

Klantenservice 2.0.

CRM pakketselectie voor PH&C in het kader van klanttevredenheid



Afstudeerscriptie van:
M. van Marion (07060122)
Pensioenfonds Horeca en Catering
Den Haag, maart 2012

Colofon

Naam : Michel van Marion
Telefoon (werk) : (079) 363 14 21

Studentnummer : 07060122

Studierichting : Bedrijfskundige Informatica Deeltijd
Opdracht : Uitbesteding Beheer ICT Infrastructuur
Bedrijf : Pensioenfonds Horeca en Catering (PH&C)
Unit : Organisatie en Informatisering
Afdeling : Project en Programmamanagement
Opdrachtgever : Mevr. M. Ten Hagen
e-mailadres : MTH@phenc.nl
Examinatoren : R. Mantel
J. Verhagen

Pensioenfonds Horeca en Catering

Bezoekadres : Houtsingel 25, 2719 EA, Zoetermeer
Postadres : Postbus 7308, 2701 AH, Zoetermeer
Telefoon : (079) 363 14 00
Fax : (079) 363 14 99
Internet : <http://www.phenc.nl>

Haagse Hogeschool (HHS), Academie voor ICT en Media

Bezoekadres : Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN, Den Haag
Postadres : Postbus 13336, 2501 EH Den Haag
Telefoon : 070 - 445 8888
Fax : 070 - 445 8825
Internet : www.haagsehogeschool.nl

Uitleg voorblad: De taartpunten in de cirkel zijn aspecten/functionies welke een CRM systeem kan administreren, uitvoeren en/of ondersteunen door middel van standaardfuncties. Het vraagteken in het midden staat voor het softwarepakket (naam) waar in dit selectieproces naar gezocht wordt. Deze tekening is tevens het symbool voor het project Klantenservice 2.0. dat momenteel wordt uitgevoerd binnen Pensioenfonds Horeca en Catering.

Voorwoord

Met veel plezier schrijf ik dit voorwoord voor mijn scriptie van de studie Bedrijfskundige informatica. Wie had 4 jaar geleden gedacht dat ik mijn HBO diploma in de avonden zou gaan behalen. Na veel aandringen van mijn toenmalige manager Annemiek en support van mijn vrouw Wilma ben ik toch begonnen met de studie. Vanaf deze plaats dank voor deze aanmoedigingen.

Eenmaal begonnen met de studie vormde ik een projectgroep met Arjan, Ron en Peter. Vanaf het eerste lesblok zijn wij samen een projectgroep gebleven. De nauwe samenwerking van deze toch zo verschillende personen bleek een goede combinatie voor het behalen van opdrachten en studiepunten. De één wat nauwkeuriger in onderzoek, de ander in de Nederlandse taal en weer een ander die graag alles tot in de puntjes uitzocht voordat een eindopdracht ingeleverd werd. Jongens, jullie ook bedankt voor jullie inzet, vriendschap en op de moeilijke momenten support om toch door te gaan met studeren.

Terugkijkend heb ik absoluut geen spijt van mijn beslissing om toch een zware avondstudie te starten. Het was een leerzame, maar bovenal ook leuke tijd. En nu heb ik een mooi diploma in het vooruitzicht waar ik de rest van mijn carrière veel plezier van ga hebben.

Michel van Marion

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING	5
2.	PENSIOENFONDS HORECA & CATERING	6
3.	OPDRACHT	10
4.	AANPAK.....	12
5.	CONTEXT VAN DE OPDRACHT	14
5.1	ORGANISATIEINRICHTING	14
5.2	VOORTBRENGINGSKETEN EN BEDRIJFSFUNCTIES	15
5.3	IMPACT VOORTBRENGINGSKETEN OP CRM SYSTEEM	16
5.4	ENTERPRISE ARCHITECTUUR.....	17
5.5	PROJECTMANAGEMENT	18
6.	OPSTELLEN PROJECTVOORSTEL	19
6.1	BUSINESS CASE	21
6.2	GOEDKEURING	23
7.	OPSTELLEN PLAN VAN AANPAK.....	24
7.1	PROJECTSCOPE.....	25
7.2	PLANNING.....	27
7.3	PROJECTINRICHTING	29
7.4	OPSTELLEN PROJECT START ARCHITECTUUR.....	30
8.	UITVOERINGSFASE	32
8.1	OPSTELLEN PROCESSEN.....	32
8.2	SELECTIETRAJECT, VAN LONGLIST NAAR SHORTLIST NAAR KEUZE	34
8.3	ADVIES PAKKETKEUZE EN LEVERANCIER	46
8.4	ADVIES IT INFRASTRUCTUUR.....	47
8.5	Globale applicatiearchitectuur	48
9	EVALUATIE	50
9.1	PROCESEVALUATIE.....	50
9.2	PRODUCTEVALUATIE	51
9.3	COMPETENTIE VERANTWOORDING	52
	LITERATUURLIJST	53
	WOORDENLIJST.....	54
	BIJLAGE I OVERZICHT OVERIGE AFDELINGEN PH&C	55
	BIJLAGE II PROCES PROJECTMANAGEMENT	57
	BIJLAGE III PROJECTVOORSTEL	58
	BIJLAGE IV PLAN VAN AANPAK KS 2.0.....	58
	BIJLAGE V PRODUCTCATALOGUS.....	58
	BIJLAGE VI PRODUCTDECOMPOSITIE	58
	BIJLAGE VII MINDMAP.....	59
	BIJLAGE VIII PROJECT START ARCHITECTUUR (PSA)	59
	BIJLAGE IX RFI DOCUMENT	59
	BIJLAGE X RFI BRIEF.....	59
	BIJLAGE XI RFP DOCUMENT	59
	BIJLAGE XII PRESENTATIEBEOORDELINGS DOCUMENT	59
	BIJLAGE XIII ADVIES OPDRACHTGEVER . FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.	

Inleiding

Voor u ligt het afstudeerverslag dat ik gemaakt heb voor het voltooien van de studie Bedrijfskundige Informatica aan de Haagse Hogeschool in 2012. Dit verslag geeft inzicht in de door mij uitgevoerde werkzaamheden, gemaakte keuzes en genomen besluiten voor en tijdens het project Klantenservice 2.0. Ik heb dit project uitgevoerd bij mijn werkgever Pensioenfonds Horeca en Catering. Binnen deze organisatie vervul ik de functie van projectmanager op de afdeling Informatiemanagement & Projecten. Een van de doelen van deze afdeling is het organisatiebreed faciliteren van projectmanagement bij de uitvoering van projecten met een creërend en strategisch karakter.

Dit afstudeerverslag is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1 - De inleiding van dit verslag.

Hoofdstuk 2 - Beschrijft op hoofdlijnen de organisatie van PH&C.

Hoofdstuk 3 - Bevat de opdrachtoomschrijving van de afstudeeropdracht.

Hoofdstuk 4 - Beschrijft de projectaanpak van de afstudeeropdracht.

Hoofdstuk 5 – Geeft inzicht in de context of omgeving waarin de afstudeeropdracht is uitgevoerd.

Hoofdstuk 6 – Geeft weer hoe het projectvoorstel tot stand is gekomen.

Hoofdstuk 7 – Geeft inzicht in hoe het plan van aanpak is tot stand gekomen en uit welke onderdelen dit plan bestaat.

Hoofdstuk 8 – Geeft inzicht in alle activiteiten die tijdens de uitvoeringfase van het project uitgevoerd zijn. Daarnaast is het eindadvies aan de opdrachtgever terug te vinden in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 9 – Beschrijft het proces en de productevaluatie van deze afstudeeropdracht. Daarnaast bevat dit hoofdstuk een verantwoording van de getoonde competenties.

1. Pensioenfonds Horeca & Catering

Pensioenfonds Horeca & Catering (PH&C) is in 1963 opgericht als bedrijfstakpensioenfonds door werkgevers- en werknemersorganisaties in de bedrijfstakken horeca en contractcatering. De uitvoering van de administratie van het pensioenfonds was tot 2004 belegd bij verschillende uitvoeringsorganisaties, waaronder als laatste bij SBH (Stichting Beheer Horecasecretariaten) en PVF Achmea. Per 1 januari 2004 is de huidige uitvoeringsorganisatie Pensioenfonds Horeca & Catering in leven geroepen. Deze voert met ingang van 1 januari 2006 als zelfstandig administrerend fonds de volledige pensioenadministratie uit.

Het pensioenfonds voert de administratie uit voor circa 700.000 (actieve en gewezen) deelnemers die werkzaam zijn (geweest) bij ruim 34.000 aangesloten werkgevers. Daarmee behoort PH&C qua aantal werkgevers en deelnemers tot de top 10 van pensioenfondsen in Nederland. Op dit moment werken er ongeveer 150 mensen bij PH&C.

De missie van PH&C luidt:

PH&C is de betrouwbare beheerder en uitvoerder van de pensioenregelingen voor de bedrijfstakken horeca en contractcatering. Zij biedt haar deelnemers een basispensioen en aanvullende regelingen, zoals een nabestaandenpensioenverzekering en de mogelijkheid om extra pensioen op te bouwen. Werknemers, gepensioneerden en werkgevers kunnen bij PH&C rekenen op rendement en duidelijkheid. De ambitie van PH&C is om tot de beste pensioenfondsen van Nederland te horen. Zij voert de pensioenregeling op een betrouwbare en transparante manier uit, waarbij iedereen krijgt wat er is afgesproken tegen een relatief lage prijs. PH&C wil haar klanten goed bedienen, goed informeren en – indien gewenst – goed adviseren.

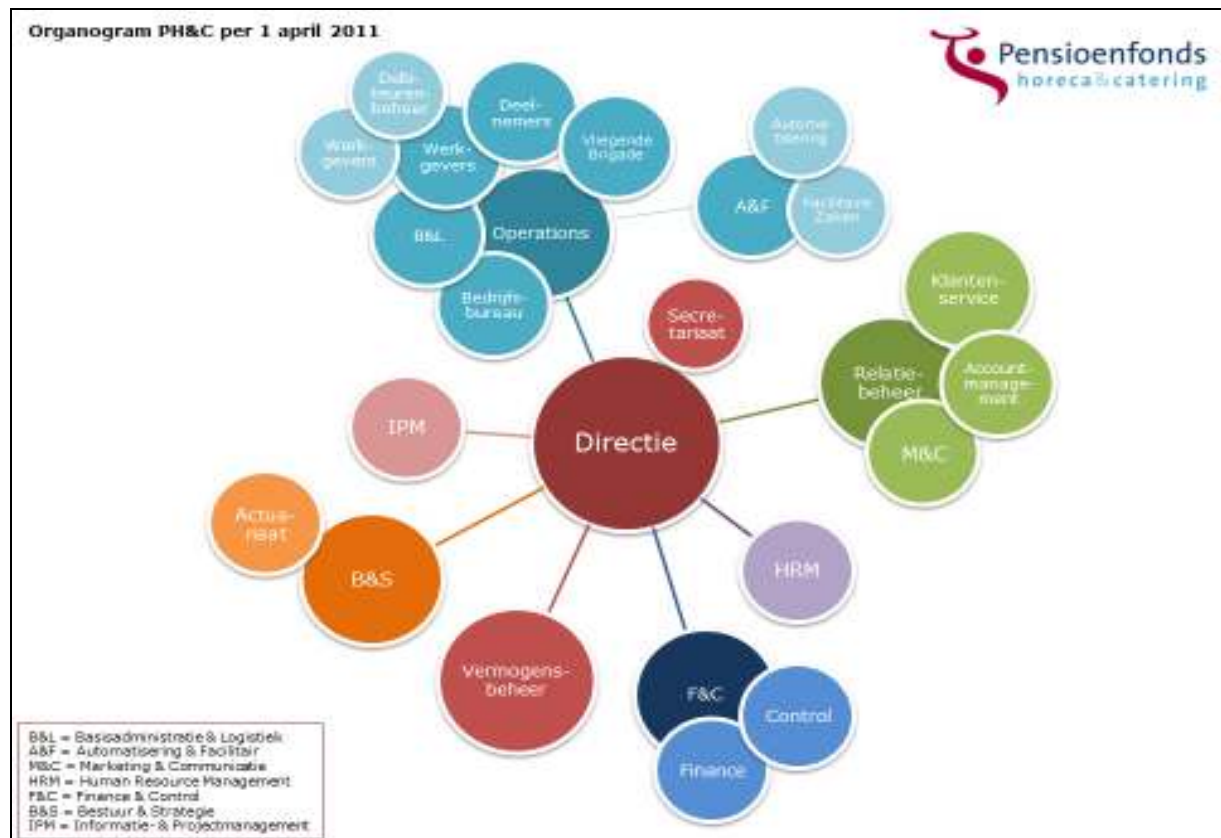
Bij deze missie horen drie belangrijke kernwaarden:

1. Betrouwbaar
2. Efficiënt
3. Klantgericht

PH&C is een productorganisatie die streeft naar een balans tussen operational excellence, klanttevredenheid en productontwikkeling/vernieuwing. De focus ligt zeer nadrukkelijk op operational excellence.

Om ervoor te zorgen dat klanttevredenheid en productontwikkeling niet volledig overschaduwd worden door het streven naar operational excellence, worden deze drie thema's belegd in drie verschillende units/afdelingen:

- **Operations:** dit is de unit waar alle processen zijn ondergebracht die noodzakelijk zijn om te komen tot een goede en tijdige premieoplegging en pensioenbetaling.
- **Relatiebeheer:** in deze unit zijn de processen ondergebracht die leiden tot pensioeninzicht en bewustzijn.
- **Bestuur & Strategie:** deze afdeling bereidt beleid voor en maakt dit na het bestuurlijke besluitvormingsproces gereed voor implementatie binnen de organisatie.



Afbeelding 1.1 Organogram PH&C

Unit Operations

De Doelstelling van de unit Operations is primair het leveren van een betrouwbaar product door efficiënt ingerichte productieprocessen. Dit leidt tevens tot een maximale klanttevredenheid van deelnemers en werkgevers. Voor de unit Operations staat de uitvoering van de primaire operationele processen dus centraal. Om deze doelstelling te realiseren, heeft PH&C gekozen voor een inrichting langs de lijn van haar klantgroepen: deelnemers en werkgevers. De verschillende werkstromen zijn op een logische wijze gebundeld, waarbij zoveel mogelijk een volledig (klant tot klant) proces wordt uitgevoerd op de afdeling die daarvoor het meest geschikt is.

Binnen de unit Operations wordt aan de hand van de klantgroepen en werkstromen het volgende onderscheid in processen en afdelingen gemaakt:

- De afdeling Basisadministratie & Logistiek voert de processen uit met betrekking tot de basisadministratie voor zowel de deelnemers als werkgevers.
- De afdeling Werkgevers voert de processen rondom het beheren van contracten (basis en collectief aanvullend), vaststellen van premie en beheer van debiteuren uit.
- De afdeling Deelnemers voert de processen uit rondom het beheren van aanspraken, toekennen en uitkeren van pensioen voor de pensioenregelingen van PH&C.

Afdelingen

Zoals het organogram laat zien, bestaat de Unit Operations in totaal uit vijf afdelingen. De afdelingen Automatisering & Facilitair (A&F) en het Bedrijfsbureau (BB) zijn echter ondersteunend aan het primaire proces van PH&C en worden daarom in dit hoofdstuk niet nader toegelicht. Voor de volledigheid is een toelichting op deze twee afdelingen wel opgenomen in bijlage I van dit document.

Unit Relatiebeheer

De unit Relatiebeheer speelt een belangrijke initiërende rol bij het verbeteren en op niveau houden van de tevredenheid van de klanten van PH&C. Kenmerkend voor het product Pensioen is dat het genietingsmoment voor een individu erg ver weg in de tijd ligt. In het pad naar dat genietingsmoment zijn er veel factoren die van invloed zijn op de beleving, de geloofwaardigheid, het vertrouwen en daarmee op de mate van klanttevredenheid. Het managen, sturen en beïnvloeden van deze klanttevredenheid is het domein van de unit Relatiebeheer.

De doelstelling van de unit Relatiebeheer is het ontwikkelen en toepassen van bedieningsconcepten voor werkgevers en werknemers, passend bij de behoeften van de klantgroepen van PH&C, aan inzicht in pensioen en administratie en hulp bij het maken van keuzes die het pensioen beïnvloeden. Vanuit de unit wordt de gewenste mate van klanttevredenheid geformuleerd, inclusief de stappen om te komen tot de autoriteit op het gebied van klanttevredenheid die PH&C wil zijn. Dit alles binnen het uitgangspunt van een organisatie die operationele excellentie en daarmee een laag kostenniveau als cruciaal beschouwt.

Om haar doelstelling te realiseren is de unit ingericht naar de belangrijkste distributiekanaal van PH&C. De drie belangrijkste distributiekanaal zijn: internet, telefoon en e-mail en werkgever.

Afdelingen

- De afdeling Marketing & Communicatie is verantwoordelijk voor het distributiekanaal internet.
- De afdeling Klantenservice is verantwoordelijk voor het distributiekanaal telefoon en e-mail.
- De afdeling Accountmanager is verantwoordelijk voor het distributiekanaal werkgevers.

Afdeling Informatie- & Projectmanagement (IPM)

De stafafdeling IPM is een nieuwe afdeling. De doelstelling van deze afdeling is het kwalificeren en kwantificeren van de behoefte aan en betekenis van informatie en de strategische waarde daarvan voor de organisatie. De afdeling IPM adviseert de directie en het managementteam van PH&C in het toepassen en gebruiken van kennis en informatie en voert de regie bij het uitvoeren van strategische projecten.

Deze afdeling wordt expliciet in dit verslag genoemd, omdat de ikzelf (de afstudeerder) als projectmanager werkzaam ben op deze afdeling. In deze functie ben ik verantwoordelijk voor het leiden van projecten met een strategisch karakter.

Overige afdelingen

De overige veelal aan het primaire proces ondersteunende afdelingen zijn terug te vinden in bijlage I van dit verslag. Deze afdelingen maken wel deel uit van de organisatie van PH&C, maar zijn niet relevant voor het project. Daarom gaat het te ver om deze afdelingen te beschrijven in dit afstudeerverslag.

2. Opdracht

Dit afstudeerverslag beschrijft het project Klantenservice 2.0 (KS 2.0) dat voor de unit Relatiebeheer de pakketselectie van een aan te schaffen Customer Relationship Management applicatie (CRM) heeft verzorgd. Met deze applicatie moet PH&C in staat worden gesteld om haar klanten tijdig, betrouwbare informatie te geven via verschillende media en kanalen. Daarnaast dienen de medewerkers van de unit Relatiebeheer door invoering van deze applicatie in staat te zijn om klanten efficiënt en juist te woord te staan en de contactinformatie vast te leggen. Ook stelt deze applicatie de unit in staat klantsegmentatie toe te passen en vast te leggen, een kennisbank te onderhouden en gemaakte afspraken met klanten en de Backoffice te monitoren.

Centrale vraag:

Welk standaard CRM pakket (software) past het beste bij de wensen en eisen van de unit Relatiebeheer?

Deelvragen:

- Hoe zien de processen voor de Unit Relatiebeheer er uit?
- Welke requirements stelt de Unit Relatiebeheer aan een standaardpakket ter ondersteuning van de werkprocessen binnen haar Unit?
- Welk (standaard) softwarepakket ondersteunt het beste de processen en requirements van de unit Relatiebeheer?
- Welke implementatiepartner heeft de meest passende aanbieding (op basis van vastgestelde criteria) voor een CRM pakket voor PH&C?

Doelstelling van de afstudeeropdracht

De doelstelling van deze afstudeeropdracht voor de opdrachtgever was de uitvoering van een CRM pakketkeuze. Om deze keuze gecontroleerd uit te kunnen voeren, heeft PH&C ervoor gekozen dit projectmatig uit te voeren. Binnen dit project vervulde ik de rol van projectmanager. Dit afstudeerverslag heb ik dan ook met name geschreven vanuit mijn gezichtspunt als projectmanager van dit project.

Resultaten

Aan het einde van dit project heeft de unit Relatiebeheer een CRM systeem geselecteerd dat de processen die zij uitvoert het beste ondersteunt.

Het geselecteerde CRM systeem biedt na implementatie (deze fase valt buiten de scope van de afstudeeropdracht) de afdeling Klantenservice de volgende nieuwe mogelijkheden:

- Snel en eenvoudig inzicht in contacthistorie (telefoon, email) van klanten die telefonisch, dan wel per e-mail contact opnemen met PH&C.
- Snel en eenvoudig inzicht in het dossier van klanten (archief) dat alle aan en van de klant verstuurde en ontvangen communicatie (brieven, e-mails, etc.) bevat.
- Een onderhoudbare kennisbank waarin voor beantwoording van vragen van klanten op basis van zoektermen snel de meest relevante informatie kan worden opgezocht.
- Snel en eenvoudig centraal inzicht in klantinformatie uit de andere backofficesystemen. De medewerker van Klantenservice hoeft hiervoor niet meer diverse los van elkaar staande systemen tegelijkertijd te raadplegen.
- Het CRM-systeem is ingericht om de klantgroep werkgevers efficiënt te kunnen bedienen. De inrichting van het CRM-systeem voor de klantgroep werknemers is later eenvoudig te realiseren.

Bovenstaande nieuwe mogelijkheden dragen bij aan een efficiëntere werkwijze op de afdeling Klantenservice. Niet alleen de klanttevredenheid (klanten krijgen sneller en consistentere informatie) neemt hiermee toe, maar ook de medewerkertevredenheid. Waar de medewerkers nu meerdere systemen tegelijkertijd moeten raadplegen om de juiste informatie te verzamelen voor het beantwoorden van vragen van klanten, is in de toekomst alleen het CRM-systeem de tool die zij nodig hebben om de klant snel en juist van informatie te kunnen voorzien.

Het is op dit moment (nog) niet mogelijk om bovenstaande resultaten in een kwantitatieve business case te verwerken. PH&C beschikt over onvoldoende informatie om de huidige kosten, reactietijden en klanttevredenheid te meten. Hierdoor is het niet mogelijk een ROI of netto contante waarde te berekenen voor de projectinvestering, een CRM-systeem.

3. Aanpak

Voor deze afstudeeropdracht heb ik de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Opstellen van een projectvoorstel.
- Opstellen van een plan van aanpak.
- Opstellen van een activiteitenplanning.
- Verkrijgen van de benodigde resources voor de uitvoering van het project (mens, middelen en geld).
- Managen van het projectteam.
- Managen van de projectmiddelen en kwaliteit binnen afbakening van de opdracht (tijd, geld en kwaliteit).
- Opstellen van de maandelijkse voortgangsrapportage.
- Oriëntatie van CMR leveranciers en implementatiepartners.
- Opstellen van een longlist, inclusief knock-out criteria.
- Mede opstellen van een offerteverzoek.
- Opstellen van een shortlist.
- Mede opstellen van een beoordelingsmatrix voor binnengekomen offertes.
- Opstellen van een advies voor een CRM-systeem en implementatiepartner.
- Opstellen van een dechargeformulier.

Voor deze afstudeeropdracht worden de volgende producten verwacht:

1. Projectvoorstel CRM systeem
2. Plan van aanpak CRM project
3. Planning CRM project
4. Ingerichte projectorganisatie
5. Gedetailleerd offerteverzoek inclusief beoordelingsmatrix
6. Adviesrapport pakketkeuze
7. End projectreport
8. Afstudeerverslag

De projectopdracht voor PH&C ging verder dan alleen de pakketselectie. De feitelijke implementatie van de gekozen applicatie binnen PH&C viel ook binnen de scope van het project. Deze implementatie is geen onderdeel van de afstudeeropdracht, omdat deze veel langer dan 17 weken in beslag neemt.

Activiteitenplanning

De globale planning voor het project zag er als volgt uit:

Initiatiefase	25 dagen	25-4-11	27-5-11
Opstellen PVA	25 dagen	25-4-11	27-5-11
Opstellen PSA	25 dagen	25-4-11	27-5-11
Opstellen planning	25 dagen	25-4-11	27-5-11
Inrichten projectorganisatie	25 dagen	25-4-11	27-5-11
PVA	0 dagen	27-5-11	27-5-11
PSA	0 dagen	27-5-11	27-5-11
Kickoff	0 dagen	27-5-11	27-5-11
Uitvoeringsfase	7 dagen?	30-5-11	3-1-12
Processen beschrijven	10 dagen	30-5-11	10-6-11
Procesbeschrijvingen Relatiebeheer (Klantenservice & ...)	0 dagen	10-6-11	10-6-11
Pakketselectie	84 dagen	31-5-11	23-9-11
Opstellen longlist	5 dagen	31-5-11	6-6-11
Opstellen knockout criteria longlist	5 dagen	31-5-11	6-6-11
longlist	0 dagen	31-5-11	31-5-11
Opstellen requirements	15 dagen	13-6-11	1-7-11
Requirements	0 dagen	1-7-11	1-7-11
Opstellen acceptatiecriteria	10 dagen	4-7-11	15-7-11
Acceptatiecriteria	0 dagen	15-7-11	15-7-11
Opstellen shortlist	5 dagen	18-7-11	22-7-11
Shortlist	0 dagen	22-7-11	22-7-11
Opstellen offerteverzoek	15 dagen	25-7-11	12-8-11
Opstellen beoordelingsmatrix offerte verzoek	5 dagen	15-8-11	19-8-11
Offerteverzoek	0 dagen	19-8-11	19-8-11
Beoordelen ontvangen offerteverzoek	10 dagen	15-8-11	26-8-11
Presentaties leveranciers	5 dagen	29-8-11	2-9-11
Contract opstellen implementatie en onderhoud	15 dagen	5-9-11	23-9-11
Keuze leverancier en pakket gemaakt	0 dagen	23-9-11	23-9-11
Conversie (optioneel, noodzaak nog bepalen)	3 dagen?	26-9-11	12-10-11
Opleidingen	1 dag?	31-10-11	31-10-11
Realisatie	2 dagen?	26-9-11	3-1-12
Wazorgfase	20 dagen	4-1-12	31-1-12

Afbeelding 3.1 Planning project Klantenservice 2.0

De fasen/activiteiten buiten het rode kader moesten wel worden uitgevoerd voor PH&C, maar maken geen onderdeel uit van de afstudeeropdracht.

4. Context van de opdracht

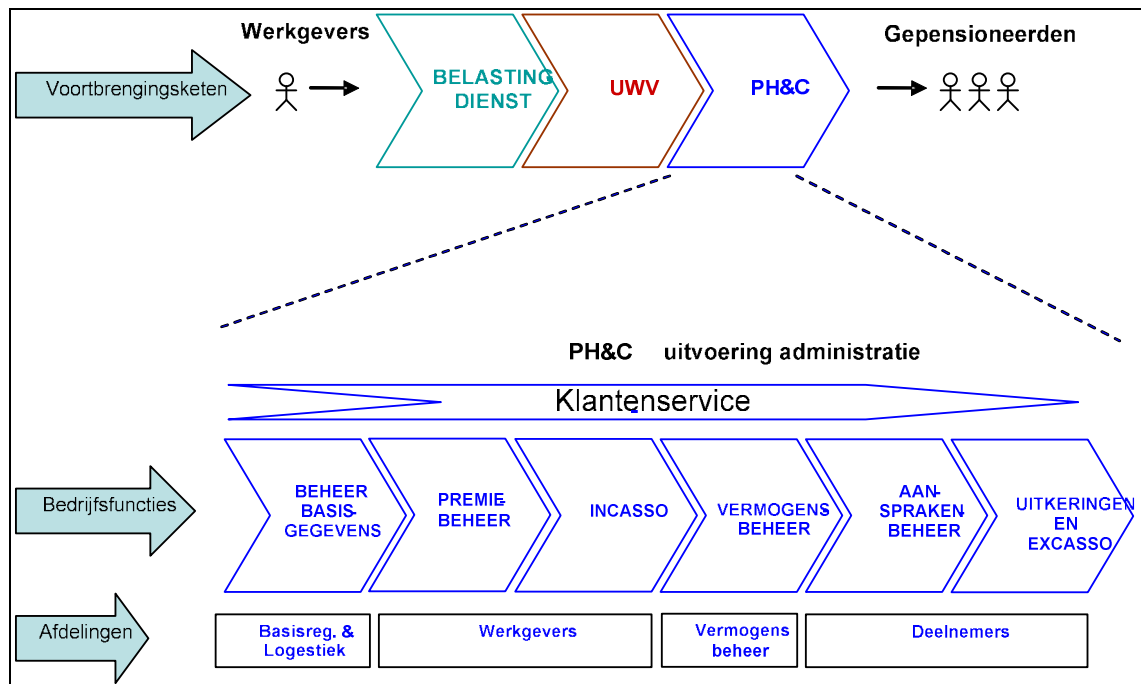
Om deze afstudeeropdracht, en dus de projectopdracht, goed en volledig uit te kunnen voeren, was het noodzakelijk de omgeving of context waarin het project uitgevoerd moest worden in kaart te brengen. Deze omgeving, het pensioenfonds Horeca en Catering is namelijk acceptant en doelgebied van de projectopdracht. Het was bijvoorbeeld van belang dat de in het project geselecteerde leverancier paste bij de wijze waarop PH&C over het algemeen omgaat met haar leveranciers.

4.1 Organisatieinrichting

Het te selecteren CRM pakket wordt in eerste instantie door de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement gebruikt. Daarom was Wies Wiegman, unitmanager van de unit Relatiebeheer waarbinnen de voorgenoemde afdelingen vallen, aangesteld als opdrachtgever. Een CRM pakket is van belang voor PH&C, omdat zij behoefte heeft aan een specialistisch softwarepakket dat een aantal werkprocessen op de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement ondersteunt. Deze afdelingen hebben wel toegang tot de diverse informatiesystemen die de afdelingen binnen de unit Operations gebruiken voor het uitvoeren van hun werkprocessen, maar om deze systemen te raadplegen moeten zij deze allemaal apart benaderen om informatie te vergaren. Hierdoor kunnen de medewerkers van de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement klanten van PH&C niet altijd snel en correct te woord staan. Er bestaat dus binnen deze afdelingen behoefte aan een integraal klantbeeld. Dit integrale klantbeeld is ongeveer de som van alle gehanteerde informatiesystemen binnen de unit Operations.

Daarnaast baseert PH&C zich voor de uitvoering van de pensioenregeling voor de sectoren Horeca en Contractcatering zoveel mogelijk op publieke bronnen om de administratieve last voor werkgevers (de klanten van PH&C!) zo laag mogelijk te houden. Dit alles vanuit het oogpunt om de kosten voor de uitvoering van de pensioenregeling zo laag mogelijk te houden.

4.2 Voortbrengingsketen en bedrijfsfuncties



Afbeelding 4.1 voortbrengingsketen

In de tekening hierboven is de voortbrengingsketen en de waardeketen van Porter voor PH&C weergegeven. Om te begrijpen hoe PH&C haar taken voor haar klanten uitvoert, is het van belang deze voortbrengingsketen uit te leggen.

Zoals in hoofdstuk 1 al aangegeven, zijn haar kernwaarden: Betrouwbaar, Efficiënt en Klantgericht belangrijk voor PH&C. Voor werkgevers in de bedrijfstakken horeca en contractcatering is efficiëntie van groot belang. Om zo efficiënt mogelijk te zijn voor werkgevers, is PH&C aangesloten op de loonaangifteketen van de Belastingdienst (deze is gelijk aan de voortbrengingsketen van PH&C). Dit betekent dat een werkgever geen aparte informatie aan PH&C hoeft te sturen over zijn arbeidsverhoudingen en gewerkte uren per periode (wat hem administratief gemak oplevert). PH&C ontvangt deze informatie namelijk rechtstreeks van UWV. Op haar beurt ontvangt UWV deze gegevens weer van de Belastingdienst die deze gegevens door middel van periodieke loonaangifte ontvangt van de werkgever.

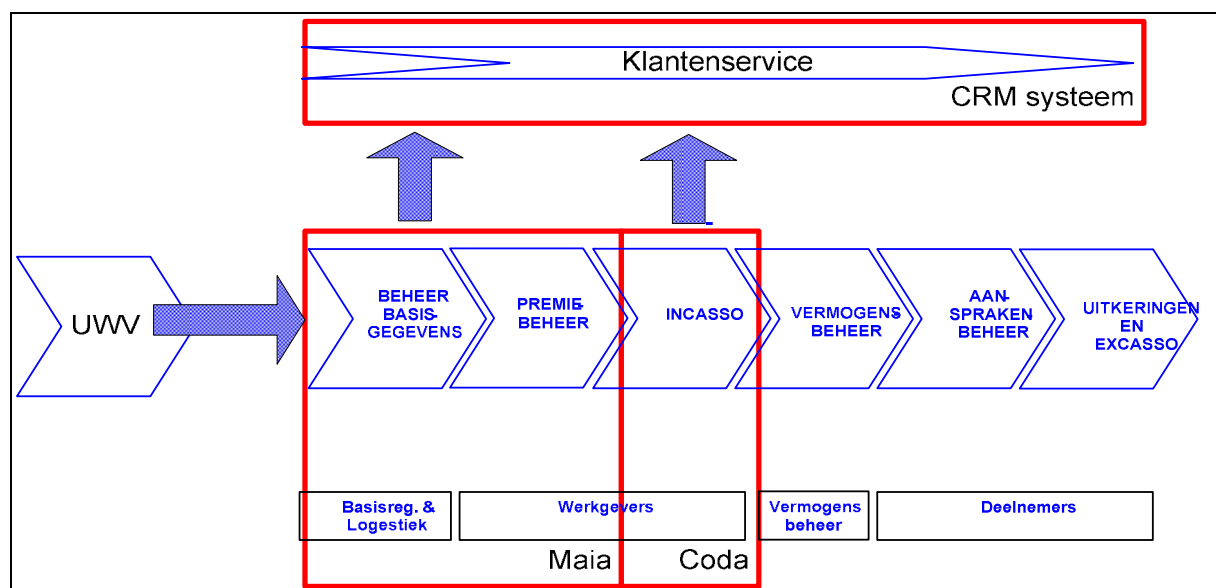
PH&C heeft bij UWV een abonnement afgesloten ten behoeve van het ontvangen van de loonaangiftegegevens van werkgevers in de sectoren 33 (Horeca) en 34 (Catering). Gegevens met betrekking tot nieuwe werkgevers, einde bedrijf, nieuwe werknemers bij een werkgever (dus nieuwe deelname), en nog meer events leidt PH&C af uit de door haar ontvangen UWV gegevens. PH&C heeft haar pensioenregeling zo ingericht dat de informatie die zij van UWV ontvangt voldoende is om de regeling uit te voeren voor de deelnemers van PH&C.

4.3 Impact voortbrengingsketen op CRM systeem

PH&C is aangesloten op de loonaangifteketen van de Belastingdienst, waardoor zij in principe alleen de via deze keten ontvangen gegevens van nieuwe werkgevers en mutaties van reeds aangesloten werkgevers accepteert en verwerkt. Voorwaarde voor het te implementeren CRM systeem was dat deze dan ook uitsluitend gevoed mag worden met de werkgevers(gegevens) die via deze keten worden aangeleverd. Dit in tegenstelling tot 'normale' CRM implementaties, waarbij nieuwe klanten handmatig ingevoerd worden in het CRM systeem.

PH&C maakt voor de haar werkgeversadministratie gebruik van een tweetal informatiesystemen, nl. MAIA en CODA. Nieuwe klanten (dat wil zeggen nieuwe werkgevers in de bedrijfstakken horeca of contractcatering) worden via de voortbrengingsketen aangeleverd bij PH&C en automatisch opgevoerd in het daarvoor betreffende informatiesysteem MAIA (dit is het informatiesysteem dat binnen PH&C de bedrijfsfuncties Beheer basisgegevens en Premiebeheer ondersteunt). Zodra de nieuwe klant een nota van PH&C heeft ontvangen, dupliceert Maia de klantgegevens automatisch naar het debiteurensysteem CODA. Het nieuwe CRM systeem mag de gegevens uit beide informatiesystemen uitsluitend raadplegen en niet muteren. Het muteren van werkgevergegevens gebeurt namelijk altijd alleen via de voortbrengingsketen. Dat wil zeggen dat een werkgever enkel een wijziging kan doorgeven door zijn loonaangifte bij de Belastingdienst te corrigeren. PH&C ontvangt deze mutaties automatisch via het UWV en verwerkt ze vervolgens in haar informatiesystemen.

Deze informatiestroom van mutaties van werkgevers is door middel van de blauwe pijlen weergegeven in onderstaande afbeelding.



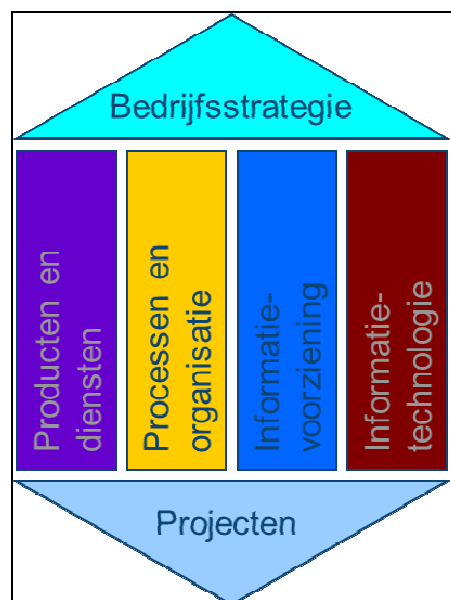
Afbeelding 4.2 mutatiestroom werkgevers

Bovenstaande werking betekent dat een groot deel van de gegevens in het CRM systeem read only zijn en gevoed worden vanuit andere informatiesystemen binnen PH&C. Dit wijkt af van hoe een CRM systeem normaliter gebruikt wordt. De volgende gegevens worden wel handmatig door PH&C opgevoerd in het CRM systeem:

- contactinformatie
- offertes voor aanvullende pensioenregelingen (niet de verplichte basisregeling)
- kennisbankinformatie

4.4 Enterprise architectuur

Bij PH&C wordt gewerkt 'onder architectuur', enterprise architecture wel te verstaan. Een enterprise architectuur beschrijft de inrichting, structuren en samenhang van een organisatie. Binnen PH&C is voor de beschrijving van de architectuur het Novius model gebruikt.



Afbeelding 4.3 Novius architectuurmodel

Het Novius model is opgebouwd uit 4 kolommen met een dakje en een bakje (zie bovenstaande afbeelding). PH&C heeft dit model gebruikt om een bedrijfsinformatieplan (BIP) te schrijven. In dit BIP staat voor de periode 2010 tot en met 2013 beschreven hoe de producten en diensten (kolom 1), processen en organisatie (kolom 2), informatievoorziening (kolom 3) en de informatietechnologie (kolom 4) van PH&C eruit zien in 2013. In het 'bakje', staan de projecten beschreven die uitgevoerd moeten worden om het einddoel in 2013 te bereiken.

Voor alle projecten die binnen PH&C gestart worden, is het vereist om bij aanvang ervan een Project Start Architectuur (PSA) op te stellen. De PSA beschrijft volgens de kolommen van het BIP welke functionele wijzigingen het project dient realiseren. Het BIP

blijft op een redelijk hoog abstractieniveau. Hiermee wordt voorkomen dat het project een oplossing opgedrongen wordt. De PSA beschrijft als het ware de speelruimte waarin het project de wijziging dient te realiseren. Wanneer een project afgerond is en het einddoel is bereikt, zoals beschreven in de project PSA, wordt de referentiearchitectuur bijgewerkt.

Voor de bedrijfsreferentiearchitectuur heeft PH&C ook een document opgesteld. De bedrijfsreferentiearchitectuur is net als een PSA en het BIP volgens het Novius-model opgezet en betreft een afspiegeling van de gehele huidige PH&C architectuur gevat in modellen, uitgangspunten en principes.

Kortom de PSA is projectspecifiek, het BIP is een meerjarenplan dat de richting en inrichting van PH&C beschrijft en de referentiearchitectuur omvat de huidige inrichting van PH&C.

4.5 Projectmanagement

PH&C kent een tweetal type project, nl. creërende en realiserende projecten. Onder creërende projecten verstaat zij projecten met een vernieuwend karakter die als doel hebben continuïteit, ontwikkeling en groei van de organisatie te bewerkstellingen. Deze projecten worden uitgevoerd door de afdeling Informatiemanagement & Projecten. Realiserende projecten hebben als doel het vervangen of verbeteren van de huidige processen en/of informatiesystemen. Deze projecten worden uitgevoerd door afdelingen die vooral bezig zijn met het realiseren van het productieresultaat van de primaire processen van PH&C. Het project KS 2.0. is getypeerd als een creërend project. In dit project heb ik de rol van projectmanager vervuld.

PH&C voert haar Projecten uit volgens het beschreven proces Projectmanagement (zie bijlage II). Deze procesbeschrijving is gebaseerd op de PRINCE II methode. Omdat PH&C een relatief kleine organisatie is, vereist zij niet alle PRINCE II managementproducten bij de uitvoering van haar projecten en wordt soms afgeweken van PRINCE II procesbeschrijvingen.

Zoals beschreven in de procesbeschrijving Projectmanagement, bestaat het opstarten en uitvoeren van projecten uit verschillende fasen met voor elke fase verschillende op te leveren producten. Voor het uitvoeren van het project KS 2.0. heb ik gebruik gemaakt van deze procesbeschrijving "Projectenmanagement". Voor de documenten: projectvoorstel, plan van aanpak en voortgangsrapportage heeft PH&C standaardsjablonen beschikbaar. Deze sjablonen heb ik gebruikt bij de uitvoering van het project KS 2.0.

5. Opstellen projectvoorstel

Voordat een project binnen PH&C van start gaat met de initiatiefase, is er een goedgekeurd projectvoorstel nodig. In dit hoofdstuk wordt weergegeven uit welke aspecten een projectvoorstel binnen PH&C bestaat en hoe het projectvoorstel voor het project KS 2.0. tot stand is gekomen. Het projectvoorstel geeft inzicht in de volgende zaken:

- Het idee of voorstel om een project te starten.
- De doelstelling van het te starten project.
- De eerste bekende randvoorwaarden en uitgangspunten.
- Een globale business case.
- Een globale planning (inclusief fasering).
- Een eerste opzet van een risicotabel met maatregelen.

De opdracht voor het opstellen van een projectvoorstel voor het project KS 2.0 heb ik gekregen van mijn direct leidinggevende, Monique ten Hagen. In een gesprek gaf zij aan dat de unit Relatiebeheer met een aantal knelpunten kampte die weggenomen moesten worden. Daarbij verzocht ze mij om dit projectmatig aan te pakken. Inhoudelijk heb ik van Monique niet veel details gekregen over het uit te voeren project en de impact ervan op de organisatie. Duidelijk werd wel dat Wies Wiegmans, unitmanager Relatiebeheer, mijn opdrachtgever werd voor dit project.

Om meer informatie te verzamelen over de uit te voeren opdracht, hebben er meerdere gesprekken plaatsgevonden met mijn opdrachtgever. Al snel werd duidelijk dat de opdracht voornamelijk vanuit het perspectief van de afdeling Klantenservice werd ingestoken. Zo werden er op te lossen knelpunten in de huidige processen en automatisering van deze afdeling voor het project opgevoerd. Op hoofdlijnen waren dit de volgende knelpunten:

- Het gemis van een kennisbank met actuele informatie over de producten, processen en regelingen van PH&C.
- Het ontbreken van een integraal klantbeeld. Om een klant te woord te staan moet de medewerker Klantenservice meerdere systemen tegelijkertijd openen en raadplegen om een volledig beeld van deze klant te krijgen en zijn vraag of klacht te kunnen behandelen. Door dit gemis faalt de afdeling Klantenservice structureel in het behalen van hun service levels met betrekking tot de duur van klantcontacten.
- Er is geen inzicht in de contacthistorie van klanten. Zowel notities van eerdere (telefoon)gesprekken met klanten als ingekomen en verzonden brieven en e-mails van en aan een klant zijn niet (centraal) inzichtelijk.

Naast het voeren van gesprekken met de opdrachtgever, heb ik onderzoek gedaan naar de mate waarin de wensen van de opdrachtgever te matchen waren met de vastgestelde jaarplannen, het BIP en de bedrijfsstrategie van PH&C. Resultaat van dit onderzoek was dat er aansluiting gevonden kon worden bij zowel het BIP als de bedrijfsstrategie van PH&C. Deze aansluiting was echter niet heel eenvoudig te realiseren, omdat in geen van de beschikbare stukken expliciet een tool (applicatie) is benoemd die geïmplementeerd moet worden om de genoemde knelpunten weg te nemen. Wel zijn in de documenten zaken terug te vinden als:

- integraal klantbeeld
- klantsegmentatie
- service concepten
- klanttevredenheid
- efficiëntie

Met eerder genoemde knelpunten van de afdeling Klantenservice en bovenstaande aanknopingspunten uit diverse beleidsstukken, ben ik op zoek gegaan naar mogelijke applicaties die invulling konden geven aan het gewenste projectresultaat. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd op internet. In de zoektocht naar softwarepakketten die alle knelpunten weg kunnen nemen, kwam ik snel terecht bij CRM (Customer Relationship Management) producten. Na deze ontdekking heb ik mijn opdrachtgever (Wies Wiegman) meegenomen in het resultaat van mijn zoekopdracht, namelijk dat ik op zoek ging naar een CRM system.

Het bleek dat Wies ervaring had met CRM systemen bij haar vorige werkgever (ook toevallig een bedrijfstakpensioenfonds). Wies was enthousiast en gaf mij toestemming om het zoeken naar een CRM systeem te benoemen in het projectvoorstel.

Om meer kennis op te doen van CRM systemen en welke leveranciers deze aanbieden, heb ik mij aangemeld op de website: www.crmsytemen.nl. Ik wist dat de organisatie achter deze site een commerciële gedachte heeft en dat veel leveranciers van CRM systemen mij na aanmelding bij deze site zouden benaderen. Dit bleek inderdaad het geval te zijn. Van deze verschillende leveranciers kon ik echter wel veel leren over CRM systemen. Leveranciers vertellen namelijk vaak over hoe de theorie van het gebruik van CRM systemen toegepast wordt binnen hun applicatie.

Ik heb dan ook veel telefoongesprekken gevoerd met potentiële leveranciers die mij uitlegden waarom een CRM systeem, en dan met name dat van hen, zo goed is voor onze organisatie. Natuurlijk heb ik tijdens het voeren van de gesprekken ermee rekening

gehouden dat leveranciers veelal preken voor eigen parochie; zij hebben immers allen een commercieel belang bij het verkopen van hun product aan PH&C.

Omdat ik veel informatie kreeg via de directe telefoongesprekken met leveranciers, heb ik de opdrachtgever voorgesteld om deze leveranciers in ieder geval op de longlist te plaatsen. De opdrachtgever ging hiermee akkoord en gaf zelf nog enkele leveranciers op voor plaatsing op de longlist. Dit resulteerde al snel in een longlist van ongeveer 15 leveranciers; voldoende om te starten met het selectietraject. In hoofdstuk 8 is het selectieproces beschreven, waarbij van een longlist wordt toegewerkt naar een shortlist.

Nu duidelijk werd dat er een CRM pakket geselecteerd moest worden, kon ook gericht gekeken worden naar de kosten en baten van een dergelijk pakket. In het projectvoorstel heb ik een globale business case opgenomen. Daarbij heb ik mij beperkt tot het vermelden van de kwalitatieve baten en globale projectkosten.

De kwalitatieve baten zijn opgesteld aan de hand van gesprekken met medewerkers op de afdeling Klantenservice. In de gesprekken heb ik hun knelpunten omgekeerd naar baten die een CRM kan gaan leveren.

De kosten die ik in het projectvoorstel heb vermeld, zijn gebaseerd op de vaste tarieven van medewerkers binnen PH&C. Per persoon bedraagt dit voor interne medewerkers € 55,-- per uur en voor externe medewerkers € 125,-- per uur. De begrote licentiekosten voor een CRM pakket heb ik van internet gehaald, waarbij ik een gemiddelde heb genomen van twee verschillende CRM pakketten.

5.1 Business Case

Een business case geeft vooraf inzicht in de zakelijke rechtvaardiging van een project. In de business case staan kosten en baten gespecificeerd. Het is bij PH&C niet gebruikelijk een business case op te stellen per project. Ik heb besloten om voor dit project wel een globale business case op te stellen. Reden hiervan is dat het project niet tot doel heeft een oude reeds bestaande applicatie te vervangen, maar juist een geheel nieuwe applicatie aan te schaffen. De organisatie krijgt dus niet te maken met afnemende kosten door de vervanging van een oude applicatie, maar er worden juist extra kosten gemaakt met de implementatie van een nieuw systeem. Daarom leek het mij interessant om toch te kijken naar de kosten en baten van dit project.

Om inzicht te krijgen in de baten van het project, heb ik gesprekken gevoerd met verschillende afdelingsmanagers en medewerkers van de afdeling Klantenservice. Uit deze gesprekken bleek al snel dat bij de behandeling van telefonische gesprekken met

klanten de maximale gespreksduur (SLA norm) bijna altijd overschreden wordt. Omdat er onvoldoende middelen beschikbaar zijn om dit gegeven te meten, was deze conclusie niet helemaal hard te maken. Hiermee werd mij direct een nieuwe requirement voor het project duidelijk. De nieuwe applicatie diende niet alleen te beschikken over de mogelijkheid om activiteiten en acties vast te leggen, maar het moest ook een goede rapportagemogelijkheid bieden.

Resultaat PH&C business case

In mijn zoektocht naar de zakelijke rechtvaardiging ben ik zowel kwalitatieve als kwantitatieve baten tegengekomen die de uitvoering van dit project binnen PH&C zeker rechtvaardigen. Hieronder heb ik in het kort de geconstateerde kosten en baten (kwalitatief en kwantitatief) van dit project weergegeven. Op basis van de uitkomst van de business case kreeg ik via mijn opdrachtgever, Wies Wiegmans, goedkeuring van het managementteam van PH&C (de directie) voor uitvoering van het project.

Kosten

De kosten worden binnen PH&C gesplitst in interne en externe kosten. Voor de externe kosten wordt daarna onderscheid gemaakt tussen personele kosten (inhuur), aanschafkosten (software en hardware) en onderhoudskosten. Voor de uitvoering van dit project heb ik de kosten van de aanschaf van een CRM systeem onderzocht.

In dit onderzoek ben ik begonnen met het identificeren van alle verschillende type kosten. Ik heb hiervoor gesprekken gevoerd met de managers van de afdelingen Automatisering & Facilitair (IT afdeling), Bedrijfsbureau (functioneel beheer) en Informatiemanagement & Projecten (projecten). Daarnaast ben ik op internet op zoek gegaan naar informatie over kosten van pakketselectietrajecten, in het bijzonder die voor selectie en implementatie van CRM systemen.

Mijn onderzoek heeft geresulteerd in de volgende kostensoorten:

- Aanschafkosten van:
 - hardware
 - CRM software
 - RDBMS software
 - OS software
- Jaarlijkse onderhoudskosten van het aangeschafte product.
- Ontwikkelkosten voor interfaces van primaire systemen met het CRM.
- Projectkosten (interne en externe personeelskosten).
- Jaarlijkse licentiekosten CRM systeem.

Baten

PH&C maakt onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve baten. De kwantitatieve (financiële) baten betreffen meestal besparingen, maar leveren geen winst op voor de organisatie. PH&C is namelijk een stichting en heeft daardoor geen winstoogmerk. De doelstelling van de organisatie is om haar werkzaamheden op een efficiënte manier tegen zo laag mogelijke kosten uit te voeren. Voor de business case van het project Klantenservice 2.0 betekende dit dat de gemaakte kosten voor de implementatie van een CRM systeem zichzelf binnen een redelijke termijn moesten terugverdienen.

5.2 Goedkeuring

Het projectvoorstel heb ik aan de opdrachtgever, Wies Wiegman, ter goedkeuring voorgelegd. Deze goedkeuring was noodzakelijk om te mogen beginnen met het opstellen van een plan van aanpak en een projectplanning. Tijdens het opstellen van het voorstel heb ik veel contact met Wies gehad over de inhoud en reikwijdte van het projectvoorstel. Daarbij heb ik zoveel mogelijk geprobeerd haar mee te nemen in mijn gedachtegang en ideeën voor het project. Omdat ik veel energie heb gestoken in de gesprekken met Wies over de exacte inhoud van het project, werd het verkrijgen van een akkoord hierop eigenlijk slechts een formaliteit.

6. Opstellen Plan Van Aanpak

Het opstellen van een plan van aanpak is één van de eerste zaken die ik, na goedkeuring van het projectvoorstel, als projectleider ben gestart. Om een goed plan op te kunnen stellen begin ik altijd met het maken van een Mindmap. Ik doe dit omdat het mij helpt om alle richtlijnen (van stakeholders) en ideeën van mijzelf en het projectteam snel op te stellen. Bij het schrijven van het plan van aanpak, gebruik ik de Mindmap als basisdocument.

In de Mindmap komen, net als in een plan van aanpak, de volgende (hoofd)groepen aan de orde (zie bijlage III – Plan van aanpak KS 2.0.):

- projectdoelstelling
- scope
- uitgangspunten
- fasen en activiteiten
- planning
- budget
- business case
- succesfactoren
- bronnen

Ook bij dit project ben ik begonnen met een Mindmap waarin ik ongestructureerd ideeën, kreten, uitgangspunten, en andere projectrelevante zaken heb genoteerd. Nadat de Mindmap (zie bijlage VI Mindmap KS 2.0.) voor mijzelf groot genoeg geworden was, ben ik gestart met het opstellen van een plan van aanpak voor het project.



Afbeelding 6.1 Een overzicht van de Mindmap. In bijlage VI zijn alle termen, kreten en overige teksten terug te vinden, die in de overzichtsweergave hierboven niet getoond worden.

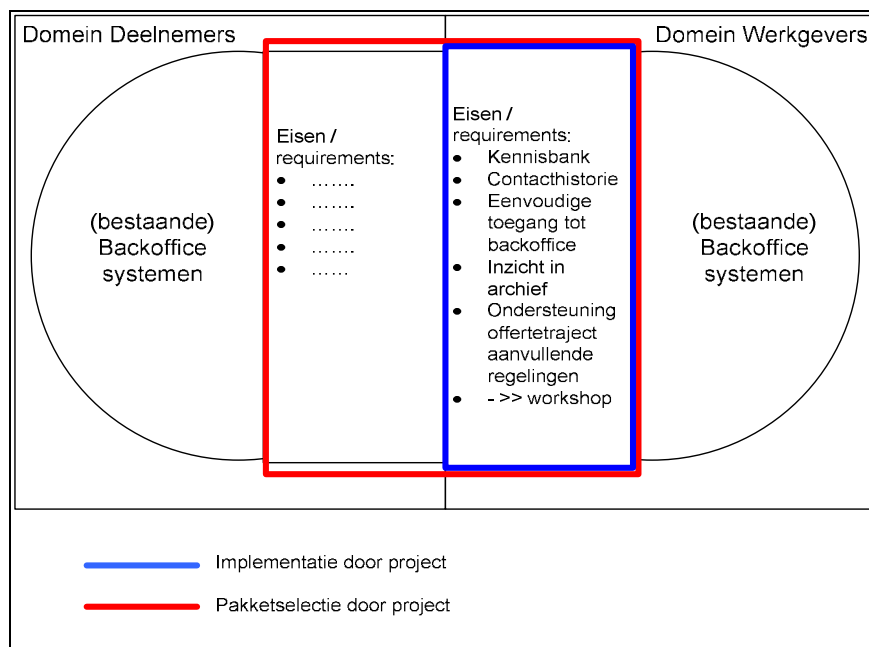
Naast mijn eigen input kreeg ik ook input van de door mij en de opdrachtgever geïdentificeerde stakeholders in dit project. In samenspraak met de opdrachtgever heb ik de volgende belangrijkste stakeholders voor het pakketselectietraject vastgesteld:

1. Teamleider Klantenservice, Bori Polack: Voor haar afdeling wordt het CRM systeem initieel aangeschaft. Daarom is het logisch dat zij een belangrijke stakeholder is.
2. Manager Bedrijfsbureau, Harold de Graaf: Zijn afdeling beschikt over functioneel beheerders, processpecialisten en procesanalisten. Voorzien is dat deze functionarissen allen een rol in het project gaan spelen. Daarnaast moet deze afdeling de toekomstige applicatie functioneel in beheer gaan nemen.
3. Manager Automatisering & Facilitair, Jan Blok: De afdeling van Jan moet tijdens het project de soft- en hardware installeren. Na afloop van het project moet deze afdeling het CRM pakket technisch gaan beheren.

Uiteindelijk heb ik alle punten uit de Mindmap opgenomen in het plan van aanpak. Dit document heb ik vervolgens ook laten reviewen door alle stakeholders, die hierbij de kans kregen te reageren op het plan.

6.1 Projectscope

De scope is erg belangrijk voor een project. Deze geeft als het ware het speelveld van de projectleider en opdrachtgever aan. In de scope wordt bepaald wat het project wel en niet levert. Omdat ik al een aantal jaar projectmanager ben bij PH&C, heb ik redelijk wat ervaring in andere project opgedaan. Dit heeft mij geleerd dat grote projecten bij PH&C vaak uitlopen voor wat betreft planning en budget en dat de gebruikersacceptatie klein is. Oorzaken hiervan liggen in het feit dat PH&C een kleine organisatie is die geen grote verandercapaciteit heeft. In de personele bezetting van PH&C zit bijna geen ruimte om projecten uit te voeren. Zij heeft al haar medewerkers nodig voor het uitvoeren van de bedrijfsprocessen. Projectmedewerkers voeren projectwerkzaamheden dan ook altijd uit naast hun reguliere werkzaamheden, waardoor het project altijd op de tweede plaats komt. Kortom, de medewerkers van PH&C doen projecten er 'even' bij.



Afbeelding 6.2 Pakketselectiescope vs implementatiescope

De beperkte inzet van medewerkers is dus een projectrisico met een hoge impact en kent een hoge kans op optreden ervan. Om dit risico tot een minimum te beperken, heb ik in overleg met de opdrachtgever ervoor gekozen om het project voor wat betreft ontwerp en inrichting van het CRM pakket te beperken tot een deel van de klanten van PH&C.

PH&C bedient twee klantgroepen: werkgevers (34.000) en deelnemers (+/- 1.040.000). Het project richt zich alleen op de klantgroep werkgevers. Het CRM systeem wordt in de tweede fase van het project ingericht voor de klantgroep deelnemers. Wanneer deze tweede fase uitgevoerd wordt is nu nog niet bekend. De huidige opdrachtgever, Wies Wiegman, is verantwoordelijk voor dit besluit. De behoefte om in de toekomst het CRM systeem in te richten en te gebruiken voor deelnemers is overigens wel meegenomen in de scope van de pakketselectie.

Beide klantgroepen worden uiteraard op dezelfde wijze te woord gestaan door de afdeling Klantenservice. De administratie van beide klantgroepen wordt echter in verschillende informatiesystemen uitgevoerd. Zo ligt de werkgeversadministratie vast in het basisregistratiesysteem Maia en het financiële systeem Coda. De deelnemersadministratie ligt vast in IVPA.

Om de projectscope beperkt te houden, is in overleg met de opdrachtgever besloten om bij de implementatie van het CRM pakket alleen de processen die betrekking hebben op werkgevers te implementeren. Dit houdt dus in dat er twee in plaats van drie of vier systeemkoppelingen gerealiseerd moeten worden tussen backoffice systemen en het CRM systeem. Ook de inrichting van het CRM systeem richt zich slechts op één in plaats van

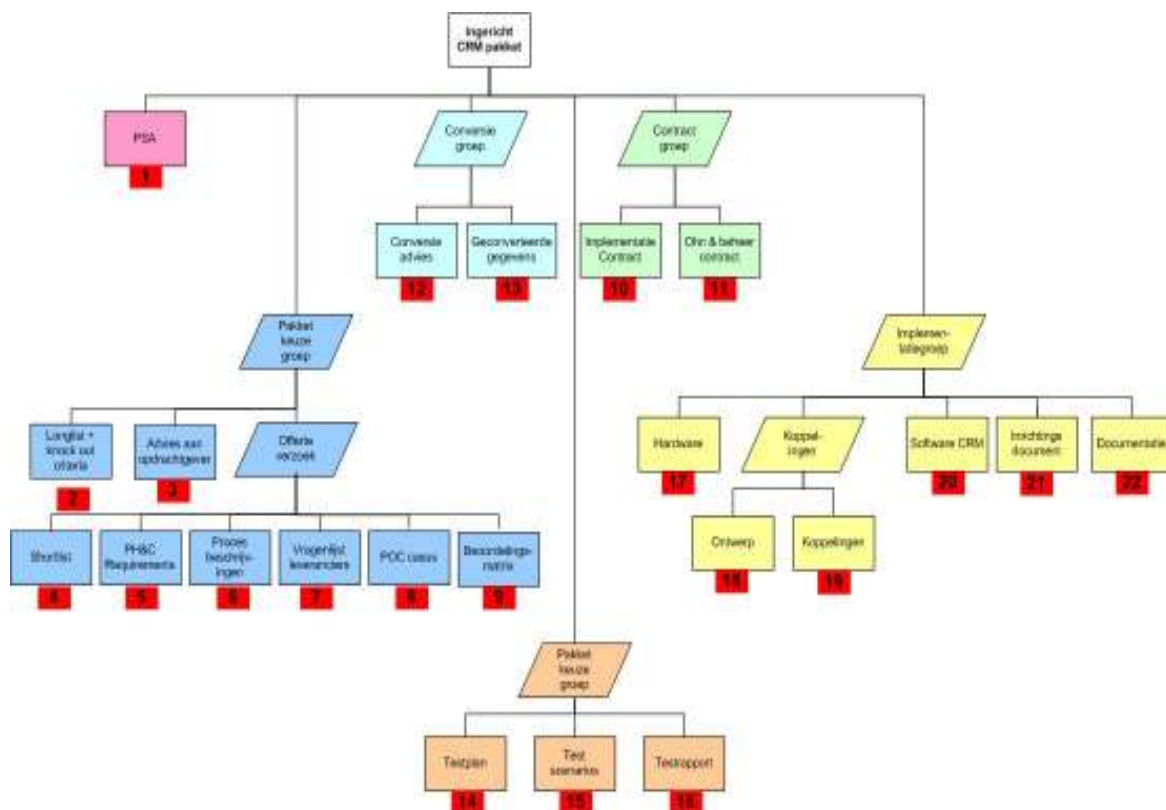
twee klantgroepen. Deze afname van activiteiten vermindert het risico op onvoldoende prioriteit, aandacht en acceptatie binnen PH&C.

Scope afstuderen

De scope van mijn afstudeeropdracht is, in overleg met de afstudeerbegeleiding, beperkt tot de pakketselectiefase van het project KS 2.0. Reden hiervan is dat deze fase qua tijd en activiteiten goed aansluit bij de afstudeerperiode. Het project KS 2.0. wordt na de pakketkeuze wel gewoon voortgezet met het ontwerp, de inrichting en de implementatie van het CRM pakket.

6.2 Planning

Naast de Mindmap en Plan van aanpak moest er natuurlijk ook een planning worden opgesteld. Hiervoor heb ik eerst een productdecompositie (zie bijlage V) van het eindproduct van het project gemaakt. Daarna heb ik een product breakdown structure van de projectdeliverables gemaakt. Om een duidelijk beeld te krijgen van de deliverables van het project, heb ik verschillende gesprekken met de stakeholders gevoerd. Uiteindelijk ben ik tot de volgende breakdown structure gekomen:

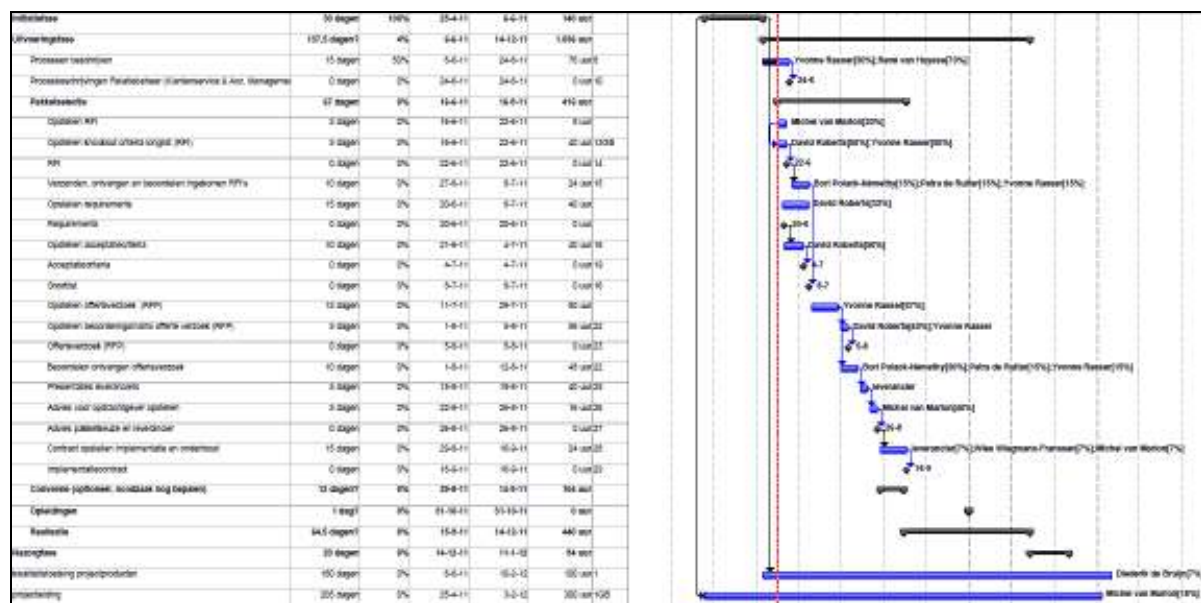


Afbeelding 6.3 Project product breakdown structure

Om te kunnen refereren aan een door mij opgestelde productcatalogus (zie bijlage IV) van het project, heb ik de verschillende producten in de breakdown structure genummerd. In de productcatalogus staat per product beschreven waaraan het beschreven product dient te voldoen.

Om te borgen dat de producten door het project opgeleverd werden met de kwaliteit de opdrachtgever hiervan verwacht, heb ik een kwaliteitsmanager binnen het project aangesteld. Deze kreeg de verantwoordelijkheid om te controleren dat alle opgeleverde producten voldeden aan de eisen zoals die beschreven waren in de productcatalogus. De kwaliteitsmanager rapporteerde onafhankelijk van mij aan de opdrachtgever. Op deze manier borgde ik dat de producten van voldoende kwaliteit waren om geaccepteerd te worden door de opdrachtgever.

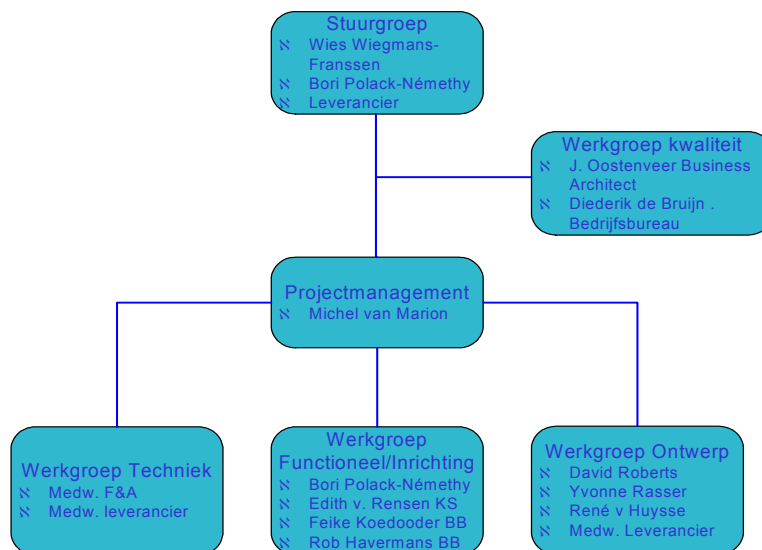
Nadat alle project (deel)producten bekend waren (zie productcatalogus), ben ik in overleg gegaan met de functionarissen die het project daadwerkelijk gingen uitvoeren. In onderling overleg is vastgesteld hoeveel uur er binnen welke periode aan een bepaalde deliverable/product gewerkt moest worden. Aan de hand van deze uitkomsten heb ik een activiteitenplanning opgesteld, waarin ik rekening heb gehouden met de volgorde van activiteiten, doorlooptijden en inspanningen.



Afbeelding 6.4 Projectplanning

6.3 Projectinrichting

Onderdeel van het plan van aanpak is de inrichting van het project. Zoals onderstaande afbeelding laat zien, heb ik ervoor gekozen om drie werkgroepen: Techniek, Functioneel/inrichting en Ontwerp in te richten.



Afbeelding 6.5 Projectorganisatiestructuur

De keuze voor deze inrichting was voornamelijk gebaseerd op diverse functies binnen PH&C. De werkgroep ontwerp kreeg de opdracht om ten behoeve van de pakketkeuze en het opstellen van procesbeschrijvingen de van toepassing zijn requirements, het Request for information (Rfi) en het Request for proposal (Rfp) op te stellen. Mijn idee was om op basis van procesbeschrijvingen (wat en hoe doen we het) eisen (requirements) te kunnen stellen aan wat het aan te schaffen softwarepakket moet bieden. De processen en requirements waren vervolgens weer input voor het Rfi en Rfp.

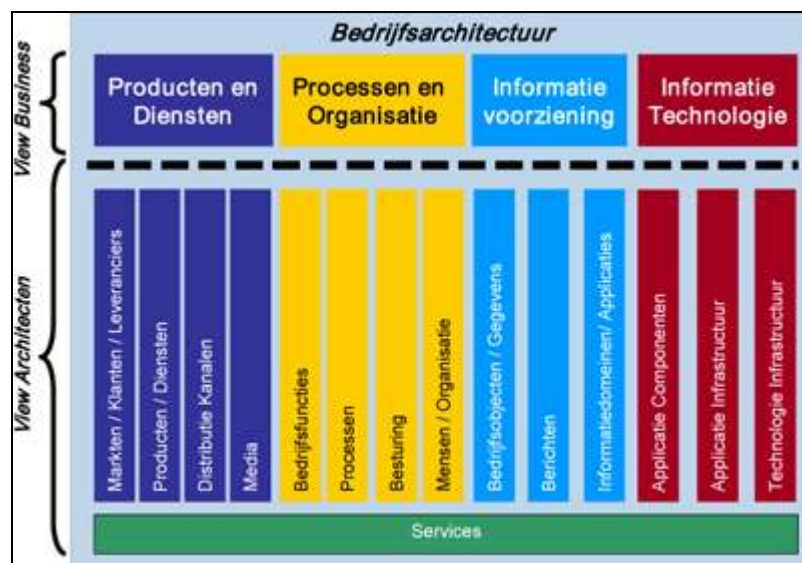
De werkgroep Functioneel/Inrichting gaat bij de toekomstige implementatie van het CRM pakket een belangrijke rol spelen. Zo is deze werkgroep belast met het vooraf opstellen van de inrichting van de applicatie, wat inhoudt dat beschreven wordt welke optie PH&C binnen het CRM pakket gaat gebruiken en op welke manier zij dat gaat doen. Naast het beschrijven van de inrichting, wordt ook de fysieke inrichting van het pakket een taak van dit team.

De werkgroep Techniek wordt belast met het beschikbaar stellen van de IT infrastructuur en het installeren en technisch inrichten van het CRM pakket. Uiteraard heeft het team ook een belangrijke rol bij het documenteren van het project, dat wil zeggen het vastleggen van gebruikte instellingen en parameters.

6.4 Opstellen Project Start Architectuur

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk beschreven is, moet voor elk project binnen PH&C een Project Start Architectuur (PSA) opgesteld worden. Normaal gesproken heeft de projectleider geen actieve rol bij het opstellen van de PSA. Omdat dit project onderdeel was van mijn afstuderen, heb ik ervoor gekozen om het opstellen van de PSA voor KS 2.0. intensief te begeleiden. Deze rol kan ik binnen PH&C aannemen, omdat ik buiten mijn functie als projectmanager ook taken als bedrijfsarchitect uitvoer. Zo ben ik nauw betrokken geweest bij het opstellen van het BIP in 2010, waarin het project KS 2.0. is benoemd. Hierdoor weet ik veel over de wijze waarop KS 2.0 bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen van PH&C.

In principe stelt onze bedrijfsarchitect Jurjen Oostenveld alle PSA's op. Echter, in verband met zijn drukke agenda en de spreiding van kennis en vaardigheden binnen onze afdeling, heb ik in overleg met hem en Monique ten Hagen (afdelingsmanager en opdrachtgever van deze afstudeeropdracht) besloten dat de informatieanalisten David Roberts en Yvonne Rasser de PSA voor KS 2.0. opstelden. Voor hen was dit een eerste keer dat zij een PSA voor een project beschreven. In onderstaande afbeelding zijn de onderwerpen terug te vinden die in een PSA beschreven moeten worden.



Afbeelding 6.6 Onderwerpen in PSA (Noviusmodel)

Yvonne en David hebben een conceptversie (0.1) opgesteld die ik met hen heb doorgenomen. Deze eerste opzet was van goede kwaliteit, maar ik miste in deze versie de verhouding tussen de begrippen 'integraal klantbeeld', 'CRM' en 'portaalfuncties'. Ik vond het belangrijk deze verhouding te benoemen, omdat ze alle drie min of meer gebruik maken van dezelfde gegevens, waardoor een mogelijke relatie zou liggen tussen de afzonderlijke projecten die de drie voorgenoemde zaken moeten gaan realiseren. Op mijn verzoek is deze verhouding in hoofdstuk 2 alsnog benoemd.

Het opstellen van de PSA heb ik gestuurd als een projectdeliverable, waarbij ik twee keer per week de inhoud en kwaliteit van de PSA heb doorgenomen met David en Yvonne. Na vier weken was de inhoud en kwaliteit van de PSA dusdanig dat mijn opdrachtgever, Wies Wiegman, haar akkoord kon geven op de definitieve versie (1.0).

Na het opleveren van de definitieve geaccordeerde PSA (zie bijlage) heb ik David en Yvonne belast met het continue actualiseren van de PSA. Reden hiervan was om de meest actuele versie van het PSA na afloop van het project terug te koppelen met de bedrijfsarchitect, zodat hij eventuele wijzigingen in de architectuur als gevolg van het project over kan nemen in de referentiearchitectuur van PH&C. Het actualiseren van de PSA valt buiten de scope van deze afstudeeropdracht, omdat de feitelijke implementatie van het CRM systeem buiten de scope van het afstuderen valt. Wel wil ik hierbij vermelden dat de PSA pas een nieuw versienummer krijgt nadat deze is gereviewd en goedgevonden door de bedrijfsarchitect en de opdrachtgever van het project.

7. Uitvoeringsfase

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke activiteiten en producten uitgevoerd en gerealiseerd zijn in de uitvoeringsfase van het project. Voor elk product heb ik aangegeven wat mijn input hierbij is geweest, welke overwegingen er waren en welke besluiten voor dit product genomen zijn.

7.1 Opstellen Processen

De aanleiding voor de aanschaf van een CRM pakket was voor PH&C het efficiënter uitvoeren van werkprocessen op de afdeling Klantenservice. In de huidige situatie bleken de processen die dagelijks op deze afdeling uitgevoerd worden niet beschreven te zijn. Het was op voorhand dan ook niet duidelijk welke werkprocessen het aan te schaffen CRM-systeem moest ondersteunen. Om een goede pakketselectie uit te kunnen voeren, heb ik het beschrijven van de werkprocessen op de afdeling Klantenservices als één van de eerste taken binnen het project laten uitvoeren. De reden hiervan is dat er pas eisen aan een te selecteren pakket gesteld kunnen worden, zodra bekend is welke processen de aan te schaffen applicatie moet ondersteunen.

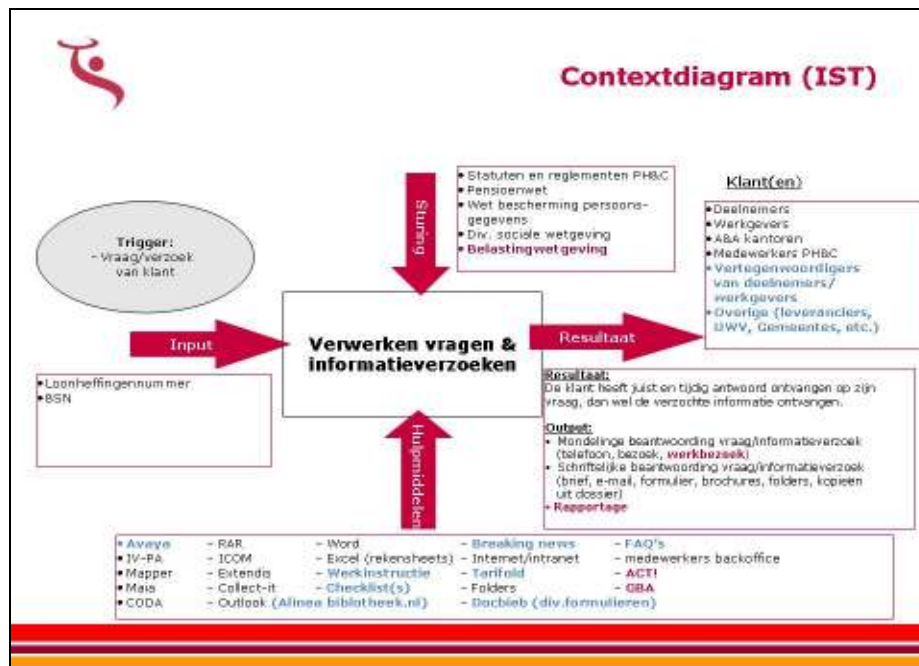
Werkprocessen maken onderdeel uit van een of meerdere bedrijfsprocessen. Voor het beschrijven van processen op hoofdlijnen ten behoeve van projecten hanteert PH&C de methode IDEF¹. In overleg met het projectteam heb ik vastgesteld dat de volgende processen beschreven diende te worden:

- Afhandelen klachten, geschillen en bezwaren.
- Verwerken vragen en informatieverzoeken.
- Uitvoeren telefonisch onderzoek.
- Verzorgen voorlichtingsbijeenkomsten.
- Afleggen werkbezoeken.
- Afsluiten collectief aanvullende regeling.
- Wijzigingen uitvoeringsovereenkomst collectief aanvullende regelingen.

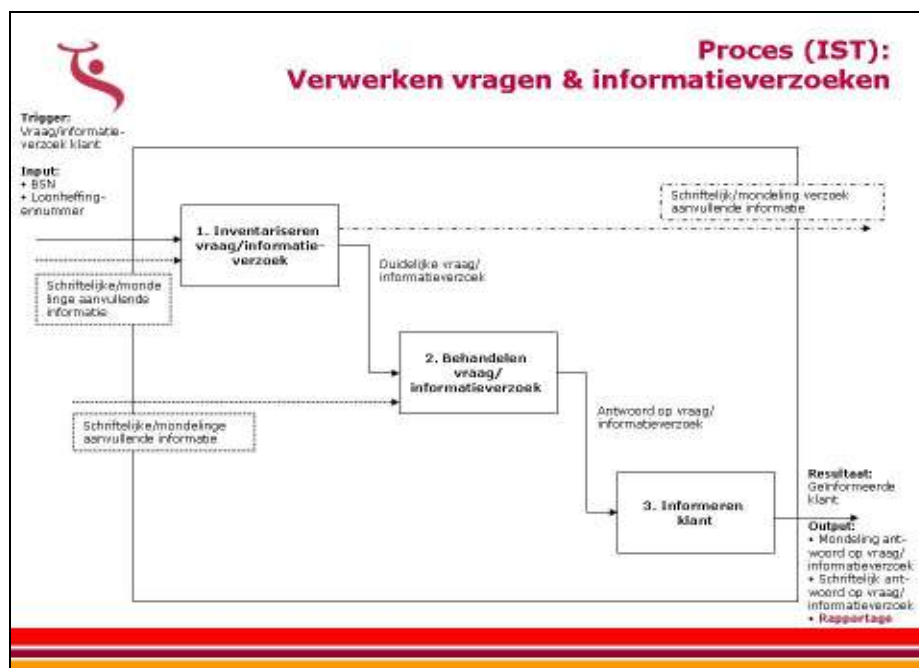
Binnen de afdeling IMP heeft een informatiespecialist de taak om de bedrijfsprocessen te beschrijven en te onderhouden. De procesanalist, die werkzaam is op de afdeling Bedrijfsbureau, heeft de verantwoordelijkheid om de werkprocessen nader te beschrijven en vast te leggen in de procesmanagementtool van PH&C, BPM1.

¹ Integration Definition – Een set van modelleer modellen.
<http://en.wikipedia.org/wiki/IDWEF>

Om een beeld te geven hoe deze procesbeschrijvingen eruit zien is hieronder een uitwerking van het proces "Verwerken vragen en informatieverzoeken" weergegeven. Elke procesbeschrijving bestaat uit een contextdiagram en een schematisch overzicht van het proces.



Afbeelding 7.1 Contextdiagram van een procesbeschrijving



Afbeelding 7.2 Procesbeschrijving

7.2 Selectietraject, van longlist naar shortlist naar keuze

Longlist

Zoals eerder aangegeven startte de pakketkeuze met het opstellen van een longlist. Deze bestond uit door het project geselecteerde CRM pakketleveranciers die in aanmerking kwamen voor het toesturen van een informatieverzoek. De longlist werd enerzijds gevuld met bedrijven die mij actief benaderde na mijn aanmelding op de website www.crmsystemen.nl. (Deze bedrijven zijn in overleg met de opdrachtgever direct op de longlist geplaatst.) Anderzijds heb ik op internet actief gezocht naar leveranciers van CRM systemen.

De CRM systemen moesten op hoofdlijnen aan de volgende vereisten voldoen:

- Op Microsoft operating systeem draaien.
- Beschikken over een kennisbank.
- Offertetrajecten ondersteunen.
- Contacthistorie (email, telefoon, anders) kunnen administreren.
- De schaalgrootte van PH&C klanten (werkgevers en deelnemers) aankunnen.

De softwarepakketten (en leveranciers) die ik op internet gevonden heb, zijn ook toegevoegd aan de longlist. Sommige CRM pakketten werden door verschillende leveranciers aangeboden, waardoor hetzelfde pakket meerdere malen voorkwam op de longlist. Zo wordt Microsoft Dynamics in Nederland door veel leveranciers aangeboden.

De totale longlist bestond uit de volgende leveranciers en pakketten:

Naam leverancier	Naam pakket
Rubicon B.V.	MS Dynamics
Helder Inzicht B.V	n.v.t.
Cayentis	MS Dynamics
systony	Maximizer CRM 11
SuperOffice Benelux B.V.	SuperOffice CRM
AllinOneSoftware B.V	MS Dynamics
Efficy Nederland BV	Efficy CRM
Archie Europe bv	Archie CRM
Avanade	MS Dynamics
QS solutions.	MS Dynamics
Delta-N B.V.	MS Dynamics
iRelate BV	Meerdere
Relact – ACT! Nederland	ACT!
@Work	MS Dynamics
ConSuMate	Consulink
Newtel Essence	?
Afas	?

Request for information (Rfi)

Om van een longlist naar een shortlist te komen heb ik een Request for information (zie bijlage IX Rfi) opgesteld. Het Rfi bestond uit een set vragen (criteria) over de volgende onderdelen:

- De organisatie van de leverancier.
- De eisen die het CRM pakket stelt aan de IT infrastructuur van PH&C.
- De CRM software zelf.
- Documentatie en training.
- Koppelingen met PH&C backoffice systemen.
- Implementatie van het CRM.
- Prijzen, voorwaarden en onderhoud en beheer.

De bovenstaande deelgebieden uit de RFI zijn bewust zo gekozen, omdat dit zaken zijn die bij de aanschaf van een applicatie voor PH&C belangrijk zijn. De vragen voor de verschillende deelgebieden heb ik opgesteld nadat ik gesprekken heb gevoerd met verschillende stakeholders van het nieuwe CRM systeem. Zo heb ik voor de functionele wensen en eisen aan het te selecteren pakket gesproken met de medewerkers van de afdeling Functioneel beheer. Voor de meer technische aspecten van het CRM pakket heeft de afdeling Automatisering en Facilitair input geleverd. Deze afdeling is ook verantwoordelijk voor de aanschaf van software, dus de informatie die ik gebruikt heb om de leveranciergerichte vragen op te stellen, heb ik van hen gekregen. En als laatste uiteraard de functionele wensen van de afdeling Klantenservice.

3. Vragen over de software	
Het pakket	
3.1. Komen de hoofdfuncties van het door u aangeboden pakket overeen met de door ons gewenste functionaliteiten? Beschrijf hierbij op welke manier dit binnen het door u aangeboden pakket is geregeld.	
a. De mogelijkheden voor een Kennisbank;	a.
b. Vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie;	b.
c. Eenvoudige toegang tot (bestaande) backoffice systemen;	c.
d. Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief;	d.
e. Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van PH&C: werkgevers en deelnemers;	e.
f. Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/klantgroepen;	f.
g. Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen van PH&C.	g.
3.2. Genereert het door u aangeboden pakket rapportages? Zo ja, hoe flexibel is de rapportagefunctionaliteit en wat is in dit kader mogelijk?	
3.3. Is het door u aangeboden pakket Nederlandstalig?	
3.4. Wat is het maximaal aantal klanten dat het door u aangeboden pakket kan administreren?	
3.5. Is het door u aangeboden pakket modulair opgebouwd? Zo ja, uit welke modules bestaat het?	
3.6. Is het door u aangeboden pakket een standaardpakket met templates van processen e.d. die eenvoudig zijn te implementeren?	
3.7. Hoe komt een keuze voor nieuwe functionaliteit tot stand?	
3.8. Voorziet het door u aangeboden pakket in workflowondersteuning?	

Afbeelding 7.3 Onderdeel uit RFI

Het hoofdstuk met specifieke vragen over de CRM software zelf bevatte bijvoorbeeld vragen zoals weergegeven in afbeelding 7.3. Het volledige RFI is als bijlage XI aan dit verslag toegevoegd.

Scorematrix

Bij dit Rfi document heb ik ook een scorematrix opgesteld die per vraag uit het Rfi een weging en score op de terugkoppeling weergaf. Deze scorematrix had als doel om ingekomen reacties op mijn RFI per leverancier te kunnen beoordelen en vast te leggen. Om te zorgen dat ingekomen RFI documenten van leveranciers objectief door mijn projectteam beoordeeld zouden worden, heb ik scorematrix tegelijk met het RFI gemaakt. De wegingsfactoren van de vragen heb ik laten bepalen door de opdrachtgever. Door wegingsfactoren toe te kennen in de scorematrix, was het mogelijk antwoorden van bepaalde vragen zwaarder mee te laten wegen in het eindoordeel over een ontvangen RFI. Naast de weging van de scores in de matrix, heb ik de stakeholders ook verzocht om directe knock-out criteria te formuleren. Omdat deze er volgens hen niet waren, zijn deze niet opgenomen in de scorematrix.

Ik heb zowel het Rfi als de scorematrix laten reviewen door de opdrachtgever en leden van het projectteam. Dit projectteam zou later namelijk ook de ingekomen reacties beoordelen en scoren. Dit team bestond uit verschillende functionarissen: functioneel beheer, technisch beheer, eindgebruikers en de opdrachtgever. Deze verscheidenheid in functies was bewust gekozen, omdat al deze functionarissen na de aanschaf van een CRM systeem een rol krijgen in het gebruik en beheer van de applicatie.

Na de reviewronde heb ik alle leveranciers op de longlist schriftelijk (zie bijlage Rfi-brief) benaderd met het verzoek om te reageren op het Rfi. In deze brief heb ik de leveranciers verzocht om voor een vastgestelde datum (13 juli 2011) te reageren. Ook heb ik aangegeven dat leveranciers die na deze datum reageerden niet meer konden meedoen in het vervolgtraject. Uiteindelijk hebben alle leveranciers van de longlist het Rfi beantwoord.

Leverancier 1 T.o.v. de heer L. leverancier Dorpsweg 19 3447 GK Stads kanaal		
Behandeld door Michel van Marion Ons kenmerk -	Doorkiesnummer (079) 363 14 21 Datum 7 maart 2012	Uw brief - Uw kenmerk -
Onderwerp Verzoek om informatie		
Geachte heer L. Leverancier, Pensioenfonds Horeca & Catering (Ph&C) wil ter ondersteuning van de werkzaamheden van de unit Relatiebeheer een softwarepakketoplossing aanschaffen. Deze oplossing moet de unit Relatiebeheer in staat stellen haar processen te optimaliseren. De oplossing moet minimaal de volgende functionaliteiten bieden: • Een kennisbank, waarin alle relevante en actuele door de afdeling Klantenservice te raadplegen kennis kan worden geraadpleegd; • Het vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie; • Eenvoudige en centrale toegang tot (bestaande) backoffice systemen; • Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief; • Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van Ph&C werkgemers en deelnemers; • Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/klantgroepen; • Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen van Ph&C. Naar aanleiding van oriënterende gesprekken en inventarisatie van de markt hebben wij een longlist samengesteld met mogelijke leveranciers van mogelijke passende pakketoplossingen, waaronder ook uw pakket en/of organisatie. Om te kunnen onderzoeken of de door u aangeboden pakketoplossing een goede invulling kan geven aan onze wensen met betrekking tot een CRM-systeem, ontvangt u hierbij een verzoek om informatie. Dit verzoek ontvangt u zowel elektronisch als per post. Wij verzoeken u de vragen in het bijgevoegde antwoorddocument naar waarheid in te vullen en deze uiterlijk <u>13 juli 2011</u> te retourneren aan het e-mailadres van ondergetekende michel.vanmarion@phenc.nl . Naar aanleiding van de resultaten uit ons onderzoek stellen wij een shortlist samen. Uiterlijk 7 augustus 2011 wordt u geïnformeerd of u wel of niet op deze shortlist voorkomt. Met de kandidaat-leveranciers op de shortlist zullen wij een vervolgtraject starten, waarna wij een principekeuze maken voor een leverancier. De planning voor het vervolgtraject wordt gelijktijdig met de besluitvorming over de longlist aan u bekend gemaakt. Heeft u vragen, dan verzoeken wij u die te richten aan het e-mailadres van ondergetekende michel.vanmarion@phenc.nl . Wij zien het door u ingevulde antwoorddocument graag tegemoet. Met vriendelijke groet, Pensioenfonds Horeca & Catering Michel van Marion		

Afbeelding 7.4 Begeleidingsbrief RFI

De reactie op de RFI

Nadat de RFI inclusief de begeleidingsbrief verzonden waren, kwamen de ingevulde antwoordformulieren van de leveranciers terug. Ik heb alle ontvangen reacties op onze RFI laten beoordelen door het eerder genoemde projectteam. De individuele functionarissen in het team hebben per vraag uit de beantwoording van de leveranciers een score gegeven (zie afbeelding hieronder).

	A	B	C	D	E	F	G
7							
8							
9		Vraag	Weging (1, 2 of 3)	Uitsluiting criteria's (0 invullen)	toelichting op de score, *Score niet =0, laag =1, midden=2, hoog=3		
55		3) Vragen over software					
56		Vragen over de software					
57	3.1	Komen de hoofdfuncties overeen met de gewenste functies?	3		Score tussen 0 - 7		
58	3.1 a	De mogelijkheden voor een Kennisbank;	3		Nee = 0, Ja = 1	1	Kennisbankfunctionaliteit is standaard aanwezig. De informatie wordt opgeslagen in artikelen en er kan worden gezocht op onderwerp, titel, volledige inhoud en nummer. Artikelen kunnen ingediend, goedgekeurd of afgekeurd en gepubliceerd worden.
59	3.1 b	Vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie;	3		Nee = 0, Ja = 1	1	Contactinformatie kan worden bijgehouden in de vorm van E-mails, telefoongesprekken, agenda-afspraken, taken en documenten. Er kan gefilterd worden tussen toekomstige activiteiten, historische activiteiten of alle activiteiten.
60	3.1 c	Eenvoudige toegang tot (bestaande) backoffice systemen;	3		Nee = 0, Ja = 1		Afhankelijk van het backoffice systeem zijn er koppelingen beschikbaar in de markt. Vanuit CRM is het mogelijk om informatie uit een ander systeem dat ook via een browser werkt, te tonen. Daarnaast zijn er geautomatiseerde import mogelijkheden om data in CRM te verrijken met data uit backoffice systemen.
61	3.1 d	Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief;	3		Nee = 0, Ja = 1	1	Dit is afhankelijk van het systeem dat gebruikt wordt voor het vastleggen van het schriftelijk klantarchief (zie c.). Een koppeling met SharePoint wordt standaard meegeleverd waarmee vanuit CRM toegang wordt verkregen tot een bibliotheek binnen SharePoint. Dit kan een per klant/contactpersoon een aparte bibliotheek zijn.
62	3.1 e	Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van PH&C: werkgevers en deelnemers;	3		Nee = 0, Ja = 1	1	Door middel van het veld relatietype kunnen organisaties en contactpersonen worden vastgelegd als werkgevers en deelnemers. De weergaves kunnen op relatietype worden gefilterd.
63	3.1 f	Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/deelnemers;	3		Nee = 0, Ja = 1	1	Zie e.
64	3.1 g	Ondersteuning van het offertetracé voor aanvullende regelingen van PH&C	3		Nee = 0, Ja = 1	1	Offertes zijn standaard functionaliteit en kunnen bestaand worden gebruikt of binnen een volledig verkoopproces van potentiële klant t/m factuur

Afbeelding 7.5 Onderdeel Scorematrix

In bovenstaande afbeelding is een deel uit de scorematrix te zien. De afbeelding laat van één leverancier zien welke antwoorden (kolom G) hij op de vragen uit hoofdstuk 3 van het RFI heeft gegeven. In de kolom "weging" is te zien welke wegingsfactor de verschillende vragen gekregen hebben. In de kolom F is de score te zien, die door een functionaris van het projectteam is gegeven voor de antwoorden.

Besluit: van 12 leveranciers naar 4

Na alle individuele reacties van het projectteam ontvangen te hebben, heb ik een totaal telling gemaakt van alle scores. Deze totaal telling resulteerde in een ranglijst met de totaalscores van alle leveranciers. Met de opdrachtgever had ik vooraf afgesproken dat de top 4 van deze lijst door zou gaan naar de Rfp fase van het project. Alle overige leveranciers werden bedankt voor hun input, maar gingen niet door naar de RfP fase.

De top 4 na de totaal telling bestond uit de volgende leveranciers:

- @work (MS Dynamics)
- Cayentis (MS Dynamics)
- Efficacy (Efficacy)
- Avanade (MS Dynamics)

Deze vier partijen vormden dan ook de shortlist waarmee de verdere selectie voortgezet werd. De afgewezen partijen heb ik zowel via email, als telefonisch geïnformeerd over de afwijzing, waarbij ik hen de mogelijkheid heb geboden om op een later tijdstip telefonisch contact met mij op te nemen voor toelichting op de afwijzing. Ik had hiervoor twee keer twee uur tijd voor gepland. Achteraf gezien hebben slechts drie leveranciers gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

Request for proposal (Rfp)

Voor de vier overgebleven leveranciers heb ik een Rfp opgesteld. Dit Rfp bestond uit een vragenlijst met daarin enkele scenario's voor een te presenteren proof of concept. In een brief heb ik de overgebleven leveranciers uitgenodigd om de vragen in de Rfp te beantwoorden en in een presentatie middels een proof of concept de verschillende scenario's te doorlopen met hun eigen CRM systeem.

5.5. Requirements

Hieronder volgt de uitwerking van de requirements waar in paragraaf 3.6 naar wordt verwezen. Wij verzoeken u om, naast een eventuele toelichting, voor ieder requirement aan te geven of dit standaard onderdeel uitmaakt van uw pakket, maatwerk betreft of niet beschikbaar is.

5.5.1 Businessrequirements

Omschrijving	Standaard (S)	Maatwerk (M)	Niet beschikbaar (NB)	Toelichting
Klantbeeld				
<i>Koppeling met Backofficesystemen</i>				
Het pakket maakt gebruik van gegevens uit diverse backoffice systemen (zie par. 3.3)				
• Het pakket gebruikt gegevens uit Maia				
• Het pakket gebruikt gegevens uit IVPA				
• Het pakket gebruikt gegevens uit CODA				
• Het pakket gebruikt gegevens uit Collect-It				
• Het pakket gebruikt gegevens uit Xtendis				
• Het pakket gebruikt gegevens uit ITP				
Het pakket kan gegevens uit het huidige CRM systeem ACT! converteren				
<i>Identificatie klanten</i>				
Het pakket toont alle relevante klantgegevens na het eenmalig invoeren van een klant ID				
• Een klant ID is de naam van de klant (werkgever of deelnemer)				

Afbeelding 7.7 Fragment uit vragenlijst FRP (requirements)

Knelpunt bij het opstellen van de vragenlijst uit het RFP was dat er weinig tot geen bestaande criteria (requirements, acceptatiecriteria, etc) beschikbaar waren binnen PH&C. In mijn projectplan en planning was geen ruimte gereserveerd om deze criteria op te stellen. Ik was er (naïef) van uitgegaan dat de afdelingen functioneel en technisch beheer standaardcriteria voor hun vakgebied beschikbaar hadden. Dit bleek echter niet het geval. Toen ik hierachter kwam, waren er voor mij drie alternatieven om alsnog aan criteria voor een pakketselectie te komen. Het eerste alternatief was om helemaal geen criteria op te stellen. In het tweede alternatief ging zou ikzelf, op basis van bestaande documentatie en een aantal gesprekken, een set aan requirements (en vragen voor leveranciers) opleveren. In het derde en laatste alternatief zou ik deze requirements en vragen door de verschillende afdelingen zelf laten opstellen.

Deze drie alternatieven heb ik beoordeeld op de snelheid van resultaat en waarde voor mijn project. Tijdens deze overweging bleef eigenlijk alleen optie 2 staan. Dit omdat geen vragen (op)stellen in een RFP te weinig informatie geeft over de leverancier en het aangeboden product. Het op laten stellen van de requirements en vragen door de verschillende afdelingen zelf had voor mij als nadeel dat er veel tijd verloren zou gaan met het met de afdelingen afstemmen van de requirements en vragen. Vervolgens zou ikzelf toch nog allen vragen en requirements moeten herschrijven om in het RFP een

'tone of voice' te hanteren. Eigenlijk dubbel werk. Optie 2, waarin ikzelf de vragen en requirements zou verzamelen en opstellen, bleef dus over.

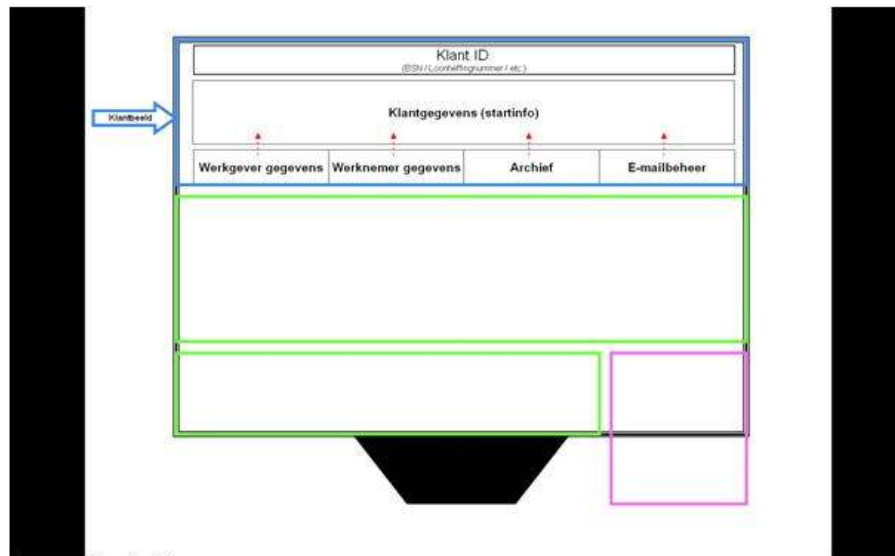
Ik heb alle opties voorgelegd aan de opdrachtgever Wies met de hierboven beschreven motivaties. Uiteindelijk heeft Wies omwille van de tijd besloten mijn voorstel om zelf de requirements op te stellen te accepteren. Voorwaarde bij dit besluit was wel dat ik alle door mij geformuleerde vragen en requirements na het project zou terugkoppelen aan de verschillende afdelingen. Deze afdelingen (functioneel beheer en automatisering) kregen daarbij de opdracht de requirements te accepteren en in beheer te nemen voor toekomstig gebruik.

Scenario's

In het RFP heb ik ook een aantal scenario's beschreven. Het verzoek aan de leveranciers was om deze scenario's in een proof of concept te presenteren aan het projectteam. Ik heb deze scenario's opgesteld na interviews met medewerkers van de afdeling Klantenservice en analyse van de huidige werkwijze op hun afdeling. De mensen op deze afdeling moesten immers als eerste gaan werken met het CRM systeem. Dit systeem moet voor hen een aantal knelpunten oplossen. Zo heb ik een scenario opgesteld waarin de leverancier moest laten zien hoe men klantgegevens eenvoudig opzoekt in het CRM systeem. Afbeelding 7.8 toont een fragment uit dit scenario. Het volledige Rfp, inclusief de gewenste scenario's voor de presentatie, is als bijlage bij dit verslag terug te vinden.

4.1 Klantbeeld

In bijlage III is een uitgebreide toelichting opgenomen over wat PH&C onder klantbeeld verstaat.



Figuur 1: Klantbeeld

- *Stap 1: klant ID*
Als eerste moet de medewerker Klantenservice de klant identificeren aan de hand van een Klant ID. Dit kan o.a. (een combinatie) zijn:
 - o Naam
 - o Loonheffingsnummer
 - o BSN
 - o Postcode / huisnummer
 - o Etc.
- *Stap 2: Klantgegevens (startinfo)*
Vervolgens moet het pakket de klantgegevens uit achterliggende bronsystemen ophalen. De startinformatie is per klantgroep (werkgever en werknemer) gedefinieerd.
Naast de gegevens uit de bronsystemen moet ook de correspondentie met de betreffende klant (digitaal archief en e-mails) zichtbaar en raadpleegbaar zijn.

Afbeelding 7.8 Fragment van scenario uit Rfp

Presentaties van Rfp en product

Zoals eerder in dit verslag beschreven heb ik de vier overgebleven leveranciers uitgenodigd om hun RFP en product te presenteren aan mijn projectteam. De Rfp antwoordformulieren heb ik twee weken voor de leverancierspresentaties ontvangen. Ook deze ontvangen antwoorden heb ik net als in de Rfi fase laten beoordelen door de verschillende functionarissen uit het projectteam. En net zoals in de Rfi fase van het project heb ik op basis van de antwoorden op het Rfi een scorelijst gemaakt. Deze scorelijst maakte echter maar één deel uit van het Rfp proces. Het andere deel waren de productpresentaties van de verschillende leveranciers.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Omschrijving	Work							Avenade				
2		Standaard (S)	Maatwerk (M)	Niet beschikbaar (NB)	Standaard (S)	Maatwerk (M)	Niet beschikbaar (NB)	Standaard (S)	Maatwerk (M)	Niet beschikbaar (NB)	Standaard (S)	Maatwerk (M)	Niet beschikbaar (NB)
3	Klantbeeld												
4	Koppeling met Backoffice systemen												
5	Het pakket maakt gebruik van gegevens uit diverse backoffice systemen (zie par. 3.3)												
6	• Het pakket gebruikt gegevens uit Mala		1			1			1			1	
7	• Het pakket gebruikt gegevens uit IvPA		1			1			1			1	
8	• Het pakket gebruikt gegevens uit CODA		1			1			1			1	
9	• Het pakket gebruikt gegevens uit Collect-It		1			1			1			1	
10	• Het pakket gebruikt gegevens uit Xandis		1			1			1			1	
11	• Het pakket gebruikt gegevens uit ITP		1			1			1			1	
12	Het pakket kan gegevens uit het huidige CRM systeem & CTI converteren	1			1			1				1	
13	Identificatie klanten												
14	Het pakket toont alle relevante klantgegevens na het eenmalig invoeren van een klant ID												
15	• Een klant ID is de naam van de klant (werkgever of deelnemer)	1			1			1				1	
16	• Een klant ID is loonheffingsnummer (deelnemer)	1			1			1				1	
17	• Een klant ID is BSN (deelnemer)	1			1			1				1	
18	• Een klant ID is geboortedatum (deelnemer)	1			1			1				1	
19	• Een klant ID is postcode – huisnummer (werkgever en deelnemer)	1			1			1				1	
20	• Een klant ID is oudnummer (dit is het dossiernummer van de deelnemer in IvPA)	1			1			1				1	
21	Tonen klantgegevens												
22	De meest relevante klantgegevens worden op één scherm getoond	1			1			1				1	

Afbeelding 7.9 Fragment uit scorematrix RFP

De scorelijst was het objectieve deel van de pakketselectie in de Rfp fase. Er kon immers gewoon aan de hand van de punten worden opgeteld welke leverancier het beste scoorde met zijn ingezonden RFP. De productpresentaties, waarbij een proof of concept getoond moest worden, waren veel meer subjectief. Tijdens deze presentaties kregen de projectleden namelijk een persoonlijke indruk van de leveranciers.

Voorafgaand aan de presentaties heb ik met het projectteam een strategie bepaald. Deze strategie hield in dat ik als contactpersoon met de leveranciers in de rol van good guy zou kruipen. De projectleden zouden in de rol van bad guy kruipen. Met deze verdeling was het volgens mij mogelijk om de relatie tussen leveranciers en mijzelf goed te houden, maar op inhoud zou het team scherp kunnen acteren. Deze scherpte vond ik nodig om het meest geschikte product en leverancier voor PH&C te selecteren.

Deze rolverdeling pakte goed uit tijdens de presentaties van de leveranciers. Het team stelde scherpe vragen, wat hielp in het doorgronden van het aangeboden product (het CRM systeem) en de leverancier. Om de keuze voor het product en leveranciers niet helemaal op gevoel te laten baseren, had ik het team vooraf voorzien van een antwoord/aantekening document. In dit document had ik dezelfde onderverdeling gemaakt als in de RFP. Afbeelding 7.10 toont een fragment uit dit document. Het volledige document is als bijlage bij dit verslag opgenomen.

Cases Klantenservice 2.0

1. Klantbeeld

In de casus zijn vragen gesteld over de wijze waarop het aangeboden pakket een klantbeeld toont. Hierbij ligt de nadruk op het klantbeeld van een werkgever. (Die van de deelnemer valt nu nog buiten scope).

	Volledig 100%	75%	Deels 50%	25%	Totaal niet 0%
Begrijpt de leverancier onze vraagstelling?					
Was de uitwerking van de vraag voldoende?					
Kan het pakket van de leverancier een integraal klantbeeld tonen zoals wij dat voor ogen hebben?					
Kan het pakket de klant op meerdere manieren identificeren?					
Kan de gebruiker bij onvoldoende startinformatie op het scherm op een eenvoudige wijze (bijv. middels een drill down) de achterliggende gegevens raadplegen?					
Is het mogelijk om via de werkgevergegevens naar de bijbehorende deelnemergegevens te navigeren en andersom?					
Biedt het pakket inzicht in contacthistorie met klanten?					
Realiseert het pakket eenvoudige toegang tot (bestaande) BackOffice systemen?					
Biedt het pakket de mogelijkheid tot het verkrijgen van eenvoudige toegang en inzicht in het klantarchief (brieven/e-mails) van werkgevers?					
Opmerkingen:					

Afbeelding 7.10 Fragment uit presentatiebeoordeling document

7.3 Advies pakketkeuze en leverancier

Op basis van de beantwoorde Rfp's en de door het projectteam ingevulde presentatiebeoordeling documenten ben ik tot onderstaand advies gekomen.



Afbeelding 7.11 Beoordelingsmatrix

Zoals verwacht constateerde ik, voor wat betreft de aangeboden functionaliteiten van het pakket, geen verschil tussen de antwoorden van de drie leveranciers die Microsoft Dynamics aanboden. Ook de verschillen tussen de functionaliteiten van de twee aangeboden pakketten Microsoft Dynamics en Efficacy was niet erg groot. Beide CRM systemen voldeden aan de wensen PH&C, aangezien zij aan het gebruik hiervan geen bijzondere eisen stelt. Wat echter opviel bij het pakket Efficacy was dat veel functies in afzonderlijke op zichzelf staande modules ondergebracht waren. Dit betekende dat iedere module apart moest worden ingericht en geïnstalleerd. Ook zorgde de omvang van het aantal modules voor extra licentiekosten. Om deze twee redenen viel Efficacy eigenlijk al snel af in het selectietraject.



Afbeelding 7.12 Logo Microsoft Dynamics

Er bleven dus eigenlijk drie leveranciers over die allen hetzelfde product, Microsoft Dynamics, aanboden. Bij de definitieve keuze voor een leverancier speelde uiteindelijk een stuk gevoel van de opdrachtgever en projectteam mee. Uit feedback op de presentaties (de ingevulde beoordelingsdocumenten voor de presentatie) en proof of concept van de verschillende leveranciers volgde afbeelding 7.11.

Op basis van de (onderbouwde) eindscore heb ik de opdrachtgever dan ook geadviseerd de onderhandelingen met leverancier @work te starten. De overige partijen heb ik eerst telefonisch en later nog schriftelijk geïnformeerd over de uitkomsten van het selectietraject, waarbij ik aangaf dat PH&C in eerste instantie niet met hen verder zou gaan.



Afbeelding 7.13 Logo leverancier @work

De verdere onderhandelingen met @work en de feitelijke implementatie van het CRM systeem vallen buiten de scope van dit afstudeerverslag en worden hier dan ook niet nader beschreven.

7.4 Advies IT infrastructuur

Omdat tijdens het project steeds duidelijker werd dat de informatie die PH&C in het CRM systeem wil vastleggen en/of inzien feitelijk uit haar bronsystemen moet komen, heb ik de opdrachtgever ook geadviseerd om de IT infrastructuur van PH&C eerst geschikt te maken en pas daarna de implementatie van Microsoft Dynamics uit te voeren.

Dit geschikt maken van de IT infrastructuur dient te gebeuren, omdat het CRM systeem voor een groot deel gevoed moet worden met informatie uit bestaande bronsystemen binnen PH&C. Zo is Maia het bronsysteem voor werkgevergegevens. Een wijziging in de

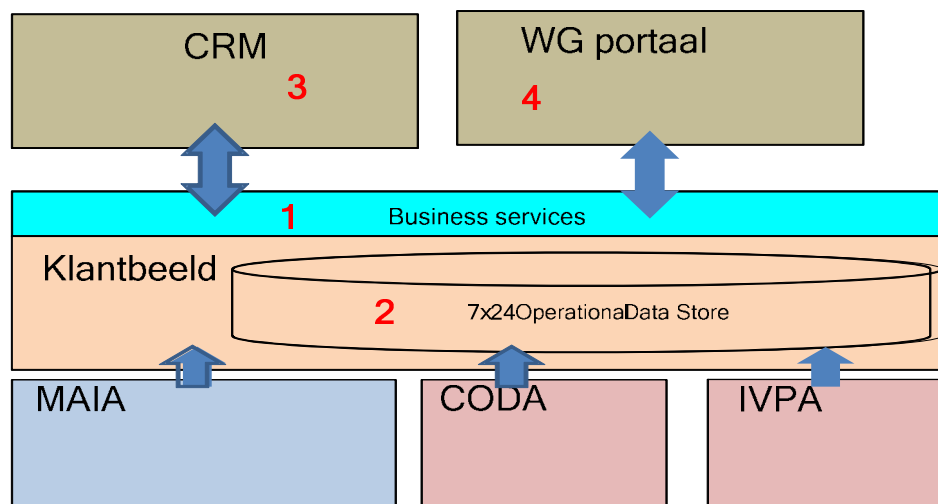
gegevens van een werkgever moet daarom dus altijd in dit bronsysteem doorgevoerd worden. Dit betekent voor het CRM systeem dat veel informatie in de applicatie read-only is en uit andere systemen gehaald moet worden. In dit kader heb ik onderzocht hoe een CRM systeem in de IT infrastructuur van PH&C gepositioneerd moet worden. Een van de eerste punten die ik vond was het feit dat de informatie die in het CRM moet komen, ongeveer gelijk is aan de gegevensverzameling die van belang is voor een ander project waarin een werkgeversportaal wordt gerealiseerd. Immers, de medewerker Klantenservice wil in zijn CRM systeem bijna dezelfde gegevens zien als die de werkgever via het portaal kan zien. De werkgever is geïnteresseerd in:

- 1 Welke informatie PH&C van UWV heeft ontvangen over zijn verloonde uren (pensioenopbouw voor medewerkers van deze werkgevers geschiedt op basis van deze verloonde uren).
- 2 Welke nota PH&C voor hem heeft gemaakt over de verloonde uren in een bepaalde periode.
- 3 Wat zijn de debiteurstatus is (staan er nog nota's open?).

Omdat zowel de CRM applicatie als het voorgenomen werkgeversportaal dezelfde gegevensverzameling gebruiken, heb ik de opdrachtgever geadviseerd om eerst de IT infrastructuur aan te passen op de komst van een CRM systeem en daarna pas de feitelijke implementatie van het CRM systeem door te voeren. In de volgende alinea volgt een weergave van de uit te voeren activiteiten.

7.5 Globale applicatiearchitectuur

In afbeelding 7.14 geef ik schematisch de voorgestelde applicatiearchitectuur weer. In de tekening zijn de verschillende aandachtsgebieden door middel van cijfers aangegeven. In de bijgevoegde referentietabel is per deelgebied aangegeven welke activiteiten er uitgevoerd dienen te worden ten behoeve van de informatievoorziening van PH&C. De cijfers geven ook direct de volgorde (prioriteit) van uit te voeren acties weer. Zoals de tekening laat zien, is de implementatie van een CRM systeem niet mogelijk zonder het implementeren van een Operational Data Store (ODS) voor PH&C dat middels services ontsloten wordt.



Afbeelding 7.14 beoogde applicatiearchitectuur PH&C

De reden waarom PH&C een ODS nodig heeft, is dat volgens de uitgangspunten en principes uit de referentiearchitectuur blijkt dat de waarheid met betrekking tot werkgevers in Maia zit en de waarheid met betrekking tot debiteuren in Coda. Wat het CRM systeem doet, is deze informatie tonen. Het is beslist niet de bedoeling dat via het CRM systeem deze 'waarheden' aangepast worden. Deze aanpassingen moeten altijd via het bronsysteem verlopen en in het geval van PH&C moet dat veelal via de voortbrengingsketen gebeuren.

Nr	Ambitie	Activiteiten
1	Integraal klantbeeld opstellen	- Stel klantbeelden op (werkgever en deelnemer) op basis van entiteiten via relatiebeheer - Bepaal attributen per entiteit - Bepaal eigenaar per entiteit - Bespreek klantbeelden relatiebeheer met eigenaren/Operations - Bereik consensus over klantbeelden - Bepaal bronsysteem per entiteit - Bepaal business service (per groep entiteiten) - Bepaal eigenaar business services - Beschrijf verantwoordelijkheden en gedrag van eigenaar business services
2	Technisch realiseren klantbeeld	- Ontwerp ODS infrastructuur - Ontwerp PH&C integraal datamodel - Ontwerp ETL programmatuur voor vullen ODS - Bouw ETL programmatuur ODS - Bouw (business, web) services
3	Implementatie CRM	- Implementatie Microsoft Dynamics, gebaseerd op beschikbare services van PH&C.
4	Klantportaal	- Bepaal informatiebehoefte klantportaal - Analyseer user interface portaal - Ontwerp look and feel portaal - Ontwerp infrastructuur (hosting, security, servicelaag) - Herbruik bestaande business services CRM - Noodzakelijk voor portaal - Bouw werkgeversportaal

9 Evaluatie

9.1 Procesevaluatie

Terugkijkend op het gehele selectietraject van het CRM systeem moet ik constateren dat ik zelf vind dat het proces redelijk goed verlopen is. Er hebben geen grote incidenten plaatsgevonden, waardoor ik mijn vooraf opgestelde plannen inhoudelijk heb moeten bijstellen. De vooraf opgestelde activiteitenplanning is op inhoud uitgevoerd, zoals ik deze in samenspraak met de opdrachtgever opgesteld had. Op hoofdlijnen zijn de volgende activiteiten die vooraf bedacht waren uitgevoerd:

- Opstellen plan van aanpak.
- Opstellen projectplanning.
- Opstellen Rfi.
- Opstellen antwoordmatrix.
- Beoordelen ingekomen Rfi's.
- Opstellen Rfp.
- Beoordelen ingekomen Rfp's.
- Adviseren best passende product voor PH&C.

Het enige knelpunt dat ik achteraf gezien kan constateren, is de uitloop van de vooraf opgestelde planning. De eerste planning van het project ging namelijk uit van een doorlooptijd van 106 werkdagen. Achteraf constaterend is dit aantal dagen doorlooptijd niet gehaald. De uiteindelijke doorlooptijd van het gehele project was 148 werkdagen. De redenen hiervan waren:

- 1) Het opstellen van het RFI document heeft langer geduurd dan gepland (22 werkdagen langer). Reden hiervan was dat het mij meer tijd en moeite heeft gekost om een goede set vragen te formuleren over de verschillende deelgebieden uit de Rfi. Ik had verwacht dat de verschillende stakeholders duidelijker voor ogen hadden welke eisen gesteld zouden gaan worden aan nieuw aan te schaffen software (functionaliteit). Gebleken is dat er geen kant-en-klare acceptatiecriteria en requirements beschikbaar waren. Als gevolg van dit gemis heeft het opstellen van de vragenlijst voor de RFI (en later voor de Rfp) meer tijd in beslag genomen.
- 2) Vakantie van belangrijke stakeholder. Bori, teamleider van de afdeling Klantenservice, is in de selectieperiode met vakantie geweest. Ik had hier vooraf geen rekening mee gehouden. Omdat Bori binnen mijn project de rol van Senior User vervulde, heb ik in overleg met Wies (opdrachtgever) besloten om te wachten met de Rfi beoordeling totdat Bori terug was van vakantie. Hierdoor heeft het selectieproces twee weken (10 werkdagen) vertraging opgelopen.
- 3) De laatste reden van vertraging is dat twee leveranciers uitstel van Rfi beantwoording vroegen in verband met de vakantieperiode die op dat moment aan de gang was. Hierdoor hadden deze leverancier volgens hen te weinig capaciteit beschikbaar om de

RFI voldoende aandacht te geven. Ik heb hierop in overleg met Wies (opdrachtgever) besloten om alle leveranciers twee weken (10 werkdagen) langer de tijd te gunnen voor het beantwoorden van het door ons toezonden Rfi.

Ik ben zelf erg tevreden over het verloop van dit project. De uitloop in tijd had ik vooraf denk ik niet kunnen voorkomen. Het feit dat de vooraf bedachte activiteiten op hoofdlijnen gevolgd zijn, is volgens mij te danken aan de uitgebreide aandacht die ik in de voorbereiding van dit project gegeven heb aan het helder krijgen van de opdracht en de uit te voeren activiteiten. In deze fasen heb ik veel afstemming gehad met enerzijds de opdrachtgever voor de scope van de opdracht, anderzijds met de verschillende stakeholders (functioneel beheer, technisch beheer en eindgebruikers) over de wensen en ideeën die zij over de opdracht hadden.

Naast het feit dat het project goed is verlopen op het vlak van de uitgevoerde activiteiten, is het voor mij ook een heel leuk en leerzaam project geweest. Leuk, omdat het projectteam uit alle delen van de organisatie was samengesteld. Leerzaam, omdat het project mij veel inzicht gegeven heeft in de werkzaamheden en problemen waarmee de afdeling Klantenservice veelal te maken heeft. Deze afdeling was voor mij nog redelijk onbekend terrein binnen PH&C, omdat ik voorafgaand aan dit project voornamelijk projecten voor de unit Operations uitgevoerd had.

9.2 Productevaluatie

Het eindproduct van dit project, het gekozen CRM systeem Microsoft Dynamics, sluit volgens mij goed aan bij de verwachtingen die PH&C stelt aan nieuwe aan te schaffen software. Ik trek deze conclusie, omdat het gekozen product daadwerkelijk aangeschaft gaat en gebruikt gaat worden door PH&C. Of het product 100% past bij hoe PH&C wenst te werken, wordt pas duidelijk nadat zij een tijd gebruik heeft gemaakt van MS Dynamics. Op voorhand denk ik dat het product aansluit, omdat het project veel inspanning gepleegd heeft in het vooraf helder krijgen van de requirements waaraan het aan te schaffen product diende te voldoen. Door een zo objectief mogelijk beoordelingsmechanisme in te richten, denk ik dat PH&C een juiste keuze heeft PH&C gemaakt. Deze objectiviteit heb ik geprobeerd te bereiken door voorafgaand aan de beoordeling van de ingezonden antwoorden op het Rfi en Rfp al met het projectteam duidelijk te hebben wat PH&C belangrijk vond en hoe zwaar bepaalde aspecten in de beantwoording gewogen werden. De uiteindelijke besluitvorming om MS Dynamics aan te schaffen was een gewogen besluit, waarbij ik de opdrachtgever zoveel mogelijk objectief en van verschillende kanten (functioneel, technisch en organisatorisch) heb geïnformeerd met de informatie die uit het Rfi en Rfp proces kwam.

9.3 Competentie verantwoording

Volgens mijn afstudeerplan moest ik tijdens de uitvoering van de opdracht voor het project KS 2.0. een aantal competenties aantonen. Hieronder volgt per competentie een korte beschrijving van de wijze waarop ik deze tijdens de afstudeeropdracht heb getoond.

- *Initiëren project* - Ik heb het project KS 2.0. volledig opgestart en uitgevoerd. In hoofdstuk 6 zijn alle activiteiten terug te vinden die ik tijdens de projectinitiatie uitgevoerd heb.
- *Monitoren en sturen project* – Deze competentie komt niet letterlijk terug in dit verslag. Duidelijk is volgens mij wel dat ik het gehele project gestuurd heb met daarbij het advies aan de opdrachtgever als eindresultaat.
- *Afsluiten project* – Deze competentie heb ik niet uitgevoerd tijdens deze opdracht.
- *Modelleren bedrijfsstrategie* – Aan de hand van een analyse van de bedrijfsstrategie heb ik beoordeeld hoe ik de opdracht onder deze strategie ging uitvoeren. In hoofdstuk 5 is te lezen hoe ik omgegaan ben met de opdracht binnen de context van PH&C.
- *Modelleren bedrijfsprocesmodel* – In hoofdstuk 5 heb ik de bedrijfsfuncties en processen gemodelleerd. In de voortbrengingsketen zijn beide aspecten benoemd.
- *Onderzoeken organisatieaspecten* – Deze competentie is niet heel breed aan bod gekomen tijdens deze opdracht. Omdat ik al lang werkzaam ben bij PH&C, weet ik hoe de organisatie in elkaar steekt. Ik heb hiervoor geen expliciete activiteiten uitgevoerd.
- *Analyseren strategische informatiebehoefte* - Het afleiden van de informatiebehoefte van het management vanuit de strategie van de organisatie komt terug in het hoofdstuk 10. Als onderdeel van het advies aan de opdrachtgever is geadviseerd om eerst de informatievoorziening van PH&C aan te passen voordat het CRM systeem geïmplementeerd kan gaan worden.
- *Onderzoeken trends in IT* – Tijdens het vooronderzoek en de initiatiefase van het project heb ik de gebruikte toepassingen in de markt voor de problemen die de opdrachtgever wilde oplossen onderzocht. De enige trend die ik gevonden heb, is het hosten van een CRM applicatie in de cloud. PH&C heeft echter nog een beleid dat uitgaat van on premise hosting, dus cloudcomputing was voor PH&C geen optie op dat moment.
- *Organisatieaspecten* – Deze competentie is niet aan bod gekomen tijdens deze opdracht.

Literatuurlijst

De kleine prince 2, ISB 9039524505 Mark van Onna en Ans Koning

Bedrijfsarchitectuur, 978-90+8753-353-3 Guido Bayens, Hans Tönissen

CRM bundel 1, boekjes en informatie verkregen via www.crmsystemen.nl

- Haal alles uit uw softwareprojecten
- Leren van CRM selecties
- Visies op CRM
- Select en implementatie van CRM software

Woordenlijst

PH&C	Pensioenfonds Horeca & Catering
Rfi	Request for information. Informatieverzoek aan leveranciers op de longlist m.b.t. de selectie van een CRM pakket.
Rfp	Request for proposal. Verzoek om offerte voor CRM pakket aan leveranciers van de shortlist.
CRM	Customer Relationship Management. Is een software pakket dat processen ondersteund die gericht zijn op klantcontacten, offertes en kennisbank.
Prince II	Projectmanagementmethode waarop de projectuitvoering binnen PH&C gebaseerd is.
PVA	Plan van Aanpak. Projectplan dat de projectopdracht beschrijft.
PSA	Project Start Architectuur. Document dat de inhoudelijke projectwijziging beschrijft aan de hand van het Novius model.
RDBMS	Relational Database Management System. Databasesoftware
OS	Operation System. Noodzakelijke basissoftware op elk systeem. Bijvoorbeeld Microsoft Windows 7 of Windows Server.
ODS	Operational Data Store. Een database die gegevens bevat die met een specifiek doel bij elkaar gezet zijn. In het geval van PH&C een soort van operationele cache van data.

Bijlage I Overzicht overige afdelingen PH&C

Afdeling Vermogensbeheer

De doelstelling van Vermogensbeheer is het adviseren van de directie PH&C en het bestuur met betrekking tot het strategisch beleggingsbeleid. Het strategisch beleggingsbeleid, waaronder onder andere doel en stijl van het beleggingsbeleid, het risicobudget, de strategische beleggingsportefeuille, benchmarks, resultaatevaluatie, is de verantwoordelijkheid van het bestuur.

Het tactisch beleggingsbeleid is in handen van externe vermogensbeheerders. Nadruk ligt op het monitoren en het tactisch bijsturen van de asset allocatie en het selecteren en monitoren van de vermogensbeheerders.

Afdeling Bestuur & Strategie

De doelstelling van de afdeling Bestuur & Strategie is het verzorgen van een schakelfunctie tussen het bestuur en de uitvoeringsorganisatie, waarbij ondersteuning, advisering, strategische en tactische beleidsvoorbereiding van het bestuur centraal staat. Er wordt vanuit de wensen en ambities van het bestuur en een visie op externe kansen en bedreigingen, regie gevoerd op toekomstig beleid. De schakelfunctie tussen het bestuur en de uitvoeringsorganisatie komt goed tot zijn recht als continu en proactief afstemming wordt gezocht met de andere afdelingen en units van de uitvoeringsorganisatie.

Afdeling Actuarial

Er zijn actuarieel drie hoofdzaken te onderscheiden:

- het actuariële jaarwerk;
- bijdrage aan productontwikkeling;
- ondersteuning van de uitvoerende afdelingen.

Naast bovengenoemde actuariële ondersteuning kent het Actuarial ook een adviserende functie ten aanzien van de directie en het bestuur. Dit heeft betrekking op de actuariële, juridische en fiscale consequenties als gevolg van (voorgenomen) beleidsbeslissingen ten behoeve van het pensioenreglement en de implementatie van beleidsbeslissingen. Daarnaast rekent (en toetst) het Actuarial verschillende scenario's door. Hierbij werkt het Actuarial nauw samen met de afdeling Bestuur & Strategie.

Afdeling Secretariaat

Belangrijkste taak van het secretariaat is het faciliteren van de units en afdelingen bij de uitvoering van de processen. Het secretariaat verleent diensten aan de totale organisatie.

Afdeling HRM

De afdeling HRM beslaat een breed werkterrein. Naast het ontwikkelen van visie en het regisseren van veranderprocessen, staat advisering centraal en worden ook de personeels- en salarisadministratie beheerd.

Afdeling Finance & Control

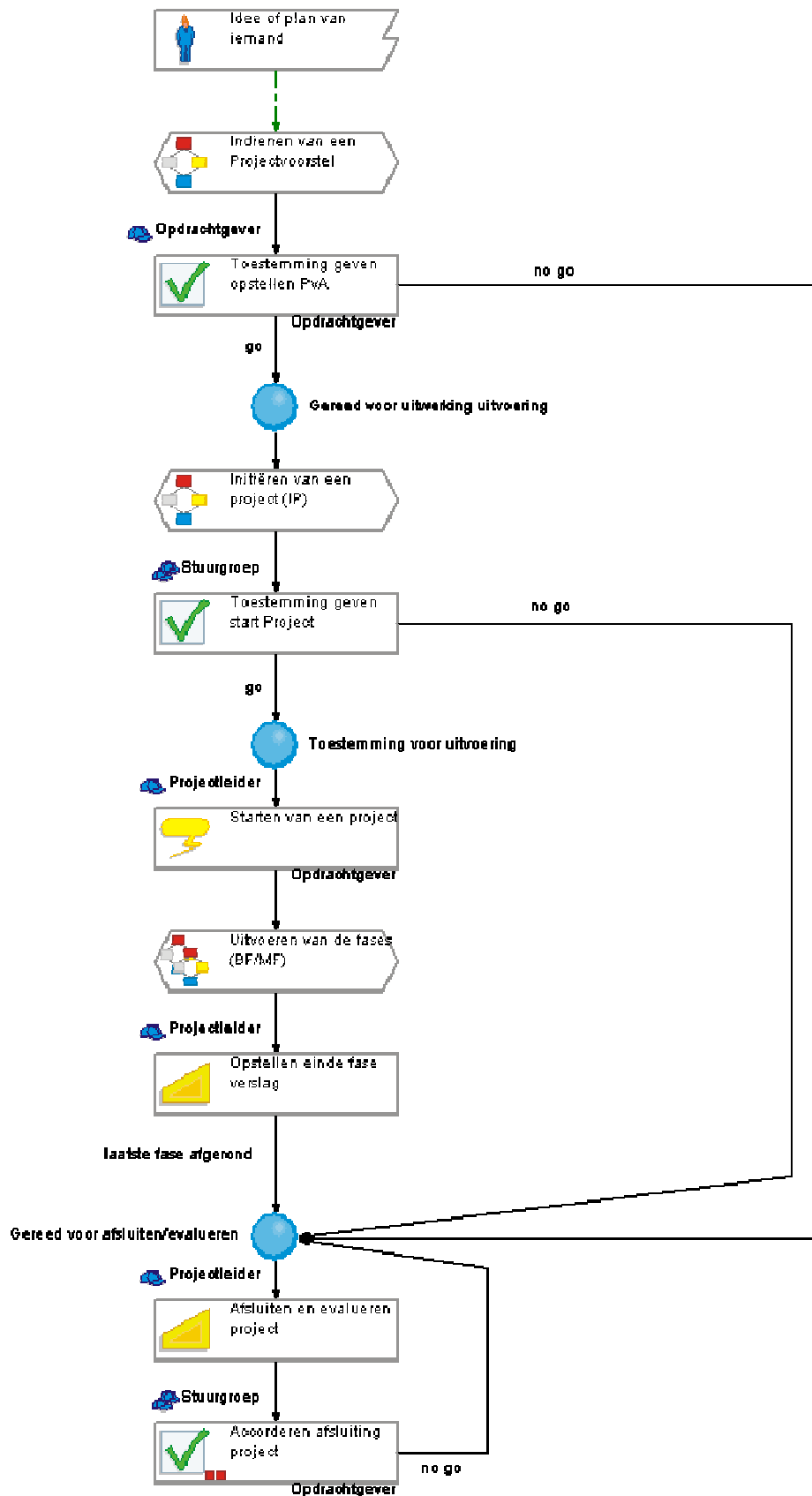
De taak van de afdeling Finance & Control is erop gericht de organisatie te ondersteunen met een adequate financiële vastlegging en verslaglegging, het bewaken en controleren van de werkwijze en de uitvoering van de processen binnen de uitvoeringsorganisatie en het monitoren en beheersen van de risico's binnen de uitvoeringsorganisatie.

Deze afdeling bestaat uit vier teams:

- Finance;
- Corporate controller;
- Business;
- Internal Audit

Afdeling Automatisering & Facilitair

Het Doel van de afdeling Automatisering & Facilitair is het beheren, onderhouden en ontwikkelen van de ICT, huisvesting en facilitaire diensten zodat de continuïteit is geborgd en op de langere termijn blijft voldoen aan de eisen van de organisatie. De afdeling A&F valt onder directe verantwoording van de unitmanager Operations.



Bijlage III Projectvoorstel

Het plan is als externe bijlage beschikbaar

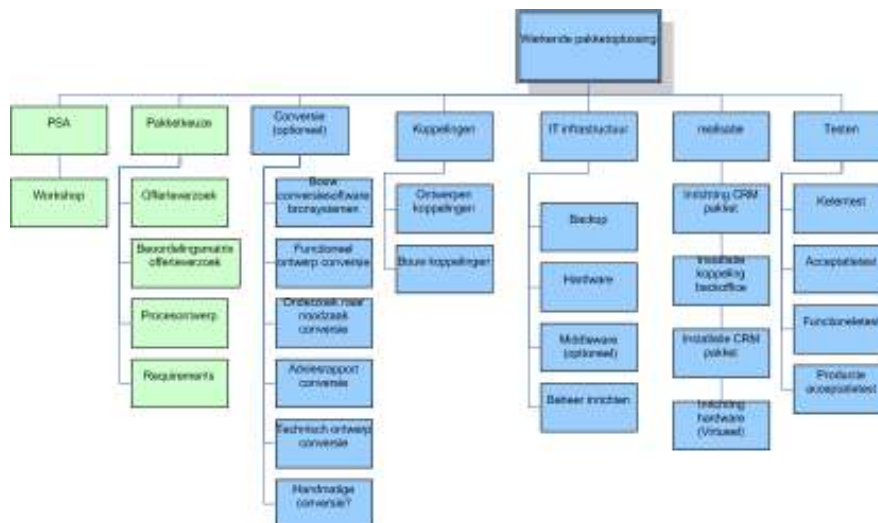
Bijlage IV Plan van aanpak KS 2.0.

Het plan is als externe bijlage beschikbaar

Bijlage V Productcatalogus

De productcatalogus is als externe bijlage beschikbaar.

Bijlage VI Productdecompositie



Bijlage VII Mindmap



Alle gele items zijn in verband met de leesbaarheid gesloten. In de externe bijlage VI - Tekst uit Mindmap KS 20, zijn alle teksten terug te vinden die in de gesloten items staan.

Bijlage VIII Project start architectuur (PSA)

Is als externe bijlage beschikbaar.

Bijlage IX RFI document

Is als externe bijlage beschikbaar.

Bijlage X RFI brief

Is als externe bijlage beschikbaar.

Bijlage XI RFP document

Is als externe bijlage beschikbaar.

Bijlage XII Presentatiebeoordelings document

Is als externe bijlage beschikbaar.

***Projectvoorstel
Klantenservice
2.0 (werknaam)***



Versie	: 1.0
Auteur	: Michel van Marion
Goedgekeurd door	: Wies Wiegman - Franssen
Datum	: 2-5-2011
Documentstatus	: Definitief



Documentbeheer

Distributie

Naam	Functie	Versie	
		0.1	1.0
W. Wiegman Franssen	Opdrachtgever / Unitmanager Relatiebeheer	X	X
Monique ten Hagen	Manager IPM	X	X
Jurjen Oostenveld	Business Architect	X	
Hans Udink	Projectmanager	X	
Yvonne Rasser	Informatie analist	X	

Versiebeheer

Versie	Reden	Datum
0.1	Initiële versie	28-3-2011
1.0	Definitieve versie	15-4-2011

Goedkeuring

Dit document versie 1.0 (d.d. 2-5-2011) is namens de Stuurgroep geaccepteerd door:

Naam: : Wies Wiegman - Franssen
Functie : Unitmanager Relatiebeheer

Handtekening :

Datum :

Copyright

©2011, Pensioenfonds Horeca & Catering

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit document mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Pensioenfonds Horeca & Catering.



Inhoudsopgave

Doel van dit document	4
1. Projectdefinitie	5
Inleiding	5
Aanleiding	5
Projectdoelstelling	5
Activiteiten per fase op hoofdlijnen:	7
Afbakening (scope)	8
Randvoorwaarden en beperkingen	8
Uitgangspunten	8
Relaties met andere projecten	8
2. Globale Business Case.....	9
De te verwachten kwantitatieve baten van het project zijn:	9
De te verwachten kwalitatieve baten van het project zijn:	9
Kwantitatieve kosten zijn:	10
Out of pocket kosten:	11
3. Betrokken partijen	12
4. Referentie materiaal.....	13
Literatuurlijst	13
5. Bijlage(n):.....	14



Doel van dit document

In het Projectvoorstel worden de bevindingen vanuit de fase 'Opstarten van een Project' (OP) vastgelegd. Het Projectvoorstel dient als basis voor de besluitvorming om de Projectinitiatie fase verantwoord te kunnen starten.

We onderzoeken of het zinvol is om het project te starten. Het Projectvoorstel behandelt de volgende fundamentele aspecten van het (eventuele) project:

- Welke doelen probeert het project te verwezenlijken?
- Waarom is het belangrijk deze doelen te verwezenlijken?

Zodra dit Projectvoorstel is goedgekeurd, kan er worden gestart met de Projectinitiatie fase.

Plaats document

De bron van dit document is te vinden in het Projectarchief van het project- en programmabureau in de directory:

<http://projectbureau/KS 2.0/Projectdocumenten/Projectvoorstel CRM 1.0.doc>



1. Projectdefinitie

Inleiding

Dit projectvoorstel beschrijft een project dat voor de afdeling Klantenservice de middelen gaat realiseren, waarmee de afdeling na het project op een effectievere, betrouwbaardere en meer klantvriendelijke manier haar werk kan uitvoeren. De uitdaging voor het project is het voorstellen en uitvoeren van een gefaseerde aanpak voor de afdeling Klantenservice. De uitgangspunten voor plateau II en III en de wensen van de afdeling Klantenservice zijn groot van aantal en sommige groot van impact. Het voorgestelde project richt zich op een aanpak waarbij een pakketoplossing ingericht wordt, die in de eerste plaats de meest urgente knelpunten van de afdeling Klantenservice wegneemt. De ingerichte pakketoplossing dient wel de overige knelpunten en wensen van de afdeling aan te kunnen, zodat als vervolg op dit project deze knelpunten en wensen gefaseerd opgepakt kunnen worden.

Dit projectvoorstel beschrijft de activiteiten en middelen die nodig geacht worden om de effectiviteit en efficiëntie van de afdeling klantenservice te verhogen met als doel een bijdrage te leveren voor afdeling Klantenservice aan de uitgangspunten van de plateaus II en III van PH&C. Daarnaast is voor de unit Relatiebeheer de klanttevredenheid één van haar kritische succesfactoren. Door de uitvoering van het voorgestelde project, is Klantenservice in staat deze tevredenheid te verhogen en in een later stadium zelfs te monitoren en hierover te rapporteren.

Aanleiding

Sinds 2004 is Pensioenfonds Horeca & Catering (PH&C) een zelfstandige organisatie. Doelstelling van het "nieuwe" PH&C is een transparante pensioenuitvoering tegen marktconforme kosten. Hierbij is het principe dat al het (nieuwe) beleid aan deze doelstelling wordt getoetst. Kernwaarden van PH&C zijn: betrouwbaar, klantgericht en efficiënt.

Het afgelopen jaar is er met name binnen de Unit Operations gewerkt aan de betrouwbaarheid van de systemen. Nu de systemen meer betrouwbaar geworden zijn, is het tijd geworden deze betrouwbaarheid aan onze klanten te kunnen tonen. Dit voorstel realiseert voor de unit Relatiebeheer, en dan met name voor de afdeling Klantenservice, de mogelijkheden om op een efficiënte manier haar externe klanten te kunnen bedienen. Daarmee draagt het voorgestelde project bij aan de doelstelling van PH&C voor realisatie van de plateau's II en III.

Projectdoelstelling

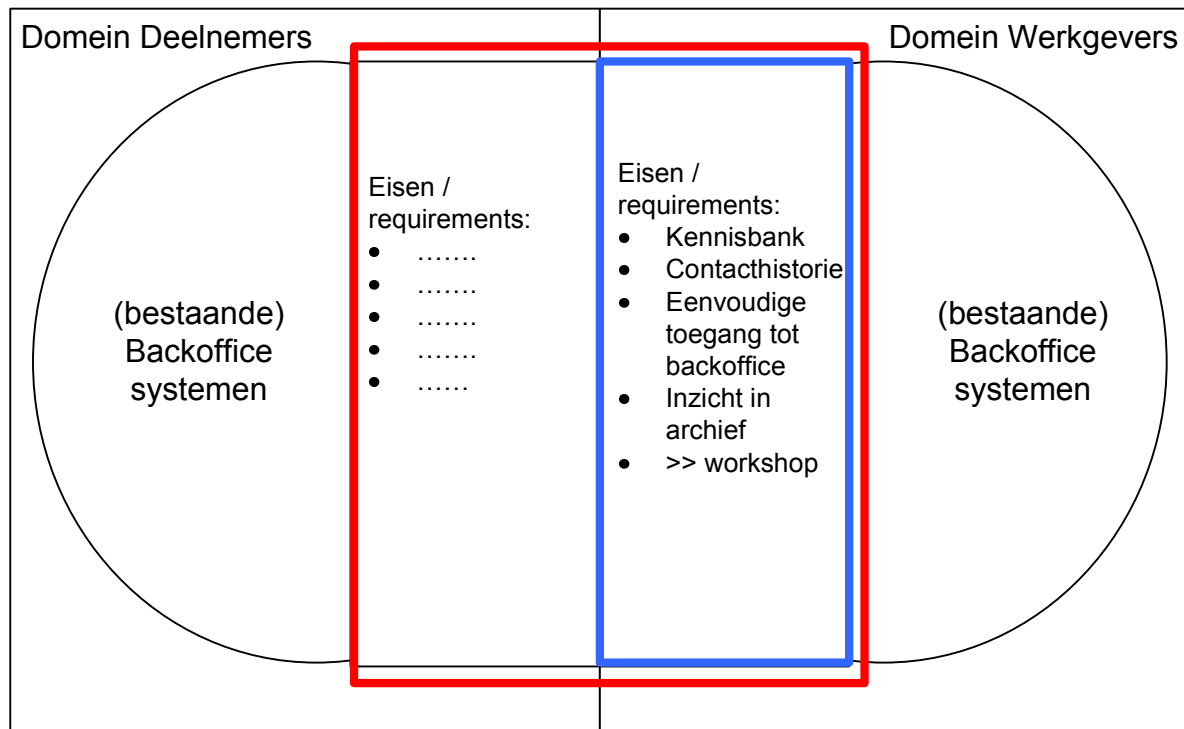
De doelstelling van dit project is om de afdeling Klantenservice de mogelijkheden te geven om haar werk efficiënter, betrouwbaarder uit te voeren, waardoor de medewerkertevredenheid en de klanttevredenheid vergroot kan worden. Dit wordt gerealiseerd door de implementatie en inrichting van een softwarepakketoplossing.

Door deze softwarepakketoplossing zijn onder andere de volgende kwaliteitsverbeteringen voor de afdeling Klantenservice te verwachten:

- Efficiëntere klantbeantwoording.
- Kwalitatief betere klantbeantwoording (consistenter).
- Efficiëntere administratie.
- Hogere betrouwbaarheid van gegevens.
- Toegankelijker voor de klanten.
- Multi-client. De oplossing, moet meerdere klantgroepen kunnen administreren.



Hieronder zijn de pakketselectiescope en de feitelijke projectimplementatie onderdelen weergegeven:



- Implementatie door project
- Pakketselectie door project

Doormiddel van workshops, wordt de exacte omvang en inhoud van de requirements vastgesteld. Daarnaast zullen de 4 genoemde requirements verder in detail worden uitgewerkt. De requirements zullen als input fungeren voor het offerte traject om een pakket te selecteren.

**Projectresultaten:**

Het beoogde projectresultaat is het leveren van een pakketoplossing aan de afdeling Klantenservice, waarmee zij op een betrouwbare en efficiënte wijze de externe klanten van PH&C te woord kunnen staan. Inzicht in betrouwbare klantgegevens en historie hiervan zijn gerealiseerd en het werk voor de medewerkers is vereenvoudigd. De afdeling Klantenservice is met dit projectresultaat klaar voor het betreden van plateau's II en III van PH&C.

Specifiek bestaat het projectresultaat uit 4 delen:

- Kennisbank
- Inzicht in contacthistorie met klanten
- Eenvoudige toegang tot (bestaande) backoffice systemen
- Eenvoudig toegang en inzicht in klantarchief (brieven)

Activiteiten per fase op hoofdlijnen:**Initiatie fase**

Projectvoorstel
Plan van Aanpak
Opstellen PSA
Projectplanning

Uitvoeringsfase

Opstellen procesbeschrijvingen

Pakketselectie

Opstellen Shortlist
Opstellen Offertezoek incl. POC
Presentaties leveranciers
Keuze pakket/leverancier

Ontwerp inrichting

Analyse functionele inrichting applicatie
Ontwerp applicatie architectuur

Realisatie

Inrichting hardware
Installatie software

Testen

Functionele testen
Acceptatietesten

Transitie

Inrichten productieomgeving
Overdracht aan de lijnorganisatie

Conversie - OPTIONEEL

Analyse
Logisch ontwerp conversie
bouw conversietooling
Testen
Accepteren
Transitie

Afsluitingsfase

Overdracht aan beheer
Overdracht aan opdrachtgever
Nazorg



Afbakening (scope)

Buiten het project vallen alle werkzaamheden die te maken hebben met:

- Upgradetrajecten (inhaalslagen) van door PH&C gebruikte software (MS Office, MS Sharepoint, MS SQLServer, etc), die randvoorwaardelijk zijn voor de nieuw aan te schaffen applicatie voor Klantenservice.

Binnen het project vallen alle werkzaamheden die te maken hebben met:

- Het pakketselectietraject uit het projectvoorstel.
- De fysieke installatie en inrichting van de voorgenomen projectoplossing.
- Het beschrijven van procesbeschrijvingen van de afdeling Klantenservice.
- Opleiden van eindgebruikers van het aan te schaffen systeem.
- Borging van het projectresultaat binnen PH&C.

Buiten de scope vallen alle operationele werkzaamheden van de betrokken projectmedewerkers.

Randvoorwaarden en beperkingen

Voor dit project dient aan de volgende randvoorwaarden te worden voldaan.

- De toegezegde resources zijn beschikbaar voor projectwerkzaamheden volgens een afgesproken planning.
- Het project krijgt voldoende prioriteit van de toegezegde en ingezette resources.

Uitgangspunten

De uitgangspunten voor het voorgenomen project zijn:

- De opdrachtgever beschikt over een heldere visie over wat te bereiken met het voorgestelde project. Deze visie wordt leidend bij de keuze voor een applicatie en de inrichting hiervan op de afdeling Klantenservice.
- Het projectteam stuurt aan op een incrementele inrichting van de aan te schaffen applicatie. Het projectteam is, in overleg met de opdrachtgever, verantwoordelijk voor een initiële oplevering en inrichting van de applicatie waarna de lijnorganisatie zelf verantwoordelijk wordt voor het realiseren van de overige koppelingen, inrichting en gebruik van de applicatie.
- De aan te schaffen applicatie dient als klanten van PH&C zowel werkgevers als deelnemers te kunnen administreren. Het projectteam focust zich bij de aan te schaffen applicatie primair op de administratie van werkgevers.
- De aan te schaffen applicatie is primair gericht op ondersteuning van de afdeling klantenservice. Echter, in de toekomst dient deze ook de gehele unit Relatiebeheer te kunnen faciliteren bij het uitvoeren van haar werkzaamheden.

Relaties met andere projecten

Dit project heeft een relatie met de volgende projecten:

- BasisOK – Implementatie: dit in verband met de mogelijke relatie met Maia.
- Werkgeversportaal: waarschijnlijk toont de nieuwe applicatie dezelfde basisgegevens als het werkgeversportaal.
- CMT: Mogelijk moet er een koppeling naar Coda of het CMT gerealiseerd worden.
- Digitalisering werkgevergegevens (digitaal archief).



2. Globale Business Case

In dit hoofdstuk wordt de zakelijke rechtvaardiging voor het voorgenomen project op hoofdlijnen weergegeven.

De te verwachten kwantitatieve baten van het project zijn:

De baten van het voorgenomen project zijn vrijwel onmogelijk vooraf inzichtelijk te maken. Het voornemen van het project is om een applicatie te aan te schaffen en in te richten voor de afdeling klantenservice. Deze applicatie gaat geen bestaande applicatie vervangen, dus de aanschaf en beheerkosten komen niet in de plaats van bestaande kosten.

Ook gaat de nieuw aan te schaffen applicatie geen direct kwantificeerbare baten opleveren voor PH&C. Op termijn (plateau II & III) kan wel gedacht worden aan kwantificeerbare baten, hierbij moet gedacht worden aan:

- Door de effectievere en efficiëntere werkwijze van Klantenservice, neemt de gesprekstijd met klanten af. Immers de juiste informatie over klanten is direct inzichtelijk voor de medewerker, waar nu nog in 4 applicaties gezocht dient te worden. Doordat de gesprekstijd met klanten afneemt, is het mogelijk met hetzelfde aantal medewerkers meer klanten te bedienen. In het kader van plateau III wil PH&C in de toekomst meerdere fondsen gaan bedienen met een multiclient klantenservice. Wanneer dit kan met een gelijkblijvend aantal FTE's op de afdeling klantenservice is dit te kwalificeren als een kwantitatieve bate.
- De mogelijkheid om meerdere klantgroepen te kunnen administreren (Multi-client). Hiermee wordt bedoelt, dat wanneer PH&C meerdere pensioenfondsen als opdrachtgever heeft, alle nieuwe werkgevers en deelnemers van die pensioenfondsen in de bestaande applicatie ingeregeld kunnen worden. Hierdoor hoeft PH&C wanneer het meerdere pensioenfondsen gaat administreren geen nieuw informatiesysteem aan te schaffen.
- In het kader van plateau II (efficiency en klanttevredenheid) wil PH&C doelgroepgebonden kunnen marketen. De oplossing die beschreven wordt in dit projectvoorstel kan hierin voorzien. Dus wanneer PH&C doelgroepgebonden wil gaan marketen, hoeft hiervoor niet opnieuw te worden geïnvesteerd in tooling.
- Ook in het kader van plateau II wil PH&C meer aanvullende regelingen gaan verkopen. De aan te schaffen applicatie uit dit voorstel maakt het mogelijk klantgerichte campagnes uit te voeren. Het is denkbaar dat er in de nieuwe applicatie bepaalde klantgroepen geïdentificeerd worden, waarop een gerichte campagne voor aanvullende producten gevoerd wordt.
- Door gebruik te maken van een centrale kennisbank is het mogelijk dat in de toekomst meer klantvragen direct beantwoord kunnen worden door de medewerkers van de afdeling Klantenservice. Dit omdat antwoorden op eerdere vragen direct en snel beschikbaar zijn voor de medewerker Klantenservice.

De te verwachten kwalitatieve baten van het project zijn:

De kwalitatieve baten bij dit projectvoorstel zijn veel beter vooraf inzichtelijk te maken. Hieronder volgt een opsomming van de kwalitatieve baten die verwacht mogen worden na de afronding van het voorgestelde project:

- De medewerker Klantenservice beschikt over één scherm met alle voor de klant relevante informatie op het beeldscherm. Hierdoor is het niet meer noodzakelijk om voor het opzoeken van klantgegevens in te loggen in 4 aparte systemen. Omdat het werk minder handelingen gaat vragen, neemt de medewerkertevredenheid van de medewerkers van de afdeling klantenservice toe.



- De klanttevredenheid van externe klanten van PH&C neemt toe. De redenen hiervoor zijn:
 - De medewerker Klantenservice heeft inzicht in aan de klant verstuurde communicatie, waardoor het direct duidelijk is welke informatie de klant al heeft ontvangen.
 - De externe klanten van PH&C krijgen een consistentere antwoord op hun vragen, doordat er voor Klantenservice een kennisbank aanwezig is, waarin onder andere voorgedefinieerde vragen en antwoorden zijn opgeslagen.
 - De afdeling klantenservice heeft eenvoudig inzicht in met de externe klant gemaakte afspraken. De medewerker kan deze afspraken ook (geautomatiseerd) volgen op het nakomen ervan. Wanneer de afspraak met de klant is uitgevoerd door de 2^e lijn van PH&C, is Klantenservice in staat contact op te nemen met de klant en te vragen of het antwoord/oplossing bevredigend is geweest (nazorg).
 - De medewerker Klantenservice heeft inzicht in de contacthistorie van de externe klant. Hierdoor is hij/zij in staat de klant beter te bedienen en geen overbodige (herhaalde) informatie te vragen of aan te bieden aan de klant.
 - Doordat klantsegmentatie in de voorgestelde oplossing mogelijk is, kunnen verschillende klanten op maat worden bedient.

Kwantitatieve kosten zijn:

In de onderstaande tabellen zijn de verwachte kosten voor het project globaal weergegeven. Hierbij is het onderdeel conversie niet meegerekend. Het is op dit moment niet duidelijk of er een conversie uitgevoerd dient te worden, er wordt immers geen systeem vervangen. Onderzoek moet uitwijzen of er in de huidige situatie wel bestaande contactinformatie in andere systemen wordt vastgelegd.

Fase	Doorlooptijd	Kosten (in euro's)
Initiatiefase (uitwerken PvA, PSA)	20	€ 5.500
Uitvoeringsfase	100	€ 140.490
Afsluitingsfase	20	€ 4.260
Totaal	140	€ 150.250



Out of pocket kosten:

	Externe kosten	Aantal	Kosten	Totale kosten
	eenmalige kosten			
1	aanschaf applicatie		€ 3.000	
2	aanschaf rdbms licentie (sqlserver)		€ 3.000	
3	hardware (Virtueel)		€ 5.000	
	licentiekosten 1e jaar			
4	licentie per gebruiker per jaar	€ 1000		
	aantal	15	€ 15.000	
	implementatie			
5	consultancy	200 uur	€ 25.000	
6	bouw koppelingen	200 uur	€ 25.000	
	Totaal		▶ € 76.000	
	interne kosten	Uren	Uren * € 55,-	
7	projectleiding	400	€ 22.000	
8	Business architect	100	€ 5.500	
9	informatie analist	200	€ 11.000	
10	systeembeheer	200	€ 11.000	
11	functioneelbeheer	300	€ 16.500	
12	medewerker klantenservice	150	€ 8.250	
	Totaal		▶ € 74.250	
	Totale projectkosten		▶ € 150.250	

Onderbouwing kosten:

- 1 Research op internet en uitvraag bij één leverancier
- 2 Bekende Microsoft kosten voor server applicaties
- 3 Interne serverkosten
- 4 Research op internet en uitvraag bij één leverancier. Betreft een schatting
- 5 Research op internet en uitvraag bij één leverancier. Betreft een schatting, kan afwijken door scope van de implementatie en tarieven leveranciers
- 6 Uitgangspunt is 2 koppelingen (Maia, Coda), 100 uur per koppeling (ontwerp, bouw, test, implementatie). Betreft schatting
- 7 Doorlooptijd 25 weken * gemiddeld 16 uur per week.
- 8 Doorlooptijd 25 weken * gemiddeld 4 uur per week.
- 9 Doorlooptijd 10 weken * gemiddeld 20 uur per week.
- 10 Doorlooptijd 10 weken * gemiddeld 20 uur per week.
- 11 Doorlooptijd 25 weken * gemiddeld 12 uur per week.
- 12 Doorlooptijd 25 weken * gemiddeld 6 uur per week.

Bovenstaande onderbouwingen kunnen afwijken van de reële aantallen en bedragen. Er zijn enkele aannamen gedaan, om inzicht te geven in de te verwachten kosten van dit project.

Projectvoorstel

Klantenservice 2.0 (werknaam)





3. Betrokken partijen

Beoogde rollen en invulling zijn als volgt:

Stuurgroep	
Rol	Naam
Opdrachtgever/budgethouder	Wies Wiegman
Vertegenwoordiger gebruikers	Bori Polack-Némethy
Vertegenwoordiger Leverancier	Later te bepalen na pakketkeuze
Projectleider	Michel van Marion

De Stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het overall eindresultaat van het project en voor het ter beschikking stellen van mensen en middelen. Van de stuurgroepleden wordt verwacht dat zij nauw betrokken zijn bij het project. Van de leden van de stuurgroep wordt ook verwacht dat zij de doelstellingen van het project uitdragen naar hun unit/afdelingen om ook hier te zorgen voor draagvlak voor het project en de projectresultaten.

Rol	Taakomschrijving
Opdrachtgever/budgethouder	Eindverantwoordelijk voor het project, opdrachtgever en eigenaar van de business Case.
Vertegenwoordiger gebruikers	Vertegenwoordigt de eindgebruikers, die gebruik gaan maken van het projectresultaat. Is verantwoordelijk voor het opstellen van gebruikerseisen, kwaliteits- en acceptatiecriteria.
Projectmanager	Verantwoordelijk voor het opleveren van de afgesproken projectproducten, volgens afgesproken budget, planning en kwaliteit. De projectmanager stuurt de dagelijkse gang van zaken binnen het project aan.

Functie / Afdeling	Naam	Verantwoordelijk voor
Systeembeheerder / F&A	Nader te bepalen	• Technische ondersteuning bij project • Fysieke installatie op architectuur van PH&C.
Functioneelbeheerder / Bedrijfsbureau	Nader te bepalen	• Opstellen werkinstructies • Opstellen intieel inrichtings document
Informatie-analist / IPM	Nader te bepalen	• Opstellen procesbeschrijvingen van de afdeling Klantenservice
Informatie-analist / IPM	Nader te bepalen	• Opstellen Rfp • Opstellen requirements • Beoordeling ingezonden Rfp's
Medewerker Klantenservice	Nader te bepalen	• Opstellen werkinstructies • Uitvoeren testen • Opstellen kwaliteitcriteria



4. Referentie materiaal

Literatuurlijst

Naam document	Versie	Datum
Strategische visie uitvoeringsorganisatie 2010 – 2012.doc (intranet)	2.0	juli 2009
Meerjarenplan Klantenservice.doc (intranet)		
BIB 2010 - 2013	1.0	oktober 2010
Memo Yvonne Rasser – kennisbank voor Klantenservice.	1.0	april 2011



5. Bijlage(n):

Memo Yvonne Rasser – kennisbank voor Klantenservice

Memo

Aan Edith van Renssen-van Elleswijk, Michel van Marion, Wies Wiegmans-Franssen, Monique ten Hagen, Jurjen Oostenveld, Bori Polack-Nemethy

Datum 28 maart 2011

Van Yvonne Rasser

Doorkiesnummer 427

Onderwerp Resultaten inventarisatie wensen Klantenservice m.b.t. het realiseren van een Kennisbank

Inleiding

In de memo van Edith van 24 februari 2011 inzake 'Kennisbank voor Klantenservice' is aangegeven dat de afdeling Klantenservice behoefte heeft om alle voor hen relevante kennis binnen PH&C met behulp van 1 systeem beschikbaar te maken voor haar medewerkers. Naar aanleiding van dit memo heeft op 18 maart jl. een interview met Edith plaatsgevonden om de behoefte van de afdeling Klantenservice over een dergelijke kennisbank nader te inventariseren. Deze memo bevat een weergave van dit interview. Hierbij wordt ingegaan op de huidige situatie op de afdeling klantenservice voor wat betreft de vastlegging en deling van kennis en de wensen die zij daaromtrent heeft.

Dit onderzoek maakt deel uit van het vooronderzoek naar een 'Totaaloplossing' voor de afdeling Klantenservice, het project Klantenservice 2.0. De doelstelling van dit project is om de afdeling Klantenservice de mogelijkheden te geven om haar werk efficiënter en effectiever uit te voeren, wat wordt gerealiseerd door de implementatie en inrichting van een softwarepakketoplossing. Een van de voorwaarden waaraan een softwarepakketoplossing moet voldoen is het realiseren van een kennisbank.

Huidige situatie

Om vragen van klanten te kunnen beantwoorden, moeten medewerkers Klantenservice nu veel verschillende bronnen/systemen raadplegen. Niet alleen om specifieke klantgegevens in te zien, maar ook om algemene informatie over onder andere de pensioenregeling van PH&C te vinden. Het project Klantenservice 2.0 heeft tot doel om een overall oplossing voor deze problematiek te vinden. Dit memo richt zich echter specifiek op de vraag van Klantenservice naar een Kennisbank waarin algemene informatie is vastgelegd.

De wens van de afdeling Klantenservice voor het realiseren van een Kennisbank komt voort uit de volgende problemen met betrekking tot informatie, waar zij nu tegenaan loopt:

1. De benodigde informatie is niet via één bron raadpleegbaar en eenvoudig vindbaar;
2. De informatie waarover Klantenservice beschikt is niet altijd actueel en eenduidig;
3. Niet alle informatie is schriftelijk vastgelegd.

Projectvoorstel

Klantenservice 2.0 (werknaam)





Ad1. De informatie is niet via één bron raadpleegbaar (een eenvoudig vindbaar);

De algemene informatie over de pensioenregelingen die Klantenservice raadpleegt voor het beantwoorden van vragen is verspreid over diverse bronnen. Dit zijn de volgende:

- *Intranet:*
Hierop kan onder andere via de kennisbank diverse intern gepubliceerde documenten worden geraadpleegd, zoals de statuten, het pensioenreglement e.d.;
- *Internet:*
Op de website van PH&C is diverse informatie te vinden over de pensioenregeling van PH&C.
- *Q-schijf klantenservice:*
Deze afdelingsspecifieke directory bevat veel verschillende documenten waaronder:
 - (algemene) brieven die door Klantenservice aan de klanten worden verzonden;
 - mailingen (zie ook Breaking News-berichten);
 - gemaakte (procedure)afspraken met afdelingen;
 - kennislijsten (lijstjes met achtergrond informatie en afspraken, ingedeeld in processen);
 - FAQ-lijsten;
 - back-up voor Tarifold;
 - presentaties en informatie uit kennissessies, etc.
 - Opleidingsmateriaal voor Klantenservice;
 - Werkinstructies
- *Breaking news-berichten:*
Voorafgaand aan de verzending van een mailing stelt de medewerker Kwaliteit Klantenservice een breaking news-bericht op. Dit specifiek voor Klantenservice opgestelde document bevat een nadere toelichting op de mailing, waaronder de reden ervan en mogelijke vragen en antwoorden (FAQ's) over de inhoud van de mailing. Omdat deze Breaking News berichten een hoge attentiewaarde moeten hebben, worden deze nu als geprint exemplaar gelijk na verzending van de mailing uitgereikt aan de medewerkers Klantenservice.
- *Standaardantwoordberichten Outlook:*
In Outlook zijn een aantal e-mails met standaardantwoordberichten opgeslagen die de medewerkers Klantenservice kunnen gebruiken voor het beantwoorden van e-mails met vragen van klanten.
- *Tarifold:*
Iedere medewerker Klantenservice heeft een Tarifold op zijn/haar bureau staan. Dit is een bureaustandaard, waarin schriftelijke informatie is gevat die snel raadpleegbaar is. De inhoud van de tarifold wordt samengesteld en beheert door de medewerker Kwaliteit Klantenservice.
- *Kennis collega's:*
Niet alle kennis over de pensioenregelingen van PH&C is gedocumenteerd en/of centraal vastgelegd. Voor de beantwoording van naar schatting 15% van alle telefonische vragen doet Klantenservice een beroep op de parate kennis van collega's van Operations.

Voor het beantwoorden van meer complexe (telefonische) vragen, moeten medewerkers Klantenservice nu diverse bovengenoemde bronnen raadplegen op zoek naar het juiste antwoord. Omdat het de (gedocumenteerde) bronnen over het algemeen ontbreekt aan een zoekfunctie, waarmee eenvoudig door middel van het invoeren van steekwoorden naar informatie kan worden gezocht, is het niet altijd mogelijk om snel de juiste informatie te vinden. In geval van een telefonische vraag wordt, indien het zoeken naar een antwoord langere tijd in beslag gaat innemen, weliswaar een terugbelafsprake met de klant gemaakt, maar vanuit het oogpunt van klantvriendelijkheid en kostenbesparing is het wenselijker als de klant snel van een juist antwoord kan worden voorzien.

Ad 2. De informatie waarover Klantenservice beschikt is niet altijd actueel en eenduidig



Een ander probleem is dat Klantenservice niet altijd over de meest actuele informatie beschikt. Niet alle voor Klantenservice relevante informatie wordt direct met hen gedeeld. Ook worden sommige bronnen (met name intranet) niet tijdig gevuld met de meest actuele versies van documenten, waardoor Klantenservice soms achter feiten aanloopt. Voorbeeld hiervan zijn de formulieren voor INP. Daarnaast is het mogelijk dat dezelfde informatie in verschillende versies over verschillende bronnen verspreid is, waardoor het niet altijd duidelijk welke versie van een document de juiste/meest actuele is.

Een ander probleem dat hier zijdelings mee te maken heeft, is dat de gedocumenteerde informatie die de afdeling Klantenservice tot haar beschikking heeft en de informatie die zij mondeling van collega's uit de back-office ontvangt niet altijd eenduidig is, waardoor het lastig is de 'waarheid' te achterhalen.

Ad 3. Niet alle kennis is schriftelijk vastgelegd

Veel kennis van medewerkers is niet vastgelegd, waardoor deze slechts op ad hoc-basis wordt gedeeld met collega's. Dit betreft voornamelijk historische kennis over de pensioenregelingen. Bij uitdiensttreding van medewerkers met veel kennis, gaat deze dan ook verloren.

Wensen betreffende kennisbank

Met een kennisbank wil Klantenservice alle voor Klantenservice relevante en actuele informatie op één centraal punt vastleggen. In deze kennisbank moet de informatie daarnaast op een snelle en eenvoudige manier geraadpleegd kunnen worden.

De kennisbank moet in ieder geval de informatie uit de volgende huidige bronnen bevatten:

- *Q-schijf klantenservice*: het gaat hier in het bijzonder om de mailings, (algemene) brieven aan deelnemers, FAQ-lijsten, opleidingsmateriaal, werkinstructies e.d.
- *Breaking news-berichten*: Het is wenselijk dat deze berichten, die nu vanwege hun hoge attentiewaarde schriftelijk aan medewerkers worden uitgereikt, digitaal beschikbaar worden gesteld. Hierbij wordt het idee geopperd om het bericht als een pop-up in het scherm van een medewerker Klantenservice naar voren te laten komen zodra deze aan het begin van een werkdag zijn systeem opstart/de kennisbank opent.
- *Standaardantwoordberichten uit Outlook*: Het moet mogelijk zijn om uit de kennisbank op een eenvoudige en snelle manier antwoorden op schriftelijk gestelde vragen te halen en te verzenden aan klanten;
- *Tarifold*: De informatie die nu in de tarifolds is gevat, moet ook snel en eenvoudig raadpleegbaar zijn via de kennisbank.

Aanvullend wil Klantenservice de volgende informatie in de kennisbank vastleggen:

- *Mailingplanner*: Deze planning, die aan het begin van een jaar wordt opgesteld, is nu te raadplegen via intranet en bevat data en aanvullende informatie over verzonden en te verzenden mailings. Klantenservice zou de mailingplanner willen toevoegen aan de kennisbank waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen de planner en de verzonden documentatie, zodat de medewerkers Klantenservice door het aanklikken van een item in de planner het betreffende document kan inzien.
- *Protocollen*: Op dit moment zijn niet alle protocollen gedocumenteerd en (snel) raadpleegbaar voor Klantenservice. Het gaat hier over de wijze waarop de medewerkers (Klantenservice) in bepaalde situaties moeten handelen. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met pers, met klanten die een bestuurslid willen spreken, dreigtelefontjes, klachten, etc.
- *(Actuele) informatie met betrekking tot bestuursbesluiten*: Het gaat hier voornamelijk om informatie over genomen besluiten door het bestuur van PH&C die (directe) gevolgen hebben voor zijn klanten. De afdeling Klantenservice krijgt deze informatie



nu niet altijd direct door de afdeling Strategie & Beleid aangeleverd nadat een bepaald besluit is genomen. Hierdoor is zij niet altijd tijdig op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en is het mogelijk dat vragen van klanten daardoor niet correct kunnen worden beantwoord.

- *Niet eerder vastgelegde (historische) kennis van medewerkers:* Omdat er veel kennis in hoofden van medewerkers zit, maar niet is gedocumenteerd, wil Klantenservice ook deze kennis vastleggen.

Voor wat betreft het raadplegen van de informatie, wil Klantenservice de in een centraal systeem vastgelegde informatie via een op wikipedia-achtige wijze raadpleegbaar maken. Dit komt er op neer dat zij aan de hand van het ingeven van een zoekterm, alle relevante informatie over dat onderwerp kan tonen. Maar ook alle documentatie, brieven, mailings, etc. die over dat onderwerp aan een klant zijn verzonden. Het gaat hier overigens alleen om informatie met betrekking tot de PH&C regelingen. Voor informatie over bijvoorbeeld sociale wetgeving e.d. verwijst Klantenservice naar externe bronnen.

In de kennisbank moet het voor medewerkers ook mogelijk zijn om aanvullende informatie toe te voegen, of aan te geven als zij in bepaalde informatie onjuistheden/ onvolledigheden constateren. Voorwaarde hierbij is echter wel dat deze wijzigingen/ aanvullingen in de kennisbank niet gelijk kunnen worden geplaatst, maar eerst door een redacteur (bijvoorbeeld de Kennismedewerker Klantenservice) worden geredigeerd.

Zoals eerder aangegeven is de kennisbank primair bedoeld om Klantenservice te ondersteunen bij de uitvoering van haar werkzaamheden. Een secundair doel van deze Kennisbank is om de kennisbank te ontsluiten voor de rest van de organisatie, zodat iedereen deze kan raadplegen. Hierdoor kan de Kennisbank het centrale punt zijn binnen PH&C waarop alle relevante en actuele informatie over PH&C te raadplegen is.

Conclusie

Het doel dat Klantenservice met het realiseren van een kennisbank wil bereiken is het centraal vastleggen van alle voor de afdeling relevante, actuele en eenduidige informatie met betrekking tot PH&C specifieke onderwerpen, op een zodanige wijze dat de benodigde informatie snel en gemakkelijk kan worden geraadpleegd, waardoor klanten snel van een juist antwoord op de door hen gestelde vragen kunnen worden voorzien.

Klantenservice heeft hierbij een wikipedia-achtige oplossing voor ogen, waarbij door het ingeven van een zoekterm alle relevante informatie, inclusief bijbehorende documentatie, wordt getoond.

Primair heeft de kennisbank tot doel om de afdeling Klantenservice te ondersteunen in de uitvoering van haar werkzaamheden. Daarnaast kan de kennisbank mogelijk PH&C-breed worden ingezet om de overige medewerkers te voorzien van relevante en actuele informatie over de pensioenregelingen van PH&C.

De baten van een kennisbank voor Klantenservice zijn niet zozeer geldelijk uit te drukken. Het gaat hier vooral om een kwalitatieve bate en het kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van PH&C, namelijk de verwezenlijking van plateau 2: klantvriendelijkheid. Doordat informatie centraal beschikbaar is en daardoor gemakkelijker en sneller te raadplegen kan de klant sneller van een antwoord voorzien worden. De actualiteit en eenduidigheid van de vastgelegde informatie draagt niet alleen bij aan realisatie van plateau 2, maar ook aan die van plateau 1; de klant wordt immers voorzien van betrouwbare informatie.

Projectvoorstel

Klantenservice 2.0 (werknaam)



***Plan van Aanpak
KS 2.0***





Documentbeheer

Distributie

Naam	Functie	Versie		
		0.1	0.9	1.0
Wies Wiegman - Fransen	Unitmanager Relatiebeheer - opdrachtgever	X	X	X
Bori Polack	Teamleider Klantenservice	X	X	X
Monique ten Hagen	Manager IPM	X		X
David Roberts	Informatie analist	X		X
Yvonne Rasser	Informatie analist	X		X
Feike Koedooder	Processpecialist			X
Rob Havermans	Functioneel beheerder			X
Rene van Huysse	Procesanalist			X
Diederik de Bruijn	Kwaliteitsmanager			X
Jurjen Oostenveld	Business architect			X

Versiebeheer

Versie	Reden	Datum
0.1	Initiële versie	1-6-2011
1.0	Definitieve versie	16-6-2011
1.01	Tekstuele opmerkingen R. v Huysse bijgewerkt	20-6-2011

Goedkeuring

Dit document versie 1.0 (d.d. dd-mm-jjjj) is namens de Stuurgroep geaccepteerd door:

Naam:

Functie :

Handtekening :

Datum :

Copyright

©2011, Pensioenfonds Horeca & Catering

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit document mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Pensioenfonds Horeca & Catering.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Projectdefinitie	6
3. Projectaanpak	10
4. Projectorganisatie	11
5. Management en kwaliteit	14
6. Initiële Projectplanning	15
7. Projectrisico's	20
Bijlage 1: Grafische weergaven projectplanning	21



1. Inleiding

Dit plan van aanpak beschrijft het project dat voor de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement een traject gaat uitvoeren om een pakket te selecteren waarmee deze afdelingen effectiever en betrouwbaarder hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. De pakketselectie zal zich gaan richten op de keuze voor een CRM (Customer Relationship Management) pakket.

De afdelingen Klantenservice en Accountmanagement lopen in hun dagelijkse werkzaamheden tegen een aantal knelpunten aan. Deze knelpunten zijn voor de opdrachtgever het signaal geweest om dit project te starten. Hieronder volgen enkele knelpunten waarvan de genoemde afdelingen last hebben bij hun dagelijkse werkzaamheden:

- Het ontbreken van een geautomatiseerde up-to-date kennisbank voor de afdeling Klantenservice.
- Geen inzicht (en mogelijkheden) om telefonische contactmomenten met klanten vast te leggen en/of later te raadplegen (historische contactinformatie).
- Geen inzicht in verstuurde of ontvangen schriftelijke communicatie met klanten.
- Geen mogelijkheid om de redenen van klantcontacten vast te leggen, te specificeren en hierover te rapporteren.
- Om werkgevers te woord te staan, moeten de medewerkers Klantenservice voor het raadplegen van de (drie) verschillende backoffice-systemen, in ieder systeem afzonderlijk de klantgegevens opzoeken.
- De afdeling Accountmanagement legt bezoekeninformatie aan klanten vast in een eigen CRM systeem. Hierdoor is deze informatie niet (organisatiebreed) beschikbaar voor de medewerkers van de afdeling Klantenservice.

De uitdaging voor het project is het voorstellen en uitvoeren van een gefaseerde aanpak voor de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement. De uitgangspunten voor plateau II en III en de wensen van de afdeling Klantenservice zijn groot van aantal en sommige groot van impact. Het voorgestelde project richt zich op een aanpak waarbij een pakketoplossing ingericht wordt, die in de eerste plaats de meest urgente knelpunten van de afdeling Klantenservice wegneemt (bijvoorbeeld het niet beschikbaar hebben van een integraal en consistent klantbeeld). De ingerichte pakketoplossing dient wel de overige knelpunten en wensen van de afdeling aan te kunnen, zodat als vervolg op dit project deze knelpunten en wensen gefaseerd opgepakt kunnen worden.

In dit plan van aanpak worden de activiteiten en middelen beschreven die nodig geacht worden om de effectiviteit en efficiëntie van de afdeling klantenservice te verhogen, zodat de afdeling Klantenservice een bijdrage kan leveren aan de uitgangspunten van de plateaus II en III van PH&C. Daarnaast is voor de unit Relatiebeheer de klanttevredenheid één van haar kritische succesfactoren. Door de uitvoering van het voorgestelde project, is de afdeling Klantenservice in staat deze tevredenheid te verhogen en in een later stadium zelfs te monitoren en hierover te rapporteren.



1.1. Achtergrond

Sinds 2004 is Pensioenfonds Horeca & Catering (PH&C) een zelfstandige organisatie. Doelstelling van het "nieuwe" PH&C is een transparante pensioenuitvoering tegen marktconforme kosten. Hierbij is het principe dat al het (nieuwe) beleid aan deze doelstelling wordt getoetst. Kernwaarden van PH&C zijn: betrouwbaar, klantgericht en efficiënt.

Het afgelopen jaar is er, met name binnen de Unit Operations, gewerkt aan de betrouwbaarheid van de systemen. Nu de systemen meer betrouwbaar geworden zijn, is het tijd geworden deze betrouwbaarheid aan onze klanten te kunnen tonen. Dit voorstel realiseert voor de unit Relatiebeheer, en dan met name voor de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement, de mogelijkheden om op een efficiënte manier haar externe klanten te kunnen bedienen. Daarmee draagt het voorgestelde project bij aan de doelstelling van PH&C voor realisatie van de plateau's II en III.

1.2. Referentiemateriaal en bronnen

De volgende documenten liggen ten grondslag aan dit Plan van Aanpak:

Naam document	Versie	Datum
Strategische visie uitvoeringsorganisatie 2010 – 2012.doc (intranet)	2.0	juli 2009
Meerjarenplan Klantenservice.doc (intranet)		
BIB 2010 - 2013	1.0	oktober 2010
Memo Yvonne Rasser – kennisbank voor Klantenservice.	1.0	april 2011

Tevens zijn gesprekken gevoerd met de volgende medewerkers:

Wies Wiegman
Bori Polack
Jurjen Oostenveld



2. Projectdefinitie

2.1. Projectdoelstelling

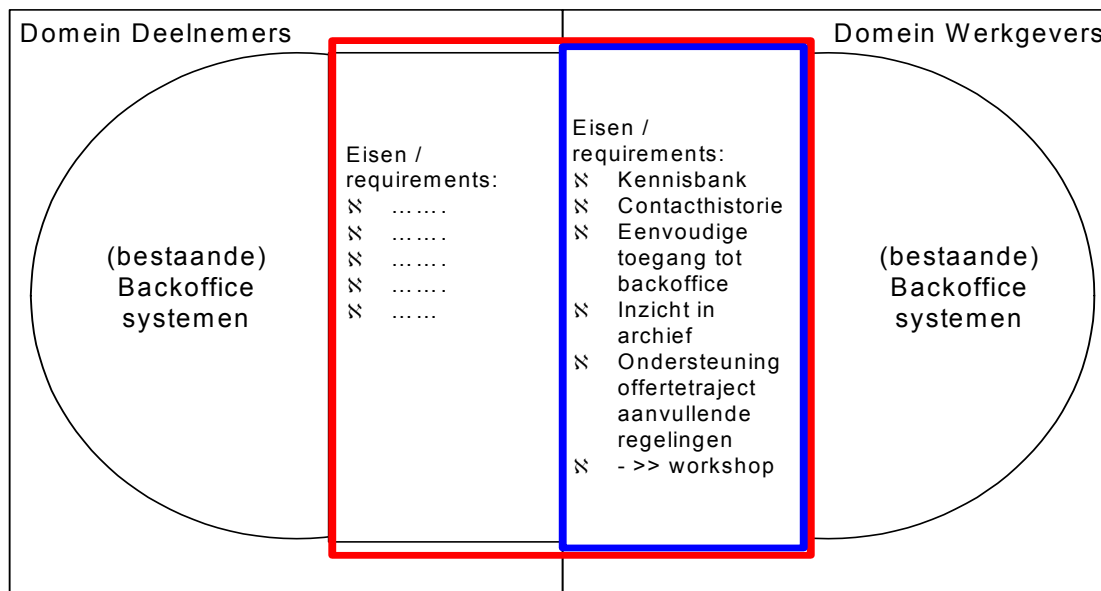
De doelstelling van dit project is om de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement de mogelijkheden te geven om haar werk sneller, efficiënter en betrouwbaarder uit te voeren, waardoor de medewerkertevredenheid en de klanttevredenheid vergroot kan worden. Dit wordt gerealiseerd door de implementatie en inrichting van een softwarepakketoplossing.

Door deze softwarepakketoplossing zijn onder andere de volgende kwaliteitsverbeteringen voor de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement te verwachten:

- Snellere en efficiëntere klantbeantwoording, door inzicht in eerdere contacten en een up-to-date kennisbank.
- Kwalitatief betere klantbeantwoording (consistenter).
- Efficiëntere administratie.
- Hogere betrouwbaarheid van gegevens.
- Toegankelijker voor de alle medewerkers van PH&C.
- Multi-client; de oplossing moet meerdere klantgroepen kunnen administreren.

Hieronder zijn de pakketselectie scope en de feitelijke projectimplementatie onderdelen weergegeven:

Door middel van workshops wordt de exacte omvang en inhoud van de requirements vastgesteld. Daarnaast zullen de 5 genoemde requirements verder in detail worden uitgewerkt. De requirements zullen als input fungeren voor het traject om een pakket te selecteren.



- Implementatie door project
- Pakketselectie door project



Projectresultaten

Het beoogde projectresultaat is het leveren van een pakketoplossing voor de unit Relatiebeheer, waarmee zij op een betrouwbare en efficiënte wijze de externe klanten van PH&C te woord kan staan. Inzicht in betrouwbare klantgegevens en historie hiervan zijn gerealiseerd en het werk voor de medewerkers is vereenvoudigd. De gemiddelde call afhandeling en de verwerking van offertes is korter geworden.

Het projectresultaat van het project KS 2.0. draagt bij aan de doelstelling van de PH&C voor het bereiken van de plateaus II en III.

Specifiek bestaat het projectresultaat uit 4 delen. De pakketoplossing moet de unit Relatiebeheer het volgende bieden:

- Een kennisbank;
- Inzicht in contacthistorie met klanten;
- Eenvoudige toegang tot (bestaande) backoffice systemen;
- Eenvoudig toegang en inzicht in het klantarchief (brieven).

2.3. Scope

Binnen de scope van het project vallen alle werkzaamheden die te maken hebben met:

- Het opstellen van project start architectuur (PSA).
- Het beschrijven van alle processen binnen de unit Relatiebeheer (Afdelingen Klantenservice en Accountmanagement).
- Het opstellen van requirements die de opdrachtgever stelt aan de pakketoplossing.
- Het realiseren van een longlist, inclusief knock-out criteria (RFI).
- Het opstellen, versturen en beoordelen van een informatieverzoek aan potentiële leveranciers op de Longlist.
- Het realiseren van een shortlist, inclusief vragenlijst (RFP).
- Het opstellen en versturen van een offertezoek voor potentiële leveranciers/ implementatiepartners op de shortlist.
- Het opstellen van een proof of concept
- Het opstellen van een beoordelingsmatrix t.b.v. de beoordeling van ontvangen offertes.
- Het opstellen van een adviesrapport voor de opdrachtgever, waarin een advies voor een CRM-systeem en implementatiepartner beschreven is.
- Het onderhandelen over het implementatiecontract met de leverancier/ implementatiepartner.
- Het onderhandelen over/ondersteuning verlenen bij het afsluiten van het onderhoudscontract tussen PH&C en de implementatiepartner.
- Het opstellen van een implementatieplan in samenwerking met de implementatiepartner.
- Het ondersteunen van de technische installatie, inrichting van het IT beheer en IT ondersteuning tijdens het project.
- Het borgen van de functionele inrichting van het CRM-systeem en functioneel beheer van de nieuwe applicatie binnen de afdeling Bedrijfsbureau.
- Het laten realiseren van gewenste koppelingen tussen het CRM-systeem en de bestaande backoffice applicaties van PH&C.
- Het uitvoeren van functionele en acceptatietesten.
- De productie-implementatie (client en server) van het CRM-systeem.
- De productie-inrichting (autorisaties, parameter) van het CRM-systeem.
- Het verzorgen van opleidingen voor de eindgebruikers en beheerders van het CRM-systeem.
- Het opstellen van een termijnplanning voor de periode na de projectfase. (beschrijft de planning voor toekomstig in te richten functies van het CRM-systeem).

2.4. Afbakening (buiten scope)



Buiten de scope van het project vallen alle werkzaamheden die te maken hebben met:

- Het aanschaffen van hardware (servers en pc's). Hiervoor zal een beroep gedaan worden op de afdeling A&F.
- Het eventueel upgraden van kantoorautomatisering (MS Office), als blijkt dat de huidige versies van PH&C niet ondersteund worden.
- Het opstellen van werkinstructies voor het CRM-systeem.
- Het vullen van de kennisbank met FAQ's.
- Het ontwerpen, realiseren en opvoeren van klantsegmentatiegroepen in het CRM-systeem.
- Het verzamelen van klantgegevens buiten de bestaande backoffice systemen.
- Aanpassingen aan bestaande backoffice systemen van PH&C.
- Het opleiden van collega's die als back-up dienen voor projectmedewerkers.
- Het opstellen van AO/IC beschrijvingen voor de processen van de unit Relatiebeheer.
- Communicatie over het project richting de overige niet bij het project betrokken units en afdelingen binnen PH&C. Dit is een rol van de opdrachtgever.

2.5. Randvoorwaarden en beperkingen

Voor het project KS 2.0. gelden de volgende randvoorwaarden en beperkingen:

- De toegezegde resources zijn beschikbaar volgens de afgesproken planning.
- Toegewezen resources aan het project worden tijdens het project niet gewisseld met een collega.
- De toegewezen resources dienen te beschikken over de kennis en vaardigheden zoals die zijn aangegeven in het hoofdstuk Projectorganisatie van dit plan.
- De afdeling Automatisering & Facilitaire en Functioneel beheer zaken levert acceptatiecriteria, waaraan de nieuwe programmatuur dient te voldoen.

2.6. Uitgangspunten

Voor het project KS 2.0. gelden de volgende uitgangspunten:

- De opdrachtgever beschikt over een heldere visie over wat te bereiken met het voorgestelde project. Deze visie wordt leidend bij de keuze voor een applicatie en de inrichting hiervan op de afdeling Klantenservice.
- Het projectteam stuurt aan op een incrementele inrichting van de aan te schaffen applicatie. Het projectteam is, in overleg met de opdrachtgever, verantwoordelijk voor een initiële oplevering en inrichting van de applicatie waarna de lijnorganisatie zelf verantwoordelijk wordt voor het realiseren van de overige koppelingen, inrichting en gebruik van de applicatie.
- De aan te schaffen applicatie dient als klanten van PH&C zowel werkgevers als deelnemers te kunnen administreren. Het projectteam focust zich bij de aan te schaffen applicatie primair op de administratie van werkgevers.
- De aan te schaffen applicatie is primair gericht op ondersteuning van de afdeling klantenservice. Echter, in de toekomst dient deze ook de gehele unit Relatiebeheer te kunnen faciliteren bij het uitvoeren van haar werkzaamheden.



2.7. Relaties met andere projecten

Dit project heeft (mogelijke) relaties met de volgende projecten:

- BasisOK Implementatie: Implementatie van een nieuw basisregistratie- en premiebeheer informatiesysteem (backoffice).
- Werkgeversportaal: Realisatie en implementatie van een werkgeversportaal.
- Digitalisering werkgeversgegevens: Realiseert de digitalisering en archivering van het werkgeversarchief van PH&C.
- Outputmanagement: Het implementeren van een bedrijfsbreed digitaal outputmanagement systeem.

2.8. Mijlpalen

De te behalen mijlpalen in dit project zijn:

- Plan van aanpak, PSA (Project Start Architectuur) en ingerichte projectorganisatie.
- Adviesrapport m.b.t. de definitieve keuze CRM-systeem en implementatiepartner.
- Oplevering van een goed functionerende en geaccepteerd CRM-systeem op de unit Relatiebeheer.
- Geborgde applicatie (1^e en 2^e lijn functioneel en technisch beheer) ondersteund door een SLA.
- Dechargerapport.



3. Projectaanpak

3.1. Fase 1: Initiatiefase

De initiatiefase heeft als doel de fundering van het project te leggen. In deze fase worden de beoogde resultaten, plannen, taken en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen vastgelegd.

De volgende activiteiten worden in deze fase uitgevoerd:

- Plannen
- Opstellen projectplan (pva)
- Inwinnen informatie bij stakeholders

Deliverables in deze fasen zijn:

- Goedgekeurd plan van aanpak.
- Projectorganisatie ingericht.
- Goedgekeurde project start architectuur

3.2. Fase 2: Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase van het project wordt gewerkt aan het realiseren van de projectopdracht. In het project KS 2.0. is de opdracht om een CRM pakket selectietraject uit te voeren, om daarmee een CRM pakket en leverancier te selecteren voor PH&C. Na de keuze van pakket en leverancier wordt er gewerkt aan de implementatie van dit pakket binnen PH&C.

Deliverables in deze fase zijn:

- Long list met knock out criteria;
- RFI;
- Shortlist;
- RFP met beoordelingsmatrix;
- Adviesrapport pakketkeuze en leverancierskeuze;
- Leverancierscontract implementatie;
- Leverancierscontract onderhoud en beheer;
- Functioneel ontwerp CRM en koppelingen;
- Technisch ontwerp CRM en koppelingen;
- Conversie advies;
- Implementatiedraaiboek;
- Geïnstalleerd pakket;
- Testplan;
- Testrapport.

3.3. Fase 3: Nazorgfase

In de nazorgfase van het project wordt de overdracht van projectorganisatie naar lijnorganisatie van projectproducten en deliverables uitgevoerd. Tevens is een team van functioneel en technisch medewerkers beschikbaar om tijdens het eerste gebruik van de nieuwe applicatie incidentbeheer uit te voeren.

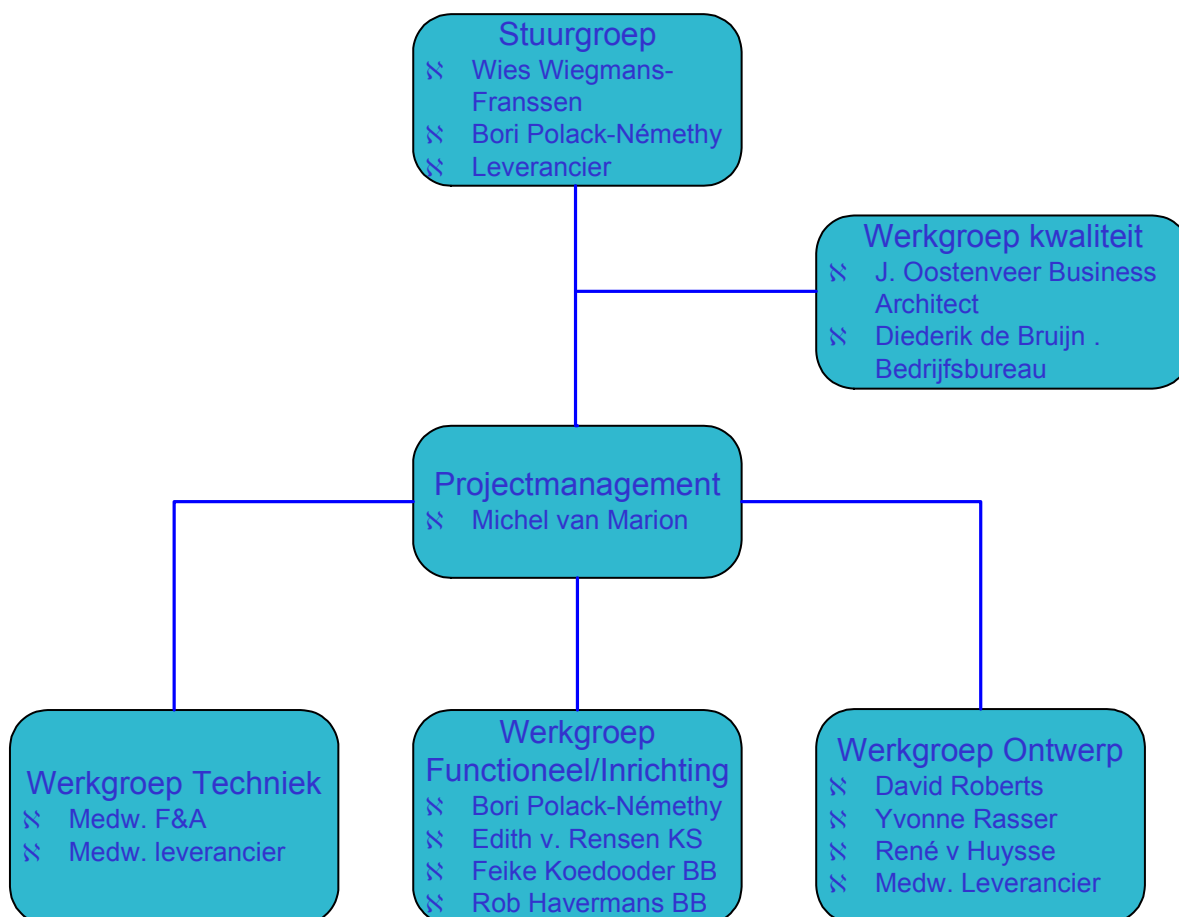
Deliverables in deze fase zijn:

- Projectevaluatie rapport
- Decharge rapport



4. Projectorganisatie

4.1. Organisatie schema



4.2. Organisatie structuur

Stuurgroep	
Rol	Naam
Opdrachtgever	Wies Wiegmans-Franssen
Senior gebruiker namens Klantenservice	Bori Polack-Némethy
Senior leverancier	Wordt ingevuld door de nog te selecteren leverancier

Stuurgroep

De Stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het algehele eindresultaat van het project en voor het ter beschikking stellen van mensen en middelen. De Stuurgroep komt formeel maandelijks bij elkaar of tussentijds voor het bespreken van faseplanningen en uitzonderingsrapportages.



De Stuurgroep heeft de volgende taken:

Aan het begin van het project

- Zeker stellen dat het Plan van Aanpak aansluit bij de standaarden binnen PH&C.
- Overeenkomen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Projectleider.
- Overeenkomen van projecttoleranties met de Programmamanager.
- Goedkeuren van het Plan van Aanpak.
- Verkrijgen van commitment voor de inzet van de benodigde mensen en middelen conform faseplannen.

Tijdens de voortgang van het project

- Leiding en richting geven aan het project.
- Beoordelen van de projectstatus aan het einde van elke fase en goedkeuren van de start van de volgende fase.
- Beoordelen en goedkeuren van faseplannen en eventuele afwijkingsplannen.
- Toetsen of het project nog steeds op weg is om aan de vooraf opgestelde doelstelling te voldoen.
- Toetsen of de zakelijke rechtvaardiging van het project nog steeds valide is (aan de hand van de business case).
- Indien nodig de aanbeveling geven om het project te beëindigen.
- Goedkeuren van wijzigingen.

Aan het einde van het project

- Nemen van beslissingen ten aanzien van noodzakelijke vervolgactiviteiten.
- Goedkeuren van het eindevaluatierapport.
- Versturen van aankondiging projectafsluiting aan Programmamangement.
- Verlenen van toestemming om het project af te sluiten.

In de Stuurgroep worden de volgende rollen onderscheiden: Opdrachtgever, Senior gebruiker, Senior leverancier.

Opdrachtgever

De Opdrachtgever, tevens voorzitter van de Stuurgroep, is eindverantwoordelijk voor het project namens het Managementteam (MT). De Opdrachtgever wordt ondersteund door de Senior gebruiker en Senior leverancier. De Opdrachtgever moet zeker stellen dat het project "value for money" oplevert.

De rol van de Opdrachtgever bestaat uit de volgende taken:

- Zeker stellen dat de projecttoleranties worden vastgesteld in het Plan van Aanpak.
- Vrijgeven van budget en vaststellen van de toleranties per fase.

Senior gebruiker

De senior gebruiker is er verantwoordelijk voor dat de eisen en wensen volledig en nauwkeurig worden opgeleverd, dat wat wordt vervaardigd geschikt is voor het doel en dat de oplossing voorziet in de behoefte van de gebruikers binnen de kaders van de business case. Gebruikers zijn zowel degenen die met de eindproducten hun doelstellingen dienen te realiseren (bijv. het management), de eindgebruikers, als ook degenen die de eindproducten beheren.

De rol van de senior gebruiker bestaat uit de volgende taken:

- Zeker stellen dat het gewenste resultaat wordt gespecificeerd en wordt gerealiseerd.
- Zorg dragen voor focus op het gewenste projectresultaat vanuit het perspectief van de gebruiker.
- Zeker stellen dat de benodigde mensen en middelen van de zijde van de gebruiker beschikbaar zijn conform het faseplan.
- Goedkeuren van de productbeschrijvingen van de (specialistische) producten.



- Aangeven van prioriteiten en voorkeuren vanuit de positie van de gebruiker bij voorgestelde wijzigingen.

Senior leverancier

De senior leverancier vertegenwoordigt de belangen van degenen die de eigenlijke projectresultaten ontwerpen, ontwikkelen, verwerven en implementeren (= leveranciers). Hij dient de bevoegdheid te hebben om de benodigde middelen toe te zeggen of te verkrijgen.

4.3. Rapportage

Richting opdrachtgever wordt er maandelijks een voortgangsrapportage geleverd.

In deze rapportage wordt over de volgende punten gerapporteerd:

- Opdrachtinformatie;
- Periode;
- Doorlooptijd in fasen;
- Mijlpalen;
- Aandachtspunten/Issues;
- Risico's;
- Voortgang in geld;
- Algemene toelichting Projectleider;
- Toelichting aandachtspunten;
- Toelichting risico's.



5. Management en kwaliteit

5.1. Management- en Kwaliteitsproducten

Voor dit project worden de volgende management- en kwaliteitsproducten gebruikt.

Management- en kwaliteitsproducten	Wie
SharePoint project site	Michel van Marion
Plan van Aanpak (PvA)	Michel van Marion
Projectplanning	Michel van Marion
Voortgangsrapportage Project (p)	Michel van Marion
Actielijst projectoverleg	Michel van Marion
Project Aandachtspunten/issue Log	Michel van Marion
Project Issue/Aandachtspunt (n)	Michel van Marion
Risico Log	Michel van Marion
Risico (n)	Michel van Marion
Besluiten en uitgangspunten Log	Michel van Marion
Besluiten en uitgangspunt (n)	Michel van Marion
Off-Specification (n)	Michel van Marion
Wijzigingsvoorstellen (n)	Michel van Marion
Voortgangsrapportage	

5.2. Kwaliteit

De kwaliteit van de op te leveren producten wordt in grote lijnen gewaarborgd door het aansluiten op (bedrijfs)standaarden, meetbare kwaliteitscriteria en diverse procedures voor kwaliteitscontrole, configuratie- en wijzigingsbeheer. Alle management en kwaliteitsproducten zijn terug te vinden op een daarvoor speciaal ingericht en beveiligde SharePoint site.

5.3. Acceptatiecriteria

Acceptatiecriteria zijn (zoveel mogelijk) meetbaar opgestelde eisen, waaraan de eindproducten van het project dienen te voldoen. Deze eisen zijn opgesteld door en vanuit het perspectief van de toekomstige gebruikersgroepen.



6. Initiële Projectplanning

De projectplanning geeft aan welke acties wanneer door wie worden ondernomen en wat de bijbehorende kosten zijn. Deze planning kan gedurende de loop van het project aangepast worden op basis van ervaringen in het project en/of nieuwe gegevens.

6.1. Randvoorwaarden

Aan de volgende randvoorwaarden dient te zijn voldaan om onderstaande planning te kunnen halen:

- Benodigde toegezegde resources (mensen en middelen) zijn beschikbaar conform aanvraag.
- Op alle niveaus vindt tijdige besluitvorming plaats zodat de voortgang niet belemmerd wordt.
- Alle betrokken partijen verlenen hun medewerking conform afspraak.

6.2. Uitgangspunten

Bij het opstellen van de planning zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Voor interne medewerkers wordt een nominaal uurtarief van € 55,- (incl. BTW) gehanteerd.
- Voor externe medewerkers wordt een nominaal uurtarief van € 125,- (incl. BTW) gehanteerd.

6.3. Op te leveren producten

Business Producten

De volgende Business Producten zullen door het project opgeleverd worden.

Product nr.	Productnaam	Verantwoordelijk
1	Project start architectuur (PSA)	David Roberts/Yvonne Rasser
2	Longlist & Knock out criteria (RFI)	Michel van Marion/Yvonne Rasser
3	Advies pakketkeuze voor opdrachtgever	Michel van Marion
4	Shortlist (RFP)	Michel van Marion/Yvonne Rasser
5	PH&C requirements	David Roberts
6	Procesbeschrijvingen	Yvonne Rasser/René Van Huysse/Feike Koedooder
7	Vragenlijst leveranciers	Yvonne Rasser
8	Proof of concept (POC) casus	David Roberts
9	Beoordelingsmatrix	David Roberts
10	Implementatiecontract	Michel van Marion
11	Onderhoud en beheercontract	Michel van Marion
12	Conversie advies	David Roberts
13	Geconverteerde gegevens	Leverancier & processpecialist
14	Testplan	Marcel van der Steen
15	Testscenario's	Marcel van der Steen
16	Testrapport	Marcel van der Steen
17	Hardware	Medewerker A&F
18	Ontwerp CRM	Leverancier & FB
19	Koppelingen CRM <> Backoffice	Leverancier



20	CRM software	Leverancier
21	Inrichtingsdocument CRM	FB
22	Productdocumentatie CRM	Leverancier

6.4. Projectplanning

In de bijlagen zijn grafische weergaven opgenomen van de planning op projectniveau, waarbij de verschillende fasen van het project met hun doorlooptijd en afhankelijkheden zijn weergegeven. In de gedetailleerde faseplanningen kunnen als gevolg van opgedane ervaringen en nieuwe gegevens nog aanpassingen plaatsvinden.

Resourceplanning					
Rol	Naam	Geplande startdatum	Geplande einddatum	Te beste den uren	Kosten
Informatieanalist	David Roberts	25-4-2011	26-8-2011	176	€ 9.680
Informatieanalist	Yvonne Rasser	25-4-2011	29-8-2011	252	€ 13.860
Business architect	Jurjen Oostenveld	25-4-2011	27-5-2011	20	€ 1.100
Kwaliteitsmanager	Diederik de Bruijn	30-5-2011	3-2-2012	100	€ 5.500
Projectmanager	Michel van Marion	25-4-2011	3-2-2012	432	€ 23.771
Senior user	Bori Polack-Némethy	31-5-2011	2-12-2011	56	€ 3.080
Materiedeskundige Klantenservice	Leonie Brandt	adhoc	adhoc	40	€ 2.200
Systeembeheerder	Petra de Ruiters	31-5-2011	7-12-2011	57	€ 3.148
Procesanalist	René van Huysse	30-5-2011	21-6-2011	80	€ 4.400
Materiedeskundige Relatiebeheer	medewerker Accountmanagement	adhoc	adhoc	40	€ 2.200
Leverancier*	n.t.b.	1-8-2011	28-12-2011	0	n.t.b.
Testcoördinator	Marcel van der Steen	31-8-2011	28-11-2011	168	€ 9.240
Opdrachtgever	Wies Wiegman-Franssen	15-8-2011	2-9-2011	8	€ 435
Functioneel beheerder	Rob Havermans	15-8-2011	7-12-2011	108	€ 5.940
Processpecialist	Feike Koedooder	15-8-2011	7-12-2011	108	€ 5.940
Totaal				1605	€ 90.493



6.5. Kosten

Hieronder zijn de kosten voor de projectuitvoering weergegeven. Daarnaast zijn ook de jaarlijks te verwachte kosten opgenomen in deze tabel.

Externe kosten	aantal	bedrag	totaal
eenmalige kosten			
aanschaf applicatie		€ 3.000	
aanschaf rdbms licentie (sqlserver)		€ 3.000	
hardware (Virtueel)		€ 5.000	
licentiekosten 1e jaar			
licentie per gebruiker per jaar	1000		
aantal	15	€ 15.000	
implementatie			
consultancy	200 uur	€ 25.000	
bouw koppelingen	200 uur	€ 25.000	
Totaal		►	€ 76.000
interne kosten	Uren	uren * € 55,-	
Interne uren	1605	►	€ 88.275
Totale projectkosten		►	€ 164.275

Jaarlijkse kosten vanaf jaar 2			
Licentiekosten			€ 15.000
technisch en functioneel beheer - 4 uur per week	€ 55	52 wkn	€ 11.440
Onderhoudskosten leverancier percentage van aanschafwaarde	20%		€ 15.200
		Totaal	€ 41.640



6.6. Baten

Onderstaande tabel geeft de potentiële baten weer na de implementatie van een CRM systeem op de afdeling Klantenservice. Omdat de afdeling op dit moment niet beschikt over voldoende middelen om doorloop- en afhandeltijden te registreren, zijn de gemiddelde afhandeltijden hieronder op gebaseerd op een steekproef.

Kwantitatieve baten

Werkgevergesprekken

gemiddelde afhandeltijd	5	minuten
SLA afhandeltijd	4	minuten
aantal gesprekken werkg. Per jaar	30000	
winst met CRM per jaar	30000	minuten
loon	€ 55	
winst in uren	500	
winst in geld	€ 27.500	

Offerte maken (aanvullende regelingen)

Afhandeltijd IST	30	
SLA afhandeltijd	25	
Winst per call	5	
aantal handelingen per jaar	10000	
winst in uren per jaar	833	
uurloon	€ 55	
winst in geld per jaar	€ 45.833,33	
totaal		€ 73.333

Omdat PH&C geen kosten- en batenadministratie onderhoudt voor interne medewerkers, zullen bovenstaande baten niet in euro's beschikbaar komen voor PH&C. Wat bovenstaande bedrag ook aantoont, is dat er tijdswinst geboekt gaat worden wanneer de afdeling Klantenservice de beschikking heeft over een passend CRM systeem. Deze tijdswinst kan ingezet worden om met een gelijkblijvende FTE bezetting meer klanten te woord te staan.

De verwachting is dat in het jaar 2012 het aantal klantcontacten op de afdeling Klantenservice gaat toenemen. Hiervoor zijn de volgende redenen:

- In 2012 wordt het 'slapers' UPO verzonden. Dit betekent dat PH&C ongeveer 600.000 UPO's extra gaat verzenden. Uit ervaring is gebleken dat de response op de UPO verzendingen richting Klantenservice erg groot is.
- In 2012 is een nieuwe pensioenregeling van kracht voor de klanten van PH&C. De ervaring heeft geleerd dat wijzingen in de pensioenregeling leiden tot een verhoogde telefonische respons richting de klantenservice van PH&C.



6.7. Return on Investement

Uit de ROI berekening hieronder blijkt dat de initiële projectinvestering na 3 jaar terugverdient wordt.

Jaar	Kosten	Besparing	ROI	Rest investering
1	€ 164.275,00	€ 73.333	45%	€ 90.941,67-
2	€ 41.640	€ 73.333	176%	€ 59.248,33-
3	€ 41.640	€ 73.333	176%	€ 27.555,00-
4	€ 41.640	€ 73.333	176%	€ 4.138,33
Totaal	€ 289.195,00	€ 293.333	101%	



7. Projectrisico's

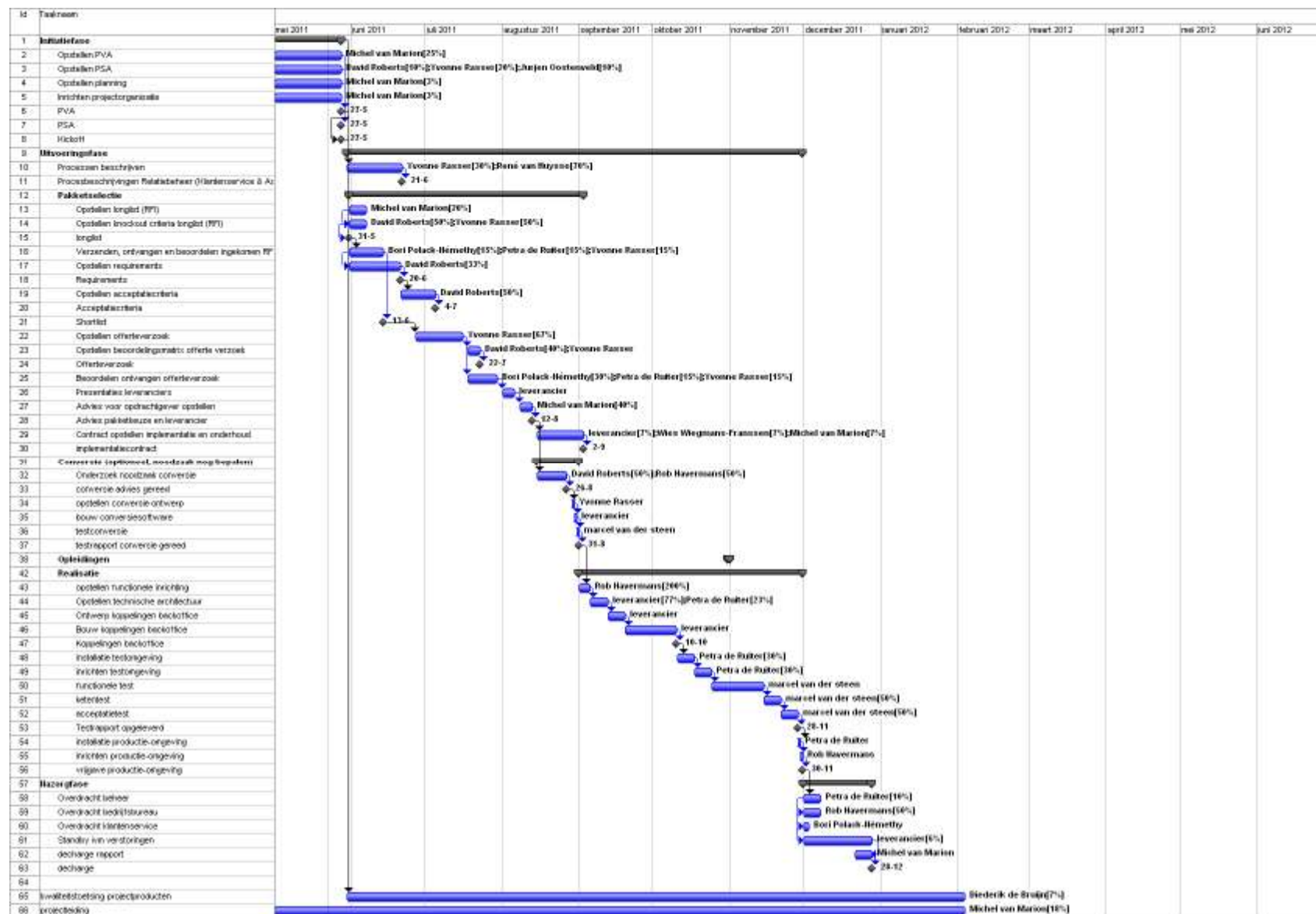
Hieronder een overzicht van de projectrisico's. De projectrisico's worden op de SharePointsite van KS 2.0. bijgehouden.

Id	Korte omschrijving	Kans	Effect	Risico factor	Maatregelen
1	PH&C gebruikt op dit moment MS Office 2003. Deze versie is redelijk oud, omdat in de markt de versies 2007 en 2010 al gebruikt worden. Het risico bestaat dat een CRM pakket een recentere versie van MS Office vereist. Dit risico geldt ook voor de Sharepointversie van PH&C.	4	4	16	Wanneer dit risico optreedt is het noodzakelijk om met de afdeling F&A in overleg te treden. Mogelijk dat er met hen gekozen kan worden om de Unit Relatiebeheer al te voorzien van een hogere Office versie.
2	Om koppelingen te kunnen realiseren tussen een CRM pakket en de bestaande backoffice systemen kan het noodzakelijk zij om over middleware software te beschikken. Denk hierbij aan bijvoorbeeld BizTalk of IIS. BizTalk is op dit moment niet beschikbaar binnen PH&C.	3	4	12	Wanneer dit risico optreedt, zal onderzocht moeten worden of datareplicatie ook een alternatief kan zijn om backoffice systemen te koppelen met het CRM Pakket. Nadeel van replicatie kan zijn dat de actualiteit van de gerepliceerde gegevens 1 dag oud is ipv realtime.
3	Op dit moment is er geen CRM pakket in gebruik binnen PH&C. Er is dus ook geen Functioneel beheerder binnen PH&C. Wanneer het bedrijfsbureau een Functioneel beheerder benoemd voor het CRM, zal deze dus totaal geen ervaring hebben met CRM pakketten.	5	3	15	De Functioneel beheerder van het CRM pakket zal opgeleidt moeten worden voordat het CRM pakket in gebruik genomen zal worden door PH&C. Bekeken kan worden of de Functioneel beheerfunctie uitbesteed kan worden bij de implementatiepartner/ leverancier. De Functioneel beheerder zal extra uren ingezet kunnen worden tijdens het project, om zo zoveel mogelijk ervaring tijdens het project op te doen met het CRM pakket.
4	Op dit moment is onduidelijk welke maatwerkkosten voorzien moeten worden in het project. Dit zal afhankelijk zijn van het aantal koppelingen dat gerealiseerd moeten worden tussen CRM en de bestaande backoffice systemen.	3	3	9	Na de definitieve pakket en leverancierskeuze moet er eerst een implementatiecontract afgesloten worden met de leverancier. Vooraf moet duidelijk zijn wat de implementatie gaat kosten. Dus niet beginnen met implementeren zonder contact.

Bijlage 1: Grafische weergaven projectplanning

Hieronder is de grafische weergave van de projectplanning opgenomen.

Het originele document is terug te vinden in het projectdossier op de Sharepointsite van het projectbureau.



Productbeschrijvingen

Project: KS 2.0

Productbeschrijvingen

Dit document bevat de bijlagen 'Product descriptions' bij het Plan van aanpak voor het project KS 2.0. Hierin zijn opgenomen: productbeschrijvingen op projectniveau. Per productbeschrijving zijn de volgende onderdelen opgenomen:

Onderdeel	Omschrijving
Doel	Doel/nut van het product.
Samenstelling	Waaruit is het product opgebouwd, welke onderdelen bevat het.
Bronnen	Uit welke bronnen worden (deel)producten verkregen, welke referentiebronnen zijn beschikbaar.
Uiterlijk en formaat	Beschrijving van uiterlijk en formaat, vaak via verwijzing naar standaarden of voorbeelden.
Verantwoordelijke	Naam van degene die het product maakt (nb. delegeren is ook mogelijk).
Kwaliteitscriteria	Meetbare criteria waaraan het product moet voldoen om als 'gereed' bestempeld te worden.
Kwaliteitsmethode	Manier die gebruikt zal worden om de kwaliteitscriteria te controleren.
Kwaliteitsverantwoordelijke	Naam van degene(n) die vast stelt dat het product gereed is en voldoet aan de gestelde eisen.
Eventuele productie aanwijzingen	Aanwijzingen, hints & tips voor de vervaardiger van het product.

Inhoudsopgave

1	Project start architectuur (PSA)	5
2	Longlist	6
3	Advies pakketkeuze voor opdrachtgever	7
4	Shortlist	8
5	PH&C requirements.....	9
6	Procesbeschrijvingen	10
7	Vragenlijst leveranciers	11
8	Proof of concept (POC) casus	12
9	Beoordelingsmatrix.....	13
10	Implementatiecontract	14
11	Onderhoud en beheercontract	15
12	Conversie advies	16
13	Geconverteerde gegevens.....	17
14	Testplan	18
15	Testscenario's	19
16	Testrapport.....	20
17	Hardware	21
18	Ontwerp CRM.....	22
19	Koppelingen CRM <> Backoffice.....	23
20	CRM software.....	24
21	Inrichtingsdocument CRM.....	25
22	Productdocumentatie CRM	26

1 Project start architectuur (PSA)

Productnaam:	Project start architectuur (PSA)
Productnummer:	1
Doel	Projecten worden begeleid bij het werken onder architectuur door middel van een Project Start Architectuur (PSA). De PSA is de vertaling van de algemene architectuurprincipes en -modellen naar projectspecifieke richtlijnen.
Samenstelling	
Bronnen	• Bedrijfsreferentie architectuur PH&C • Strategische visie document PH&C • Gesprekken met: de opdrachtgever Wies Wiegmans-Franssen en medewerkers Unit Relatiebeheer • Business Informatie Plan PH&C 2010
Uiterlijk en formaat	Ms Word document Volgens PSA sjabloon PSA
Verantwoordelijke	David Roberts – Informatie analist Yvonne Rasser – Informatie analist
Kwaliteitscriteria	Goedgekeurd door de opdrachtgever
Kwaliteitsmethode	n.v.t.
Kwaliteitsverantwoordelijke	Jurjen Oostenveld, Business Architect
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	Kennis van bedrijfsarchitecturen
Relaties met andere producten¹	MA: voor uitvoeringsfase van het project.
Eventuele productie aanwijzingen	

¹ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

2 Longlist & knock out criteria (RFI)

Productnaam:	Longlist + knock out criteria (RFI)
Productnummer:	2
Doel	Inzicht in leveranciers, CRM pakketten en implementatiepartners. De longlist wordt beoordeelt adhv vooraf opgesteld knock-out criteria. Doel is om een shortlist over te houden van 3 CRM pakketten en/of 3 implementatiepartners.
Samenstelling	• Longlist met leverancier gegevens • Vragenlijst voor leveranciers op longlist. • Knock-out criteria voor de longlist beoordeling.
Bronnen	• Internet • Informatie uit netwerk (collega's, consultants, etc) • CRM pakketselectie website • Handboek softwareselectie (business-software.nl)
Uiterlijk en formaat	MS Word documenten
Verantwoordelijke	Yvonne Rasser (longlist) David Roberts (knock-out criteria)
Kwaliteitscriteria	• Grammaticaal correct opgesteld document • Goedgekeurd door de opdrachtgever
Kwaliteitsmethode	Beoordeling door werkgroep kwaliteit van het project (quality Insurance).
Kwaliteitsverantwoordelijke	• Projectmanager: Michel van Marion • Opdrachtgever: Wies Wiegmans-Franssen
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	• Ervaring met selectietrajecten • Ervaring met opstellen van een longlist • Goede schriftelijke communicatieve vaardigheden
Relaties met andere producten²	MA: Shortlist (4) en Advies pakketkeuze (3) A: gelijktijdig gereed met: vragenlijst leverancier (7)
Eventuele productie aanwijzingen	

Opmerking [D1]: De vragenlijst leverancier, gaat die naar de gehele longlist? Indien niet zou ik dit niet in relatie met elkaar zien, maar juist bij de short-list.

² OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

3 Advies pakketkeuze voor opdrachtgever

Productnaam:	Advies pakketkeuze voor opdrachtgever
Productnummer:	3
Doel	De opdrachtgever een advies geven over welk CRM pakket het beste past bij de opdracht en welke implementatiepartner de implementatie en inrichting van het pakket zou moeten gaan uitvoeren.
Samenstelling	Resultaat van beoordeling longlist Resultaat van beoordeling shortlist Resultaat van beoordeling ingekomen offertes Resultaat van Proof of concept beoordeling
Bronnen	Leveranciers informatie
Uiterlijk en formaat	MS Word adviesrapport
Verantwoordelijke	Michel van Marion
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten³	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

³ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

4 Shortlist (RFP)

Productnaam:	Shortlist (RFP)
Productnummer:	4
Doel	Een lijst van aanbieders beschikbaar hebben die na de eerste selectie uit een longlist zijn overgebleven en waarbij nadere uitvraag wordt gedaan naar het door hen te leveren pakket.
Samenstelling	Lijst met leveranciersgegevens
Bronnen	- Resultaat Longlist - Opdrachtgever - Projectleider - Wergroep Kwaliteit - PSA
Uiterlijk en formaat	MS word documenten
Verantwoordelijke	Yvonne Rasser
Kwaliteitscriteria	- Grammaticaal correct opgesteld document - Goedgekeurd door de opdrachtgever
Kwaliteitsmethode	Beoordeling door werkgroep kwaliteit van het project (quality Insurance).
Kwaliteitsverantwoordelijke	- Projectmanager: Michel van Marion - Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen - Wergroep Kwaliteit
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	Ervaring met selectietrajecten Ervaring met het opstellen van een shortlist Schriftelijke communicatieve vaardigheden
Relaties met andere producten⁴	AV: PSA (1), Besluit op longlist (2) MA: Advies opdrachtgever (3) A: gelijktijdig gereed met: vragenlijst leverancier (7), POC (8)
Eventuele productie aanwijzingen	

⁴ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

5 PH&C requirements

Productnaam:	PH&C requirements
Productnummer:	5
Doel	Inzicht geven in de procesrequirements en de non-functional requirements. Deze requirements worden gebruikt in het offertezoek.
Samenstelling	• Procesrequirements • Non functional requirements
Bronnen	• Medewerkers unit Relatiebeheer • Medewerkers Afdeling Automatisering • Medewerkers Bedrijfsbureau • Procesbeschrijvingen • Acceptatie criteria Automatisering
Uiterlijk en formaat	Overzicht met alle requirements ingedeeld naar samenstelling, prioriteit (MoSCoW)
Verantwoordelijke	David Roberts – Informatie analist
Kwaliteitscriteria	• De requirements moeten aansluiten op de Eisen en wensen van de unit Relatiebeheer • De requirements moeten aansluiten op de processen van de unit Relatiebeheer • De requirements moeten aansluiten op het BIP
Kwaliteitsmethode	• Procesbeschrijving in combinatie met PDRE • Toetsing requirements door betrokken medewerkers van unit Relatiebeheer, afdeling Automatisering en Bedrijfsbureau. • Toetsing requirements door opdrachtgever
Kwaliteitsverantwoordelijke	• Werkgroep Kwaliteit • Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen • Projectmanager: Michel van Marion
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	• Kennis van PDRE (Proces Driven Requirements Engineering) • Analytisch vermogen • Mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden • Plannen en organiseren
Relaties met andere producten⁵	AV: Procesbeschrijvingen MA: POC (8), Beoordelingsmatrix (9), Advies (3) A: PSA (1)
Eventuele productie aanwijzingen	

⁵ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

6 Procesbeschrijvingen

Productnaam:	Procesbeschrijvingen
Productnummer:	6
Doel	Inzicht krijgen in de activiteiten op de afdelingen, zodat dit gebruikt kan worden bij de selectie van een passende softwarepakketoplossing.
Samenstelling	• Procesbeschrijving op A0-niveau (c ontextdiagram en beschrijving op hoofdlijnen) • Procesbeschrijving op A1-niveau (gedetailleerde procesbeschrijving inclusief toelichting)
Bronnen	• Medewerkers unit Relatiebeheer • Reeds bestaande procesbeschrijvingen
Uiterlijk en formaat	Processen op hoofdlijnen (A0-niveau) in Powerpoint Processen in detail (A1-niveau) in Protos
Verantwoordelijke	• Yvonne Rasser (Procesbeschrijving op A0-niveau) • René Van Huysse en Feike Koedooder (procesbeschrijving op A1-niveau)
Kwaliteitscriteria	• Acceptatie door Kwaliteitsmanager (inhoudelijke review) • Procesbeschrijvingen moeten voldoen aan de gekozen methodiek
Kwaliteitsmethode	• Toetsing of procesbeschrijving voldoet aan IDEF0-methodiek • Toetsing processen door betrokken medewerkers Unitrelatiebeheer. • Toetsing door Kwaliteitsmanager
Kwaliteitsverantwoordelijke	• Betrokken medewerkers unit Relatiebeheer • Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen • Projectmanager: Michel van Marion • Werkgroep Kwaliteit
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	• Kennis en ervaring met Procesmanagement en het beschrijven van processen vlg IDEF-0 methodiek • Mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden • Plannen en organiseren • Analytisch vermogen
Relaties met andere producten⁶	MA: PH&C Requirements (5), Advies pakketkeuze (3), POC (8), Vragenlijst leveranciers (7) AV: PSA (1)
Eventuele productie aanwijzingen	

⁶ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

7 Vragenlijst leveranciers

Productnaam:	Vragenlijst leveranciers
Productnummer:	7
Doel	Het opvragen van relevante informatie van leveranciers over het door hen te leveren product en diensten op basis waarvan een gefundeerde keuze kan worden gemaakt voor een passende softwarepakketoplossing.
Samenstelling	• Vragen over het functionele en technische mogelijkheden van het aangeboden pakket • Vragen over de implementatie van het pakket • Vragen over de interne organisatie van de leverancier
Bronnen	• BIP • PSA • Medewerkers Afd. Automatisering • Medewerkers Unit Relatiebeheer • Requirements PH&C (incl. procesbeschrijvingen) • Medewerkers Bedrijfsbureau
Uiterlijk en formaat	Word document
Verantwoordelijke	Yvonne Rasser
Kwaliteitscriteria	• Aansluiten op benoemde requirements en procesbeschrijvingen • Aansluiten op BIP
Kwaliteitsmethode	• Toetsing door betrokken medewerkers • Toetsing door Opdrachtgever en projectmanager • Toetsing door werkgroep Kwaliteit
Kwaliteitsverantwoordelijke	• Werkgroep Kwaliteit • Opdrachtgever: Wies Wiegman • Projectmanager: Michel van Marion
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	• Ervaring met opstellen van een vragenlijst • Ervaring met Selectietrajecten • Schriftelijke communicatieve vaardigheden
Relaties met andere producten⁷	AV: PSA (1), Requirements (5) (en procesbeschrijving) MA: Advies (3), Longlist (2), Shortlist (4) A: Gelijktijdig met POC (8)
Eventuele productie aanwijzingen	

Opmerking [D2]: Moet de vragenlijst af zijn voor de longlist?

⁷ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

8 Proof of concept (POC) casus

Productnaam:	Proof of concept (POC) casus
Productnummer:	8
Doel	Leveranciers een casus voorleggen, die zij bij PH&C kunnen komen demonstreren met hun product (CRM-pakket)
Samenstelling	Scenario
Bronnen	• Medewerkers Unit Relatiebeheer; • Procesbeschrijvingen; • Requirements; • Informatieanalist; • Businessarchitect; • Functioneel beheerder. • BIP • Blauwdruk ICT
Uiterlijk en formaat	MS Word document
Verantwoordelijke	David Roberts
Kwaliteitscriteria	• Aansluiten op beschreven processen en requirements • Aansluiten op BIP • Aansluiten op blauwdruk ICT
Kwaliteitsmethode	• Toetsing door betrokken medewerkers • Toetsing door Opdrachtgever en projectmanager • Toetsing door werkgroep Kwaliteit
Kwaliteitsverantwoordelijke	• Werkgroep Kwaliteit • Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen • Projectmanager: Michel van Marion
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	• Ervaring met het opstellen van een POC • Ervaring met een selectietraject • Schriftelijke communicatie vaardigheden • Kennis van processen binnen Unit Relatiebeheer
Relaties met andere producten⁸	AV: PSA (1), requirements (5), procesbeschrijvingen (6) MA: Advies (3), Beoordelingsmatrix (9)
Eventuele productie aanwijzingen	

⁸ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

9 Beoordelingsmatrix

Productnaam:	Beoordelingsmatrix
Productnummer:	9
Doel	Ingezonden offertes van leveranciers, kunnen met de beoordelingsmatrix gescoord worden. Nadat alle ontvangen offertes beoordeeld zijn, is duidelijk a.d.h.v. de beoordelingsmatrix, welke product leverancierscombinatie het beste past bij de wensen en eisen van PH&C.
Samenstelling	Beoordelingsmatrix
Bronnen	• Offertes leveranciers • Requirements • Procesbeschrijvingen • BIP • Blauwdruk ICT
Uiterlijk en formaat	MS Excel bestand
Verantwoordelijke	David Roberts
Kwaliteitscriteria	Akkoord van: • Werkgroep kwaliteit • Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen • Projectmanager: Michel van Marion • Medewerkers Automatisering, Bedrijfsbureau en unit Relatiebeheer
Kwaliteitsmethode	Toetsing door: • Werkgroep kwaliteit • Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen • Projectmanager: Michel van Marion • Medewerkers Automatisering, Bedrijfsbureau en unit Relatiebeheer
Kwaliteitsverantwoordelijke	• Opdrachtgever: Wies Wiegman-Franssen • Projectmanager: Michel van Marion • Werkgroep Kwaliteit
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	• Ervaring met opstellen beoordelingsmatrix • Ervaring met selectietrajecten • Analytisch vermogen
Relaties met andere producten⁹	AV: PSA (1), Requirements (5) en POC (8) MA: Advies (3)

⁹ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

Productbeschrijvingen

Eventuele productie aanwijzingen	
---	--

Bestandsnaam: Bijlage V - Productbeschrijvingen project ks 2.0.doc
 14/27

Auteur: mvm

Versie: 1.0

Datum opgeslagen: 16-6-11

Project: KS 2.0

10 Implementatiecontract

Productnaam:	Implementatiecontract
Productnummer:	10
Doel	Duidelijkheid geven in de activiteiten, verantwoordelijkheden, doorlooptijden en kosten van de aan te schaffen en te implementeren CRM pakket.
Samenstelling	PVA Planning Resource overzicht Kostenplaatje
Bronnen	Leverancier
Uiterlijk en formaat	Papieren document Digitale versie van het document
Verantwoordelijke	Externe leverancier Michel van Marion
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁰	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁰ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

11 Onderhoud en beheercontract

Productnaam:	Onderhoud en beheercontract
Productnummer:	11
Doel	
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Michel van Marion
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹¹	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹¹ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

12 Conversie advies

Productnaam:	Conversie advies
Productnummer:	12
Doel	De opdrachtgever informeren of conversie van bestaande systemen naar het nieuwe CRM systeem noodzakelijk, mogelijk is...
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	David Roberts
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹²	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹² OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

13 Geconverteerde gegevens

Productnaam:	Geconverteerde gegevens
Productnummer:	13
Doel	
Samenstelling	Conversie export software (bestaande systemen) Inleessoftware CRM Fysieke gegevens bestanden uit bestaande systemen
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Leverancier & Processpecialist
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹³	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹³ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

14 Testplan

Productnaam:	Testplan
Productnummer:	14
Doel	Vooraf inzicht geven in de verschillende testen van die het CRM systeem bij PH&C zal doorlopen.
Samenstelling	Testplan Testfasering (functioneel, acceptatie, technisch) Testscenario's Testbevindingen administratie
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Marcel van der Steen
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁴	AV Testscenario's (15)
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁴ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

15 Testscenario's

Productnaam:	Testscenario's
Productnummer:	15
Doel	Om het testen gestructureerd en gecontroleerd uit te voeren, is het noodzakelijk te beschikken over vooraf opgestelde testscenario's. Een scenario beschrijft wat er op welke manier getest gaat worden. Ook beschrijft een scenario de aanvangssituatie de slotsituatie.
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Marcel van der Steen
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁵	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁵ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

16 Testrapport

Productnaam:	Testrapport
Productnummer:	16
Doel	De projectleiding inzicht geven in de kwaliteit van het CRM pakket in de PH&C architectuur. HET testrapport zal voor de opdrachtgever gebruikt worden bij het bepalen of het CRM pakket productierijp is.
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Marcel van der Steen
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁶	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁶ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

17 Hardware

Productnaam:	Hardware
Productnummer:	17
Doel	Noodzakelijk voor het kunnen hosten van applicaties aan de eindgebruikers van PH&C. De hardware binnen PH&C voorradig, maar de benodigde servers, zullen virtueel aangemaakt moeten worden.
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Medewerker A&F
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁷	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁷ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

18 Ontwerp CRM

Productnaam:	Ontwerp CRM
Productnummer:	18
Doel	
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Leverancier & FB
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁸	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁸ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

19 Koppelingen CRM <> Backoffice

Productnaam:	Koppelingen CRM <> Backoffice
Productnummer:	19
Doel	
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Leverancier
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten¹⁹	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

¹⁹ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

20 CRM software

Productnaam:	CRM software
Productnummer:	20
Doel	
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Leverancier
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten²⁰	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

²⁰ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

21 Inrichtingsdocument CRM

Productnaam:	Inrichtingsdocument CRM
Productnummer:	21
Doel	
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Functioneel beheerder
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten²¹	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

²¹ OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

22 Productdocumentatie CRM

Productnaam:	Productdocumentatie CRM
Productnummer:	22
Doel	
Samenstelling	
Bronnen	
Uiterlijk en formaat	
Verantwoordelijke	Leverancier
Kwaliteitscriteria	
Kwaliteitsmethode	
Kwaliteitsverantwoordelijke	
Vereiste bijzondere kennis of vaardigheden:	
Relaties met andere producten²²	OV / MA / AV / A
Eventuele productie aanwijzingen	

²² OV=Onderdeel van/MA=Moet af zijn voor/AV=Afhankelijk van/A=Andere, namelijk

Productbeschrijvingen

Bestandsnaam: Bijlage V - Productbeschrijvingen project ks 2.0.doc
28/27

Auteur: mvm

Versie: 1.0

Datum opgeslagen: 16-6-11

Project: KS 2.0

Projectstartarchitectuur

Klantenservice 2.0

Auteurs: David Roberts en Yvonne Rasser
Versie: 1.1
Datum: 22 juli 2011

Documentbeheer

Plaats document

De bron van dit document is te vinden in het projectarchief van het projectbureau

Versiebeheer

Versie	Reden	Datum
0.1	Initiële versie	
1.0	Definitieve versie	
1.1	Aangepaste versie: toevoeging uitleg PSA (par 1.1) en aanpassing processen Relatiebeheer (par 6.2.3.)	22 juli 2010

Goedkeuring

Dit document, versie 1.0 (d.d.) is geaccepteerd door:

Naam : Wies Wiegman-Franssen, opdrachtgever
Functie : Unitmanager Relatiebeheer

Handtekening :

Datum :

Distributie

Naam	Functie	Versie				
		0.1	1.0	1.1		
Michel van Marion	Projectmanager	X	X	X		
Jurjen Oostenveld	Business Architect	X	X	X		
Wies Wiegman-Franssen	Unitmanager Relatiebeheer	X	X	X		
Monique ten Hagen	Programmamanager		X	X		

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding.....	3
1.1. Achtergrondinformatie	3
1.2. Leeswijzer	3
1.3. Referentiemateriaal en bronnen	3
2. Context	5
2.1. Strategisch plan PH&C	5
2.2. Verhouding projecten Integraal klantbeeld en Klantenservice 2.0	5
3. Doel van de verandering	7
3.1. Doelstelling	7
3.2. Middel en resultaat.....	7
4. Afbakening verandergebied.....	8
4.1. Scope project	8
4.2. Scope in het kader van de bedrijfsarchitectuur van PH&C	8
5. Huidige situatie	10
5.1. Afdeling Klantenservice	10
5.2. Afdeling Accountmanagement.....	11
6. Ontwerp	12
6.1. Markten, producten, diensten, media, kanalen	12
6.2. Bedrijfsfuncties, processen, mensen en organisatie, besturing	17
6.3. Informatiearchitectuur	21
6.4. Informatietechnologie	28
6.5. Technische architectuur	30
6.6. Eigenaarschap	31
7. Technieken en instrumenten	32
8. Openstaande issues	33
9. Implementatie	34
9.1. Richtlijnen voor implementatie.....	34
Bijlage 1 Begripsdefinities.....	35
Bijlage 2 Memo 'Resultaten inventarisatie wensen Klantenservice m.b.t. het realiseren van een kennisbank'	36
Bijlage 3:	40

1. Inleiding

1.1. Achtergrondinformatie

De in dit document beschreven startarchitectuur ondersteunt het project Klantenservice 2.0 (verder: KS 2.0) dat voor de unit Relatiebeheer, in eerste instantie voor de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement, de middelen gaat realiseren waarmee zij op een efficiëntere, betrouwbaardere en meer klantvriendelijke manier haar werkzaamheden kan uitvoeren. Het project KS 2.0 resulteert in de implementatie en inrichting van een passende softwarepakketoplossing.

De PSA is de vertaling van de algemene architectuurprincipes en -modellen naar projectspecifieke richtlijnen. De algemene architectuur wordt als het ware toegesneden op de specifieke problematiek van het project. Hierdoor geeft de PSA een heel concreet en doelgericht kader aan waarbinnen het project moet worden uitgevoerd. Het doel van de PSA is om een project een concrete, relevante en praktisch realiseerbare scope mee te geven zodat het projectresultaat past in het grotere geheel van de organisatie. De PSA wordt gemaakt aan het begin van het project in samenwerking tussen de architecten en het projectteam. Samen met een Plan van Aanpak vormt de PSA het startdocument voor het project.

1.2. Leeswijzer

De projectstartarchitectuur (verder: PSA) is als volgt opgebouwd: in dit hoofdstuk wordt achtergrondinformatie gegeven en wordt verwezen naar referentiemateriaal en bronnen die ten grondslag liggen aan het tot stand komen van deze PSA.

Vervolgens behandelt hoofdstuk 2 de context. Dit betreft een korte beschrijving van de bedrijfscontext van de voorgenomen verandering.

Hoofdstuk 3 beschrijft het doel van de verandering.

Hoofdstuk 4 gaat in op de afbakening van het verandergebied; de scope van het project.

Hoofdstuk 5 beschrijft de huidige situatie van de betrokken bedrijfsonderdelen.

Hoofdstuk 6 bevat het ontwerp: dit is de kern van het PSA.

In hoofdstuk 7 is een overzicht opgenomen met de te hanteren methoden en technieken voor de nadere uitwerking van de PSA.

Hoofdstuk 8 bevat een overzicht met openstaande vragen over de verandering.

Hoofdstuk 9 beschrijft de implementatie van de verandering.

Ten slotte staat in hoofdstuk 10 de mogelijke impact voor de beheerorganisatie beschreven.

1.3. Referentiemateriaal en bronnen

Aan dit PSA liggen de volgende documenten ten grondslag:

- Strategische visie 2009-2012 uitvoeringsorganisatie PH&C, versie 2.0 d.d. juli 2009;
- Meerjarenplan Klantenservice 2010-2012;
- BIP PH&C 2010-2013 versie 1.0;
- Memo 'Resultaten inventarisatie wensen Klantenservice m.b.t. het realiseren van een kennisbank' d.d. 28 maart 2011;
- Projectvoorstel 'Klantenservice 2.0', versie 1.0 d.d. 13 april 2011;
- Overzicht activiteiten Accountmanagement, versie 18 maart 2011;
- Inwerkplan Klantenservice;
- ICT Blauwdruk versie 0.9.

Tevens zijn gesprekken gevoerd met de volgende medewerkers:

- Bori Polack-Nemethy;
- Edith van Renssen-van Elleswijk;
- Daniël Schrik;

- Ria Braam.

2. Context

2.1. Strategisch plan PH&C

Sinds 2004 is Pensioenfonds Horeca & Catering (verder: PH&C) een zelfstandige uitvoeringsorganisatie. Om richting te geven aan de strategische ontwikkelingen binnen de uitvoeringsorganisatie heeft PH&C in 2009 een strategisch visiedocument opgesteld voor de periode 2009-2012. Hierin is de missie van PH&C geformuleerd, te weten:

"het voor de opdrachtgevers (sociale partners in de bedrijfstakken horeca- en contractcatering) uitvoeren van de (basis- en aanvullende) pensioenregelingen op een solide en transparante wijze tegen een relatief lage prijs."

PH&C wil de klanten van haar opdrachtgevers goed bedienen, goed informeren en – indien gewenst – goed adviseren.

In het Strategisch plan zijn de volgende vijf kritische succesfactoren voor PH&C onderkend:

- Betrouwbare pensioenuitvoering;
- Efficiënte administratie;
- Professioneel klantcontact;
- Goed vermogensbeheer;
- Modern werkgeverschap.

Om sturing te geven aan de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn drie plateaus in de tijd gedefinieerd:

- Plateau I: Betrouwbaarheid en efficiency;
- Plateau II: Efficiency en klantvriendelijkheid;
- Plateau III: Groei en schaalvergroting.

2.2. Verhouding projecten Integraal klantbeeld en Klantenservice 2.0

De strategische visie en het daaruit voortvloeiende meerjarenplan van PH&C zijn in 2010 vertaald naar het Business Informatie Plan (BIP) 2001 tot en met 2013. Hierin is een aantal veranderingsinitiatieven vastgesteld die moeten bijdragen aan realisatie van de plateauplanning van PH&C. Een van de initiatieven in het BIP voor het jaar 2011 in het kader van plateau II is het project 'Integraal klantbeeld'.

Het afgelopen jaar (2010) is, vooral binnen de Unit Operations, gewerkt aan de betrouwbaarheid van de systemen; de realisatie van plateau I. Nu de systemen meer betrouwbaar zijn geworden, wil PH&C deze betrouwbaarheid aan haar klanten tonen en gaat zij verder naar plateau II: Efficiency en klantvriendelijkheid. In dit stadium richt PH&C haar aandacht op de verwachting en tevredenheid van de klant. Sleutelwoorden in deze fase zijn: verbetering van klantcommunicatieprocessen, doelgroepgebonden marketen en verkopen van aanvullende regelingen. Het in het BIP benoemde project 'Integraal klantbeeld' moet hieraan bijdragen.

Het hierna afgebeelde model laat het beschouwinggebied zien. Pas wanneer deze beschouwinggebieden allemaal zijn uitgevoerd kan worden gesproken van het bereiken van een 'Integraal klantbeeld' zoals bedoeld in het BIP. Bij het opdelen van het 'totaalproject' naar deelprojecten, is niet alleen onderscheid gemaakt naar de soort klanten, nl. deelnemers en werkgevers, maar ook naar de omgeving waarop de oplossing is gericht, nl. intern en extern. Hierbij bestaat de interne omgeving uit de afdelingen/medewerkers binnen PH&C. De externe omgeving bestaat uit de klanten van PH&C, deelnemers en werkgevers in de horeca- en contractcateringbranche.

	Werkgevers	Deelnemers
Intern	CRM	CRM
Extern	Werkgevers- portaal	Deelnemers- portaal

Afbeelding 1 Model 'Integraal klantbeeld'

Het beschouwinggebied van project KS 2.0 richt zich op het groen gearceerde deel van het model, nl. het selecteren, implementeren en inrichten van een softwarepakketoplossing voor intern gebruik. Hierbij wordt gezocht naar middelen voor de unit Relatiebeheer om haar werkzaamheden op een effectievere, efficiëntere, betrouwbaardere en meer klantvriendelijke manier uit te voeren. Professioneel klantcontact is naast één van de kritische succesfactoren van PH&C ook de missie van de afdeling Klantenservice. Met de realisatie van het project draagt de Unit Relatiebeheer, in eerste instantie de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement, bij aan het bereiken van deze KSF en is zij in staat de klanttevredenheid te verhogen en in een later stadium zelfs te monitoren en hierover te rapporteren.

Dit project draagt daarmee bij aan de doelstelling van PH&C voor realisatie van plateau II. Daarnaast houdt het project, bij de realisatie van de middelen, tevens rekening met het leveren van een bijdrage aan een gedeeltelijke realisatie van plateau III, namelijk een het administreren van verschillende bedrijfstakpensioenfondsen.

3. Doel van de verandering

3.1. Doelstelling

De doelstelling van het project KS 2.0 is de Unit Relatiebeheer de mogelijkheden te bieden om haar werk efficiënter en betrouwbaarder uit te voeren, waardoor de medewerker- en klanttevredenheid vergroot wordt.

Het project moet resulteren in de volgende kwaliteitsverbeteringen voor de Unit Relatiebeheer:

- Efficiëntere klantbeantwoording;
- Kwalitatief betere (consistentere) klantbeantwoording;
- Efficiëntere administratie van offertes voor aanvullende regelingen;
- Efficiëntere vastlegging van klantcontactgegevens en contacthistorie;
- Hogere betrouwbaarheid van gegevens;
- Toegankelijker voor klantenservice;
- Mogelijkheid voor het bedienen van meerdere pensioenfondsen.

3.2. Middel en resultaat

De doelstelling van het project wordt gerealiseerd door de selectie, implementatie en inrichting van een op Customer Relationship Management (verder: CRM) gelijkende softwarepakketoplossing. Met behulp hiervan kan de Unit Relatiebeheer de externe klanten van PH&C op een betrouwbare en efficiënte wijze bedienen en heeft zij inzicht in betrouwbare klantgegevens en de contacthistorie. Als gevolg hiervan wordt het werk van de medewerkers vereenvoudigd. De unit Relatiebeheer, in het bijzonder de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement, is met het projectresultaat voorbereid voor het betreden van plateaus II en III.

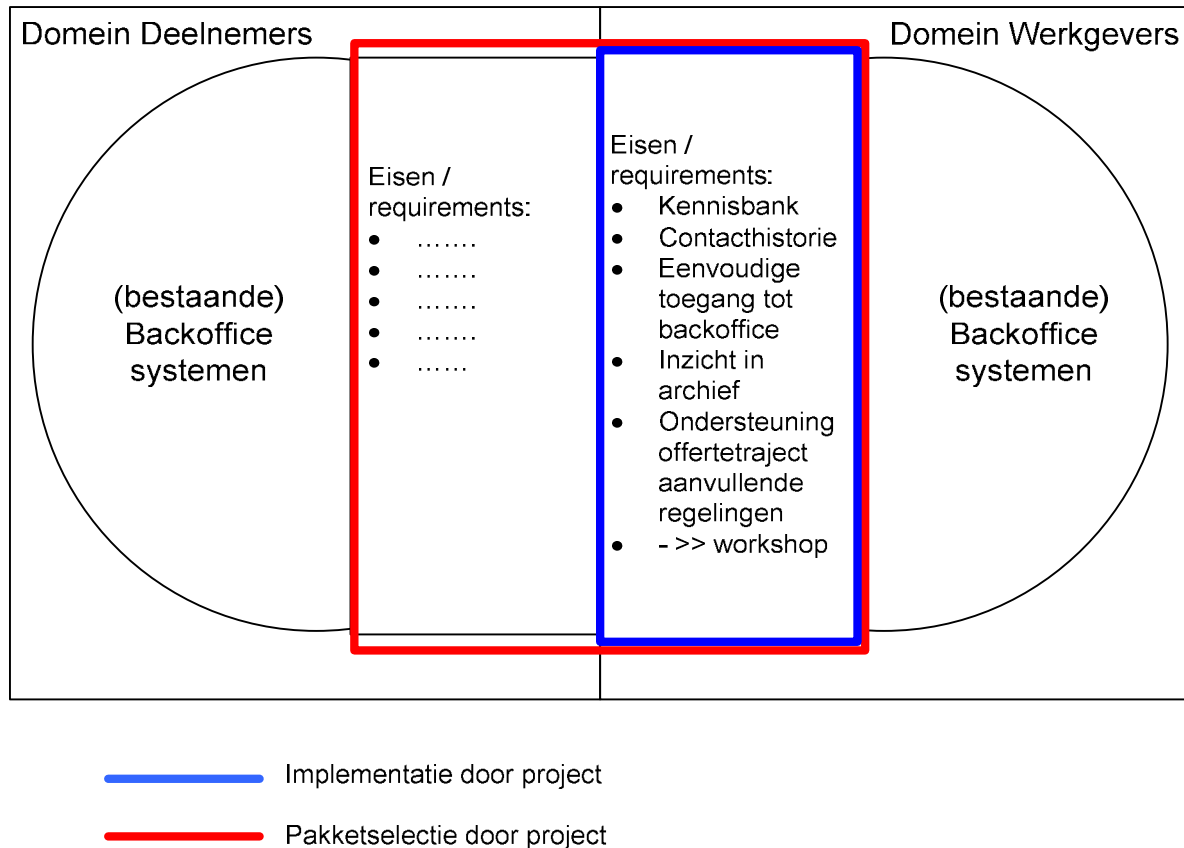
Het projectresultaat, de gekozen softwarepakketoplossing, moet voldoen aan de volgende vijf vereisten:

- De mogelijkheden voor een Kennisbank;
- Inzicht in contacthistorie met klanten;
- Eenvoudige toegang tot (bestaande) BackOffice systemen;
- Eenvoudig toegang en inzicht in het klantarchief (brieven) van werkgevers;
- Inzicht geven van de verschillende geadministreerde bedrijfstakpensioenfondsen;
- Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen.

4. Afbakening verandergebied

4.1. Scope project

Vanwege de omvang van het traject is besloten om dit gefaseerd uit te voeren. Daarom is het klantenbestand waarop dit project betrekking heeft, onderverdeeld naar twee afzonderlijke domeinen benoemd, nl. deelnemers en werkgevers.



Afbeelding 2 Scope pakketselectie en implementatie

Zoals bovenstaande afbeelding laat zien, beslaat de scope voor het feitelijke implementatietraject slechts een gedeelte van de scope voor de pakketselectie. Het selectietraject richt zich op een pakket dat geschikt is voor beide domeinen. Daarnaast moet het pakket mogelijkheden bieden om ook andere eventuele toekomstige opdrachtgevers van PH&C te bedienen. De implementatie en inrichting van het pakket wordt uitsluitend uitgevoerd voor het domein werkgevers. Dit onderdeel van het project voor het domein deelnemers wordt in een toekomstig nog nader te bepalen traject uitgevoerd.

4.2. Scope in het kader van de bedrijfsarchitectuur van PH&C

Met het oog op de bedrijfsarchitectuur van PH&C vallen de volgende onderdelen binnen de scope van het project/de PSA:

- Producten en diensten:
Het project richt zich op het verlenen van frontofficediensten door de afdeling Klantenservice voor alle producten (basis-, aanvullende en VUT-regeling(en)) van

PH&C. Daarnaast richt het zich op de front- en backofficediensten met betrekking tot aanvullende (collectieve) regelingen door de afdeling Accountmanagement.

- Processen: Het project richt zich op de ondersteunende processen die de unit Relatiebeheer, in het bijzonder de afdeling Klantenservice en Accountmanagement uitvoert.
- Organisatie: Wijziging van de huidige organisatiestructuur van PH&C, toegespitst op de unit Relatiebeheer, wordt niet voorzien in dit project.
- Informatievoorziening: Het project is gericht op selectie, aanschaf, implementatie en (functionele) inrichting van een pakketoplossing ten behoeve van de volgende bedrijfsfuncties: Accountmanagement, klanttevredenheidsmonitor, acquisitie, offreren, service en communicatie (zie paragraaf 6.2.2.). De oplossing moet antwoord geven op de vraag van de unit Relatiebeheer naar het efficiënter en betrouwbaarder uitvoeren van haar werkzaamheden met als gevolg het vergroten van de klant- en medewerkertevredenheid.

Een nadere uitwerking van de bovengenoemde onderdelen is terug te vinden in hoofdstuk 6 van dit document.

5. Huidige situatie

Om de huidige situatie voor de unit Relatiebeheer op een juiste manier te beschrijven, dient onderscheid te worden gemaakt tussen die van de afdeling Klantenservice en de afdeling Accountmanagement, aangezien beide situaties enigszins van elkaar verschillen. De focus ligt op de mogelijke verbeteringen.

5.1. Afdeling Klantenservice

De huidige situatie op de afdeling Klantenservice kan worden toegespitst op de volgende knelpunten:

- Het ontbreken van een centrale kennisbank;
- Het ontbreken van inzicht in contacthistorie met klanten;
- Het ontbreken van de mogelijkheid om acties digitaal door te zetten naar Operations en deze te kunnen volgen;
- Het ontbreken van één centrale toegang tot (bestaande) BackOffice systemen;
- Het ontbreken van eenvoudig toegang en inzicht in het klantarchief (brieven) van werkgevers;
- Het ontbreken van de mogelijkheid om e-mailverkeer te archiveren in het klantarchief
- Het ontbreken van een gekoppeld klachtenregistratiesysteem.

5.1.1 Het ontbreken van een centrale kennisbank

Om algemene vragen van deelnemers over de pensioenregeling van PH&C te kunnen beantwoorden moet de afdeling Klantenservice nu niet alleen veel verschillende bronnen/systemen raadplegen, maar ook is deze informatie hierin niet eenvoudig vindbaar. Bijkomende problemen die zich aandienen met het ontbreken van een centrale kennisbank is het achterblijven van de actualiteit en ontbreken van de eenduidigheid van de informatie en het feit dat een groot deel van de informatie niet schriftelijk is vastgelegd, maar zich in hoofden van mensen bevindt. Een uitgebreide toelichting op de problematiek rondom het ontbreken van een kennisbank is terug te vinden in de memo 'Resultaten Inventarisatie wensen Klantenservice m.b.t. het realiseren van een kennisbank' d.d. 28 maart 2011 die als bijlage 2 bij deze PSA is gevoegd.

5.1.2 Het ontbreken van inzicht in contacthistorie met klanten

Klantenservice kan nu slechts voor een deel van het totale klantenbestand van PH&C gespreksnotities vastleggen. Alleen in de huidige werkgeveradministratiesystemen Mapper en CODA kunnen (gespreks)notities in de zogenoemde 'nootjes' in het werkgeverdossier worden opgenomen. Notities naar aanleiding van contact met deelnemers worden nu niet in het betreffende deelnemersdossier vastgelegd, aangezien IVPA hiervoor geen mogelijkheden biedt.

5.1.3 Het ontbreken van de mogelijkheid om acties digitaal door te zetten naar Operations en deze te kunnen volgen

Wanneer Klantenservice een vraag doorzet naar Operations, kan zij niet volgen of en hoe de vraag/vraagstuk/opmerking/klacht is afgehandeld. Op dit moment worden acties per e-mail verzonden naar Operations. Dit zou vanuit het CRM moeten kunnen.

5.1.4 Het ontbreken van één centrale toegang tot (bestaande) BackOffice systemen

Als Klantenservice specifieke vragen van klanten over hun pensioenregeling of premienota moet beantwoorden, kan zij nu niet met één enkele handeling in een oogopslag het inzicht krijgen in de klant. Om een beeld te krijgen van de klant moeten zij alle afzonderlijke systemen waarover PH&C beschikt openen en de klantgegevens hierin opnieuw opzoeken. Dit kost niet alleen veel tijd, maar ook moeten medewerkers tussen

de systemen switchen om een totaalbeeld te krijgen en de vraag van de klant op de juiste manier te beantwoorden. Deze werkwijze is foutgevoelig.

5.1.5 Het ontbreken van eenvoudig toegang en inzicht in het klantarchief (brieven) van werkgevers

Het deelnemersarchief waarin alle schriftelijke correspondentie aan en van deelnemers digitaal en centraal is opgeslagen, is ondergebracht in Xtendis en raadpleegbaar voor Klantenservice. Dit in tegenstelling tot het werkgeversarchief. In- en uitgaande correspondentie met werkgevers is niet digitaal gearcheveerd of centraal opgeslagen, maar bevindt zich respectievelijk in het fysieke werkgeversarchief en/of digitaal in de diverse afdelingsdirectories. Deze zijn echter niet raadpleegbaar voor de afdeling Klantenservice.

5.1.6 Het ontbreken van de mogelijkheid om e-mailverkeer te archiveren in het klantarchief

De ontvangen e-mails en verzonden e-mails worden op dit moment gearcheveerd in de inbox. Het is wenselijk dat dit e-mailverkeer in klantdossiers wordt gearcheveerd.

5.1.7 Het ontbreken van een gekoppeld klachtenregistratiesysteem

Voor het registreren van ontvangen klachten en de afhandeling daarvan die de afdeling Klantenservice ontvangt, hanteert zij een Excelbestand. Op basis hiervan stelt zij periodiek een klachtenrapportage op voor het management. Klantenservice monitort de (tijds) afhandeling van de klachten door de BackOffice door dit Excelbestand periodiek te raadplegen. Excel heeft een beperkte functionaliteit en het is een apart systeem waar informatie bijgehouden wordt van de klant.

5.2. Afdeling Accountmanagement

De afdeling Accountmanagement is verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten met (grote) werkgevers, A&A-kantoren, accountants en overige vertegenwoordigers van werkgevers. Daarnaast verzorgt zij de acquisitie en het afsluiten van de daaruit voortvloeiende overeenkomsten voor collectieve aanvullende regelingen.

De afdeling beschikt over ACT!, een (stand-alone) CRM-applicatie dat zij nu voor de volgende activiteiten gebruikt:

- Vastleggen van algemene contactgegevens (van bezochte werkgevers, A&A-kantoren accountants en overige vertegenwoordigers van werkgevers);
- Vastleggen van contacthistorie met klanten;
- Koppelen van documenten aan de contacten (bezoekverslagen, offertes, contracten, brieven, e-mails e.d.).

Naast ACT! maakt de afdeling voornamelijk gebruik van MS Office applicaties (Word, Excel, Acces en Outlook) waarin zij informatie bijhoudt over werkgeversbijeenkomsten, A&A-kantoren en ketens. Er wordt een veelvoud van Office bestanden gebruikt waar er één klantdossier gewenst is.

6. Ontwerp

Het ontwerp is de kern van het PSA. Het is een referentie voor alle inhoudelijke vraagstukken binnen het project. Omdat er bij PH&C nog geen formele basisreferentie-architectuur beschikbaar is, zijn alle modellen eigenlijk nog onder constructie. Dat wil zeggen dat hier en daar nog benamingen en omschrijvingen kunnen wijzigen.

6.1. Markten, producten, diensten, media, kanalen

6.1.1 Uitgangspunten

Hieronder staan de uitgangspunten beschreven die door het management van PH&C (2010) zijn bepaald.

Nr	Uitgangspunt	Dit betekent dat o.a.
1.	PH&C onderscheidt de volgende klantgroepen: - Afnemende klanten: Werkgevers (inclusief A&A-kantoren en overige vertegenwoordigers¹ van werkgevers), deelnemers (actief en niet-actief), uitkeringsgerechtigden. - Opdrachtgevende klant: bestuur Pensioenfondsen Horeca & Catering	- De organisatie-inrichting is hierdoor ook gesegmenteerd - PH&C verzorgt zowel deelnemer-, aanspraken, uitkeringenregistratie, premiebepaling en -inning als vermogensbeheer en bestuursondersteuning
2.	Communicatie met de afnemende klanten geschiedt op basis van doelgroepensegmentatie	- Doelgroepen zijn werkgevers, actieve deelnemers, gewezen deelnemers en uitkeringgerechtigden - Er specifieke communicatie uitingen per doelgroep zijn - Nadere segmentatie binnen doelgroepen plaatsvindt
3.	Communicatie vindt plaats via het meest effectieve kanaal. digitale communicatie geniet, indien toegestaan, de voorkeur boven andere communicatiekanalen.	- Er wordt bij voorkeur digitaal gecommuniceerd met klanten - Er wordt telefonisch contact gebruikt als dit vanuit klantgerichtheid noodzakelijk is - Er wordt per post gecommuniceerd als digitale communicatie niet mogelijk is of niet toegestaan
4.	Wij streven naar een beperkt aantal contactmomenten met afnemende klanten. De nadruk ligt op het juiste moment communiceren en excelleren in kwaliteit van klantcontact.	- Er moet optimaal (vanuit efficiency perspectief) gebruik gemaakt worden van contactmomenten - Life events, statusovergangen zijn concrete momenten voor contact - Producten worden zoveel mogelijk als één geheel geleverd
5.	PH&C is hét aanspreekpunt voor informatie over pensioenaangelegenheden in de sector Horeca en Contractcatering, maar wij geven geen advies	- Werkgevers worden (d.m.v. informatieproducten) gefaciliteerd om hun medewerkers te informeren over hun pensioen
6.	A&A kantoren kunnen (mits gemandateerd) optreden als vertegenwoordiging van een klant	- Van elk product moet duidelijk zijn of A&A kantoren als klant op kunnen treden - Van elke klant is of er een volmacht is afgegeven

¹ Overige vertegenwoordigers zijn advocaten, adviseurs e.d.

7.	PH&C is (op termijn) een actuele informatiebron over de sector voor sociale partners en andere belanghebbenden en geïnteresseerden.	- Betrouwbare en actuele gegevens opgenomen zijn in onze systemen
8.	Voor de werkgever is "gemak" belangrijk	- PH&C de werkgevers ondersteunt en zo min mogelijk vraagt om tot een goede pensioenuitvoering te komen voor haar medewerkers
9.	Voor de werknemer is "mentale rust" belangrijk	- PH&C communiceert in een begrijpelijk taal voor haar werknemer doelgroep. De werknemer heeft het gevoel "ik snap het en het is oké".

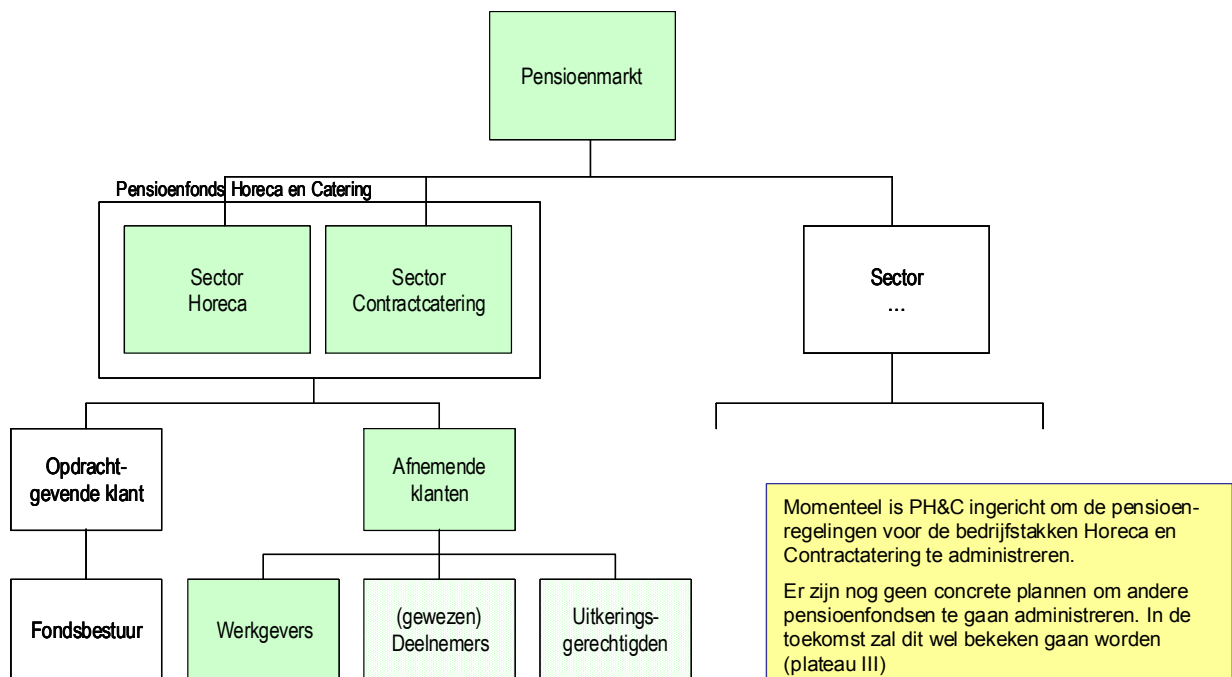
6.1.2 Markten

PH&C richt zich op de markt van bedrijfstakpensioenfondsen. Vooralsnog alleen voor de sectoren Horeca en Contractcatering.

Het bedienen van de afnemende klanten draagt bij aan de doelstelling van de organisatie. Voor het project KS 2.0 geldt dat een segmentatie naar de volgende soorten klanten van belang is:

- Werkgevers (inclusief A&A-kantoren en overige vertegenwoordigers van werkgevers);
- Deelnemers (actief en niet-actief)
- Uitkeringsgerechtigden.

N.B.: Voor het implementatietraject van dit project vallen alleen de Werkgevers binnen scope.



Afbeelding 3 Markten PH&C

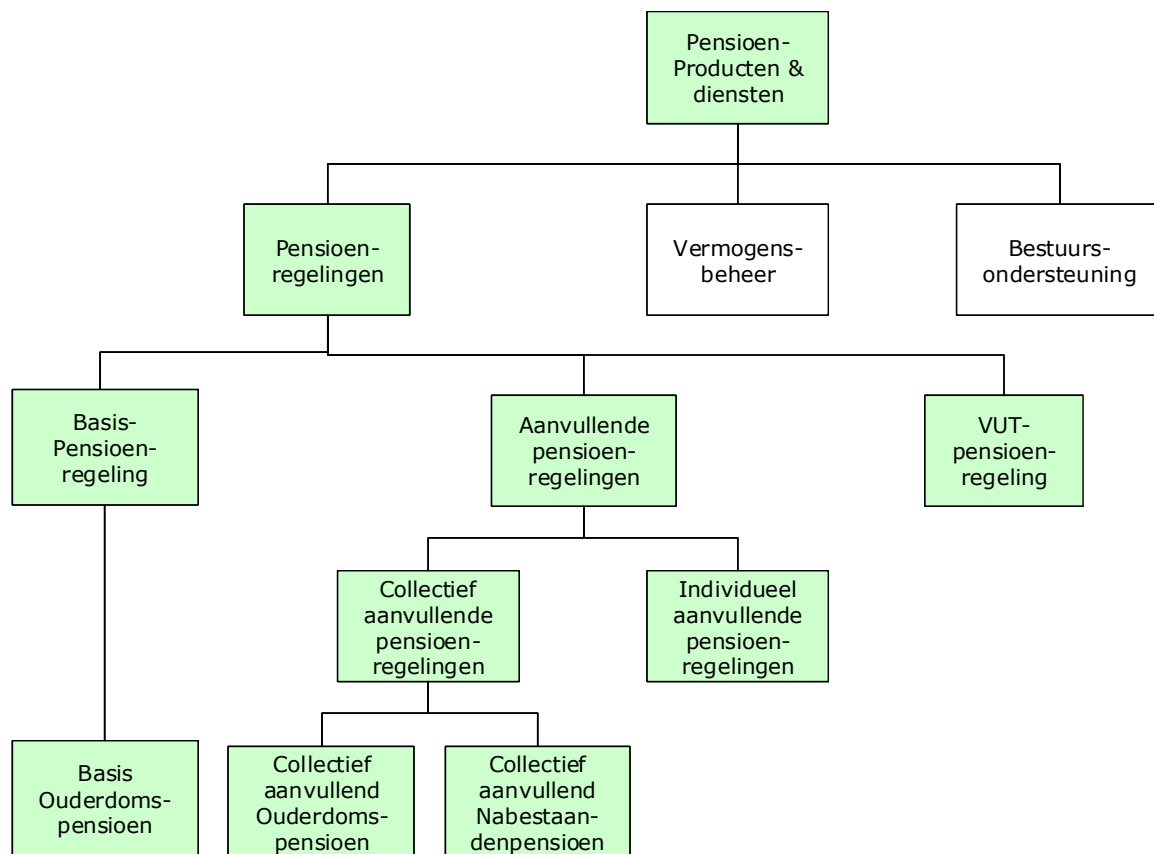
Het project richt zich in het selectietraject op de groen gekleurde blokken in bovenstaande afbeelding. De lichter gearceerde blokken vallen echter buiten scope in het implementatietraject.

Er is de komende jaren sprake van een toenemende klantfocus, waardoor rekening gehouden moet worden met het toetreden van meerdere opdrachtgevers en het bedienen van meerdere sectoren. De uitvoeringsorganisatie wil voorbereid zijn op het administreren van verschillende bedrijfstakpensioenfondsen.

6.1.3 Producten en diensten

PH&C levert producten en diensten in de pensioenbranche. Een product of dienst is gedefinieerd als het resultaat van een afgeronde inspanning van de organisatie. Het leveren van producten/diensten draagt bij aan de doelstelling van de organisatie. Voor het project KS 2.0 geldt dat het zich richt op de groen gearceerde producten/diensten in de navolgende afbeelding.

N.B.: Waar in dit document verder gesproken wordt over producten, wordt tevens diensten bedoeld.



Afbeelding 4 Producten en diensten PH&C

6.1.4 Media

PH&C maakt gebruik van verschillende media om haar producten aan de klant te leveren. Daarnaast maakt de klant ook gebruik van deze media voor het benaderen van PH&C. Hieronder volgt een overzicht van de gehanteerde media:

- Internet (website, webportal werkgevers, web 2.0, social media, etc.);
- Telefoon (Voice Response Systeem, sms, inbound en outbound);
- E-mail;
- Post;
- Afspraak (bezoek).

Doelgroep	Media	Website / portaal 	Telefonie 	Email 	Post 	Afspraak 
Werkgevers (inclusief A&A kantoren)		v	v	v	v	v
(gewezen) Deelnemers		v	v	v	v	v
Uitkeringsgerechtigden		v	v	v	v	v

Afbeelding 5 Overzicht doelgroepen in relatie tot door PH&C gehanteerde media

Bovenstaand schema toont de door PH&C gebruikte en mogelijk te gebruiken media. Per doelgroep (markt) is door middel van een vink aangegeven welke media vorm wenselijk is voor de klantcommunicatie.

In het selectietraject voor een softwarepakketoplossing wordt rekening gehouden met de media zoals in afbeelding 5 is beschreven.

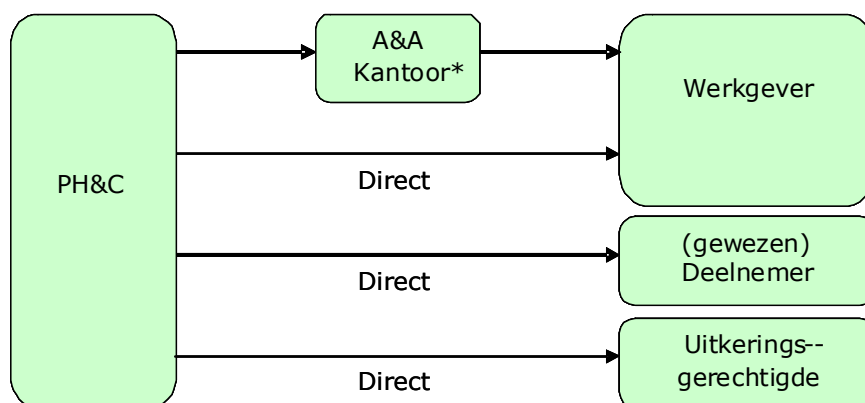
Momenteel ligt het zwaartepunt op post (inkomend en uitgaand) en telefoonverkeer (inkomend en uitgaand). Naar verwachting neemt de komende jaren het gebruik van internet en e-mail als communicatiemedium toe, waarbij de weinige contactmomenten die er zijn, van een kwalitatief hoog gehalte moeten zijn.

Het persoonlijk bezoeken van klanten vindt in principe alleen bij werkgevers plaats. Wel kan het voorkomen dat zowel werkgever als deelnemer PH&C bezoekt met als doel het vragen van informatie. Alle overige media worden gebruikt door en voor alle klanten.

6.1.5 Kanalen

Momenteel worden alle klanten direct, dus zonder gebruikmaking van tussenpartijen benaderd. A&A-kantoren voeren vaak de administratie uit van meerdere bij PH&C aangesloten werkgevers. Deze A&A-kantoren nemen in de huidige situatie vaak contact op met PH&C namens de werkgever.

Het is de bedoeling dat A&A-kantoren en overige vertegenwoordigers worden beschouwd als volwaardig tussenpersoon in de communicatie met werkgevers. In onderstaande afbeelding wordt met A&A-kantoren ook alle overige vertegenwoordigers van werkgevers bedoeld (zie paragraaf 6.1.2. Markten)



Afbeelding 6 Kanalen PH&C

Alle kanalen in de bovenstaande afbeelding zijn relevant voor het project KS 2.0.

6.2. Bedrijfsfuncties, processen, mensen en organisatie, besturing

6.2.1 Uitgangspunten

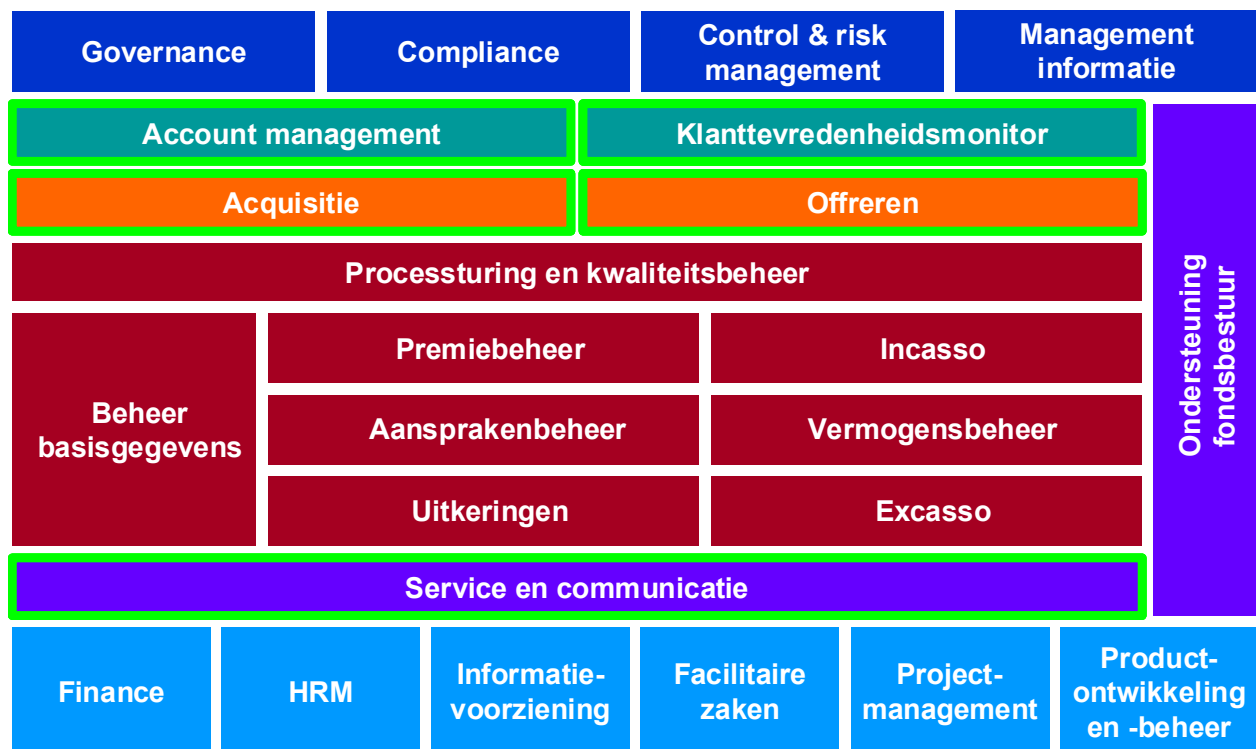
Hieronder staan de uitgangspunten beschreven die door het management van PH&C (2010) zijn bepaald.

Nr	Uitgangspunt	Dit betekent dat o.a.
1.	Ieder gegeven kan vanaf ieder gewenst punt voor de juist bevoegde persoon digitaal ontsloten worden	- Autorisatiematrix wordt gebruikt bij in- en uitdiensttreding en functiewijziging. - Toegang tot systemen conform autorisatiematrix. - Eenduidige wijze van digitaal archiveren - Alle gegevens zijn van input t/m output gedigitaliseerd - Het is mogelijk alle gegevens op ieder gewenst moment op te vragen (track en trace) - Inzicht in real-time informatie leidt tot optimaal kunnen (bij)sturen op het proces
2.	De organisatie streeft een hoge mate van betrouwbaarheid na ten aanzien van de realisatie en uitkomst van de bedrijfsprocessen	- Processen voldoen aan relevante wet- en regelgeving en interne beheersmaatregelen - Er is een audittrail - Alle processen moeten transparant en controleerbaar zijn
3.	Uitvoering en besturing van processen zijn gescheiden	- Er is een workflowmanagementsysteem dat het bedrijfsproces aanstuurt (dus over domeinen heen) - Prioritering en planning binnen de afdeling behouden - Ieder proces heeft een proceseigenaar
4.	Voor het ontwerpen en inrichten van processen worden ontwerpprincipes gehanteerd die gericht zijn op efficiëntie (operational excellence)	- Controle op gegevens (volledig en juist) zo vroeg mogelijk in het proces zodat tijdens de afhandeling geen verstoring optreedt - Zo min mogelijk wachtmomenten en overdrachtsmomenten - Verkort de doorlooptijd door activiteiten parallel uit te voeren -
5.	Een efficiënte uitvoer van onze processen draagt bij aan klantgerichtheid	- Een loket: De klant hoeft slechts eenmaal informatie/gegevens te leveren. Eenmaal resultaat terugkoppelen aan de klant. Niet per afdeling of product apart informatie opvragen (en terugkoppelen) - Processen lopen van klant-tot-klant: een proces begint met een klantvraag en eindigt met het leveren van het product/dienst aan de klant - Het logistieke principe om van <i>batch naar flow</i> gegevensverwerking te gaan wordt door PH&C omarmd
6.	Er vindt sturing plaats op klant-	- Processen worden van klant-tot-klant

	tot-klant processen	beschreven op basis van gebeurtenissen - Prestatiedoelstellingen zijn voor elk proces bekend. - De prestatiedoelstellingen worden gemeten. - Bijsturing vindt plaats met als doel de prestatie voor het gehele proces te verbeteren.
7.	Processen worden permanent verbeterd	- Procesverantwoordelijkheid om beslissingen te nemen is eenduidig belegd. - De verbetercyclus is adequaat ingericht en de resultaten worden geborgd.
8.	Processen zijn transparant en controleerbaar	- Processen zijn adequaat beschreven. - Meetpunten zijn opgenomen. - In Control Statement wordt jaarlijks afgeven

6.2.2 Bedrijfsfuncties

Binnen PH&C wordt het volgende bedrijfsfunctiemodel gehanteerd:



Afbeelding 7 Bedrijfsfunctiemodel PH&C

Legenda:

	Besturende functies	
	Informatie en advies	→ voortbrengingsproces
	Marktbewerking	→ voortbrengingsproces
	Managen relaties	→ voortbrengingsproces
	Ondersteunende functies	
	Uitvoering administratie	→ voortbrengingsproces

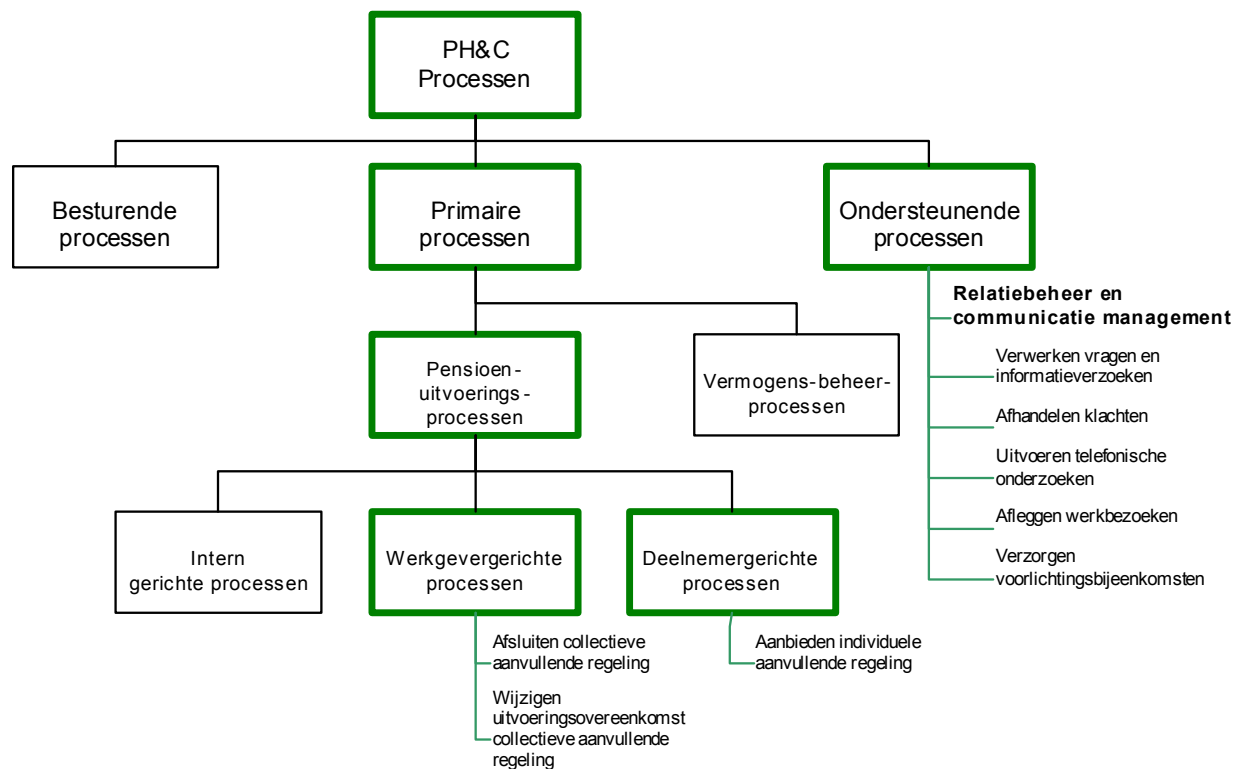
In het model is d.m.v. een groene omlijning van de tekstblokken aangegeven welke bedrijfsfuncties betrokken zijn bij het project KS 2.0:

- Accountmanagement:
Het betreft hier het onderhouden van contacten met klanten. In geval van PH&C zijn dit voornamelijk de (grote) werkgevers en A&A-kantoren.
- Klanttevredenheidsmonitor:
Hier wordt onder verstaan de kennisverwerving over klanten en markten.
- Acquisitie:
Hieronder valt het (actief) werven van nieuwe klanten in verband met verkoop van aanvullende individuele/collectieve regelingen.
- Offreren:
Het gaat hier om het opstellen van offertes en afsluiten van contracten voor aanvullende individuele en/of collectieve regelingen.

- Service en communicatie:
Dit betreft een loketfunctie voor het bedienen van klanten (werkgevers en deelnemers). Hieronder vallen alle werkzaamheden met betrekking tot het beantwoorden van vragen, versturen van informatie e.d. aan klanten. Ook het verzorgen van de communicatie voor deze klanten en de organisatie vallen hieronder.

6.2.3 Processen

PH&C kent drie soorten processen: besturende, primaire en ondersteunende. De processen binnen de scope van dit project, vallen deels onder de primaire en deels onder de ondersteunende processen. In deze paragraaf is een opsomming van de betreffende processen voor de betrokken afdelingen afzonderlijk benoemd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen ondersteunende en primaire processen.



Afbeelding 8 processen PH&C

Processen Klantenservice binnen scope van dit project:

Ondersteunende processen (vallend onder de bedrijfsfunctie Service en Communicatie):

- Verwerken vragen en informatieverzoeken;
- Afhandelen klachten;
- Uitvoeren telefonische onderzoeken.

Primaire deelnemergerichte processen:

- Aanbieden individueel aanvullende regeling ;

Processen Accountmanagement binnen scope van het project:

Ondersteunende processen (vallend onder de bedrijfsfunctie Service en Communicatie):

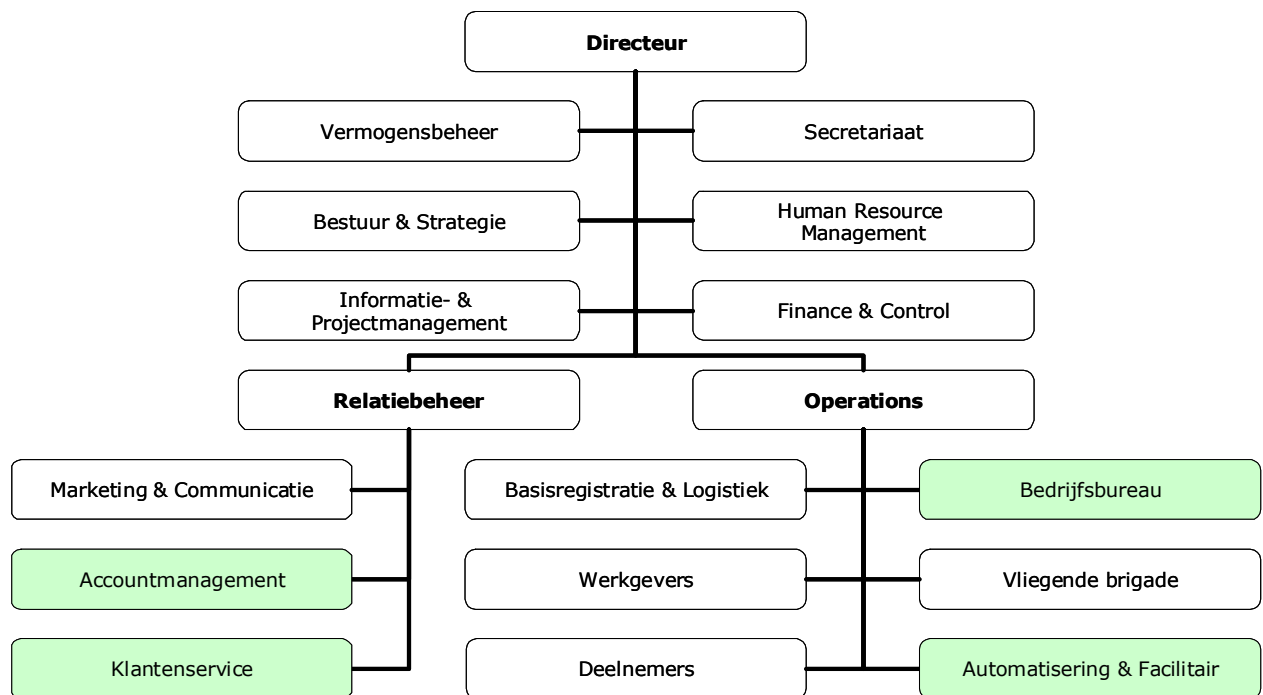
- Verwerken vragen en informatieverzoeken;
- Afleggen werkbezoeken;
- Verzorgen werkgeversbijeenkomsten.

Primaire werkgevergerichte processen:

- Afsluiten collectief aanvullende regeling;
- Wijzigen overeenkomst collectief aanvullende regeling.

6.2.4 Mensen en organisatie

Met de realisatie van het project KS 2.0 wordt geen organisatieverandering voorzien. Het effect van het project op de medewerkers binnen de unit Relatiebeheer (in eerste instantie de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement) waarvoor het project primair is bedoeld, is een verhoging van hun tevredenheid. Dit omdat de gekozen softwareoplossing zal gaan bijdragen aan het efficiënter uitvoeren van hun werkzaamheden. Afbeelding 8 toont de betrokken afdelingen voor het project KS 2.0.



Afbeelding 9 Organogram PH&C

6.3. Informatiearchitectuur

6.3.1 Uitgangspunten

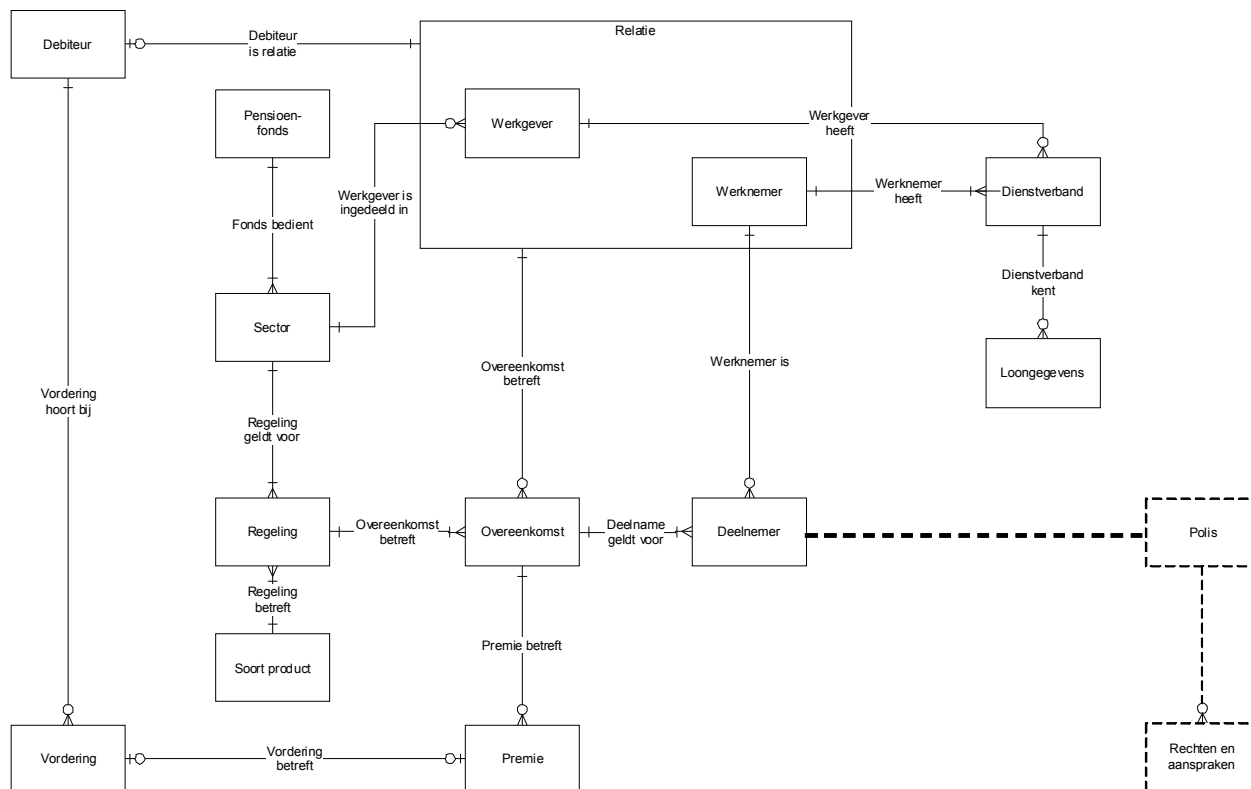
Hieronder staan de uitgangspunten beschreven die door het management van PH&C (2010) zijn bepaald.

Nr	Uitgangspunt	Dit betekent dat o.a.
1.	Geschikte pakketoplossingen hebben voorkeur boven maatwerkapplicaties.	- Een goed werkende standaard applicatie die de processen op hoofdlijnen ondersteunt, is leidend voor de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd. - Er is een bepaalde afhankelijkheid van externe pakketleveranciers.

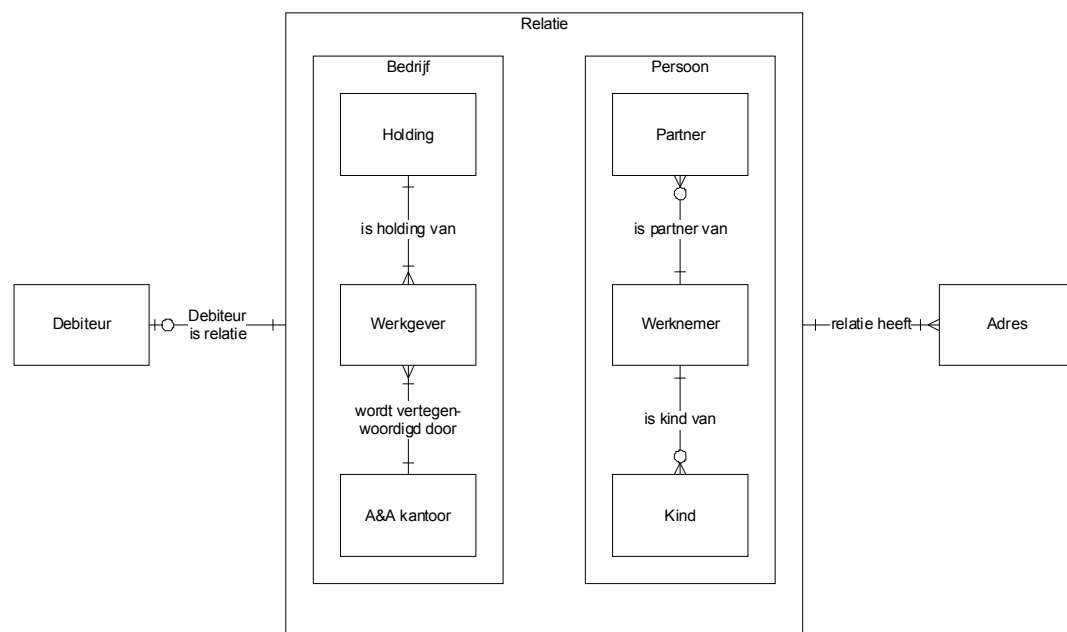
2.	Muteren van kritische bedrijfsgegevens is alleen toegestaan via officiële applicaties.	- Als dit niet mogelijk is, wordt volgens een vaste procedure gewerkt. Zodra blijkt dat bepaalde gegevens herhaaldelijk buiten de applicaties om gewijzigd moeten worden, moet een officiële applicatie ontwikkeld worden om dit te ondersteunen. - Spreadsheets, Access toepassingen etc. zijn niet bedoeld als definitieve oplossing voor het ondersteunen van kritische bedrijfsprocessen.
3.	Per systeem is een controleset aanwezig waarmee volledigheid en betrouwbaarheid van de processen kan worden aangetoond.	- Per systeem is altijd een aantal standaard controle-overzichten aanwezig. - Van alle gegevens wordt aangegeven of een audit trail wordt bijgehouden. Dit wordt in overleg met F&C vastgesteld.
4.	Het eigendom van programmatuur en gegevens is eenduidig belegd.	- Alle informatiesystemen hebben één eigenaar - Alle logische gegevensverzamelingen hebben één eigenaar.
5.	De wijze waarop PH&C haar proces van informatieverwerking inricht, is gebaseerd op een combinatie van betrouwbaarheid en efficiency.	- De organisatie van de informatievoorziening heeft de kenmerken van een gegevenslogistieke organisatie. - Standaard pakketoplossingen moeten geschikt moeten en worden toegepast voor de grote aantallen. - Voor uitzonderingen is niet in alle gevallen een geautomatiseerde oplossing noodzakelijk.
6.	Elk gegeven kan digitaal ontsloten worden.	- Er is een zelfstandige applicatie voor digitale documentopslag.
7.	Er is een domeinoverstijgend workflow management system.	- Applicaties zijn opgebouwd uit componenten die vanuit de workflow kunnen worden aangesproken.
8.	Er is een zelfstandige applicatie om input-output management te verzorgen.	- Outputmanagement wordt verzorgt door ITP - Xtendis wordt gebruikt voor archiveren
9.	Interfaces bevatten geen logica.	- Interfaces gebruiken geen tussenbestanden. Interfaces zijn voldoende beveiligd. Van interfaces is bekend de frequentie, welke gegevens, de kwaliteit van de gegevens.
10.	Gegevens worden op één plaats onderhouden. De gedistribueerde gegevens zijn niet muteerbaar.	- Binnen PH&C is vastgelegd waar de eenduidige waarheid van een bepaald gegeven ligt
11.	Toegang tot applicaties en het gebruik van functionaliteit binnen applicaties wordt op basis van rollen geautoriseerd.	- Toegang tot gegevens wordt waar nodig afgeschermd. - Toegang tot wijzigen of verwijderen van gegevens wordt waar nodig afgeschermd - Toegang wordt op basis van rollen verleend

6.3.2 Objecten en gegevens

Onderstaand is schematisch weergegeven hoe de verschillende bedrijfsobjecten van PH&C met elkaar samenhangen.



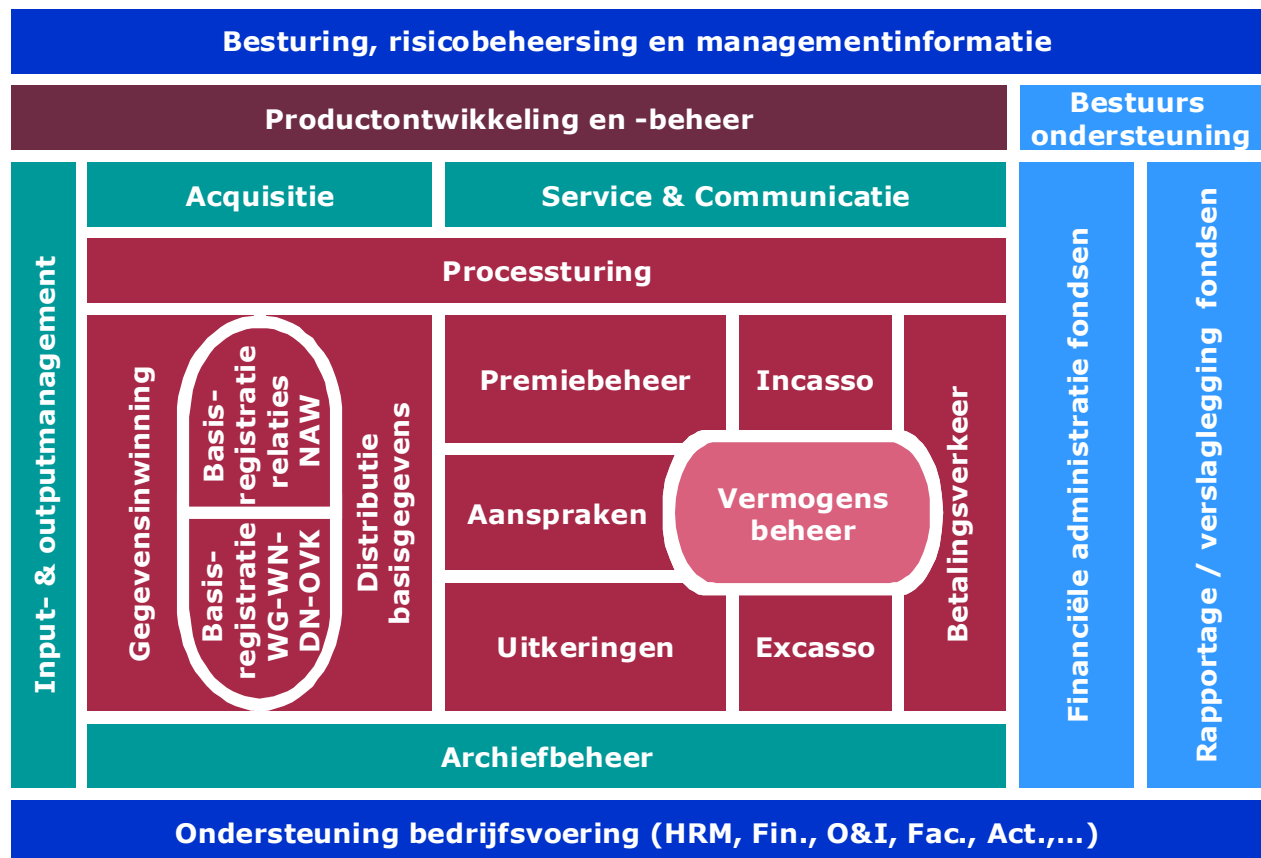
Afbeelding 10 Bedrijfsobjecten PH&C



Afbeelding 11 Detaillering relatiegegevens

6.3.3 Informatiedomeinen en applicatielandschap

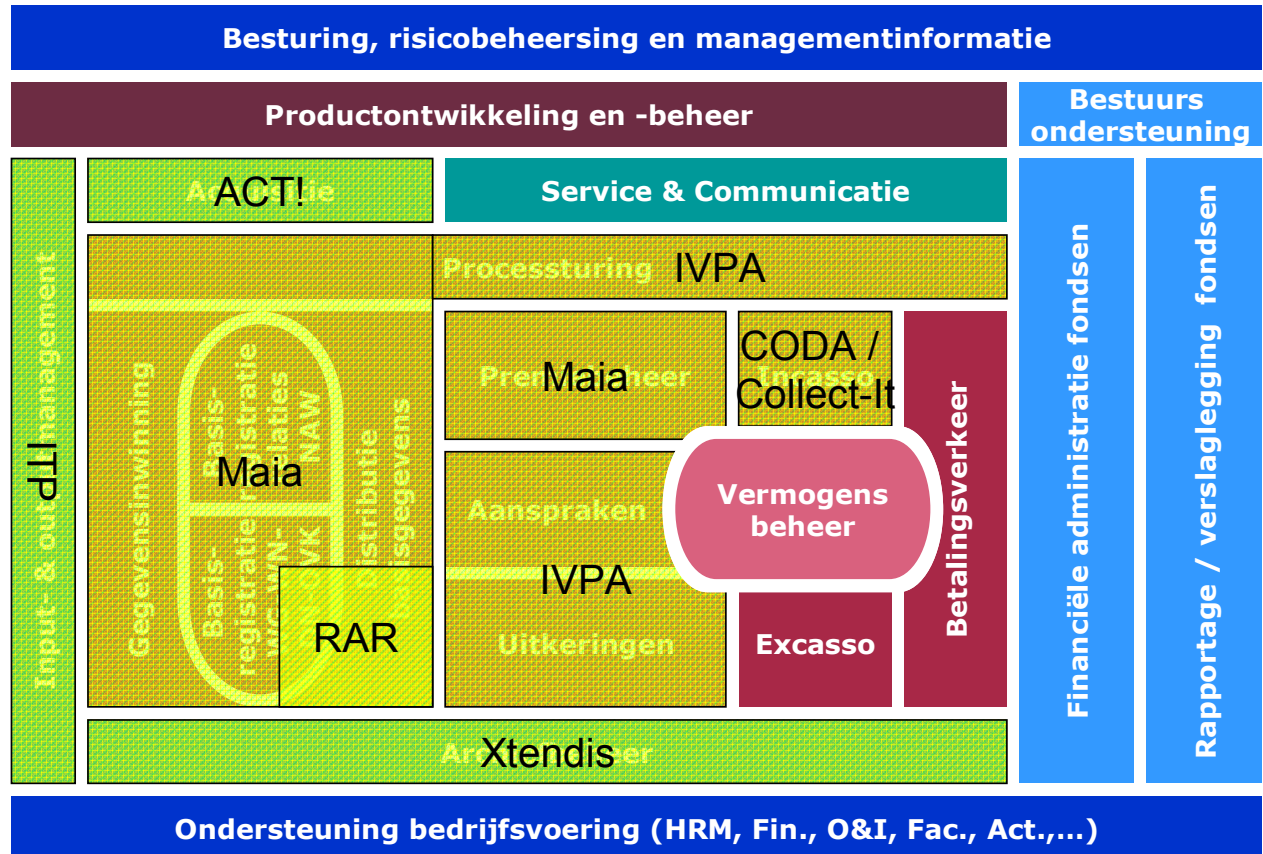
Het onderstaand bedrijfsinformatiemodel is binnen PH&C in gebruik (BIP PH&C 2010-2013).



Afbeelding 12 Bedrijfsinformatiemodel

6.3.4 Huidige applicaties

Onderstaande afbeelding toont (in een lichtere kleurstelling) de huidige applicaties binnen het beschouwinggebied voor project KS 2.0:



Afbeelding 13 Informatiedomeinen en huidige applicatielandschap

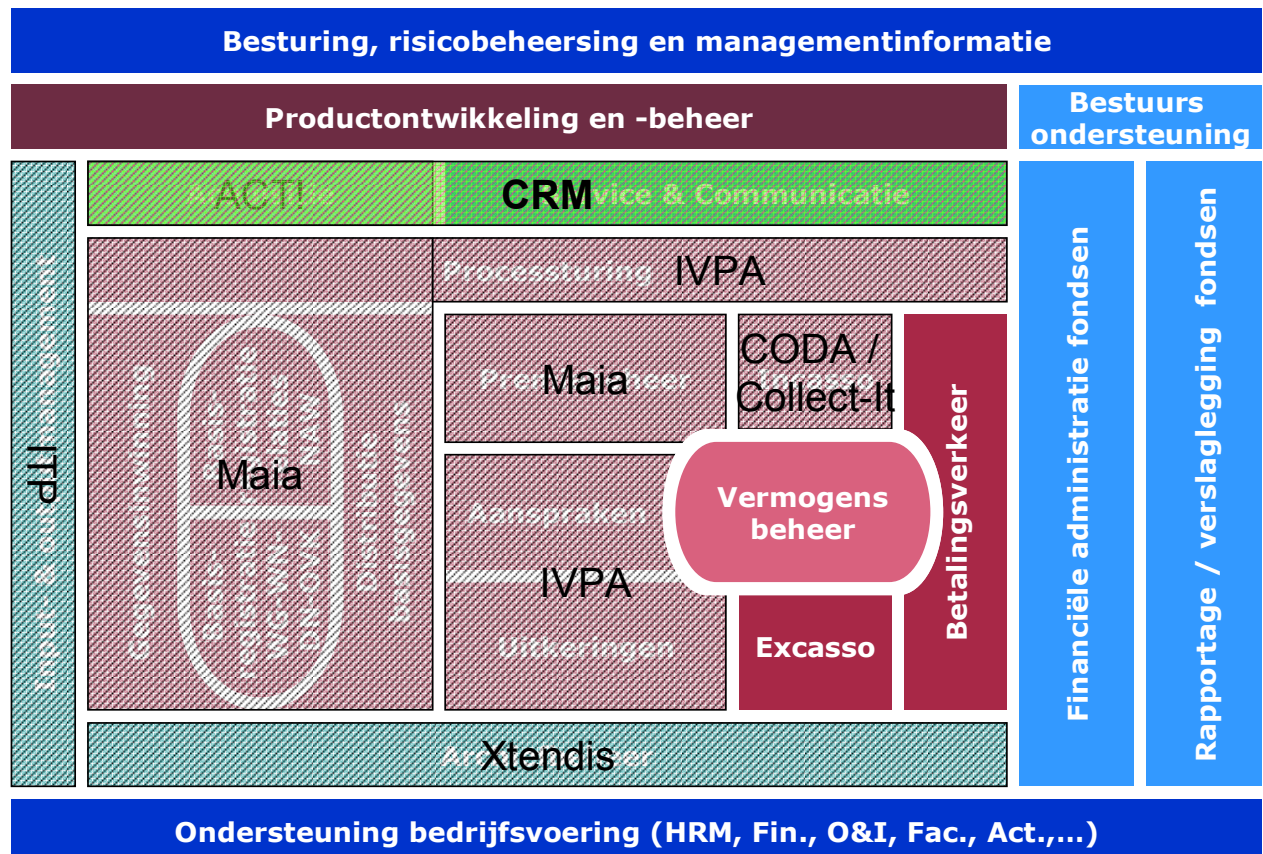
Toelichting op de applicaties:

- **Maia:** Dit is de werkgeversadministratie van PH&C en verzorgt het vastleggen van werkgevers, hun werknemers en daarbij behorende dienstlijnen, en het opmaken en beheren van premienota's. Maia zal, na in productie name, ICOM en Mapper vervangen.
- **RAR:** deze applicatie verzorgt het vastleggen van gegevens betreffende (individuele en collectieve) aanvullende regelingen.
- **IVPA:** Is de rechtenadministratie van PH&C en bevat gegevens met betrekking tot de opbouw en uitkering van pensioenregelingen van (actieve en niet-actieve) deelnemers en uitkeringsgerechtigden.
N.B.: Voor het implementatietraject valt deze applicatie buiten scope van het project.
- **CODA:** Is de debiteurenadministratie van PH&C.
- **Collect-it:** Collect-IT is het CMT dat bovenop Coda draait.
- **Xtendis:** Is het digitale archief van PH&C. Dit is op dit moment alleen nog gevuld met stukken van deelnemers.
- **ACT:** Dit is het huidige CRM systeem dat de afdeling Accountmanagement hanteert voor de klantcontactregistratie voor (grote) werkgevers, A&A-kantoren en overige contacten door Accountmanagement.
- **ITP:** Dit is het Outputmanagement systeem van PH&C die gebruikt wordt voor het genereren van standaardbrieven.

Microsoft Office: Deze standaardapplicatie bevat een aantal, dat worden gebruikt voor het vastleggen van kennis/informatie, opmaken van brieven en/of offertes, etc. Het gaat hier voornamelijk om de applicaties: Word, Outlook en Excel.

6.3.5 Toekomstige applicaties

Onderstaande afbeelding toont (in een lichtere kleurstelling) de toekomstige applicatie(s) binnen het beschouwinggebied voor KS 2.0.



Afbeelding 14 Informatiedomeinen en toekomstig applicatielandschap

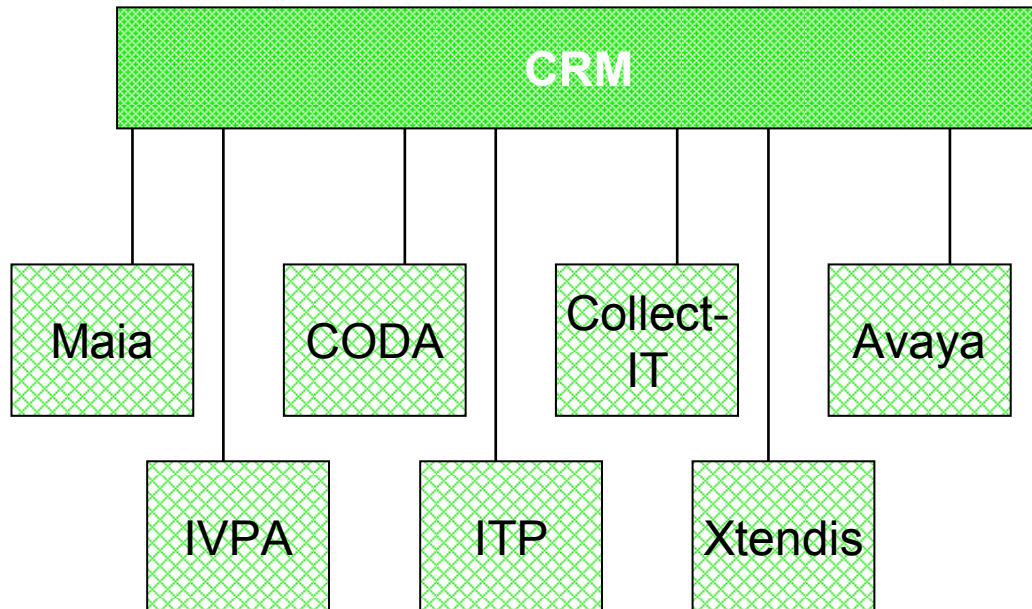
ACT! Wordt vervangen door het CRM

RAR is niet in scope, er is voorzien dat de gegevens uit RAR in de toekomst via Maia inzichtelijk zijn.

De overige applicaties blijven werken volgens de huidige situatie.

Koppelingen

Bij de inrichting van de softwarepakketoplossing moet het systeem worden gekoppeld aan de huidige applicaties. Hieronder zijn de mogelijk toekomstige systeemkoppelingen afgebeeld.



Afbeelding 15 Koppelingen bestaande systemen met softwarepakketoplossing

6.3.5.1 Systeemkoppelingen

Voor de toekomstige situatie moeten de volgende koppelingen tussen de applicaties worden gerealiseerd:

1. Maia

Alle basisadministratie van werkgevers en werknemers is real-time raadpleegbaar. De aan werkgever opgelegde voorschotten zijn raadpleegbaar.

2. CODA

Alle debiteurengegevens en vorderinggegevens zijn real-time raadpleegbaar.

3. Collect-It

Alle betaalafspraken en incassogegevens zijn real-time raadpleegbaar.

4. IVPA

Alle deelnemergegevens zijn real-time raadpleegbaar. (niet in scope bij implementatie)

5. Xtendis

Alle gescande deelnemer documenten zijn raadpleegbaar. (niet in scope bij implementatie)

6. ITP

Alle standaardbrieven zijn raadpleegbaar.

7. Avaya

Avaya is de telefooncentrale van PH&C. Door middel van bv. een klantnummer kunnen gegevens uit de andere applicaties op het scherm van de medewerker verschijnen.

8. RAR

Er wordt geen koppeling gemaakt tussen het CRM en RAR. Er is voorzien dat de gegevens uit RAR in de toekomst via Maia inzichtelijk zijn.

9. ACT!

ACT! Is een CRM dat momenteel door Accountmanagement wordt gebruikt, de huidige versie van ACT! zal na implementatie van het gekozen softwarepakket niet langer gebruikt worden.

6.3.5.2 Externe Koppelingen

Voor het project KS 2.0 zijn geen externe koppelingen voorzien bij implementatie. Er zijn wel mogelijkheden gewenst, hierbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld social media of wanneer de Accountmanager bij de klant zit, deze toegang heeft via zijn mobiel tot de gegevens.

6.3.6 Outputmanagement

PH&C maakt gebruik van het outputmanagement systeem van Aia-ITP.

6.3.7 Workflow management

Er is geen bedrijfsbreed workflow management systeem in gebruik voor heel PH&C. Maia en IVPA beschikken over een eigen workflow management systeem.

6.4. Informatietechnologie

6.4.1 Uitgangspunten

Hieronder staan de uitgangspunten beschreven die door het management van PH&C (2010) zijn bepaald.

Nr	Uitgangspunt	Dit betekent dat o.a.
1.	PH&C hanteert een Microsoft tenzij beleid:	- Alle servers van PH&C zijn ingericht met een Operating system, RDBMS en overige middleware applicaties van Microsoft. Nieuwe applicaties dienen dus te installeren zijn op een Microsoft Operating system (MS server 2010, SQL server, IIS server); - Alle Pc's (clients) beschikken over een Microsoft Windows operating systeem. Nieuwe applicaties dienen dus bruikbaar te zijn op dit platform; - De beheerders van PH&C zijn opgeleid om Microsoft producten te beheren, gevolg hiervan is dat andere operating systemen en rdbms'en geen onderdeel uitmaken van hun standaard kennis; - MS Office is het standaard softwarepakket voor kantoorautomatisering (MS Word, Excel en Acces);

2.	PH&C hanteert een virtualisatie tenzij beleid:	- Geen losse fysieke servers inricht voor een specifieke applicatie. Alle fysieke servers zijn vervangen door virtuele exemplaren; - Licentiekosten voor Virtuele servers zijn gelijk aan fysiek servers; - Nieuw aangeschafte applicaties dienen te functioneren op een virtuele server; - Door virtualisatie wordt optimaal gebruik gemaakt van beschikbare hardware. Een virtuele server kan namelijk een aantal applicatieservers hosten, waardoor efficiënter gebruik gemaakt wordt van de beschikbare hardware en stroomvoorzieningen; - Virtualiseren van werkstations of software het mogelijk maakt onafhankelijk van fysieke locatie toch de applicaties van PH&C te gebruiken (nieuwe werken).
3.	PH&C kiest voor bewezen standaard producten en diensten waar mogelijk, maatwerk is alleen in uiterste noodzaak.	- Uniforme producten en diensten kunnen uniform en eenduidig beheerd worden. Dit draagt bij aan het efficiënter uitvoeren van IT beheer; - PH&C geen koploper is bij de implementatie van nieuwe software. Alleen bewezen (major release -1) software wordt door PH&C in beheer genomen; - Voor standaard applicaties en Windows applicaties, wordt een release beleid gevolgd. Hierdoor blijft de software up to date (-1 release); - Zelfbouw van applicatiefuncties in MS Access en MS Excel zijn geen standaardpakket.
4.	Bij keuzes en inrichting wordt zoveel mogelijk geconformeerd aan bestaande "best practises" en standaarden.	- PH&C maakt voor het uitvoeren van haar IT beheerprocessen gebruik van eigen procedures gebaseerd op de ITIL library. De processen Incident en Change management zijn hier voorbeelden van. - De IT processen worden hierdoor uniform, transparant en daardoor efficiënter en beheersbaarder; - Elke wijziging van een onderdeel uit de IT infrastructuur (hardware, software, netwerk, etc) wordt uitgevoerd conform de wijziging (Change) procedure van PH&C; - De standaard applicatie voor het melden van incidenten, verzoeken en wijzigingen binnen PH&C is Topdesk. Zonder Topdesk-melding kunnen wijzigingen op de IT infrastructuur niet worden uitgevoerd; - Implementatie en besturing van ICT is centraal geregeld binnen PH&C en wel bij de afdeling Beheer & Exploitatie; - De regie over leverancierscontacten (SLA &

		DAP) binnen Exploitatie en beheer ligt.
5.	De ontwikkel/test/acceptatie en de productieomgeving dienen fysiek, technisch en logisch van elkaar gescheiden te zijn	- Een applicatie in elke omgeving ((O/T)/A/P) opnieuw geïnstalleerd en getest (per omgeving ander testdoel) dient te worden; - Gebruikerstoegang in elke omgeving opnieuw ingeregeld moet worden; - Dat er geen testen uitgevoerd kunnen worden vanaf een pc, die aangesloten is op de productieomgeving (fysieke scheiding); - Functiescheiding van ontwikkelaars, testers en eindgebruikers hierdoor gerealiseerd worden. Hierdoor neemt de betrouwbaarheid en integriteit van gebruik toe.
6.	Authenticatie van berichten die verzonden worden middels extern netwerk verbindingen vindt plaats door middel van certificaten en worden versleuteld verstuurd.	- Nieuwe gebruikers die vanuit extern netwerk verbindingen naar het interne netwerk van PH&C willen maken, dienen te beschikken over een door PH&C aangeschaft certificaat; - Certificaten dienen aangevraagd te worden bij een extern certificaat autoriteit (CA); - De infrastructuur van PH&C geschikt moet zijn om op deze uitgangspunten aan te sluiten.
7.	Productiebestanden mogen nooit en te nimmer in de ontwikkel en testomgevingen geraadpleegd worden, ook het trekken van kopieën is niet toegestaan	- Testdata voor de omgevingen ontwikkel en test dient door de ontwikkelaar en/of tester zelf gemaakt te worden; - In de test en ontwikkelomgevingen komt alleen geanonimiseerde of zelf gemaakte data voor; - PH&C voldoet aan eisen vanuit wet- en regelgeving. Wet bescherming persoonsgegevens.
8.	De toegang (autorisatie en authenticatie) tot objecten (functies, menu's, gegevensverzamelingen) dient buiten de applicatie (het informatiesysteem, het standaard pakket, hulpmiddel) met daartoe speciale beveiligingsprogrammatuur geregeld te kunnen worden.	- Het verlenen van applicatietoegang is centraal in Active directory geregeld; - Binnen PH&C maken applicaties gebruik van single sign on. (alleen aanloggen op Windows en niet op overige applicaties); - Applicatietoegang is vast gelegd in een functiematrix; - PH&C een password policy hanteert. Regelmatig wachtwoorden wijzigen en voorwaarden stellen aan complexiteit van de wachtwoorden.

6.5. Technische architectuur

Binnen het project wordt bepaald welke server- en ontwikkelplatforms worden ingezet en welke aanpassingen op netwerkniveau moeten plaatsvinden. De technische infrastructuur wordt gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van de afdeling Automatisering en dient aan te sluiten op Blauwdruk ICT infrastructuur Pensioenfonds Horeca & Catering 2009-2013 (Hoofdstuk 10).

Voor de technische oplossing wordt expertise van de leverancier verwacht. Er wordt gevraagd om rekening te houden met o.a.:

- Cloud computing
- On premises
- SAAS
- Etc.

6.6. Eigenaarschap

De unit Relatiebeheer, vertegenwoordigd in de persoon van Wies Wiegmans-Franssen, is eigenaar van de aan te schaffen softwarepakketoplossing.

7. Technieken en instrumenten

Processen worden uitgewerkt conform de standaard die geldig is binnen PH&C en omvatten het gehele klant-tot-klant proces. Van werkprocessen die binnen de scope vallen worden de processtappen beschreven. Als standaard voor procesmodellering wordt IDEF-0 gehanteerd. In de initieel beschreven processtappen staan geen specifieke handelingen. De beschreven processen worden afgestemd met de proceseigenaar en materiedeskundigen die het resultaat ontvangen.

Op basis van de PH&C procesbeschrijvingen kunnen verdiepingen gemaakt worden t.b.v. workflow ontwerp en realisatie. Hiervoor is geen specifieke standaard voorgeschreven.

De workflowprocedures worden door de procesbeheerders in beheer genomen.

8. Openstaande issues

- Tijdige implementatie van Maia. Er is rekening gehouden dat Maia de applicatie is waarmee de basisadministratie gegevens en voorschotten kunnen worden geraadpleegd. Het koppelen van ICOM en MAPPER, die t/m 2010 de basisadministratie en voorschotten registreerden, zijn buiten scope.
- Momenteel is onbekend of er een koppeling met CODA, met Collect-It of met beide moet komen.
- Het converteren van de nootjes in Mapper (klantcontacten t/m 2010) zijn niet voorzien, koppeling met Mapper is buiten scope.
- Conversieonderzoek moet uitwijzen of en welke gegevens in aanmerking komen om te converteren: ACT!-gegevens / E-mail archief / Microsoft Office bestanden.
- Is binnen PH&C bekend wie welke proceseigenaarschap draagt.
- Openstaande issues (deze en toekomstige voor KS 2.0) staan op SharePoint en worden daar bijgehouden.

9. Implementatie

9.1. Richtlijnen voor implementatie

9.1.1 Migratiestappen

Er worden in het project specifieke plannen opgesteld voor transitie en conversie.

9.1.2 Conversies

Conversie moeten plaatsvinden van:

- Microsoft Office: Hierin staan diverse documenten, zoals contracten, e-mails van en aan klanten etc.
- Werkgevers: worden er eventueel werkgevergegevens geconverteerd uit Maia?
- Werknemers: worden er eventueel werknemergegevens geconverteerd uit IVPA?

Bijlage 1 Begripsdefinities

KS 2.0 Project Klantenservice 2.0

CRM Customer Relationship Management. Dit is een methode waarbij een (geautomatiseerde) relatie met de klant wordt opgebouwd door kennis over deze klant te verzamelen en te beheren.

BIP Business Informatie Planning

Bijlage 2 Memo 'Resultaten inventarisatie wensen Klantenservice m.b.t. het realiseren van een kennisbank'

Aan Edith van Renssen-van Elleswijk, Michel van Marion, Wies Wiegmans-Franssen, Monique ten Hagen, Jurjen Oostenveld, Bori Polack-Nemethy

28 maart 2011

9.1.2.1 Datum

Van Yvonne Rasser

Doorkiesnummer 427

Onderwerp Resultaten inventarisatie wensen Klantenservice m.b.t. het realiseren van een Kennisbank

Inleiding

In de memo van Edith van 24 februari 2011 inzake 'Kennisbank voor Klantenservice' is aangegeven dat de afdeling Klantenservice behoefte heeft om alle voor hen relevante kennis binnen PH&C met behulp van 1 systeem beschikbaar te maken voor haar medewerkers. Naar aanleiding van dit memo heeft op 18 maart jl. een interview met Edith plaatsgevonden om de behoefte van de afdeling Klantenservice over een dergelijke kennisbank nader te inventariseren. Deze memo bevat een weergave van dit interview. Hierbij wordt ingegaan op de huidige situatie op de afdeling klantenservice voor wat betreft de vastlegging en deling van kennis en de wensen die zij daaromtrent heeft.

Dit onderzoek maakt deel uit van het vooronderzoek naar een 'Totaaloplossing' voor de afdeling Klantenservice, het project Klantenservice 2.0. De doelstelling van dit project is om de afdeling Klantenservice de mogelijkheden te geven om haar werk efficiënter en effectiever uit te voeren, wat wordt gerealiseerd door de implementatie en inrichting van een softwarepakketoplossing. Een van de voorwaarden waaraan een softwarepakketoplossing moet voldoen is het realiseren van een kennisbank.

Huidige situatie

Om vragen van klanten te kunnen beantwoorden, moeten medewerkers Klantenservice nu veel verschillende bronnen/systemen raadplegen. Niet alleen om specifieke klantgegevens in te zien, maar ook om algemene informatie over onder andere de pensioenregeling van PH&C te vinden. Het project Klantenservice 2.0 heeft tot doel om een overall oplossing voor deze problematiek te vinden. Dit memo richt zich echter specifiek op de vraag van Klantenservice naar een Kennisbank waarin algemene informatie is vastgelegd.

De wens van de afdeling Klantenservice voor het realiseren van een Kennisbank komt voort uit de volgende problemen met betrekking tot informatie, waar zij nu tegenaan loopt:

1. De benodigde informatie is niet via één bron raadpleegbaar en eenvoudig vindbaar;
2. De informatie waarover Klantenservice beschikt is niet altijd actueel en eenduidig;
3. Niet alle informatie is schriftelijk vastgelegd.

Ad1. De informatie is niet via één bron raadpleegbaar (een eenvoudig vindbaar);

De algemene informatie over de pensioenregelingen die Klantenservice raadpleegt voor het beantwoorden van vragen is verspreid over diverse bronnen. Dit zijn de volgende:

- *Intranet:*
Hierop kan onder andere via de kennisbank diverse intern gepubliceerde documenten worden geraadpleegd, zoals de statuten, het pensioenreglement e.d.;
- *Internet:*
Op de website van PH&C is diverse informatie te vinden over de pensioenregeling van PH&C.
- *Q-schijf klantenservice:*
Deze afdelingsspecifieke directory bevat veel verschillende documenten waaronder:
 - (algemene) brieven die door Klantenservice aan de klanten worden verzonden;
 - mailingen (zie ook Breaking News-berichten);
 - gemaakte (procedure)afspraken met afdelingen;
 - kennislijsten (lijstjes met achtergrond informatie en afspraken, ingedeeld in processen);
 - FAQ-lijsten;
 - back-up voor Tarifold;
 - presentaties en informatie uit kennissessies, etc.
 - Opleidingsmateriaal voor Klantenservice;
 - Werkinstructies
- *Breaking news-berichten:*
Voorafgaand aan de verzending van een mailing stelt de medewerker Kwaliteit Klantenservice een breaking news-bericht op. Dit specifiek voor Klantenservice opgestelde document bevat een nadere toelichting op de mailing, waaronder de reden ervan en mogelijke vragen en antwoorden (FAQ's) over de inhoud van de mailing. Omdat deze Breaking News berichten een hoge attentiewaarde moeten hebben, worden deze nu als geprint exemplaar gelijk na verzending van de mailing uitgereikt aan de medewerkers Klantenservice.
- *Standaardantwoordberichten Outlook:*
In Outlook zijn een aantal e-mails met standaardantwoordberichten opgeslagen die de medewerkers Klantenservice kunnen gebruiken voor het beantwoorden van e-mails met vragen van klanten.
- *Tarifold:*
Iedere medewerker Klantenservice heeft een Tarifold op zijn/haar bureau staan. Dit is een bureaustandaard, waarin schriftelijke informatie is bevat die snel raadpleegbaar is. De inhoud van de tarifold wordt samengesteld en beheert door de medewerker Kwaliteit Klantenservice.
- *Kennis collega's:*
Niet alle kennis over de pensioenregelingen van PH&C is gedocumenteerd en/of centraal vastgelegd. Voor de beantwoording van naar schatting 15% van alle telefonische vragen doet Klantenservice een beroep op de parate kennis van collega's van Operations.

Voor het beantwoorden van meer complexe (telefonische) vragen, moeten medewerkers Klantenservice nu diverse bovengenoemde bronnen raadplegen op zoek naar het juiste antwoord. Omdat het de (gedocumenteerde) bronnen over het algemeen ontbreekt aan een zoekfunctie, waarmee eenvoudig door middel van het invoeren van steekwoorden naar informatie kan worden gezocht, is het niet altijd mogelijk om snel de juiste informatie te vinden. In geval van een telefonische vraag wordt, indien het zoeken naar een antwoord langere tijd in beslag gaat innemen, weliswaar een terugbelafpraak met de klant gemaakt, maar vanuit het oogpunt van klantvriendelijkheid en kostenbesparing is het wenselijker als de klant snel van een juist antwoord kan worden voorzien.

Ad 2. De informatie waarover Klantenservice beschikt is niet altijd actueel en eenduidig

Een ander probleem is dat Klantenservice niet altijd over de meest actuele informatie beschikt. Niet alle voor Klantenservice relevante informatie wordt direct met hen gedeeld. Ook worden sommige bronnen (met name intranet) niet tijdig gevuld met de meest actuele versies van documenten, waardoor Klantenservice soms achter feiten aanloopt. Voorbeeld hiervan zijn de formulieren voor INP. Daarnaast is het mogelijk dat dezelfde informatie in verschillende versies over verschillende bronnen verspreid is, waardoor het niet altijd duidelijk welke versie van een document de juiste/meest actuele is.

Een ander probleem dat hier zijdelings mee te maken heeft, is dat de gedocumenteerde informatie die de afdeling Klantenservice tot haar beschikking heeft en de informatie die zij mondeling van collega's uit de back-office ontvangt niet altijd eenduidig is, waardoor het lastig is de 'waarheid' te achterhalen.

Ad 3. Niet alle kennis is schriftelijk vastgelegd

Veel kennis van medewerkers is niet vastgelegd, waardoor deze slechts op ad hoc-basis wordt gedeeld met collega's. Dit betreft voornamelijk historische kennis over de pensioenregelingen. Bij uitdiensttreding van medewerkers met veel kennis, gaat deze dan ook verloren.

Wensen betreffende kennisbank

Met een kennisbank wil Klantenservice alle voor Klantenservice relevante en actuele informatie op één centraal punt vastleggen. In deze kennisbank moet de informatie daarnaast op een snelle en eenvoudige manier geraadpleegd kunnen worden.

De kennisbank moet in ieder geval de informatie uit de volgende huidige bronnen bevatten:

- *Q-schijf klantenservice*: het gaat hier in het bijzonder om de mailings, (algemene) brieven aan deelnemers, FAQ-lijsten, opleidingsmateriaal, werkinstructies e.d.
- *Breaking news-berichten*: Het is wenselijk dat deze berichten, die nu vanwege hun hoge attentiewaarde schriftelijk aan medewerkers worden uitgereikt, digitaal beschikbaar worden gesteld. Hierbij wordt het idee geopperd om het bericht als een pop-up in het scherm van een medewerker Klantenservice naar voren te laten komen zodra deze aan het begin van een werkdag zijn systeem opstart/de kennisbank opent.
- *Standaardantwoordberichten uit Outlook*: Het moet mogelijk zijn om uit de kennisbank op een eenvoudige en snelle manier antwoorden op schriftelijk gestelde vragen te halen en te verzenden aan klanten;
- *Tarifold*: De informatie die nu in de tarifolds is gevat, moet ook snel en eenvoudig raadpleegbaar zijn via de kennisbank.

Aanvullend wil Klantenservice de volgende informatie in de kennisbank vastleggen:

- *Mailingplanner*: Deze planning, die aan het begin van een jaar wordt opgesteld, is nu te raadplegen via intranet en bevat data en aanvullende informatie over verzonden en te verzenden mailings. Klantenservice zou de mailingplanner willen toevoegen aan de kennisbank waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen de planner en de verzonden documentatie, zodat de medewerkers Klantenservice door het aanklikken van een item in de planner het betreffende document kan inzien.
- *Protocolen*: Op dit moment zijn niet alle protocollen gedocumenteerd en (snel) raadpleegbaar voor Klantenservice. Het gaat hier over de wijze waarop de medewerkers (Klantenservice) in bepaalde situaties moeten handelen. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met pers, met klanten die een bestuurslid willen spreken, dreigtelefoontjes, klachten, etc.
- *(Actuele) informatie met betrekking tot bestuursbesluiten*: Het gaat hier voornamelijk om informatie over genomen besluiten door het bestuur van PH&C die (directe)

gevolgen hebben voor zijn klanten. De afdeling Klantenservice krijgt deze informatie nu niet altijd direct door de afdeling Strategie & Beleid aangeleverd nadat een bepaald besluit is genomen. Hierdoor is zij niet altijd tijdig op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en is het mogelijk dat vragen van klanten daardoor niet correct kunnen worden beantwoord.

- *Niet eerder vastgelegde (historische) kennis van medewerkers:* Omdat er veel kennis in hoofden van medewerkers zit, maar niet is gedocumenteerd, wil Klantenservice ook deze kennis vastleggen.

Voor wat betreft het raadplegen van de informatie, wil Klantenservice de in een centraal systeem vastgelegde informatie via een op wikipedia-achtige wijze raadpleegbaar maken. Dit komt er op neer dat zij aan de hand van het ingeven van een zoekterm, alle relevante informatie over dat onderwerp kan tonen. Maar ook alle documentatie, brieven, mailings, etc. die over dat onderwerp aan een klant zijn verzonden. Het gaat hier overigens alleen om informatie met betrekking tot de PH&C regelingen. Voor informatie over bijvoorbeeld sociale wetgeving e.d. verwijst Klantenservice naar externe bronnen.

In de kennisbank moet het voor medewerkers ook mogelijk zijn om aanvullende informatie toe te voegen, of aan te geven als zij in bepaalde informatie onjuistheden/ onvolledigheden constateren. Voorwaarde hierbij is echter wel dat deze wijzigingen/ aanvullingen in de kennisbank niet gelijk kunnen worden geplaatst, maar eerst door een redacteur (bijvoorbeeld de Kennismedewerker Klantenservice) worden geredigeerd.

Zoals eerder aangegeven is de kennisbank primair bedoeld om Klantenservice te ondersteunen bij de uitvoering van haar werkzaamheden. Een secundair doel van deze Kennisbank is om de kennisbank te ontsluiten voor de rest van de organisatie, zodat iedereen deze kan raadplegen. Hierdoor kan de Kennisbank het centrale punt zijn binnen PH&C waarop alle relevante en actuele informatie over PH&C te raadplegen is.

Conclusie

Het doel dat Klantenservice met het realiseren van een kennisbank wil bereiken is het centraal vastleggen van alle voor de afdeling relevante, actuele en eenduidige informatie met betrekking tot PH&C specifieke onderwerpen, op een zodanige wijze dat de benodigde informatie snel en gemakkelijk kan worden geraadpleegd, waardoor klanten snel van een juist antwoord op de door hen gestelde vragen kunnen worden voorzien.

Klantenservice heeft hierbij een wikipedia-achtige oplossing voor ogen, waarbij door het ingeven van een zoekterm alle relevante informatie, inclusief bijbehorende documentatie, wordt getoond.

Primair heeft de kennisbank tot doel om de afdeling Klantenservice te ondersteunen in de uitvoering van haar werkzaamheden. Daarnaast kan de kennisbank mogelijk PH&C-breed worden ingezet om de overige medewerkers te voorzien van relevante en actuele informatie over de pensioenregelingen van PH&C.

De baten van een kennisbank voor Klantenservice zijn niet zozeer geldelijk uit te drukken. Het gaat hier vooral om een kwalitatieve bate en het kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van PH&C, namelijk de verwezenlijking van plateau 2: klantvriendelijkheid. Doordat informatie centraal beschikbaar is en daardoor gemakkelijker en sneller te raadplegen kan de klant sneller van een antwoord voorzien worden. De actualiteit en eenduidigheid van de vastgelegde informatie draagt niet alleen bij aan realisatie van plateau 2, maar ook aan die van plateau 1; de klant wordt immers voorzien van betrouwbare informatie.

Bijlage 3:

Digitaal klantbeeld

Projectnaam		Plateau	
Digitaal klantbeeld		2: Efficiency en klanttevredenheid	
Eigenaar/Opdrachtgever		Status	
Barend de Leijster		Niet gestart	
Doel van het project			
Medewerkers en management op het juiste moment integraal inzicht bieden in eenduidige klantinformatie en de relaties die daar onder liggen. Teneinde klant efficiënter te woord kunnen staan.			
Activiteiten		Geschatte doorlooptijd	
		start	einde
• Onderzoeken van behoefte aan klantinzicht en benodigde functionaliteit • Ontwerpen en ontwikkelen integraal klantbeeld • Ontsluiten klant- en contactgegevens			9-12 maanden
Algemene eisen aan het project		Deliverables	
• Het project 'serviceconcept doelgroepen' is uitgevoerd.		• Geïmplementeerde functionaliteit raadplegen integraal klantbeeld • Koppelingen voor ontsluiten klantbeeld- en contactgegevens • Opleiding medewerkers • Beheer	
Afhankelijkheden/relaties		Deelprojecten	
• Project 'Van batch naar flow' ten aanzien van realiseren koppelingen • WG Portal • BasisOK (ivm eenduidige vastlegging van klantgegevens) • Koppeling met telefooncentrale		1. Onderzoek interne behoefte integraal klantbeeld 2. Implementatie oplossingsrichting	
Speerpunt			
• A3: In het kader van een betrouwbaar, efficiënt en klantgericht klantcontact is een integraal klantbeeld nodig voor de juiste en uniforme informatie • B11: Onderzoeken welke behoefte klantenservice heeft aan relevante brongegevens en contactgegevens. Tevens bepalen hoe dit op eenvoudige wijze gerealiseerd kan worden. • B15: Klantcontact vastleggen en mogelijk maken dat contacten integraal zijn te benaderen • C7: Onderzoek en implementatie eenduidig vastleggen en ontsluiten klant- en contactgegevens • C12: Onderzoek benodigde functionaliteit eenduidig ontsluiten integraal klantbeeld			
Belang		Risico	
KSF	Score	Risico	Score
• Betrouwbare pensioenuitvoering	1- 4	• Projectaanpak risico	1
• Efficiënte administratie	1- 4	• Impact op organisatie	1
• Professioneel klantcontact	1- 4	• Technisch risico	2
• Goed vermogensbeheer	nvt	• Stakeholder risico	1
• Modern werkgeverschap	1- 4	• Kosten & capaciteit	?

Projectnaam			
Digitaal klantbeeld			
<i>Benodigde capaciteit (uren):</i>	Minimum	Maximum	
Communicatie	100	200	
Accountmanagement	50	200	
Klantenservice	200	1000	
Bestuursondersteuning			
Totaal Relatiebeheer	400	1400	
Basisregistratie	100	200	
Premiebeheer	100	200	
Debiteurenbeheer	100	200	
Pensioenen	100	200	
Functioneel beheer	400	500	
Kennis en Kwaliteit	100	100	
Totaal Operations	900	1400	
HR			
Finance & Control	0	200	
Business Analyst/ Informatie analist/ architect	400	450	
Projectleiding	300	600	
Testcoördinator	0	400	
Systeemontwikkeling	1000	1500	
Beheer & Exploitatie	400	600	
Totaal O&I	2100	3550	
Leverancierskosten	€ 30.000	€ 67.500	

Toelichting Financiering project

- Opdrachtgever project is ook financier van "lijn budget"

Opbrengsten/besparingen

Kwalitatief

Kwantitatief

• xxx

• xxx

Antwoorddocument

**Voor de selectie en implementatie van
een CRM pakket voor
Pensioenfonds Horeca & Catering**

Versie 1.0

5 maart 2012

Achtergrondinformatie

Wie is Pensioenfonds Horeca & Catering?

Pensioenfonds Horeca & Catering (PH&C) is een bedrijfstakpensioenfonds voor alle werknemers in de bedrijfstakken horeca en catering. Wij zijn van en voor de bedrijfstak en zijn in 1963 opgericht door werkgevers- en werknemersorganisaties in de horeca en catering. Op dit moment bouwt iedereen van 21 jaar en ouder die in de horeca en/of catering werkt pensioen bij ons op. Onze huidige klanten bestaan uit twee groepen: deelnemers en werkgevers. Inmiddels zijn er circa 850.000 deelnemers van 36.000 werkgevers bij ons aangesloten. Daarmee hoort PH&C in omvang bij de top-10 pensioenfondsen van Nederland.

De missie van het bestuur is: Pensioenfonds Horeca & Catering (PH&C) is de betrouwbare beheerder en uitvoerder van de pensioenregelingen voor de bedrijfstakken horeca en catering. We bieden onze deelnemers een basispensioen en aanvullende regelingen, zoals een nabestaandenpensioenverzekering en de mogelijkheid om extra pensioen op te bouwen. Werknemers, gepensioneerden en werkgevers kunnen bij ons rekenen op rendement en duidelijkheid. Onze ambitie is tot de beste pensioenfondsen van Nederland te horen.

Ook de uitvoeringsorganisatie van PH&C heeft een missie, die aansluit op die van het bestuur: we voeren de pensioenregeling op een betrouwbare en transparante manier uit, waarbij iedereen krijgt wat er is afgesproken tegen een relatief lage prijs. We willen onze klanten goed bedienen, goed informeren en – indien gewenst – goed adviseren.

Bij de twee missies horen drie belangrijke kernwaarden:

1. Betrouwbaar
2. Efficiënt
3. Klantgericht

Wat willen wij?

Op basis van de missie van PH&C heeft zij een aantal kritische succesfactoren opgesteld, waaronder professioneel klantcontact. Deze succesfactor is tevens de missie van de afdeling Klantenservice. Deze afdeling, die samen met de afdelingen Accountmanagement en Marketing & Communicatie de Unit Relatiebeheer vormen, beschikt op dit moment over onvoldoende middelen om haar werkzaamheden op een efficiëntere, betrouwbaardere en meer klantvriendelijke manier uit te voeren.

Ter ondersteuning van de Unit Relatiebeheer zijn wij op zoek naar een softwarepakketoplossing die de volgende mogelijkheden biedt:

- Een kennisbank, waarin alle relevante en actuele door de afdeling Klantenservice te raadplegen kennis kan worden geraadpleegd;
- Het vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie;
- Eenvoudige en centrale toegang tot (bestaande) backofficesystemen;
- Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief;
- Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van PH&C: werkgevers en deelnemers;
- Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/klantgroepen;
- Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen van PH&C.

Planning & Procedurebeschrijving

Dit Antwoorddocument is tot stand gekomen nadat op basis van oriënterende gesprekken en inventarisatie van de markt een longlist is samengesteld met mogelijke leveranciers van softwarepakketoplossingen. Inmiddels hebben wij onze behoefte in kaart gebracht en vertaald naar eisen en wensen (en knock-out criteria) aan zowel het softwarepakket als de leverancier ervan.

De nog volgende selectieprocedure bestaat uit de onderstaande opeenvolgende stappen:

- 29 juni 2011: Verzending van verzoek om informatie aan alle leveranciers op de longlist.
- 13 juli 2011: Uiterlijke inleverdatum ingevuld Antwoorddocument.
- 7 augustus 2011: Toetsing van de door de leveranciers verstrekte informatie aan onder andere de knock-out criteria. Op basis hiervan stellen wij de shortlist samen en worden alle leveranciers in kennis gesteld van de besluitvorming hierover. De leveranciers op de shortlist worden op dan ook verder geïnformeerd over de planning voor het vervolgtraject.

Algemene informatie leverancier:

Naam

Adres

Contactpersoon

E-mailadres

Telefoonnummer

Website url

Naam pakket

Vragenlijst

Om ons een beeld kunnen te vormen van uw organisatie en de softwarepakketoplossing die u aanbiedt wordt u gevraagd onderstaande vragen zoveel mogelijk te beantwoorden vanuit uw huidige situatie. Indien in de toekomst relevante veranderingen te verwachten of gepland zijn (zowel organisatorisch als functioneel) dan verzoeken wij u deze te vermelden.

Vragen	Antwoorden
1. Vragen over de organisatie	
1.1 Wat is het vestigingsadres van uw organisatie?	
1.2 Wat is de wettelijke structuur van uw organisatie (BV, NV, eenmanszaak, etc.)?	
1.3 Heeft uw organisatie een eigendomsverhouding met een andere organisatie?	
1.4 Bent u zelf eigenaar/ontwikkelaar van het door u aangeboden pakket?	
1.5 Beschikt uw organisatie over gebruikersgroepen en hoe zijn deze georganiseerd?	
1.6 Hoeveel werknemers (fte) heeft uw organisatie in dienst?	
1.7 Hoeveel klanten heeft uw organisatie in Nederland?	
1.8 Hoeveel procent van de omzet behaalt uw organisatie met haar top 3 klanten?	
1.9 Wie zijn de top 3 klanten van uw organisatie?	1. 2. 3.
1.10 Is uw organisatie rendabel en winstgevend?	
1.11 Hoe toekomstvast is uw organisatie?	
1.12 Wie zijn de 3 belangrijkste concurrenten van uw organisatie?	1. 2. 3.
1.13 Waarin onderscheidt het door u aangeboden pakket zich van dat van de concurrent(en) van uw organisatie?	
1.14 Beschrijf de marktvisie van uw organisatie. Welke marktontwikkelingen voorziet u in de komende 3 tot 5 jaar?	

2. Vragen over de architectuur en noodzakelijke infrastructuur	
2.1 Is integratie van het door u aangeboden pakket met de kantoorautomatisering voorzien? (Graag uw antwoord toelichten)	
2.2 Draait het door u aangeboden pakket op een windowsplatform?	
2.3 Draait het door u aangeboden pakket onder VM-ware?	
2.4 Welke hardware is minimaal noodzakelijk?	
2.5 Welke overige hardwarevereisten zijn van toepassing?	
2.6 Op welke manier is beveiliging van software en data geregeld? a. Is er autorisatie mogelijk op pakketniveau (toegang)? b. Is er autorisatie mogelijk op moduleniveau (onderdeel)? c. Is er autorisatie mogelijk op functieniveau (invoeren, raadplegen, wijzigen, verwijderen)? d. Kent het door u aangeboden pakket een interne toegangsbeveiliging? (Graag uw antwoorden toelichten)	a. b. c. d.
2.7 Welke eisen stelt het door u aangeboden pakket aan operating systeem/ backwards compatability?	
2.8 Maakt het door u aangeboden pakket gebruik van de SQL server database van Microsoft?	
2.9 Is er een samenhang en interactie van het door u aangeboden pakket met SharePoint? Zo ja, hoe ziet deze eruit?	
2.10 Werkt het door u aangeboden pakket samen met gangbare antivirussoftware? Zo ja, met welke software?	
2.11 Geef schematisch de architectuur van het systeem weer. Beschrijf hierbij de architectuurstandaards die uw organisatie gebruikt.	
2.12 a. Maakt het door u aangeboden pakket gebruik van software van derden? Zo ja, welke? b. Welke gegevens worden opgeslagen in het pakket? c. Waar wordt gebruikgemaakt van deze derden-software?	a. b. c.
2.13 Ondersteunt het door u aangeboden pakket algemene en open standaarden zoals XML, etc.?	

2.14 Beschouwt uw organisatie de te leveren technologie als Proven technology en zo ja, waarom?	
---	--

3. Vragen over de software	
Het pakket	
3.1 Komen de hoofdfuncties van het door u aangeboden pakket overeen met de door ons gewenste functionaliteiten? Beschrijf hierbij op welke manier dit binnen het door u aangeboden pakket is geregeld. a. De mogelijkheden voor een Kennisbank; b. Vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie; c. Eenvoudige toegang tot (bestaande) backoffice systemen; d. Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief; e. Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van PH&C: werkgevers en deelnemers; f. Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/klantgroepen; g. Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen van PH&C	a. b. c. d. e. f. g.
3.2 Genereert het door u aangeboden pakket rapportages? Zo ja, hoe flexibel is de rapportagefunctionaliteit en wat is in dit kader mogelijk?	
3.3 Is het door u aangeboden pakket Nederlandstalig?	
3.4 Wat is het maximaal aantal klanten dat het door u aangeboden pakket kan administreren?	
3.5 Is het door u aangeboden pakket modulair opgebouwd? Zo ja, uit welke modules bestaat het?	
3.6 Is het door u aangeboden pakket een standaardpakket met templates van processen e.d. die eenvoudig zijn te	

implementeren?	
3.7 Hoe komt een keuze voor nieuwe functionaliteit tot stand?	
3.8 Voorziet het door u aangeboden pakket in workflowondersteuning?	
Documentatie en training	
3.9 Is de door u te leveren documentatie Nederlandstalig?	
3.10 Hoe is de documentatie (en handleidingen) georganiseerd/opgebouwd?	
3.11 Zijn de volgende handleidingen voorhanden?: a. Installatiehandleiding; b. Technische handleiding; c. Beheerdershandleiding; d. Gebruikershandleiding.	a. b. c. d.
3.12 Geeft uw organisatie de volgende trainingen? Zo ja, geeft u daarbij aan of dit standaard- of maatwerktrainingen zijn: a. Ontwikkelaarstraining; b. Beheerderstraining; c. Gebruikerstraining.	a. b. c.

4. Vragen over (maatwerk)koppelingen met de software

PH&C hanteert de hieronder genoemde diverse backoffice-systemen voor het uitvoeren van haar werkzaamheden. Deze systemen moeten gekoppeld worden aan de door u aangeboden softwarepakketoplossing.

- Maia = het werkgeversadministratiesysteem, leverancier: Actuera, type database: Progress;
- IVPA = het deelnemersadministratiesysteem, leverancier: Innovact, type database: SQL Server;
- CODA = het debiteurenadministratiesysteem, leverancier: Unit4 Agresso, type database: SQL Server;
- Collect-IT = de credit management tool, leverancier: CE-iT, type database: SQL Server;
- Aia-ITP = de outputmanagement tool, leverancier: Aia, type database: SQL Server;
- Xtendis = het digitaal informatie systeem, leverancier Expansion, type database: SQL Server;
- Avaya = de telefooncentrale, leverancier Avaya, type database: niet van toepassing.

4.1 Welk soort koppelingen kent het door u aangeboden pakket: realtime of batchgewijze koppelingen?	
4.2 Voorziet het door u aangeboden pakket in standaardkoppelingen met externe gegevensleveranciers? Zo ja, graag toelichten welke koppelingen dit betreft. Zo niet, dan graag toelichten hoe uw organisatie dit faciliteert.	
4.3 Bevat het door u aangeboden pakket import- en exportmogelijkheden? (Graag uw antwoord toelichten)	
4.4 Welke standaardvoorzieningen t.b.v. koppelingen worden meegeleverd bij het door u aangeboden pakket?	
4.5 Voorziet het door u aangeboden pakket in ondersteuning van een DIS (met name Xtendis)?	
4.6 Voorziet het door u aangeboden pakket in koppeling met workflowsystemen van derden?	
4.7 Voorziet het door u aangeboden pakket in een eenvoudige mogelijkheid voor het publiceren van informatie naar een internetpagina?	
4.8 Voorziet het door u aangeboden pakket in een koppeling met een telefooncentrale (met name Avaya)?	
4.9 Hoe is de communicatie van het door u aangeboden pakket met andere systemen geregeld?	
4.10 Ondersteunt het door u aangeboden pakket webservices, zo ja welke?	

5. Vragen over de implementatie van de software	
5.1 Hoe is het ontwikkel-/configuratiegemak van het door u aangeboden pakket op het gebied van: a. benodigde voorkennis; b. snelheid; c. aanpasbaarheid.	a. b. c.
5.2 Welk soort implementatie kent u: SAAS of lokale implementatie?	
5.3 Benoem minimaal 2 succesvolle implementaties die uw organisatie heeft uitgevoerd en beschrijf deze. Liefst bij gelijksoortige organisaties als PH&C.	
5.4 Heeft uw organisatie specifieke ervaring met het implementeren van het door u aangeboden pakket op een afdeling Klantenservice?	
5.5 Beschrijf hoe een typisch implementatietraject van uw organisatie eruit ziet op het gebied van: a. planning; b. doorlooptijden; c. bemensing; d. opleidingen.	a. b. c. d.
5.6 Welke ondersteuning biedt uw organisatie met betrekking tot het implementatietraject?	
5.7 Hoe ziet de procedure binnen uw organisatie voor acceptatie(test) eruit?	
5.8 Hoelang is de garantie na acceptatie?	

6. Vragen over het beheer & onderhoud van de software	
6.1 Hoe ziet uw supportorganisatie eruit?	
6.2 Uit hoeveel werknemers (fte) bestaat de supportafdeling van uw organisatie?	
6.3 Wat zijn de supportmogelijkheden?	
6.4 a. Wat zijn de supportkosten? b. Hoe zijn deze supportkosten opgebouwd?	
Versie- en releasebeleid	
6.5 a. Hoe ziet het versie- en releasebeleid van uw organisatie eruit? b. Hoe vaak komt er een versie, een release etc? c. Hoe ziet de releasekalender van uw organisatie er voor de komende 2 jaar uit?	a. b. c.
6.6 Hoeveel versies terug ondersteunt uw organisatie?	

7. Vragen over de prijs, contractvoorwaarden en leveringscondities	
Prijs van het pakket (indicatie op basis van normgetallen)	
7.1 Wij verzoeken u een standaardprijslijst bij te sluiten, met daarbij de vermelding van eventuele kortingen op deze standaardprijslijst.	
7.2 Is uw organisatie bereidt kosteloos een proof of concept uit te voeren op basis van een door PH&C aan te leveren businesscase?	
7.3 Is uw organisatie bereidt op fixed-price basis aan te bieden: a. Installatie van de software? b. Onderhoud op de software? c. Ondersteuning op de software? d. Maatwerk op de software?	a. b. c. d.

7.4 Is uw organisatie bereidt ondersteuning en onderhoud voor 3 jaar te garanderen?	
Contractvoorwaarden en leveringscondities	
7.5 Welk soort SLA's voor onderhoudscontracten kent uw organisatie? (graag toelichten)	
7.6 Wij verzoeken u de volgende zaken bij te sluiten: a. de algemene leveringsvoorwaarden; b. een licentieovereenkomst (model); c. onderhoudscontracten en SLA (model).	
7.7 PH&C overweegt haar eigen leveringsvoorwaarden te hanteren. Hoe staat uw organisatie hier tegenover?	
7.8 Behoort een Escrow-overeenkomst tot de mogelijkheden?	

@Work
T.a.v. de heer P. de Wit
De Waal 30 A
5684 PH BEST

Behandeld door
Michel van Marion
Ons kenmerk
-

Doorkiesnummer
(079) 363 14 21
Datum
5 maart 2012

Uw brief
-
Uw kenmerk
-

Onderwerp
Verzoek om informatie

Geachte heer De Wit,

Pensioenfonds Horeca & Catering (hierna PH&C) wil ter ondersteuning van de werkzaamheden van de unit Relatiebeheer een softwarepakketoplossing aanschaffen. Deze oplossing moet de unit Relatiebeheer in staat stellen haar processen te optimaliseren.

De oplossing moet minimaal de volgende functionaliteiten bieden:

- Een kennisbank, waarin alle relevante en actuele door de afdeling Klantenservice te raadplegen kennis kan worden geraadpleegd;
- Het vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie;
- Eenvoudige en centrale toegang tot (bestaande) backoffice systemen;
- Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief;
- Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van PH&C: werkgevers en deelnemers;
- Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/klantgroepen;
- Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen van PH&C.

Naar aanleiding van oriënterende gesprekken en inventarisatie van de markt hebben wij een longlist samengesteld met mogelijke leveranciers van mogelijke passende pakketoplossingen, waaronder ook uw pakket en/of organisatie. Om te kunnen onderzoeken of de door u aangeboden pakketoplossing een goede invulling kan geven aan onze wensen met betrekking tot een CRM-systeem, ontvangt u hierbij een verzoek om informatie. Dit verzoek ontvangt u zowel elektronisch als per post.

Wij verzoeken u de vragen in het bijgevoegde antwoorddocument naar waarheid in te vullen en deze uiterlijk 13 juli 2011 te retourneren aan het e-mailadres van ondergetekende michel.vanmarion@phenc.nl.

Naar aanleiding van de resultaten uit ons onderzoek stellen wij een shortlist samen. Uiterlijk 7 augustus 2011 wordt u geïnformeerd of u wel of niet op deze shortlist voorkomt. Met de kandidaat-leveranciers op de shortlist zullen wij een vervolgtraject

starten, waarna wij een principekeuze maken voor een leverancier. De planning voor het vervolgtraject wordt gelijktijdig met de besluitvorming over de longlist aan u bekend gemaakt.

Heeft u vragen, dan verzoeken wij u die te richten aan het e-mailadres van ondergetekende michel.vanmarion@phenc.nl.

Wij zien het door u ingevulde antwoorddocument graag tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Pensioenfonds Horeca & Catering

Michel van Marion
Projectmanager

Bijlage: Antwoorddocument

@Work
T.a.v. de heer J. van den Bogert
De Waal 30 A
5684 PH BEST

Behandeld door
Michel van Marion
Ons kenmerk
-

Doorkiesnummer
(079) 363 14 21
Datum
5 maart 2012

Uw brief
-
Uw kenmerk
-

Onderwerp
Request for Proposal

Geachte heer Van den Bogert,

In vervolg op het verzoek om informatie ten behoeve van een pakketselectie voor het project Klantenservice 2.0 ontvangt u bijgaand het Request for Proposal.

Op grond van de beantwoording van de in dit Request for Proposal opgenomen vragenlijst en de door u te verzorgen demonstratie van uw softwarepakketoplossing, besluiten we met welke leverancier en pakket wij het selectietraject vervolgen. Om u in staat te stellen de vragenlijst goed te beantwoorden en de demonstratie naar onze verwachtingen in te vullen, bevat het bijgaande Request for Proposal nadere achtergrondinformatie over het project.

De planning voor het vervolgtraject hebben wij als volgt vastgesteld:

- Week 38: Uiterste inlevertermijn voor het antwoord op het Request for Proposal.
- Week 39/40: U wordt uitgenodigd om in deze week een toelichting op de beantwoording van dit Request for Proposal en demonstratie van uw softwarepakketoplossing te verzorgen.
- Week 42: In deze week informeren wij u of onze keuze op u is gevallen.
- 1^e kwartaal 2012: Implementatie van de softwarepakketoplossing.

Wij verzoeken u de beantwoording van dit Request for Proposal **uiterlijk vrijdag 23 september 2011** per e-mail te retourneren aan Michel van Marion, michel.vanmarion@phenc.nl.

Binnenkort nemen wij contact met u op voor het maken van een afspraak voor het verzorgen van een twee uur durende mondelinge toelichting op het Request for Proposal en demonstratie van uw softwarepakketoplossing.

U ontvangt het Request for Proposal zowel per post als e-mail. Om de verschillende voorstellen goed te kunnen vergelijken, vragen wij u om voor de beantwoording van de vragen gebruik te maken van de in hoofdstuk 5 van het Request for Proposal gebruikte

structuur en opgenomen sjabloons en de documenten in Word- of PDF-formaat per email aan ons toe te sturen.

Contactpersoon voor dit Request for Proposal is Yvonne Rasser. Vragen over het Request for Proposal kunt u op het e-mailadres yvonne.rasser@phenc.nl aan haar richten.

Wij zien het door beantwoorde Request for Proposal graag tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Pensioenfonds Horeca & Catering

Michel van Marion
Projectmanager

Bijlage: Request for Proposal

Request for Proposal

-

Offerteverzoek

Project Klantenservice 2.0

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Introductie	3
1.1. Aanleiding	3
1.2. Doel van dit RfP	3
1.3. Leeswijzer	3
2. Procedures	4
2.1. Contactinformatie	4
2.2. Planning	4
2.3. Beantwoording RfP	4
2.4. Note	4
3. Het project Klantenservice 2.0	5
3.1. Achtergrond en doel van het project	5
3.2. Scope van het project	5
3.3. Koppelingen	6
3.4. Conversie contactgegevens	7
3.5. Processen	7
3.6. Requirements	8
3.7. Financiering	8
3.7.1 Klantenbestand pensioenfonds Horeca & Catering	8
3.7.2 Medewerkers PH&C	8
4. Casus	9
4.1. Klantbeeld	9
4.2. Contactregistratie	10
4.3. Track & trace	11
4.4. Kennisbank	12
4.5. Overige onderwerpen	12
5. Vragenlijst	14
5.1. Organisatie	14
5.2. Projectaanpak	14
5.3. Referentiecasi	14
5.4. Processen PH&C	15
5.5. Requirements	15
5.5.1 Businessrequirements	15
5.5.2 Technische requirements	18
5.6. Prijsopgave	22
5.7. Bepalingen, betalingen & condities	22
Bijlage I: Afkortingenlijst	23
Bijlage II: procesbeschrijvingen	24
Bijlage III: Klantbeeld en klantlevenscyclus	32

1. Introductie

1.1. Aanleiding

Dit Request for Proposal (RfP) – offerteverzoek is het vervolg op het verzoek om informatie dat u op ons verzoek onlangs heeft beantwoord. Naar aanleiding hiervan hebben wij een aantal leveranciers geselecteerd voor het vervolgtraject; het beantwoorden van dit RfP en het geven van een demonstratie van de door u aangeboden softwarepakketoplossing.

1.2. Doel van dit RfP

Op grond van de beantwoording van de in dit RfP opgenomen vragenlijst en de door u te verzorgen demonstratie van uw softwarepakketoplossing, besluiten we met welke leverancier en pakket wij het selectietraject vervolgen. Om u in staat te stellen de vragenlijst goed te beantwoorden en de demonstratie naar onze verwachtingen in te vullen, bevat dit RfP nadere achtergrondinformatie over het project.

1.3. Leeswijzer

Dit RfP als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1 betreft een inleiding op dit document.

Hoofdstuk 2 bevat informatie over de procedure voor dit RfP.

In hoofdstuk 3 vind u achtergrondinformatie over het project op basis waarvan u het RfP kunt beantwoorden.

Hoofdstuk 4 bevat de casus die als basis dient voor de door u te verzorgen demonstratie.

Hoofdstuk 5 bevat de door u te beantwoorden vragenlijst bestaande uit verdiepvragen, requirements en een gedetailleerde prijsopgave.

Bijlage I bevat een toelichting op de in dit document gebruikte afkortingen.

Bijlage II bevat een uitwerking van de te ondersteunen processen binnen de unit Relatiebeheer die binnen de scope van het project vallen.

In bijlage III wordt een toelichting gegeven op het klantbeeld en de klantlevenscyclus van PH&C. Deze toelichting dient als beeldvorming van de activiteiten van PH&C.

2. Procedures

2.1. Contactinformatie

Contactpersoon voor dit RfP is Yvonne Rasser. Vragen over het RfP kunt u per e-mail op het adres yvonne.rasser@phenc.nl aan haar richten.

2.2. Planning

De planning voor het vervolgtraject hebben wij als volgt vastgesteld:

- Week 35: Verzending van het RfP door PH&C aan de geselecteerde leveranciers.
- Week 38: Uiterste inlevertermijn voor het antwoord op het RfP.
- Week 39/40: In deze week wordt u uitgenodigd voor een 2 uur durende toelichting op de beantwoording van dit RfP en demonstratie van uw softwarepakketoplossing.
- Week 42: In deze week wordt u geïnformeerd of onze keuze op u is gevallen.
- 1^e kwartaal 2012: Implementatie van het pakket.

Wij verzoeken u de beantwoording van dit RfP **uiterlijk vrijdag 23 september 2011** per e-mail te retourneren aan Michel van Marion (projectmanager), michel.vanmarion@phenc.nl.

2.3. Beantwoording RfP

Om de verschillende voorstellen goed te kunnen vergelijken, vragen wij u om voor de beantwoording van de vragen gebruik te maken van de in hoofdstuk 5 gebruikte structuur en opgenomen sjabloons (requirements en financiën) en de documenten in Word- of PDF-formaat per email aan ons toe te sturen.

2.4. Note

Met alle beschikbare informatie die u tijdens dit selectietraject ontvangt moet vertrouwelijk worden omgegaan. Het is in geen geval toegestaan om vertrouwelijke informatie ter beschikking te stellen van een externe derde partij.

De Nederlandse wetgeving is van toepassing op alle beschikbaar gestelde documenten tijdens het RfP proces.

3. Het project Klantenservice 2.0

3.1. Achtergrond en doel van het project

Het project KS 2.0 is verantwoordelijk voor het realiseren van de aanschaf en implementatie van een softwarepakketoplossing die de unit Relatiebeheer, in het bijzonder de afdelingen Klantenservice en Accountmanagement, ondersteunt bij de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden, zodat zij haar werk efficiënter en betrouwbaarder kan uitvoeren.

Het project moet resulteren in de volgende kwaliteitsverbeteringen voor de Unit Relatiebeheer:

- Efficiëntere klantbeantwoording;
- Kwalitatief betere (consistentere) klantbeantwoording;
- Efficiëntere administratie van offertes voor aanvullende regelingen;
- Efficiëntere vastlegging van klantcontactgegevens en contacthistorie;
- Hogere betrouwbaarheid van gegevens;
- Toegankelijker voor klantenservice;
- Mogelijkheid voor het bedienen van meerdere pensioenfonds.

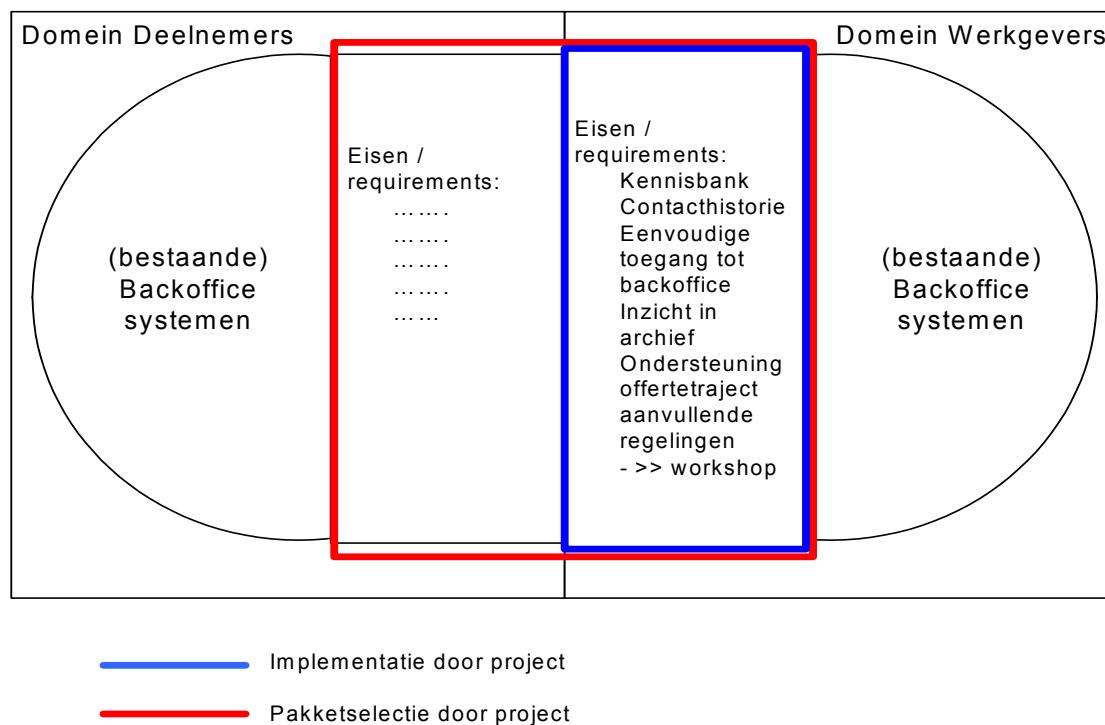
De doelstelling van het project wordt gerealiseerd door de selectie, implementatie en inrichting van een softwarepakketoplossing. De gekozen oplossing, moet voldoen aan de volgende vijf vereisten:

- Een kennisbank, waarin alle relevante en actuele door de afdeling Klantenservice te raadplegen kennis kan worden geraadpleegd;
- Het vastleggen van contactinformatie met klanten en inzicht in de contacthistorie;
- Eenvoudige en centrale toegang tot (bestaande) backofficesystemen;
- Eenvoudig toegang en inzicht in het schriftelijk klantarchief;
- Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van de huidige klantgroepen van PH&C: werkgevers en deelnemers;
- Mogelijkheid tot het separaat vastleggen en raadplegen van klantgegevens van meerdere toekomstige klanten/klantgroepen;
- Ondersteuning van het offertetraject voor aanvullende regelingen van PH&C.

3.2. Scope van het project

Zoals afbeelding 3.1 laat zien, is het klantenbestand van PH&C opgesplitst in een tweetal domeinen: werkgevers en deelnemers. Omdat implementatie van een softwarepakketoplossing voor beide domeinen een omvangrijk traject is, hebben wij besloten om een en ander gefaseerd uit te voeren. Dat wil zeggen dat in het selectietraject voor een softwarepakketoplossing rekening wordt gehouden met een pakket dat het volledige klantenbestand van PH&C kan ondersteunen. Daarnaast moet het ook de mogelijkheden bieden om het klantenbestand van eventuele toekomstige opdrachtgevers te ondersteunen.

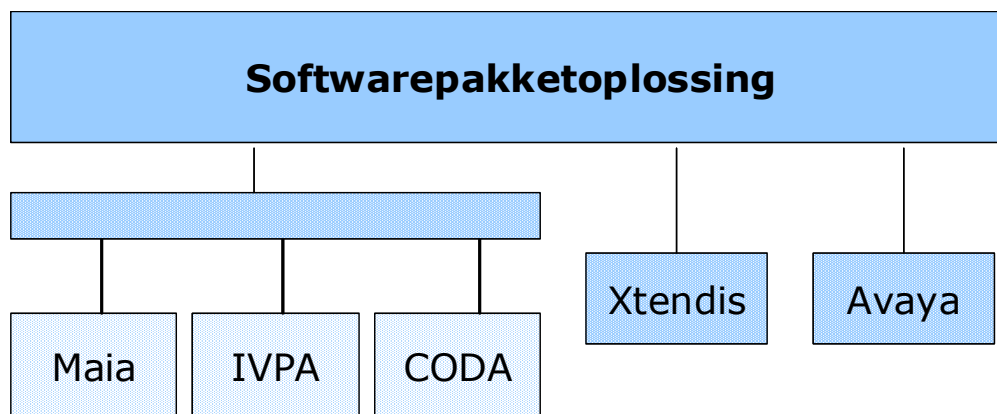
De implementatie van het gekozen pakket, vindt echter gefaseerd plaats. Het project Klantenservice 2.0 richt zich uitsluitend op implementatie van de softwarepakketoplossing voor het domein werkgevers. De implementatie van het pakket voor het domein deelnemers valt buiten de scope van dit project. Hiervoor wordt na afloop van het project een aparte actie voor opgestart.



Afbeelding 3.1 Scope van het project

3.3. Koppelingen

Bij de inrichting van de softwarepakketoplossing moet het systeem worden gekoppeld aan de huidige applicaties van PH&C. Afbeelding 3.2. toont deze toekomstige systeemkoppelingen, waarna de genoemde applicaties beknopt worden toegelicht.



Afbeelding 3.2 Koppelingen van bestaande systemen met softwarepakketoplossing

Bronsystemen:

- **Maia:** Dit is het werkgeversadministratiesysteem van PH&C waarin de basisadministratie (basisgegevens) van werkgevers en deelnemers en de aan de werkgever opgelegde premienota's (voorschot- en eindnota's) zijn vastgelegd.
 - *Leverancier:* Actuera
 - *Type database:* Progress.

- **IVPA:** In dit deelnemersadministratiesysteem zijn alle gegevens van deelnemers (aanspraken, uitkeringen, e.d.) vastgelegd.
 - *Leverancier:* Innovact;
 - *Type database:* SQL Server
(dit bronsysteem valt buiten de scope van de implementatie).
- **CODA:** Dit is het debiteurenadministratiesysteem, waarin alle debiteuren- en vorderingengegevens zijn vastgelegd.
 - *Leverancier:* Unit4 Agresso
 - *Type database:* SQL Server;

Overige systemen:

- **Xtendis:** Dit is het digitaal informatie systeem waarin het archief van PH&C (in- en uitgaande correspondentie met klanten) is vastgelegd.
 - *Leverancier:* Expansion
 - *Type database:* SQL Server
- **Avaya:** Dit is de telefooncentrale van PH&C.
 - *Leverancier:* Avaya
 - *Type database:* niet van toepassing.

3.4. Conversie contactgegevens

De afdeling Accountmanagement hanteert op dit moment de applicatie ACT! ten behoeve van het vastleggen van klantinformatie. De gekozen pakketoplossing moet deze gaan vervangen. Er is dus geen koppeling met dit systeem gewenst, wel willen we graag meer informatie over de mogelijkheden voor wat betreft conversie van vastgelegde klant gegevens in ACT! naar uw pakket.

3.5. Processen

PH&C kent drie soorten processen: besturende, primaire en ondersteunende. De processen binnen de scope van dit project, vallen deels onder de primaire en deels onder de ondersteunende processen. Hieronder zijn de betreffende processen voor de betrokken afdelingen afzonderlijk benoemd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen ondersteunende en primaire processen. Een nadere uitwerking van de processen, de procesmodellen en toelichting daarop, is terug te vinden in bijlage II van dit document.

Processen Klantenservice binnen scope van dit project:

Ondersteunende processen:

- Verwerken vragen en informatieverzoeken;
- Afhandelen klachten;
- Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek.

Primaire deelnemergerichte processen:

- Aanbieden individueel aanvullende regeling ;
- Beheren individuele aanvullende regeling.

Processen Accountmanagement binnen scope van het project:

Ondersteunende processen:

- Verwerken vragen en informatieverzoeken;
- Adviseren relaties;
- Verzorgen werkgeversbijeenkomsten.

Primaire werkgevergerichte processen:

- Aanbieden collectieve aanvullende regeling;
- Beheren collectieve aanvullende regeling.

3.6. Requirements

Om u een goed beeld te geven van wat PH&C van uw softwarepakketoplossing verwacht hebben wij in overleg met de unit Relatiebeheer en de afdeling Automatisering business en technische requirements voor de softwarepakketoplossing geformuleerd.

De business requirements zijn onderverdeeld in de volgende vier categorieën:

- **Klantbeeld:** Dit zijn de requirements die PH&C stelt aan het tonen van bestaande klantgegevens aan de gebruiker. Een toelichting op het klantbeeld is opgenomen in bijlage III;
- **Contactregistratie:** Hierin worden de requirements weergegeven die PH&C stelt aan de registratie van haar klantcontacten;
- **Track & trace:** Dit zijn de requirements die PH&C stelt aan het monitoren en opvolgen van gegevens;
- **Aanvullende opties:** Hierin worden de requirements weergegeven die PH&C stelt aan de extra mogelijkheden waaraan het pakket moet voldoen.

De requirements zijn gespecificeerd in de vragenlijst in hoofdstuk 5 van dit RfP. Wij verzoeken u om, naast een eventuele toelichting, voor ieder requirement aan te geven of dit standaard in uw pakket zit, maatwerk betreft of niet beschikbaar is.

3.7. Financiering

Ten behoeve van het opstellen van een prijsopgave hebben we hieronder een aantal gegevens over het aantal klanten en mogelijke gebruikers van het systeem voor u weergegeven. Voor aanvullende informatie over de financiële gegevens van PH&C, verwijzen wij u naar onze website www.phenc.nl waar u o.a. ons jaarverslag 2010 kunt terugvinden.

3.7.1 Klantenbestand pensioenfonds Horeca & Catering

Om u een beeld te geven van ons klantenbestand en groei hiervan, hebben we in onderstaande tabel het aantal werkgevers en deelnemers over de afgelopen 4 jaar voor u weergegeven.

	2007	2008	2009	2010
Aangesloten werkgevers	29.922	31.622	36.113	35.632
Totaal aantal deelnemers (bestaande uit actieven, slapers en uitkeringsgerechtigden)	785.094	814.586	851.245	907.318

3.7.2 Medewerkers PH&C

In de hiernavolgende tabel hebben we een indicatie gegeven van het aantal medewerkers binnen PH&C dat na implementatie gebruik gaat maken van de softwarepakketoplossing. Daarbij hebben we onderscheid gemaakt in medewerkers die het pakket gaan raadplegen, bewerken en beheren.

Gebruikersniveau	Aantal medewerkers
Raadplegen (totaal aantal medewerkers PH&C)	166
Bewerken (medewerkers unit Relatiebeheer)	25
Beheren (functioneel en technische beheerders)	10

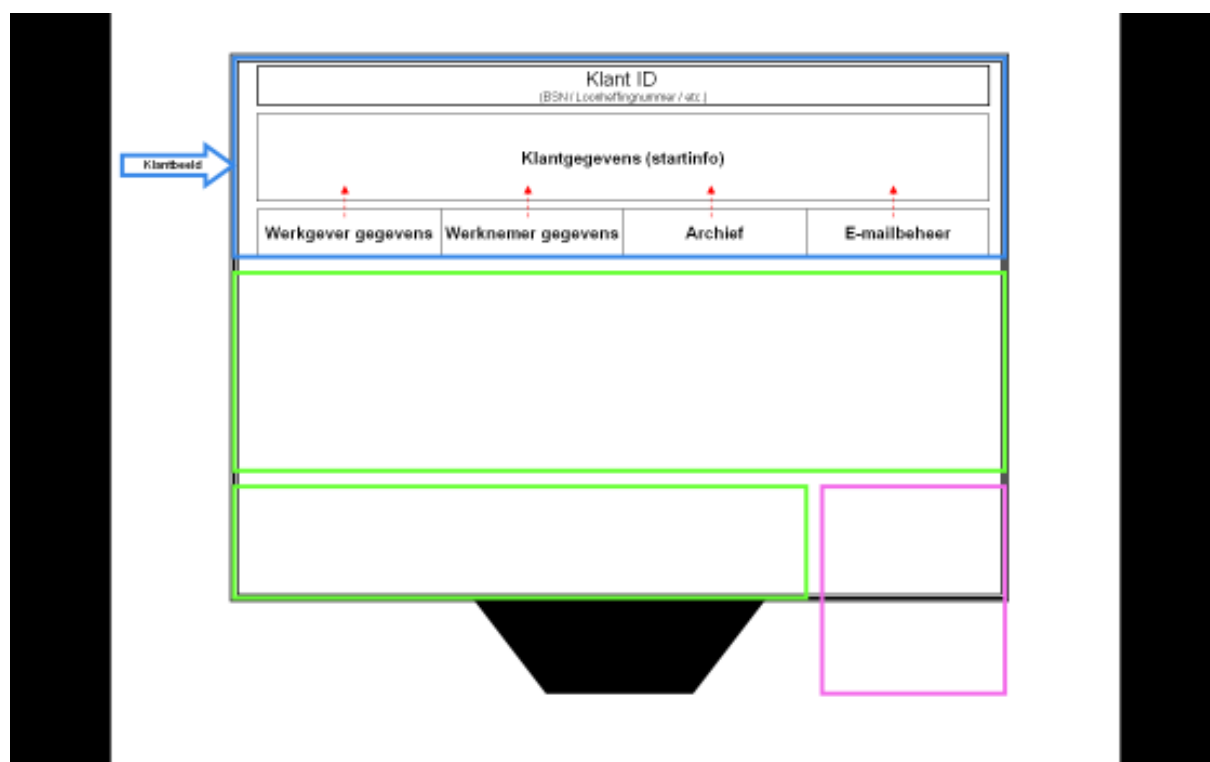
4. Casus

In week 39 wordt u uitgenodigd voor een twee uur durende bijeenkomst waarin u de gelegenheid krijgt de antwoorden op het RfP toe te lichten en een demonstratie te verzorgen van uw pakket. Om een beeld te krijgen of uw pakket aansluit op onze eisen en wensen met betrekking tot een softwarepakketoplossing voor de unit Relatiebeheer, bevat dit hoofdstuk een casus waarin de diverse onderwerpen die wij tijdens uw demonstratie willen zien nader worden toegelicht.

In de hiernavolgende paragrafen lichten we per onderwerp toe wat wij graag willen zien tijdens de demonstratie. De teksten worden ondersteund door afbeeldingen van schermen. Deze afbeeldingen zijn slechts ter ondersteuning van de teksten opgenomen en zijn niet leidend.

4.1. Klantbeeld

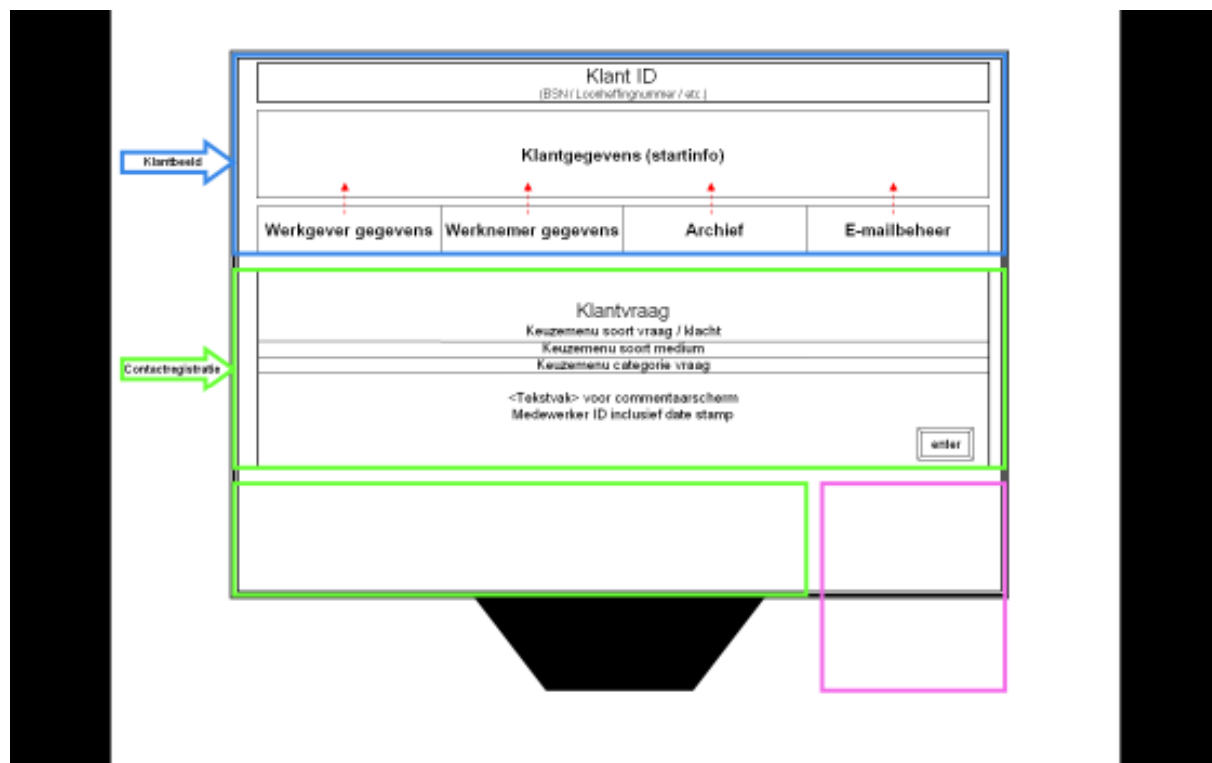
In bijlage III is een uitgebreide toelichting opgenomen over wat PH&C onder klantbeeld verstaat.



Figuur 1: Klantbeeld

- **Stap 1: klant ID**
Als eerste moet de medewerker Klantenservice de klant identificeren aan de hand van een Klant ID. Dit kan o.a. (een combinatie) zijn:
 - Naam
 - Loonheffingnummer
 - BSN
 - Postcode / huisnummer
 - Etc.
- **Stap 2: Klantgegevens (startinfo)**
Vervolgens moet het pakket de klantgegevens uit achterliggende bronsystemen ophalen. De startinformatie is per klantgroep (werkgever en werknemer) gedefinieerd.
Naast de gegevens uit de bronsystemen moet ook de correspondentie met de betreffende klant (digitaal archief en e-mails) zichtbaar en raadpleegbaar zijn.
- **Stap 3: Drill down/navigeren**
Bij onvoldoende startinformatie moet de gebruiker middels een drill down mogelijkheid de achterliggende gegevens kunnen raadplegen.
Daarnaast moet de mogelijkheid bestaan om via de werkgevergegevens naar de bijbehorende deelnemergegevens te navigeren en andersom.

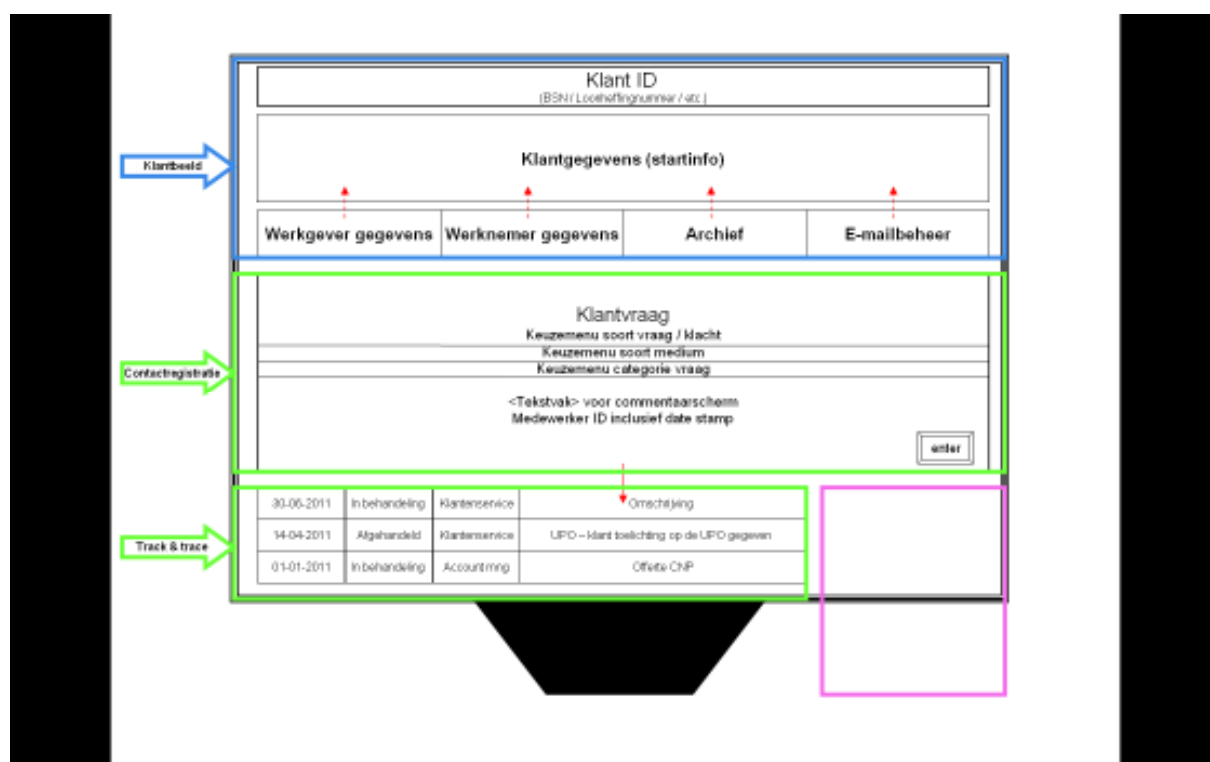
4.2. Contactregistratie



Figuur 2: Contactregistratie

- **Stap 4: Keuzemenu**
Zodra de klantgegevens worden getoond, kan de klantvraag middels een verplicht meerkeuzemenu worden gecategoriseerd. Hiervoor zijn (minimaal) vier niveaus beschikbaar:
 1. Soort contact: vraag/klacht/outbound call
 2. Soort medium: telefoon/post/mail
 3. Soort onderwerp: UPO/premie/ startbrief/etc.
 4. Soort onderwerp: UPO→ ingangsdatumAlle niveaus zijn inregelbaar door PH&C.
- **Stap 5: Commentaarveld**
Er moet een commentaarveld beschikbaar zijn waarin de vraag en de ondernomen actie van de medewerker kan worden geregistreerd. Het genoteerde commentaar bevat een medewerker ID en date stamp.
- **Stap 6: Bevestigen contactregistratie**
De contactregistratie wordt bevestigd waarna het contactmoment geregistreerd staat. Het eventueel doorzetten van een vervolgactie naar een andere medewerker behoort ook tot de mogelijkheden.

4.3. Track & trace

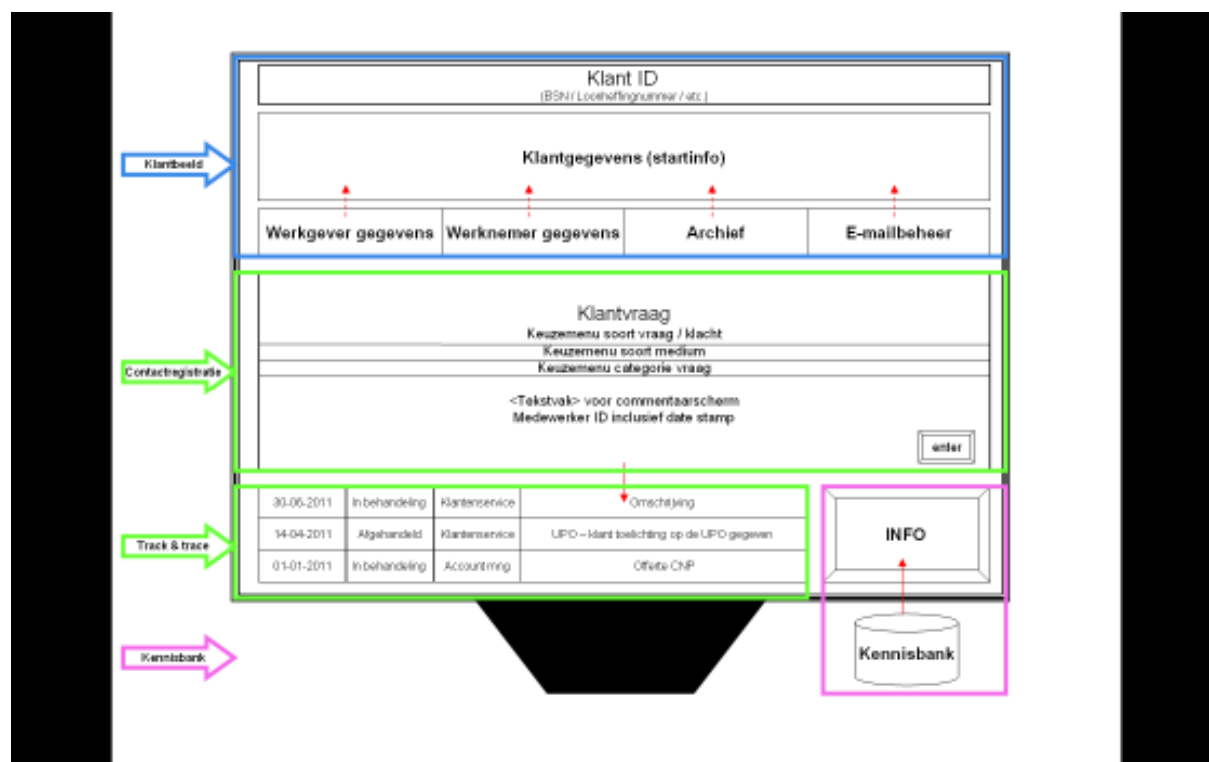


Figuur 3: Track & trace contactregistratie

- **Stap 7: Track & tracé**
Nadat een actie is uitgezet naar een collega moet deze gevolgd kunnen worden. Het is daarom nodig dat:
 - inzicht bestaan in de geregistreerde contacten en doorgezette acties.

- o de datum, status, behandelende afdeling en omschrijving van de doorgezette actie is zichtbaar.
- o de laatste drie contacten zijn direct zichtbaar, het verdere contactverleden is raadpleegbaar.

4.4. Kennisbank



Figuur 4: Kennisbank

- **Stap 8: Kennisbank**
Indien de klant algemene (pensioeninhoudelijke) vragen stelt die niet beantwoord kunnen worden aan de hand van zijn gegevens, moet het mogelijk zijn om vanuit het contactscherm een kennisbank te raadplegen. In deze kennisbank moeten onderwerpen op een snelle manier kunnen worden getoond. De kennisbank bevat o.a. informatie over procedures, wetgeving, FAQ's, etc. De Kennisbank wordt door een bevoegde medewerker beheerd.

4.5. Overige onderwerpen

Aanvullend op de in de voorgaande paragrafen getoonde onderwerpen, willen we tijdens de demonstratie graag zien op welke manier uw pakket de volgende onderwerpen ondersteunt:

- **Offertetool:** Op welke manier kan met behulp van het pakket offertes voor aanvullende regelingen worden opgesteld en kan de afhandeling daarvan worden gevolgd.
- **Workflow:** Hoe gaat het pakket om met het toekennen en beheren van werkvoorraden.
- **Managementinformatie:** Hier willen we graag zien over welke rapportagemogelijkheden het pakket standaard beschikt. Ook zien we graag een aantal voorbeelden van deze standaardrapportages. Verder ontvangen we graag ook informatie over de mogelijkheden voor PH&C om eigenhandig 'maatwerkrapportages' op te stellen.

-
- **Segmentatie:** Graag zien wij of en op welke manier het mogelijk is om klantsegmentatie met uw pakket toe te passen op ons klantenbestand.
 - **Ontsluiten gegevens via internet:** Graag zien wij tijdens de demonstratie de mogelijkheden om de klantgegevens in het CRM via internet te ontsluiten zodat klanten deze kunnen raadplegen.

5. Vragenlijst

Dit hoofdstuk bevat vragen over de door u geboden softwareoplossing en dient als aanvulling op de eerder door u gegeven antwoorden op het verzoek om informatie. Indien van toepassing wordt bij de gestelde vragen verwezen naar de corresponderende onderdelen van het RfP.

Wij verzoeken u bij de beantwoording van deze vragen de onderstaande structuur en opgenomen sjablonen voor de requirements en de prijsopgave aan te houden en deze lijst digitaal in Word- of PDF-formaat per e-mail aan ons te leveren.

5.1. Organisatie

De volgende vragen zijn bedoeld om een gedetailleerd profiel te schetsen van uw organisatie in relatie tot de mogelijke samenwerking met PH&C en dient als aanvulling op de eerder door u gegeven antwoorden op het verzoek om informatie.

- 5.1.1 Kunt u aangeven waarom uw organisatie de beste partner is voor ons bedrijf?
- 5.1.2 Zijn er naast uzelf andere belangrijke partners of onderaannemers relevant voor dit project? Zo ja, kunt u beschrijven wie dit zijn en welke onderdelen aan hen worden uitbesteed?
- 5.1.3 Kunt u aangeven of uw bedrijf is gecertificeerd en welke certificering dit betreft?

5.2. Projectaanpak

- 5.2.1 Om een beeld te krijgen van de door u gehanteerde projectaanpak volgen hieronder een aantal vragen.
Welke functies en functionarissen zijn vanuit uw organisatie bij de implementatie van de softwarepakketoplossing voor PH&C betrokken? (Wilt u daarbij, indien van toepassing, specificeren op standaardproduct en eventueel maatwerk.)
- 5.2.2 Kunt u aangeven welke projectaanpak u (standaard) hanteert? Daarbij zien wij graag ook uw visie op de projectbeheersing en control tijdens en na het project en de wijze waarop u het projectresultaat na afloop overdraagt aan de organisatie.
- 5.2.3 Wij verzoeken u een voorlopige projectplanning op te leveren voor de implementatie van de door PH&C gevraagde oplossing. Hierbij kunt u uitgaan van de start van de implementatiefase per 1 januari 2012.

5.3. Referentiecasi

Omdat ervaring met de implementatie van uw softwarepakketoplossing bij vergelijkbare organisaties als PH&C belangrijk voor ons is, vragen wij u hierbij om een soortgelijk project te beschrijven waarbij uw pakket is geïmplementeerd bij een vergelijkbare organisatie. Kunt u daarbij ook aangeven welke klant dit is geweest en of het voor ons mogelijk is een referentiebezoek bij deze klant af te leggen of referenties bij hen op te vragen? Het spreekt voor zich dat contact met een dergelijke afnemer niet zonder overleg met u zal plaatsvinden.

5.4. Processen PH&C

Kunt u toelichten op welke wijze de door PH&C benoemde processen binnen de Unit Relatiebeheer die binnen scope van dit project vallen worden ondersteund door uw pakket? (Zie voor toelichting van de processen paragraaf 3.5 en bijlage I.)

5.5. Requirements

Hieronder volgt de uitwerking van de requirements waar in paragraaf 3.6 naar wordt verwezen. Wij verzoeken u om, naast een eventuele toelichting, voor ieder requirement aan te geven of dit standaard onderdeel uitmaakt van uw pakket, maatwerk betreft of niet beschikbaar is.

5.5.1 Businessrequirements

Omschrijving	Standaard (S)	Maatwerk (M)	Niet beschikbaar (NB)	Toelichting
Klantbeeld				
Koppeling met Backofficesystemen				
Het pakket maakt gebruik van gegevens uit diverse backoffice systemen (zie par. 3.3)				
Het pakket gebruikt gegevens uit Maia				
Het pakket gebruikt gegevens uit IVPA				
Het pakket gebruikt gegevens uit CODA				
Het pakket gebruikt gegevens uit Collect-It				
Het pakket gebruikt gegevens uit Xtendis				
Het pakket gebruikt gegevens uit ITP				
Het pakket kan gegevens uit het huidige CRM systeem ACT! converteren				
Identificatie klanten				
Het pakket toont alle relevante klant-gegevens na het eenmalig invoeren van een klant ID				
Een klant ID is de naam van de klant (werkgever of deelnemer)				
Een klant ID is loonheffingennum-mer (deelnemer)				
Een klant ID is BSN (deelnemer)				
Een klant ID is geboortedatum (deelnemer)				
Een klant ID is postcode – huisnummer (werkgever en deelnemer)				

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
Een klant ID is guidnummer (dit is het dossiernummer van de deelnemer in IVPA)				
Tonen klantgegevens				
De meest relevante klantgegevens worden op één scherm getoond				
Het pakket kan het dienstverband tussen werkgever en deelnemer tonen				
Het navigeren van werkgever naar deelnemer en vice versa is clickable				
De opgevraagde informatie wordt binnen 3 seconden getoond				
Performance pakket				
Het pakket is geschikt voor het weer-geven van de huidige ca. 36.000 werkgevers, met de mogelijkheid tot uitbreiding				
Het pakket is geschikt voor het weer-geven van de huidige ca. 907.000 deelnemers, met de mogelijkheid tot uitbreiding				
Contactregistratie				
Algemeen				
Er zijn vooraf gedefinieerde keuzevelden om het klantcontact te categoriseren				
Categorie 1: vraag/klacht/service-call				
Categorie 2: telefoon/ post/e-mail				
Categorie 3: onderwerp (UPO/ Premie/etc.)				
De categorieën zijn door PH&C inregelbaar. (aanvullen, wijzigen, verwijderen)				
Er is een vrij notitieveld voor het noteren van om opmerkingen over het klantcontact				
Bij het bewerken koppelt het systeem automatisch een medewerker ID en datum aan het geregistreerde klantcontact				
Alle klant contacthistorie wordt onbeperkt geregistreerd en is raadpleegbaar door de gebruiker				
Er kunnen meerdere contactpersonen met contactinformatie geregistreerd worden				
Er is een veld beschikbaar waar e-mailadressen van de klant kunnen worden vastgelegd				
Koppeling van het pakket met MS Office applicaties				
Het pakket biedt de mogelijkheid om Microsoft office documenten aan het klantdossier te koppelen				

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
Het pakket biedt de mogelijkheid om rechtstreeks vanuit het klantdossier Microsoft office documenten te genereren				
Het pakket biedt de mogelijkheid om e-mailverkeer aan het klantdossier te koppelen				
Het pakket biedt de mogelijkheid om rechtstreeks uit het klantdossier e-mailverkeer te genereren				
Ondersteuning bij het uitvoeren van telefonische enquetes				
Er kunnen belscripts ingeregeld worden die zichtbaar zijn voor de medewerker				
Antwoorden op de meerkeuzevragen uit het belscript kunnen worden geregistreerd				
Antwoorden op de open vragen uit het belscript kunnen worden geregistreerd				
Het is mogelijk achteraf de gegeven antwoorden op het belscript te analyseren.				
Track & trace				
Volgen en opvolgen van acties				
Het pakket biedt de mogelijkheid om gericht opvolgacties aan gebruikers toe te wijzen				
Het pakket ondersteunt het opvolgsysteem met agendabeheer				
Het pakket ondersteunt het opvolgsysteem met een werkvoorraad voor medewerkers				
De status van de klantvraag / klacht wordt bijgehouden				
Status: in behandeling / 2^{de} lijns / afgehandeld				
De statussen zijn door PH&C inregelbaar				
Het pakket geeft een automatische waarschuwing af als klantvragen/ klachten niet binnen de toegestane termijn afgehandeld zijn				
De toegestane termijn is door PH&C in te regelen. De toegestane reactietermijn op een vraag wijkt af van die op een klacht.				
Minimaal de laatste 3 klantcontacten zijn zichtbaar op het startscherm, de overige klantcontacten worden getoond door verder te navigeren				

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
Rapportages				
Het pakket kent een exportfunctie om managementinformatie te ontsluiten				
Het pakket kan de doorlooptijden per klant monitoren				
Aanvullende opties				
Kennisbank				
Het pakket bevat een mogelijkheid voor het inrichten van een kennisbank				
Er is versiebeheer op de geplaatste informatie op de Kennisbank				
De kennisbank bevat de mogelijkheid van een zoekfunctie op steekwoorden				
De kennisbank ondersteunt het gebruik van hyperlinks naar formulieren en documenten				
Ondersteuning offertes				
Het pakket biedt een offerte rekentool				
Navigatie				
Navigeren kan door middel van het gebruik van het toetsenbord				
Navigeren kan door middel van het gebruik van de muis				
Training				
Een basistraining voor gebruikers duurt maximaal 1 werkdag				
Multi-client				
Het pakket is geschikt om meerdere opdrachtgevers (pensioenfonds) te bedienen				

5.5.2 Technische requirements

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
Techniek				
Het pakket koppelt autorisaties uit Microsoft Active directory (single sign-on)				
Het pakket biedt applicaties centraal aan				
Het pakket draait op: server - Microsoft 2003 / 2008, IIS v6				
Het pakket draait op: cliënt - Windows XP / Windows				
Het pakket ondersteunt webenabled werken (mobiel/telewerken en werkplekonafhankelijk)				
Het pakket ondersteunt webbased werken (mobiel/telewerken en werkplekonafhankelijk)				

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
Het pakket heeft een user-interface gebaseerd op Microsoft IE				
Het pakket draait in een virtuele omgeving op basis VMware v3.0 of hoger				
Applicatie-eisen				
De applicatie slaat alle gegevens op basis van SQL 2000sp4/2005 op				
Migratie naar SQL 2005/2008 is mogelijk				
Indien noodzakelijk wordt voor het bouwen van maatwerkapplicaties en interfaces gebruik gemaakt van MS Visual Studio				
De applicatie komt na een herstart van de server zonder verder ingrijpen terug in operationele status				
De applicatie draait binnen de .net framework versie 3.5 voor clients				
De applicatie draait binnen de .net framework versie 3.5 voor servers				
Applicatiepaden zijn aanpasbaar door middel van config bestanden ofwel xml templates				
De applicatie beschikt over logging functionaliteit die bij voorkeur in een SQL database wordt opgeslagen en vanuit de applicatie opvraagbaar is				
De applicatie heeft een relationele database structuur				
De applicatie kan door middel van een MSI worden uitgerold				
Er is testdocumentatie aanwezig				
Koppelingen				
Er is een standaardkoppeling mogelijk tussen de applicatie en formulieren vanuit de Microsoft SharePoint omgeving				
Een adapter voor Microsoft BizTalk server wordt standaard meegeleverd bij het pakket				
Er is een koppeling mogelijk met iedere MS Office versie				
Databases worden extern gekoppeld				
Databases worden intern gekoppeld				
Informatie-/beheer				
Het wijzigen van de schermen door PH&C zelf is mogelijk				
Het aanpassen van de gegevens-structuur door PH&C zelf is mogelijk				
Gewijzigde data is direct beschikbaar voor alle eindgebruikers				

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
Er is een (Nederlandstalige) helpdesk beschikbaar voor key-users van PH&C op werkdagen tussen 08:00 en 18:00				
Er is een training door de leverancier beschikbaar voor gebruikers				
Er is een training door de leverancier beschikbaar voor beheerders				
Er is een back-up optie bij de leverancier				
De responsetijd per actie is < 3 seconden				
Er ontstaan loglijsten bij eventuele foutmeldingen				
Commerciële eisen				
Er is een Nederlandstalige installatiehandleiding aanwezig				
Er is een Nederlandstalige recovery-handleiding aanwezig				
Er is Nederlandstalige systeemdokumentatie aanwezig				
Er is een Nederlandstalige gebruikershandleiding aanwezig				
Alle handleidingen en documentatie zijn elektronisch beschikbaar				
Alle handleidingen en documentatie zijn beschikbaar op papier				
Er zijn release notes beschikbaar				
De leverancier verzorgt implementatie en support bij PH&C				
Er is implementatie en support mogelijk via derden				
De leverancier heeft een Single Point Of Contact				
De leverancier is bereid het pakket 4 weken door PH&C te laten testen voordat tot eventuele aanschaf over wordt gegaan				
De leverancier ondersteunt de te leveren diensten tenminste 8 jaar na aanschaf van het pakket.				
De leverancier ondersteunt de te leveren apparatuur tenminste 8 jaar na aanschaf van het pakket.				
Beveiliging				
Er is autorisatie mogelijk op pakketniveau (toegang)				
Er is autorisatie mogelijk op moduleniveau (onderdeel)				
Er is autorisatie mogelijk op functieniveau (invoeren, wijzigen, raadplegen, verwijderen)				

Omschrijving	S	M	NB	Toelichting
De applicatie kent een interne toegangsbeveiliging				
Er is speciale programmatuur, los van de functionaliteit, aanwezig die de toegang controleert				
Er is een aparte autorisatiefunctie voor het verlenen en opheffen van autorisaties				
De applicatie biedt mogelijkheden voor de identificatie en authenticatie van gebruikers				
Het is mogelijk om gebruikers te identificeren en de toegang tot de gegevens en functies selectief aan een gebruiker toe te kennen				
Het is mogelijk om gegevens te compartimenteren en af te schermen, dus te onderscheiden voor een groep van gebruikers				
Het is mogelijk onderscheid te maken tussen een gebruiker en een beheerder (administrator)				
De tabellen waarin de autorisatieregels vastgelegd worden, zijn alleen toegankelijk door de betreffende functie van de applicatie				
Het is mogelijk om een overzicht van verleende autorisaties te verstrekken				
Exploitatie-eisen				
Het is mogelijk om een batch te herstarten zonder dataverlies.				
Het is duidelijk wat moet gebeuren als een batch onverwachts eindigt				
Er is een uitgebreide logfile aanwezig waaruit blijkt waar de batch is misgelopen				
De batch draait binnen de gestelde tijden				
Er wordt een notificatie verstuurd over het wel of niet succesvolle verloop van de batch				
De batch genereert foutcodes t.b.v. batchschedulers				
Batches/jobs worden door een externe batchscheduler aangestuurd				

5.6. Prijsopgave

U wordt gevraagd om een prijsopgave te maken aan de hand van onderstaand schema. Hiervoor kunt u gebruik maken van de gegevens uit paragraaf 3.7 van dit document. Wij verzoeken u ieder onderdeel te specificeren.

Onderdeel	Aantal	Tarief	Periodiek	Totaal
Software licenties (OTAP)				
Standaard support en ondersteuning				
Onderhoudskosten				
Additionele hardware				
Maatwerk				
Koppelingen				
Benodigde systeemlicenties				
Migratiekosten				
Trainingen gebruikers				
Trainingen beheerders				
Overige trainingen				
Personeelskosten				
Personeelskosten derden				
Overige kosten				

Totale kosten projectduur: €
Totale eenmalige kosten: €
Totale maandelijkse kosten: €
Totale jaarlijkse kosten: €

5.7. Bepalingen, betalingen & condities

Indien u in het verzoek om informatie nog geen antwoord hebt gegeven over de bepalingen, betalingen en overige condities of hiervan wordt afgeweken naar aanleiding van dit RfP, verzoeken wij u aan te geven of en welke bijzondere bepalingen en (betalings)condities u hanteert.

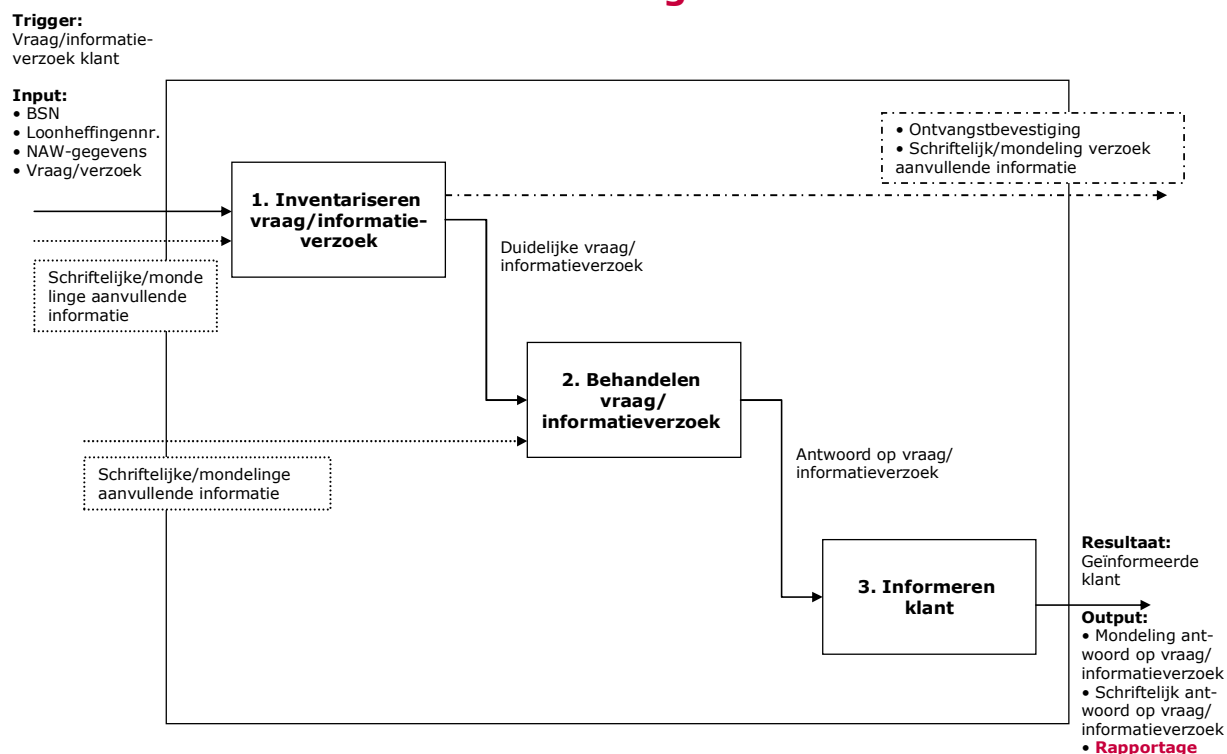
Bijlage I: Afkortingenlijst

A&A-kantoor	:	Accountant & Administratiekantoor
BSN	:	Burgerservicenummer
CNP	:	Collectief Nabestaandenpensioen
COP	:	Collectief Ouderdomspensioen
IWA	:	Inkomende waardeoverdracht
LH#	:	Loonheffingenummer
NP	:	Nabestaandenpensioen
NAW	:	Naam Adres Woonplaatsgegevens
OP	:	Ouderdomspensioen
PH&C	:	Pensioenfonds Horeca & Catering
RfP	:	Request for Proposal
UWA	:	Uitgaande waardeoverdracht
UPO	:	Uniform Pensioenoverzicht
VP	:	Vroegpensioen

Bijlage II: procesbeschrijvingen

Deze bijlagen geven de huidige processen op hoofdlijnen weer van de afdelingen Klantenservice en Account Management. Dit zijn de processen die als uitgangspunt hebben gediend om met behulp van een pakket de werkzaamheden te ondersteunen.

Proces (IST): Verwerken vragen & informatieverzoeken



1. Inventariseren vraag/informatieverzoek

Nadat een klant tijdens een bezoek aan PH&C, een werkbezoek van de accountmanager, voorlichtingsbijeenkomst, telefonisch, dan wel schriftelijk (per brief of e-mail) een vraag heeft gesteld of een verzoek om informatie heeft ingediend, gaat de **medewerker Klantenservice/assistent accountmanager** eerst na wat de exacte vraag van de klant is. Indien hij/zij hiervoor aanvullende informatie nodig heeft, vraagt hij/zij deze op bij de klant.

Gaat het om door Klantenservice ontvangen een schriftelijke vraag/verzoek van een deelnemer, dan ontvangt deze een ontvangstbevestiging waarin wordt aangegeven dat zijn vraag/verzoek in behandeling is genomen.

2. Behandelen vraag/informatieverzoek

Zodra de vraag/het informatieverzoek duidelijk is en eventuele aanvullende informatie is ontvangen, zorgt de **medewerker Klantenservice/assistent accountmanager** ervoor dat hij/zij het antwoord op de vraag krijgt. Dit doet hij/zij door het raadplegen van de beschikbare informatie of door het uitzetten van de vraag/het informatieverzoek naar de **backoffice**. Gaat het om een vraag vanuit Accountmanagement, dan koppelt de **medewerker Backoffice** het antwoord op de vraag/het informatieverzoek terug met de **assistent accountmanager** die voor verdere afhandeling zorgt.

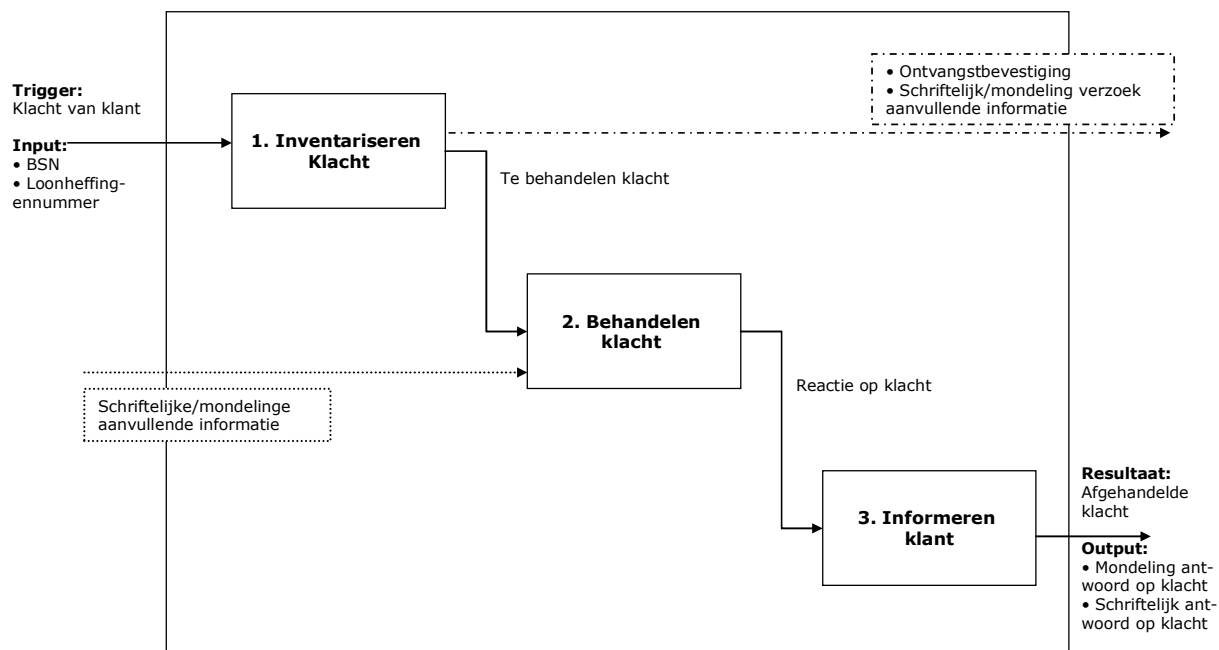
3. Informeren klant

Zodra de **medewerker Klantenservice/assistent accountmanager** het antwoord op de vraag heeft gevonden, dan wel heeft ontvangen van de **backoffice**, informeert hij/zij de klant hier mondeling (telefonisch), dan wel schriftelijk hierover (brief, e-mail e.d.).

Gaat het om een vraag vanuit Klantenservice die voor nader onderzoek is uitgezet naar de backoffice, dan informeert de **medewerker backoffice** de klant over het antwoord. Klantenservice krijgt hiervan geen terugkoppeling.

De **assistent accountmanager** stelt een managementrapportage op van de gestelde vragen en gegeven antwoorden. Naast telefonische of schriftelijke beantwoording van de vraag is het mogelijk dat de **accountmanager** een werkbezoek aflegt om antwoord te geven op de vraag/informatieverzoek.

Proces (IST): Afhandelen informele klachten



1. Inventariseren klacht

Nadat een klant telefonisch, dan wel schriftelijk een klacht heeft geuit, gaat de **medewerker Klantenservice** eerst na wat de exacte klacht van de klant is. Indien hiervoor aanvullende informatie nodig is, vraagt hij/zij deze op bij de klant. De **medewerker Klantenservice** registreert de klacht in een excelbestand. Is het een schriftelijke klacht die niet direct oplosbaar is, dan stuurt de medewerker Klantenservice een ontvangstbevestiging aan de klant, waarin wordt aangegeven dat de klacht in behandeling wordt genomen.

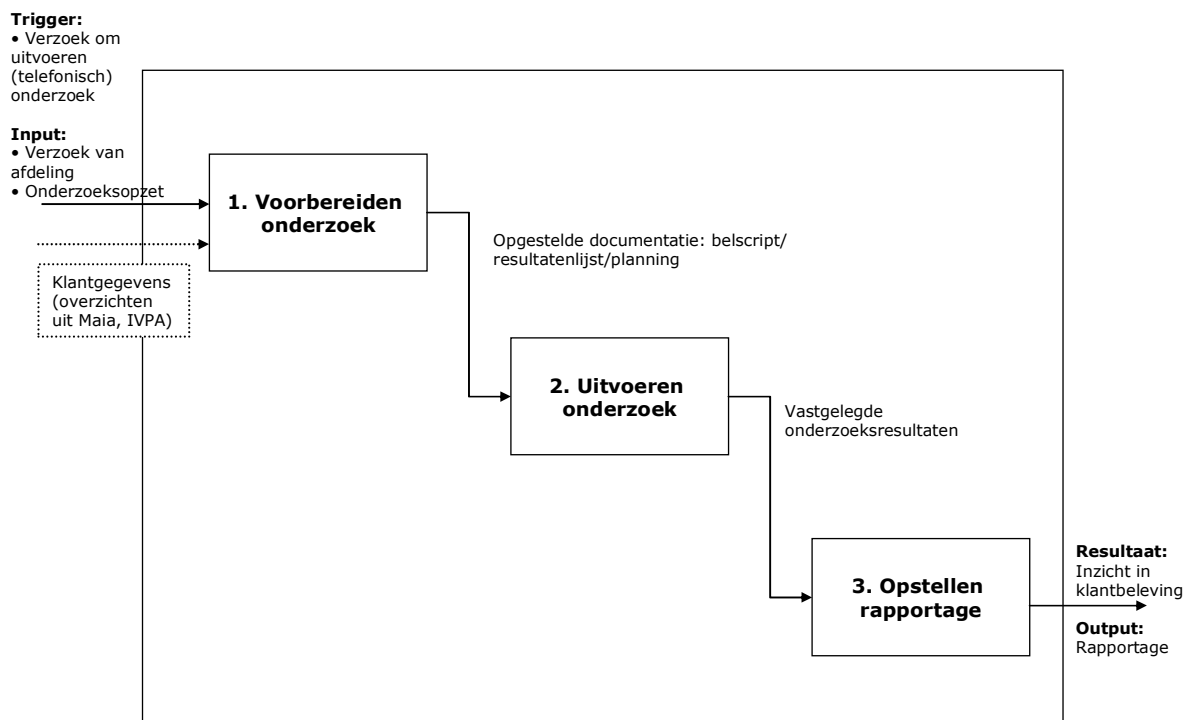
2. Behandelen klacht

Zodra de klacht duidelijk is en eventuele aanvullende informatie is ontvangen, zorgt de **medewerker Klantenservice** ervoor dat de klacht in behandeling wordt genomen en wanneer mogelijk direct afgehandeld. Dit kan hij/zij doen door het raadplegen van de voor hen beschikbare informatie, overleg met de **backoffice** of door de klacht voor behandeling uit te zetten naar de **backoffice**. In het laatste geval monitort de **medewerker Klantenservice** de afwikkeling van de klacht. De **backoffice** geeft terugkoppeling aan de **medewerker Klantenservice**.

3. Informeren klant

De direct oplosbare klacht wordt afgehandeld door de **medewerker Klantenservice** die de klant informeert. De klacht die uitgezet wordt naar de **backoffice** wordt door de **betreffende afdeling** zelf afgehandeld. De klant wordt dan door hen geïnformeerd. Dit kan zowel mondeling (telefonisch) als schriftelijk zijn (brief, e-mail e.d.).

Proces: Uitvoeren telefonische onderzoeken (IST)



1. Voorbereiden onderzoek

De **teamleider Klantenservice** ontvangt een verzoek van een andere afdeling binnen PH&C voor het uitvoeren van een telefonisch onderzoek (bijvoorbeeld nabelactie naar aanleiding van een mailing, voorlichtingscampagne, etc.). Hierbij levert de verzoekende afdeling een vragenlijst, doel, gewenste aantal effectieve gesprekken en tijdslijn aan en geeft aan welke doelgroep moet worden benaderd. De **teamleider Klantenservice** maakt op basis van de geleverde input een detailplanning voor de afdeling, een belscript en door de medewerkers klantenservice in te vullen excelsheet voor de onderzoeksresultaten. Tevens verzoekt zij op basis van de aangeleverde doelgroepgegevens aan Functioneel Beheer om een lijst met gedetailleerde gegevens uit de relevante systemen aan te leveren.

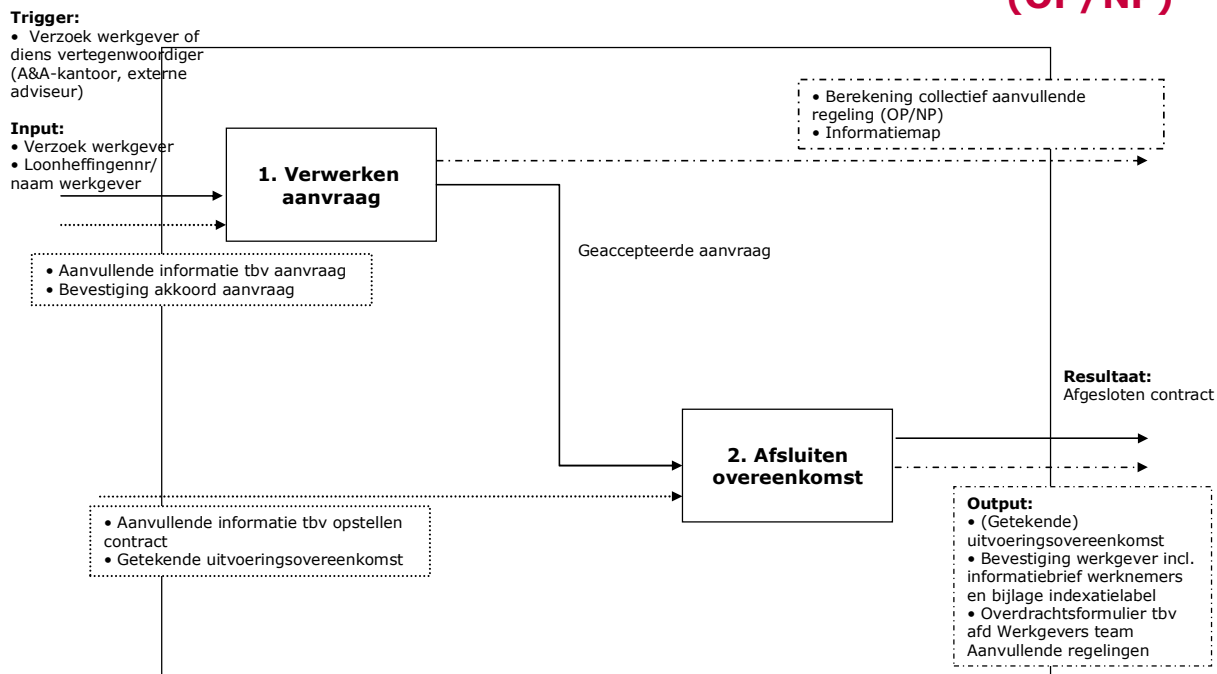
2. Uitvoeren onderzoek

De **medewerkers Klantenservice** bellen de geselecteerde deelnemers/werkgevers en nemen met hen de vragenlijst door. De reacties noteren zij in de daarvoor ontwikkelde excelsheet.

3. Opstellen rapportage

Nadat de geselecteerde doelgroep is benaderd worden de reacties geïnventariseerd. Aan de hand daarvan stelt de **Teamleider Klantenservice/Kennismedewerker Kwaliteit Klantenservice** een onderzoeksrapportage op en levert deze aan de opdrachtgever (de verzoekende afdeling).

Proces (IST): Afsluiten collectief aanvullende regeling (OP/NP)



Doel: Het afsluiten van een collectief aanvullende regeling (OP of NP) met een werkgever.

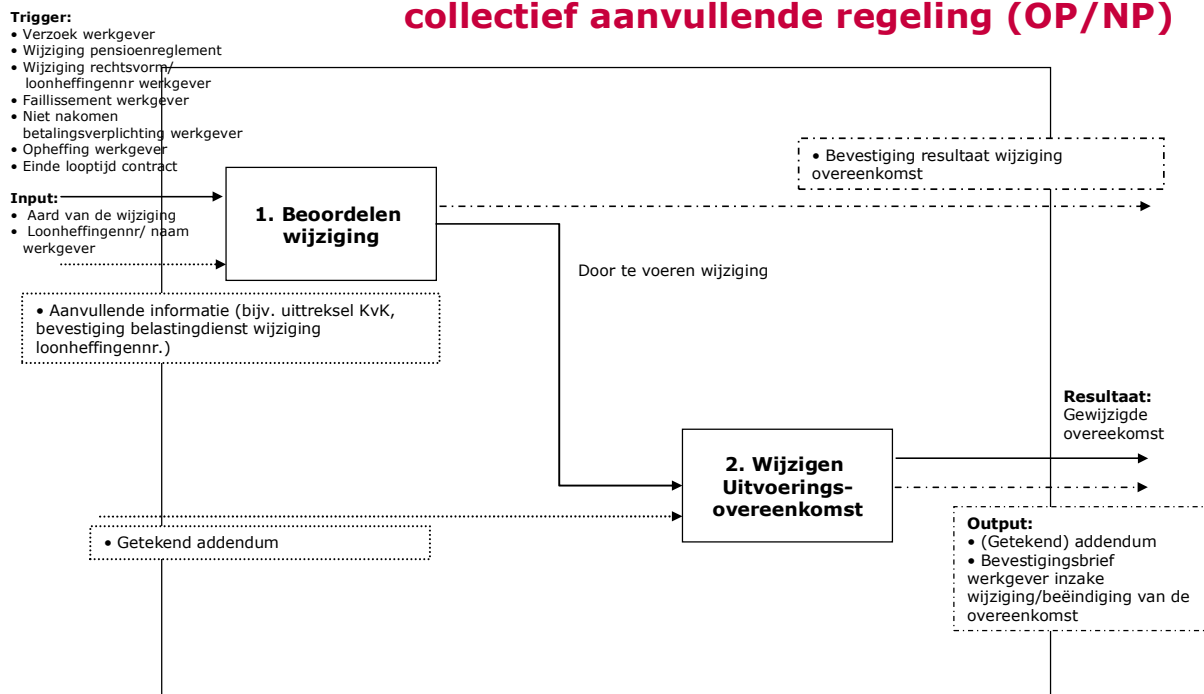
1. Verwerken aanvraag

Op verzoek van een werkgever of een vertegenwoordiger van de werkgever (A&A-kantoor of andere externe adviseur) neemt de **assistent accountmanager** de aanvraag in behandeling. Op basis hiervan stelt hij een berekening op die de **accountmanager** meeneemt tijdens zijn bezoek aan de werkgever of die aan de werkgever wordt toegezonden. De werkgever bevestigt per e-mail of hij de collectieve regeling wil aangaan.

2. Afsluiten overeenkomst

Nadat zowel de werkgever als PH&C akkoord is gegaan met de aangeboden collectief aanvullende regeling, stelt de **assistent accountmanager** de uitvoeringsovereenkomst in tweevoud op. Deze worden eerst ter accordering voorgelegd aan de **medewerker Werkgevers** (team aanvullende regelingen). Indien akkoord, parafeert deze de overeenkomsten. Vervolgens worden de geparafeerde overeenkomsten ter ondertekening voorgelegd aan de **unitmanager Operations** en de **unitmanager Relatiebeheer**. Nadat beiden voor akkoord hebben getekend, worden de getekende overeenkomsten ter finale accordering en ondertekening toegestuurd aan de werkgever. Nadat één exemplaar van de door de werkgever ondertekende overeenkomst retour is ontvangen, bevestigt de **assistent accountmanager** de ontvangst hiervan per e-mail aan de werkgever. Tevens stuurt hij hierbij een informatiebrief aan de werknemers van de werkgever en een bijlage met toelichting over het indexatielabel. Daarnaast vult hij een overdrachtsformulier in ten behoeve van de administratieve verwerking van de overeenkomst door een **medewerker Werkgevers** (team aanvullende regelingen) en stuurt dit aan hen.

Proces (IST): Wijzigen uitvoeringsovereenkomst collectief aanvullende regeling (OP/NP)



Doel: Het wijzigen (incl. beëindigen) van een uitvoeringsovereenkomst voor een collectief aanvullende regeling (OP of NP) met een werkgever.

1. Beoordelen wijzigingsverzoek

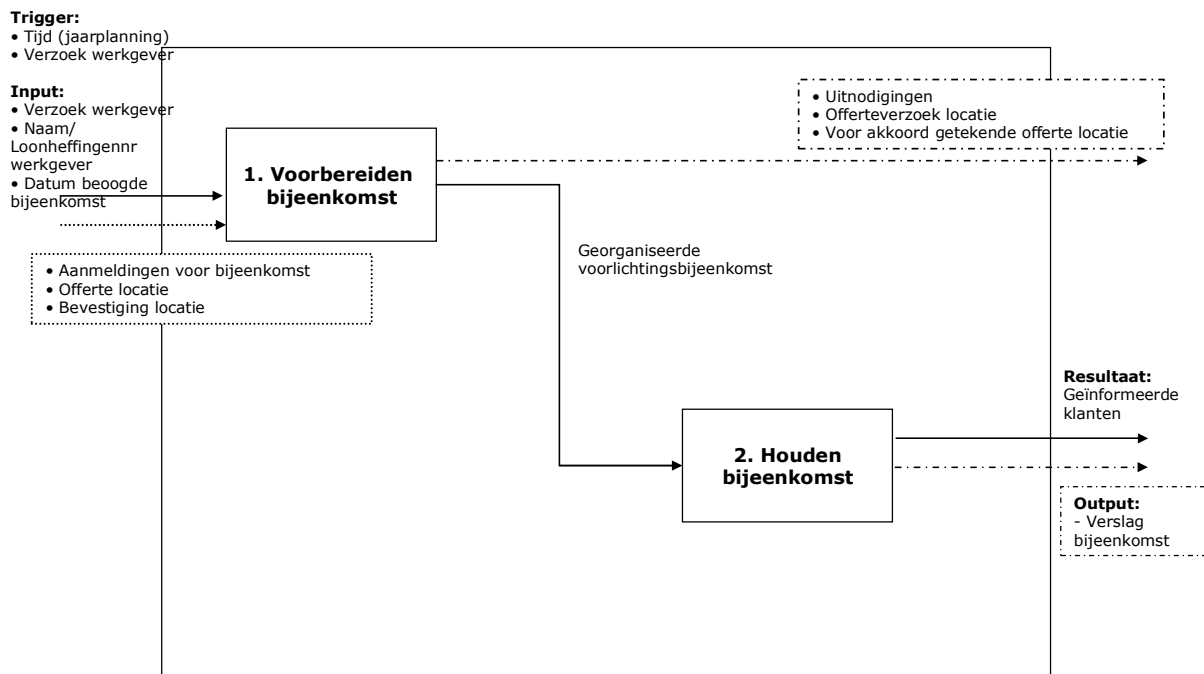
Op verzoek van een werkgever of naar aanleiding van een gebeurtenis die leidt tot wijziging van de uitvoeringsovereenkomst beoordelen de **accountmanager** en de **assistent accountmanager** welke gevolgen het verzoek/de gebeurtenis heeft voor de overeenkomst (aanpassing/beëindiging) en informeren de werkgever over deze gevolgen.

2. Wijzigen uitvoeringsovereenkomst

Nadat zowel de werkgever als PH&C akkoord is gegaan met de wijziging, stelt de **assistent accountmanager** in geval van aanpassing van de overeenkomst een passend addendum in tweevoud op de uitvoeringsovereenkomst op. Deze addenda worden eerst voorgelegd aan de medewerker Werkgever (team aanvullende regelingen). Deze parafeert de addenda voor akkoord. Daarna worden de addenda ter ondertekening voorgelegd aan de **unitmanager Operations** en unitmanager Relatiebeheer. Nadat beiden voor akkoord hebben getekend, worden de addenda ter ondertekening toegestuurd aan de werkgever. Nadat één exemplaar van de door de werkgever ondertekende addenda retour is ontvangen, bevestigt de **assistent accountmanager** de ontvangst per e-mail aan de werkgever. Een kopie van het getekend addendum wordt ter verdere administratieve afwikkeling toegestuurd aan de **medewerker Werkgevers** (team aanvullende regelingen).

In geval van beëindiging van de overeenkomst ontvangt de werkgever een brief waarin de beëindiging wordt bevestigd.

Proces: Verzorgen voorlichtingsbijeenkomst (IST)



Doel: Het houden van voorlichtingsbijeenkomsten voor diverse doelgroepen (werkgevers, A&A-kantoren en deelnemers) met als doel hen te informeren over de pensioenregeling(en) van PH&C.

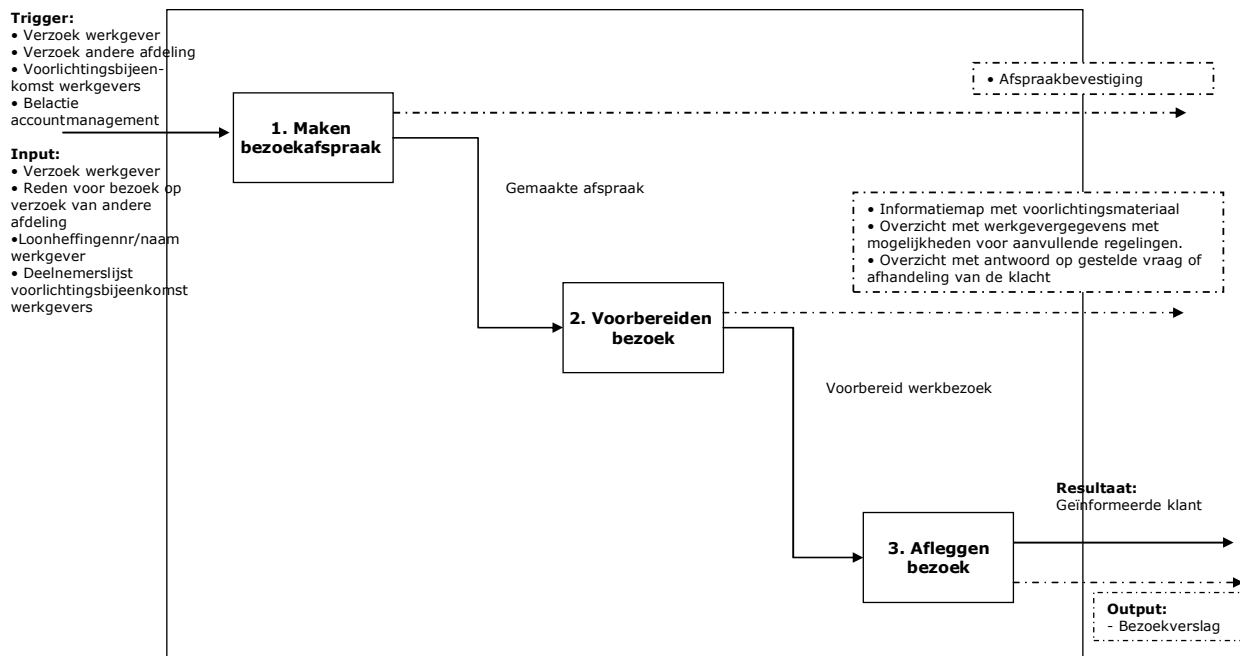
1. Voorbereiden bijeenkomst

Op basis van de jaarplanning van Accountmanagement of naar aanleiding van een verzoek van de werkgever stelt de **assistent accountmanager** in overleg met de **accountmanager** de datum vast waarop de voorlichtingsbijeenkomst wordt gehouden. Daarnaast bepalen zij de locatie waar de bijeenkomst wordt gehouden en legt deze vast. Ook de groep genodigden wordt in deze fase van het proces bepaald en uitgenodigd.

2. Houden bijeenkomst

In deze fase van het proces vindt de daadwerkelijke bijeenkomst plaats, waarbij de **accountmanager** en/of de **assistent accountmanager** een presentatie geven en vragen beantwoorden. Na afloop van de bijeenkomst stelt de **accountmanager** of **assistent accountmanager** een verslag op waarin het verloop van de bijeenkomst wordt geschetst en het aantal bezoekers aan de bijeenkomst en de aard van de vragen wordt vermeld. Tevens worden alle vragen die tijdens de bijeenkomst zijn gesteld, maar niet ter plekke beantwoord konden worden, uitgezet ter beantwoording (zie hiervoor proces Verwerken vragen & informatieverzoeken).

Proces: Afleggen werkbezoek



Doel: Het op verzoek van de werkgever zelf of afdelingen binnen PH&C afleggen van werkbezoeken aan individuele werkgevers met als doel hen te informeren over de (basis en aanvullende) pensioenregeling(en) van PH&C, specifieke uitvoeringsgerelateerde onderwerpen en afhandeling van klachten.

1. Maken bezoeksafpraak

Ieder jaar dient de **accountmanager** op basis van het door hen opgestelde jaarplan een aantal bezoeken aan werkgevers af te leggen. Voor het maken van deze afspraken voert de **assistent accountmanager** belacties uit, waarin hij afspraken met werkgevers voor het afleggen van werkbezoeken probeert te maken. Daarnaast is het mogelijk dat een werkgever wordt bezocht naar aanleiding van een door hen gestelde vraag aan accountmanagement. Maar ook op verzoek van een andere afdeling kan een werkgever worden bezocht voor het geven van informatie naar aanleiding van een uitvoeringsspecifieke vraag of een door de werkgever ingediende klacht. De **assistent accountmanager** onderzoekt daarvoor wat de reden is om de werkgever te bezoeken en maakt een afspraak met de werkgever voor een bezoek. Deze afspraak wordt schriftelijk (per e-mail) bevestigd aan de werkgever.

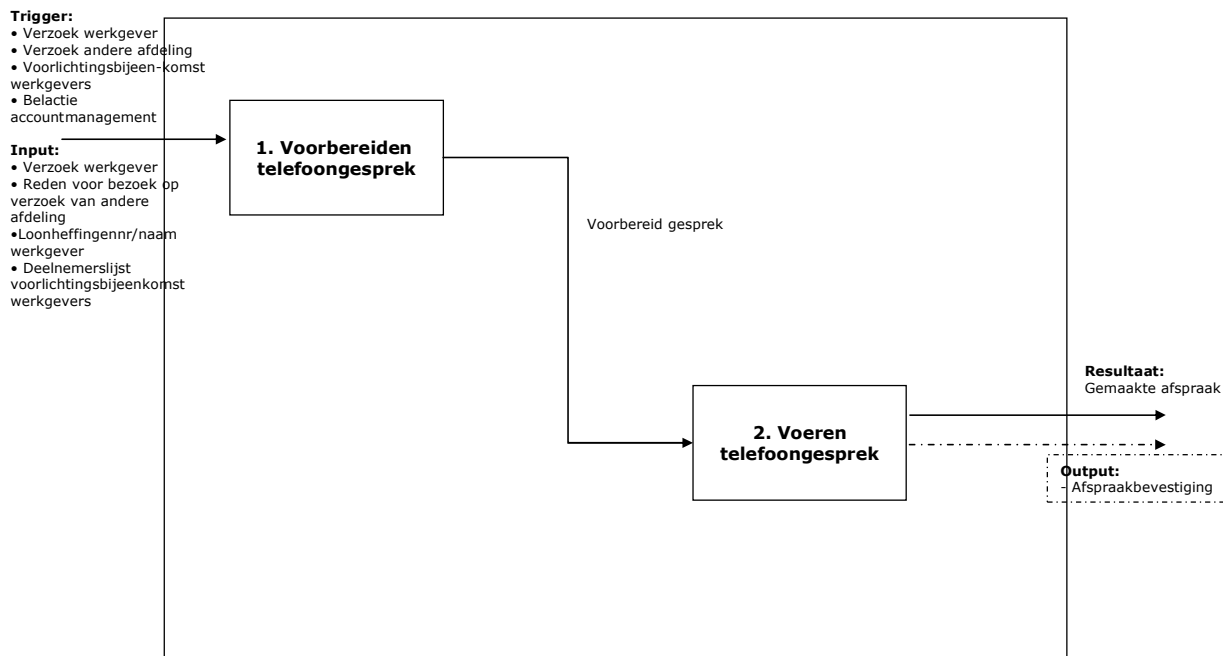
2. Voorbereiden afspraak

De **assistent accountmanager** verzamelt het benodigde voorlichtingsmateriaal en/of maakt een overzicht van werkgevergegevens en mogelijkheden voor aanvullende regelingen (praatplaatje genoemd) die de accountmanager kan meenemen naar de werkgever. Indien het bezoek op verzoek van een andere afdeling wordt afgelegd, zorgt de **assistent accountmanager** ervoor dat alle benodigde informatie wordt verzameld.

3. Afleggen bezoek

In deze fase van het proces vindt het daadwerkelijke bezoek door de **accountmanager** aan de werkgever plaats, waarin hij de klant informeert. Na afloop van de bijeenkomst maakt de accountmanager een bezoekverslag waarin het verloop van het bezoek wordt geschetst. Tevens onderneemt hij in samenwerking met de **assistent accountmanager** acties die volgen uit het bezoek, zoals het beantwoorden van vragen (zie hiervoor het proces Verwerken vragen & Informatieverzoeken), organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten voor personeel (zie proces Verzorgen voorlichtingsbijeenkomsten) of het aanvragen of wijzigen van een collectieve aanvullende regeling (zie processen Afsluiten collectief aanvullende regeling en wijzigen collectief aanvullende regeling)

Werkproces 10: Maken bezoeksafpraak



10. Voorbereiden telefoongesprek

Om een bezoek aan een werkgever te initiëren, voert de assistent accountmanager belacties uit. Deze belacties vloeien voort uit de volgende triggers:

- 'koud' bellen met werkgevers: hierbij definieert de **assistent accountmanager** de werkgevers die hij wil bellen.
- Bellen n.a.v. een voorlichtingsbijeenkomst
- Bellen n.a.v. een verzoek van een andere afdeling.
- Verzoek van de werkgever zelf

De **assistent accountmanager** verzamelt alle relevante gegevens (NAW-gegevens, telefoonnummer, e.d.), reden waarom bezoek moet worden afgelegd en bereidt het telefoongesprek voor. Daarbij noteert hij in een excelbestand genoteerd welke werkgevers telefonisch worden benaderd voor een bezoek.

20. Voeren telefoongesprek

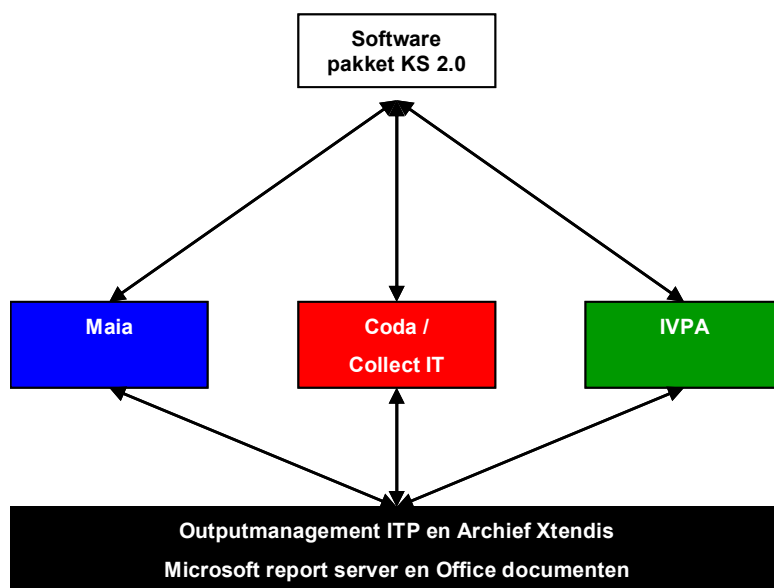
De **assistent accountmanager** belt met de werkgever om een bezoeksafpraak te maken. Indien uit dit gesprek geen afspraak voortvloeit, noteert hij dit in het excelbestand. Vloeit uit dit gesprek een afspraak voort, dan plant hij de afspraak in de agenda van de **accountmanager** en stuurt de werkgever een e-mail waarin de afspraak wordt bevestigd. Tevens noteert hij in het excelbestand dat de werkgever wordt bezocht en hij maakt in ACT! een klantkaart aan. Ook maakt hij in Outlook een klantmap aan waarin hij de gestuurde e-mail archiveert.

Bijlage III: Klantbeeld en klantlevenscyclus

Cruciaal voor het slagen van het project is dat de softwarepakketoplossing het door ons gedefinieerde klantbeeld kan tonen. Om duidelijk te maken wat wij onder dit klantbeeld verstaan, lichten we dit in deze bijlage nader toe. Dit doen we stapsgewijs aan de hand van een aantal afbeeldingen met aanvullende informatie. Allereerst geven we aan welke bronsystemen ten grondslag liggen aan het klantbeeld. Vervolgens tonen we welke bedrijfsobjecten vanuit het klantperspectief raadpleegbaar moeten zijn en waar deze bedrijfsobjecten in een klantlevenscyclus ontstaan en wijzigen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de levenscyclus van een werkgever en deelnemer. Ten slotte volgt een tabel waarin we de bedrijfsobjecten en de onderliggende gegevens met naam en omschrijving hebben vermeld.

III.1 Bronsystemen

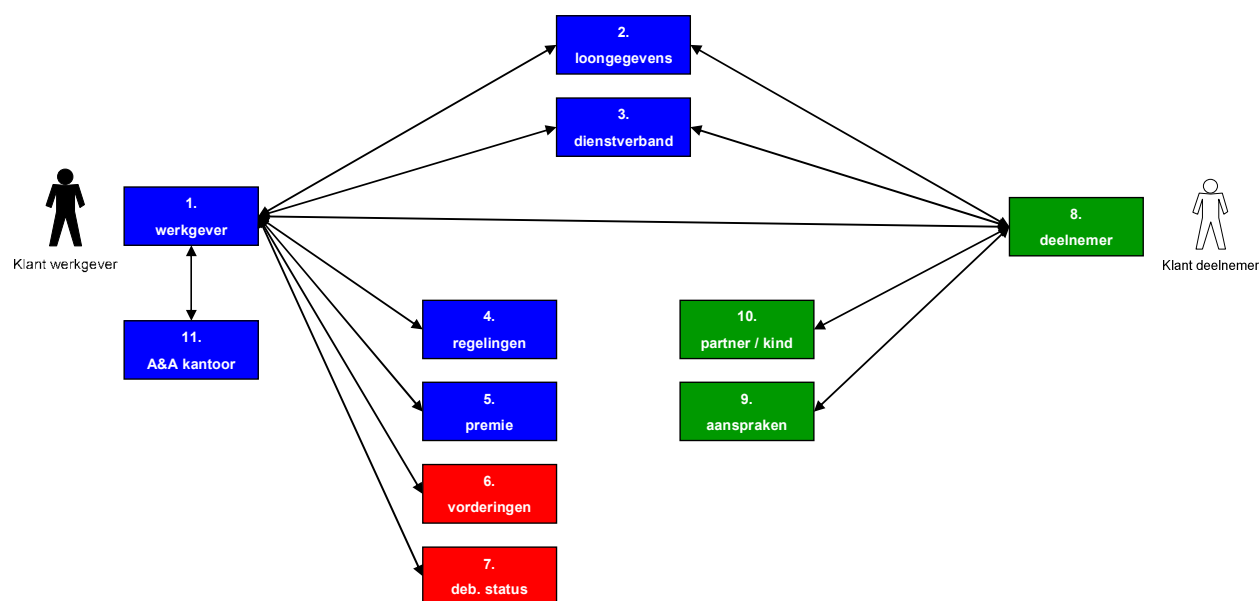
Onderstaande afbeelding geeft weer uit welke bronsystemen (Maia, Coda/Collect IT en IVPA) de gegevens voor het klantbeeld worden gehaald. Daarnaast dient de softwareoplossing ook inzicht te bieden in de (inkomende en uitgaande) correspondentie met klanten. Uitgaande correspondentie wordt geïnitieerd vanuit de bronsystemen met behulp van het outputmanagementsysteem ITP en vervolgens gearcheveerd in Xtendis. Inkomende correspondentie wordt na ontvangst gescand en eveneens gearcheveerd in Xtendis.



Figuur 1: Koppeling softwarepakketoplossing met achterliggende bronsystemen

III.2 Klantperspectief

Figuur 2 laat zien welke bedrijfsobjecten vanuit het klantperspectief zichtbaar moeten zijn, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de werkgever en deelnemer als klant. Nadat de klant is geïdentificeerd moeten de getoonde bedrijfsobjecten en de achterliggende gegevens (zie tabel bedrijfsobjecten) raadpleegbaar zijn. Tevens moet het mogelijk zijn om te navigeren van de klant werkgever naar de klant deelnemer.



Figuur 2: Klantperspectieven en bedrijfsobjecten

De kleuren van de bedrijfsobjecten corresponderen met de kleuren van de bronsystemen uit figuur 1.

Naast de weergegevens bedrijfsobjecten moet ook de correspondentie (het digitaal archief) raadpleegbaar zijn.

II.3 Tabel bedrijfsobjecten en gegevens

De hieronder getoonde tabel is een weergave van de naam en omschrijving van de gewenste gegevens die behoren bij een bedrijfsobject.

Bedrijfsobject	Naam gegeven	Omschrijving
1. Werkgever	Loonheffingnummer	Loonheffingnummer
	Bedrijfsnaam (Handel)	Handelsnaam werkgever
	Bedrijfsnaam (Juridisch)	Juridische naam werkgever
	Straatnaam*	Straatnaam werkgever
	Huisnummer*	Huisnummer werkgever
	Postcode*	Postcode werkgever
	Plaatsnaam*	Plaatsnaam werkgever
	Telefoonnummer(s) werkgever	Telefoonnummer werkgever
	Rechtsvorm	Omschrijving van de rechtsvorm van de werkgever (VOF, BV, etc.)
	Sector	Sectorcodes: 33 (horeca) of 34 (contractcatering)
	KvK nummer	Registratienummer werkgever bij de Kamer van Koophandel
	Contactpersoon naam	Voor- en achternaam contactpersoon
	Contactpersoon functie	Functiebenaming contactpersoon
	Contactpersoon telefoonnummer	Telefoonnummer contactpersoon
2. Loongegevens	Code inschrijfplicht	Codes: IP (inschrijfplichtig) – NIP (niet-inschrijfplichtig)
	E-mailadres	E-mailadres werkgever
	Heffingsjaar xx	Jaartal
	Periode	Periodenummer
	Aantal gewerkte uren	Aantal uren
	SV loon	Bedrag in euro's
3. Dienstverband	Aantal werknemers	Aantal werknemers
	Verloningsindicatie	Verloningsperiode: MND (maandelijks) - 4WK (4-weken)
	Datum in dienst	Datum indiensttreding werknemer
	Datum uit dienst	Datum uitdiensttreding werknemer
4. Regelingen	Registratie datum	Datum werknemer geregistreerd in Maia
	Basisregeling Horeca	OP Basisregeling (omschrijving)
	Basisregeling Catering	OP Basisregeling (omschrijving)
	Collectief Nabestaanden Pensioen	CNP (afkorting)
	Collectief Ouderdomspensioen	COP (afkorting)
	Individueel Nabestaanden Pensioen	INP (afkorting)
	Individueel Ouderdomspensioen	IOP (afkorting)
	Individueel Vrijwillige Voortzetting	IVV (afkorting)
	Voortzetting Deelname	VDA (afkorting)

	Arbeidsongeschiktheid	
	Datum ingang regeling	Datum ingang regeling
	Datum einde regeling	Datum einde regeling
5. Premie	Voorschot lopend jaar	Bedrag in euro's
	Correcties op voorschot	Bedrag in euro's
	Eindafrekening(en)	Bedrag in euro's
	Voorschot vorige jaren	Bedrag in euro's
	Reden correctie	Geen personeel / einde bedrijf / rechtsvorm wijziging / meer-minder personeel
	Opbouw % aanvullende regeling	Percentage 2 decimalen
	Premie % aanvullende regeling	Percentage 2 decimalen
	Dekking % aanvullende regeling	Percentage 2 decimalen
6. Vordering	Premieperiode	Periodenummer
	Openstaande premie	Bedrag in euro's (positief/negatief)
	Vervaldatum vordering	Uiterste ontvangstdatum van de betaling
	Ontvangen premie	(negatief) Bedrag in euro's
	Datum ontvangen premie	Ontvangstdatum van de betaalde premie
	Uitbetaalde premie	(positief) Bedrag in euro's
	Datum uitbetaalde premie	Uitbetalingsdatum geretourneerde premie
	Rekeningnummer	Bankrekeningnummer waarvan de premie wordt geïncasseerd
7. Debiteurenstatus	Achterstand ja/nee	Ja of Nee
	Incassobureau	Naam/afkorting incassobureau waaraan de vordering is uitbesteed
8. Deelnemer	BSN werknemer	Burgerservicenummer deelnemer
	Pensioennummer	Door het administratiesysteem gegenereerde dossiernummer (nummer) van de deelnemer
	Achternaam	Achternaam deelnemer (en indien van toepassing incl. meisjesnaam)
	Tussenvoegsel	Tussenvoegsel deelnemer
	Voorletters	Voorletters deelnemer
	Straatnaam*	Straatnaam deelnemer
	Huisnummer*	Huisnummer deelnemer
	Postcode*	Postcode deelnemer
	Plaatsnaam*	Plaatsnaam deelnemer
	Telefoonnummer(s)	Telefoonnummer deelnemer
	E-mailadres	E-mailadres deelnemer
	Geboortedatum	Geboortedatum deelnemer
	Huwelijksdatum	Datum huwelijk deelnemer
	Scheidingsdatum	Datum scheiding deelnemer
	Overlijdensdatum	Datum overlijden deelnemer

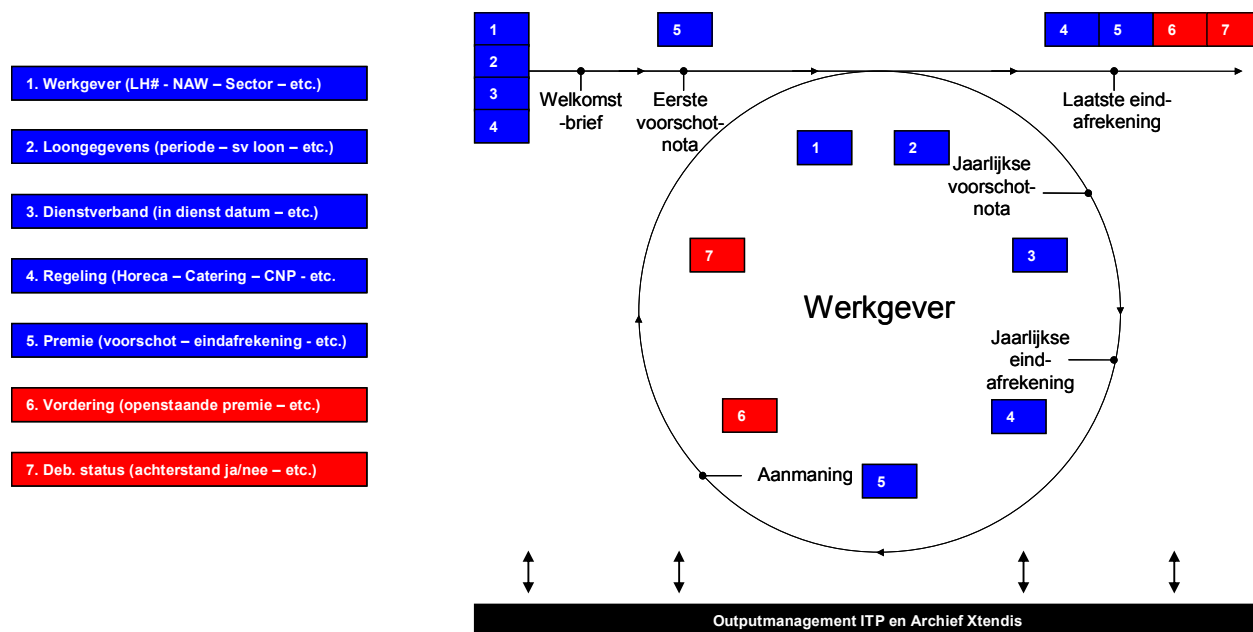
	Status deelnemer	Statussen zijn: Actief, Premievrij, Gepensioneerd, Arbeidsongeschikt, Afgekocht, Partieel gepensioneerd, Partieel arbeidsongeschikt
9. Aanspraken	Ouderdomspensioen	Bedrag in euro's
	Vroegpensioen	Bedrag in euro's
	Nabestaanden Pensioen	Bedrag in euro's
	Bijzonder Nabestaanden Pensioen	Bedrag in euro's
	Wezenpensioen	Bedrag in euro's
10. Partner/kind	BSN partner / kinderen	Burgerservicenummer partner/kinderen
	Achternaam	(meisjes)Achternaam partner/kinderen
	Tussenvoegsel	Tussenvoegsel partner / kinderen
	Voorletters	Voorletters partner/kinderen
	Straatnaam*	Straatnaam partner/kinderen
	Huisnummer*	Huisnummer partner/kinderen
	Postcode*	Postcode partner/kinderen
	Plaatsnaam*	Plaatsnaam partner/kinderen
	Telefoonnummer(s)	Telefoonnummer partner/kinderen
	Geboortedatum	Geboortedatum partner/kinderen
	Huwelijksdatum	Datum huwelijk partner
	Scheidingsdatum	Datum scheiding partner
	Overlijdensdatum	Datum overlijden partner/kinderen
11. A&A Kantoor	A&A kantoor naam	Handelsnaam A&A kantoor
	Contactpersoon A&A naam	Voor- en achternaam contactpersoon
	Contactpersoon A&A telefoonnummer	Telefoonnummer contactpersoon

* voor vestiging en correspondentie adres (2x)

II. 4 Klantlevenscyclus

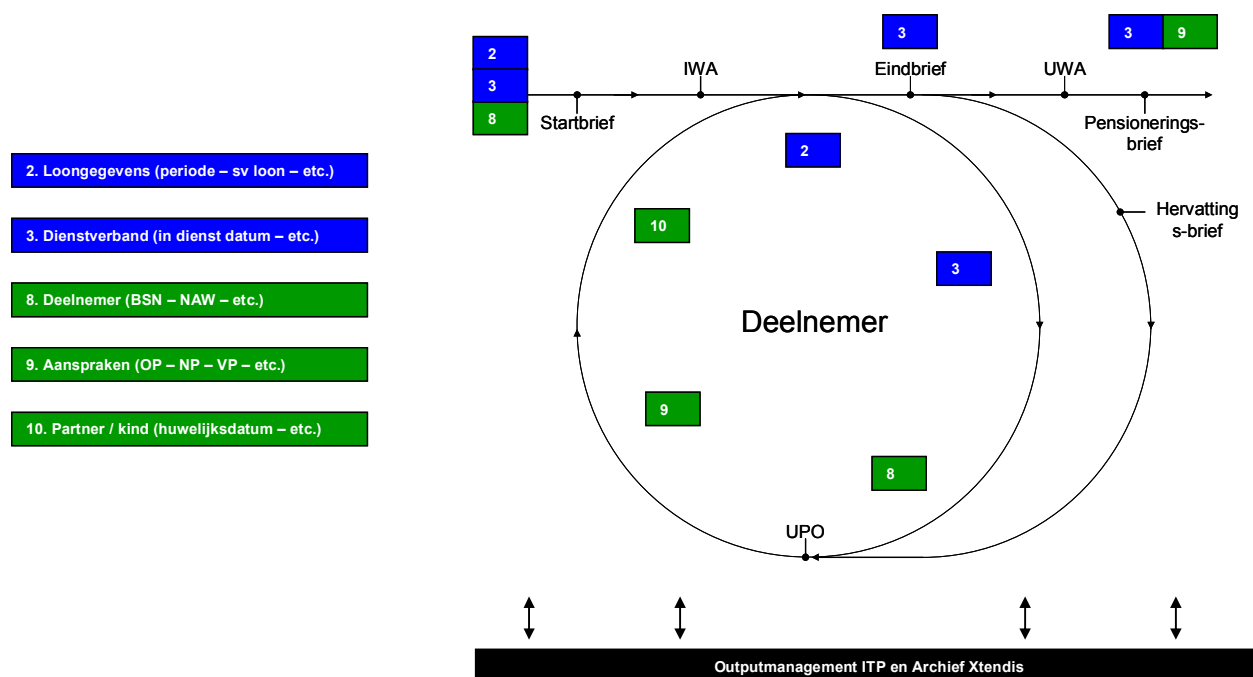
Om aan te geven in welke fasen van de levenscyclus van een klant de verschillende bedrijfsobjecten ontstaan en wijzigen, hebben we in de onderstaande figuren 3 en 4 de klantlevenscyclus van zowel de werkgever als de deelnemer weergegeven.

Een klant, zowel werkgever als deelnemer, ontstaat nadat wij de door het UWV aangeleverde loongegevens hebben verwerkt, waardoor onze administratiesystemen de klant als zodanig registreerd. Gedurende de periode dat de klant bij PH&C is geregistreerd, kunnen zijn gegevens door verschillende oorzaken wijzigen. Een werkgever wordt niet langer als klant beschouwd zodra zijn (verplichte) deelname aan de pensioenregeling van PH&C eindigt. Een deelnemer wordt niet langer als klant beschouwd zodra hij geen aanspraken meer bij PH&C heeft, bijvoorbeeld na een uitgaande waardeoverdracht of door overlijden



Figuur 3: Klantlevenscyclus werkgever

Na ontvangst van de werkgever- en loongegevens van het UWV beoordeelt PH&C of het een nieuwe of reeds bekende werkgever betreft en of de nieuwe werkgever onder de verplichtstelling van PH&C valt. Nadat is vastgesteld dat een werkgever deelneemt aan de pensioenregeling van PH&C, bepaalt zij een op basis van de ontvangen gegevens geschat premiebedrag voor het betreffende heffingsjaar. Vervolgens ontvangt de werkgever periodiek premienota's die zijn gebaseerd op het van te voren vastgestelde bedrag. Aan het einde van een heffingsjaar ontvangt de werkgever een eindafrekening die wordt bepaald aan de hand van de daadwerkelijk ontvangen loongegevens over het betreffende heffingsjaar.



Figuur 4: Klantlevenscyclus deelnemer

Na ontvangst en verwerking van de loongegevens van een werkgever beoordeelt PH&C aan de hand van het pensioenreglement welke werknemers als deelnemer van PH&C kunnen worden aangemerkt. Nieuwe deelnemers worden dan ook geïnformeerd. Gedurende zijn loopbaan bij een bij PH&C aangesloten werkgever bouwt een deelnemer op basis van zijn loon pensioenaanspraken op bij PH&C. Naast de aanspraken op dit basispensioen, heeft een deelnemer ook de mogelijkheid om aanspraken voor aanvullende regelingen op te bouwen. Jaarlijks ontvangt een deelnemer een Uniform Pensioenoverzicht waarin zijn pensioenaanspraken tot dan toe staan vermeld. Zodra een deelnemer niet langer werkzaam is bij een bij het pensioenfonds aangesloten werkgever, bouwt hij geen nieuwe pensioenaanspraken meer op. Hij wordt dan aangemerkt als slaper.



Pensioenfonds
Horeca & Catering

Beoordeling CRM pakket en leverancier

20 oktober 2011

Michel

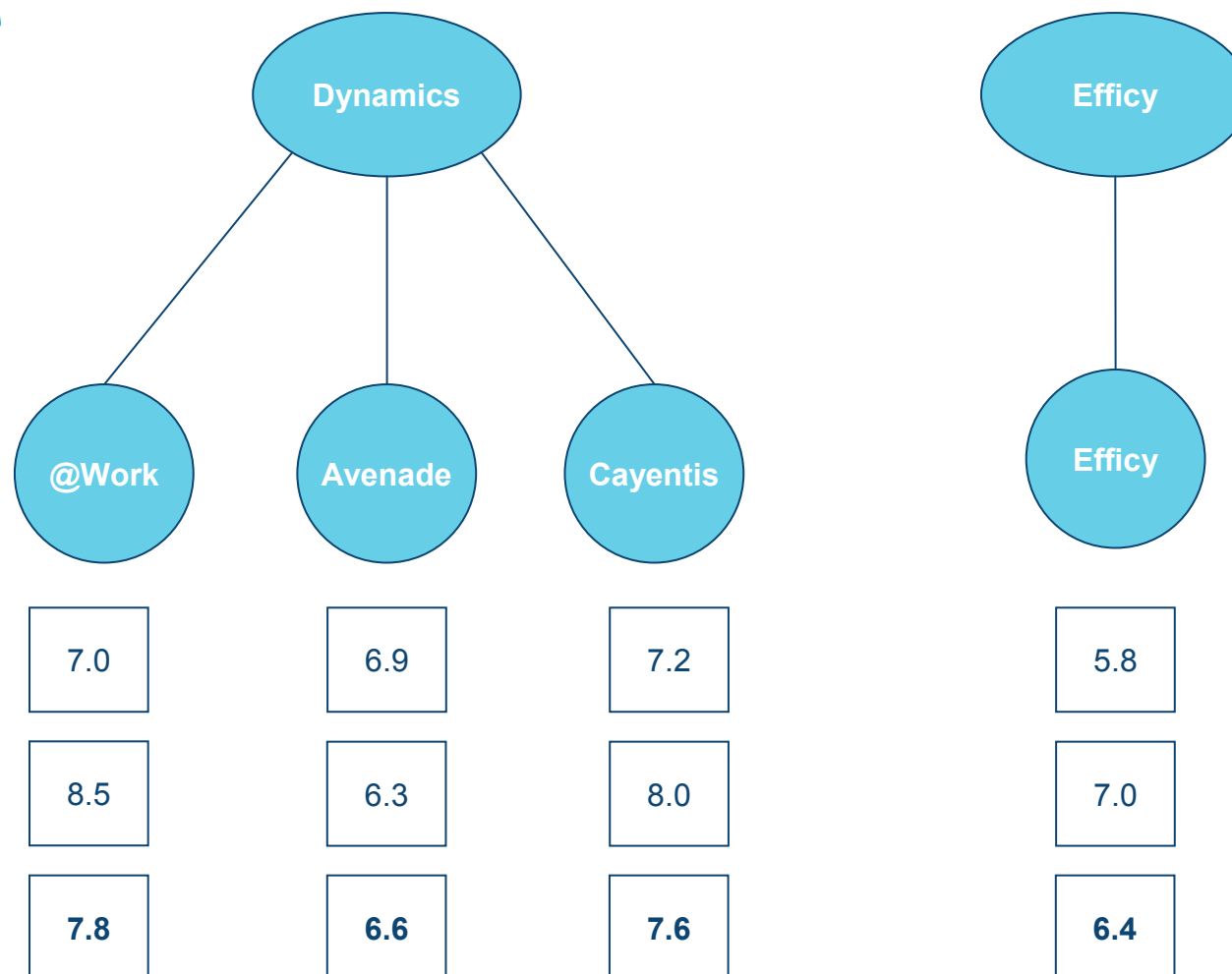
Agenda

- **RfP traject**
- **Scores**
- **Bevindingen**
- **Uitkomst (discussie)**
- **Wat maakt het verschil (discussie)**
- **Hoe nu verder**

RfP traject

- Twee producten:
- CRM Microsoft Dynamics
- CRM Efficacy
- Beoordelingen:
- RfP score (scoreformulier)
- Presentaties pakket (casus en leverancier)

Score





@Work

Goede presentatie, snel,
enthousiast en interactief

Aansprekende projectaanpak
(crawl-walk-run)

Alleen CRM en inpluggen van
genodigde systemen verder niet

Enthousiast, veel
mogelijkheden laten zien

Vragen steeds prima
beantwoord

Club denkt goed mee.

Crawl, walk, run sterk
punt.

Open en eerlijk

Aansprekende projectaanpak
(crawl-walk-run)

Weinig ervaring financiële
instellingen

Niet aantoonbaar voldaan aan
onze specifieke
presentatieopdracht

Sterk is @Work met hun drive en
crawl aanpak

Overtuigend in het functioneel
gebruik

Microsoft is primair bedrijfsintern
gericht pakket

Heel gedreven en in staat om bij
ons de implementatie uit te
voeren



Avenade

Standaardpresentatie

Houding tijdens presentatie
arrogant

Eerst einddefinitie opstellen,
daardoor minder flexibel

Niet enthousiast over de
presentatie

Geen goed gevoel

Niet veel gezien

Samenspel tussen de 3
heren niet super.

Soortgelijk project gedaan bij
PGGM

Presenteerde zich slecht;
onderuitgezaakt

Grote organisatie wereldwijd

'gratis' assets

Niet aantoonbaar voldaan aan
onze specifieke presentatie
opdracht

Alleen Avenade heeft geen
overtuigende inleving getoond

Incrementele aanpak bij allen,
maar Avenade komt het zwakst
over

Bedank Avenade



Cayentis

Verassende presentatie, wist waar het over ging

Heeft de RfP goed gebruikt

Uitbreiding telefooncentrale gebruikt

Plateau III benoemd

Per pagina vaststellen welke info waar komt

Goed voorbereid

Rustige maar duidelijke uitleg

Plustpunt: demo ingericht naar PH&C.

Meedenkend, bereidwillig en kennis

Maakt gebruik eigen ontworpen integratielaag (willen wij dit?)

Kleine club

Aantoonbaar volledig voldaan aan presentatie opdracht

Duidelijk verdiept in onze organisatie

Integratie: Cayentis gaat het verst door het meeleveren van een eigen ontwikkelde integratieplatform

Overtuigend in het functioneel gebruik

Sterke focus op gebruikersondersteuning

Naast functionaliteit, sterk gericht op werken met CRM



Efficy

Structuur van de presentatie niet logisch

Te laat

Eenmaal in het systeem kreeg hij de aandacht

Integratie met website en workflow is erg goed

Per pagina vaststellen welke info waar komt

Voldoende ervaring bij profit en non-profit

Te laat

Niet goed voorbereid / rommelig

Weet niet of dit een goed implementatiepartner is

Gebruikt eigen (vertrouwelijke) data bij presentatie pakket

Te laat begonnen

Presentatie rommelig

Werd wel goed gemaakt toen pakket eenmaal in beeld kwam

Efficy is meer configureerbaar

Efficy is moderner dan Dynamics

Chaotisch

De interface te open

Bang voor een warboel bij het bijhouden van datagegevens

MS SQL en Javascripts

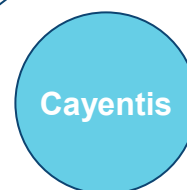
Wat vinden we ervan


 1


- + - Leverancier past wel bij PH&C, weinig ervaring in onze sector
-
- + - Leverancier zeer bevlogen en werkt enthousiasmerend
- + - Pakket is goed te configureren
- + - Specialist ipv Generalist
- + - Crawl – Walk – Run


 4


- - Leverancier past niet bij PH&C. Geen goed gevoel
- - Leverancier lijkt niet geleerd te hebben van PGGM traject
- + - Pakket is goed te configureren


 2


- + - Leverancier past wel bij PH&C, een kleine club
-
- + - Leverancier was erg goed voorbereid
- + - Pakket is goed te configureren
- + - Heeft de basis met de demo ingericht


 3


- + - Leverancier past wel / niet; verdeeldheid binnen PH&C
-
- + - Leverancier was redelijk voorbereid. Sheets niet, demo wel
-
- + - Pakket is goed te configureren
- + - Vele mogelijkheden op Marketing gebied

Wat maakt het verschil

@Work

- **Werkwijze**
Crawl – Walk – Run
- **Inleving**
processen in Dynamics
- **Prijs**
Uurtarief €125

Cayentis

- **Werkwijze**
Per pagina
- **Inleving**
Inrichting in presentatie
- **Prijs**
Uurtarief €140

Hoe nu verder....

- Sogeti 27 oktober 2011 gaat niet door
- Leveranciers informeren