

90° HorizonTaal

WAARDE VOOR UW ZAAK

Deze bijdrage in de rubriek van Roeland Loggen is van de hand van René Luyten en Gertjan Peereboom.

Case managementsystemen worden geïmplementeerd om kennisintensieve zaken af te handelen. Dit artikel richt zich op organisaties die zaakgericht werken (ook wel case management) gaan implementeren of daarmee al bezig zijn. Het artikel beschrijft een aanpak om value en performance management van case managementsystemen naar een hoger niveau te tillen waardoor de interne en externe slagkracht zal verbeteren.

Value management

Een organisatie dient toegevoegde waarde te creëren. Deze toegevoegde waarde wordt niet alleen verkregen door een goed product te leveren maar ook door bijvoorbeeld positieve bijdragen te leveren aan de samenleving. Veel consumenten eisen niet alleen een goed product maar verwachten ook aandacht voor aspecten zoals milieu, werkomstandigheden, sociale en politieke factoren. Een bedrijf dient hieraan dus veel aandacht te besteden. Dit is een continu proces, waarbij er vaak sprake is van meerder doelgroepen met een eigen waardebeleving. Value management is het expliciet in kaart brengen en beheersen van de toegevoegde waarde van een organisatie.

Performance management

Performance management beschouwen we als de techniek voor het meten, bewaken en bijsturen van de procesuitvoering. Het is de kunst om vast te stellen over welke criteria besturing nodig is en om deze besturing daarna goed in te richten. Performance management is te beschouwen als een nadere verdie-

ping van value management. Value management richt zich op conceptuele en kwalitatieve aspecten. Performance management richt zich op het kwantitatief meten van de onderdelen van de voortbrengingsketen.

Zaakgericht werken

Zaakgericht werken is *hot* en deze systematiek van werken zal in onze kennisintensieve samenleving steeds belangrijker worden. Organisaties beseffen dat de kritische en assertieve klanten niet met zich laten sollen, en moeten de klant serieus nemen en het dienstverleningsniveau naar een hoger plan tillen. Processen zullen daarvoor minder strak en meer flexibel en klantgericht moeten worden ingericht en elke zaak (case) dient vloeiend door de organisatie te stromen zonder hinder te ondervinden van functionele of andersoortige silo's.

Bij zaakgericht werken (ZGW) zijn de processen in hoofdlijnen beschreven. Door het achterwege laten van procesdetaillering is te bewerkstelligen dat sturing op zaakstatus automatisch als eerste de aandacht krijgt. In een later traject is de besturing van activiteiten in te richten. Implementatie van value en performance management binnen een zaakgerichte oplossing kan op een gestructureerde manier. Daarbij zijn vier fasen en een overkoepelende fase te onderkennen (zie afbeelding 1). De eerste vier fasen zijn iteratief bedoeld zodat een stapsgewijze verbetering is door te voeren, waarbij de *quick wins* als eerste onder handen worden genomen. De overkoepelende fase dient permanent aandacht te krijgen.



Fase 1: Elicitatie van waardecomponenten (inrichten waarde management).

De eerste fase is de Elicitatiefase waarin de waardecomponenten worden vastgesteld. Hiervoor is het nodig om uit de ivoren toren te stappen en je te verplaatsen in de denkwijze van de (potentiële) klant (*outside-in* blik). De volgende aspecten dienen als eerste beoordeeld te worden:

- wat is de missie en visie van het bedrijf en wat betekent dit voor klanten;
- wat speelt er bij klanten en wat willen stakeholders op dit moment;
- waarin kan de organisatie uitblinken;
- wat wil het bedrijf en moet het bedrijf goed kunnen, welke producten en diensten zijn belangrijk?

Enkele waardecomponenten die met name voor zaakgericht werken van belang zijn:

- snelheid en flexibiliteit van levering van producten en diensten;
- volledigheid en transparantie van de informatie;
- klant- en ketengerichtheid;
- organisatie inrichtingsonafhankelijkheid;
- kosten(besparing);
- risico(beperking);
- samenwerking en mate van integratie van dienstverlening;
- inzicht in de werkprocessen en in de gebruikte business rules (compliance).

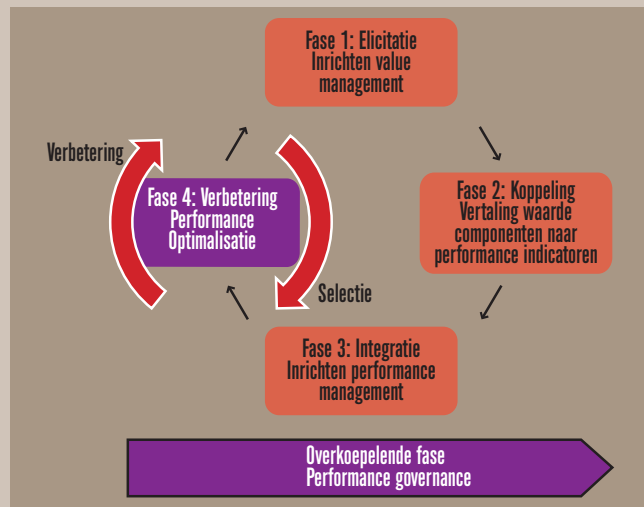
Uiteraard zullen verschillende *stakeholders* verschillende doelstellingen en verschillende views op de werkelijkheid hebben, een HRM manager kijkt naar andere waarden dan een CIO. Een waardecomponent zal niet voor iedereen dezelfde relevantie hebben.

Fase 2: Koppelfase (vertaling waardecomponenten naar performance indicatoren).

De tweede fase is de Koppelfase waarin waardecomponenten gekoppeld worden aan performance indicatoren om de toegevoegde waarde te kunnen meten en waarborgen. Een waardecomponent kan aan meerdere performance indicatoren gekoppeld zijn.

De volgende aspecten vervullen een generieke informatiebehoefte en zijn veelal gemakkelijk in te richten, en daarom een goede kandidaat als mogelijke indicatoren:

- aantal binnengekomen zaken;
- aantal afgehandelde en openstaande zaken;
- doorlooptijd van een zaak;
- gemiddelde behandeltijd en aantal zaken langer dan gestelde behandeltijd;

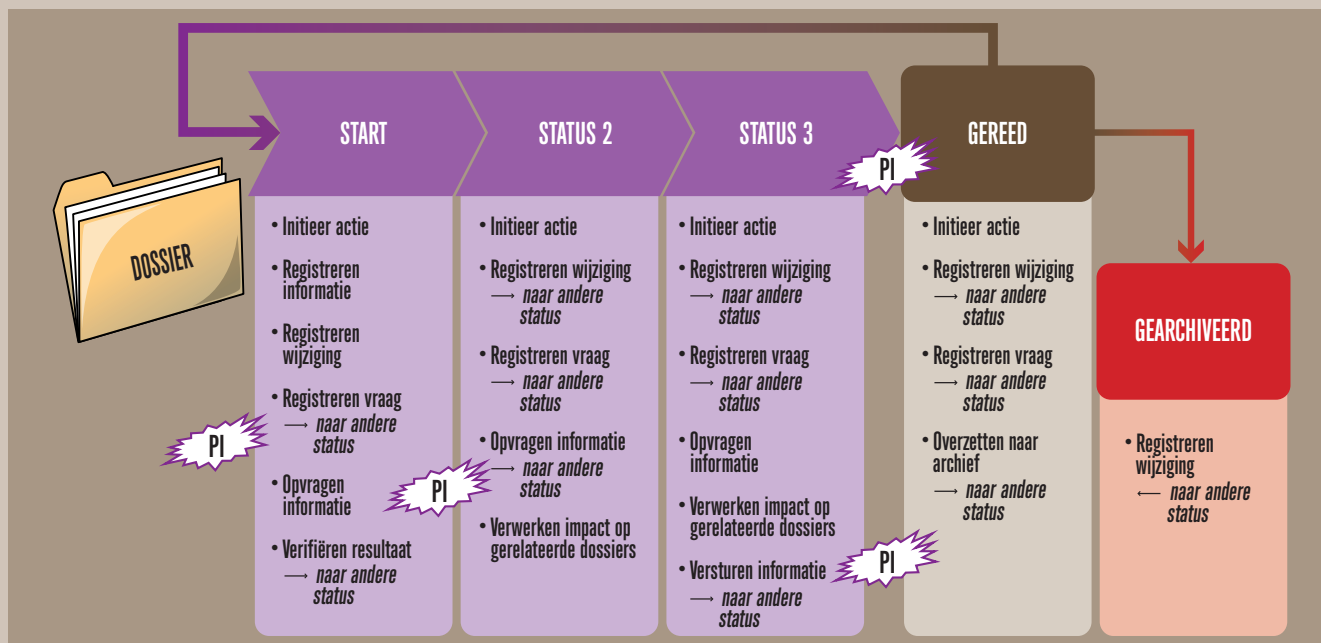


Afbeelding 1: Schematische weergave van gefaseerde inrichting van value en performance management.

- werkvoorraad per status;
 - benodigde behandeltijd door kenniswerker;
 - aantal afhandelingen en resultaat van de afhandeling;
 - aantal klantcontacten per type klantcontact per zaak.
- De belangrijkste criteria om te bepalen of een performance indicator ingericht dient te worden zijn: of deze betekenisvol is, dus of de waarde correct geïnterpreteerd kan worden; en of deze relevant, dus aan een waardecomponent gekoppeld, is. Voorkomen moet worden dat betekenisloze of irrelevante gegevens als performance indicator opgenomen worden uit gewoonte of omdat het gemakkelijk is. Alles hangt af van de doelstellingen: de belangen, zorgen, risico's en kenmerken met de grootste invloed op het bereiken van de gestelde doelen dienen bewaakt te worden.

Fase 3: Integratiefase (inrichten van performance management).

De derde fase is de Integratiefase binnen het case management systeem. De mogelijkheid om flexibel performance indicatoren te meten moet in het ontwikkeltraject worden meegenomen. De aandacht voor de koppeling tussen waardecomponenten en performance indicatoren maakt de latere invulling gemakkelijker. In deze fase wordt gezorgd voor de integratie van value en performance management binnen het case management. Het belangrijkste begrip bij het inrichten van een performance indicator is de zaakstatus. Een zaak kan een aantal statussen hebben, en elke statusovergang wordt geïnitieerd door een gebeurtenis of actie van binnen of buiten het systeem. Zowel een status als een statuswijziging biedt de basis voor een mogelijke performance indicator (PI), zie afbeelding 2.



Afbeelding 2: Procesindicatoren, gekoppeld aan statusovergangen.

Sommige case managementsystemen bieden al goed geïntegreerde voorzieningen om de performance indicatoren te meten. Naast de reguliere BI-systemen zijn er ook gespecialiseerde tools die value en performance management goed ondersteunen.

Een fout die snel gemaakt wordt is het onjuist of niet meenemen van de context van een performance indicator, waardoor de informatie op z'n best onvolledig is. Bedenk dat een case management systeem geen workflow management systeem is; het is niet van te voren te voorspellen welke activiteiten in welke volgorde uitgevoerd zullen worden. De vertaling van performance indicatoren naar betekenisvolle informatie verdient aandacht. Waar in een workflow management systeem het tellen van het aantal items dat een bepaalde bewerking heeft doorlopen een zekere betekenis heeft, geldt dat in een case management systeem meestal niet.

Fase 4: Selectie & verbeterfase (indicatoren optimalisatie).

De vierde fase is een selectie & verbeterfase waarbij continu wordt vastgesteld welke performance indicatoren actueel en relevant zijn. Zolang het value en performance management nog niet volledig is ingericht is een regelmatige beoordeling van de bruikbaarheid en zinvolheid nodig van de performance indicatoren. Aspecten die binnen de organisatie goed zijn ingericht hoeven niet continu gemonitord te worden. Het houdt de organisatie scherp door regelmatig

andere aspecten onder de loep te nemen. De frequentie van herbeoordeling hangt mede af van de snelheid waarmee de business, de organisatie of haar omgeving verandert.

Overkoepelende fase

Binnen de overkoepelende fase wordt gezorgd voor een goede inbedding van value en performance management en case management binnen de organisatie. Governance, eigenaarschap en verantwoordingsprocessen zijn hierbij belangrijk, maar ook aandacht voor de 'softe' kant is nodig. Het is belangrijk om de voordelen voor klant, organisatie en medewerker duidelijk te communiceren; voordelen zoals heldere en transparante communicatie van de status van een onder zijnde handen zaak, toegenomen efficiëntie en effectiviteit en stijgende klanttevredenheid. Organiseer en communiceer de meerwaarde voor medewerkers.

Bereikte waarde

Value management en performance management helpen organisaties om een vertaling te maken van waardecomponenten naar een case management-systeem waarin de performance optimaal wordt gemanaged. Dit door exact in het vizier te hebben wanneer, waar en op welke wijze waarde wordt toegevoegd, en hierop te kunnen sturen.

Gertjan Peereboom en Rene Luyten zijn managing consultants bij Capgemini en werkzaam op het gebied van architectuur en BPM.