

Casemanagement in de praktijk

Wandelvrijheid bij uitzonderingen

In Business Process Magazine nummer 3 van 2001 beschreven Jan Hoogenbosch en Richard van Tol de uitgangspunten waarop casemanagement is gebaseerd en de concepten waaruit het bestaat. In dit artikel aandacht voor de praktische waarde van casemanagement. Komt de methodiek in de praktijk inderdaad haar beloften waar? Martijn Koopmans en Joost van Beek geven hun oordeel. Dit doen zij op basis van praktijkervaringen die variëren van de postafhandeling in een grote organisatie tot de levering van complete diensten bij de overheid. Belangrijkste conclusie is dat casemanagement prima mogelijkheden biedt in situaties waarbij een organisatie flexibel dient om te gaan met uitzonderingen.

Voordat we puntsgewijs de voor- en nadelen van casemanagement in de praktijk noemen, roepen we de basis van het genoemde artikel even in

herinnering. Casemanagement, zo stelden Jan Hoogenbosch en Richard van Tol, is gebaseerd op de uitgangspunten 'verantwoordelijkheid binnen

grenzen', 'casusgericht werken' en 'datagedreven toestandsbepaling'. In dit artikel bespreken we per uitgangspunt in hoeverre casemanagement ook werkelijk praktische waarde heeft.

Verantwoordelijkheid binnen grenzen

De medewerkers zijn bij casemanagement zelf verantwoordelijk voor de behandeling van een casus, maar wel binnen vooraf aan te geven grenzen. Alles wat een organisatie vooraf niet expliciet heeft verboden is daarmee toegestaan. Een praktijkvoorbeeld van een functionaliteit die door een casemanagementpakket wordt geboden is de mogelijkheid voor gebruikers om activiteiten toe te voegen tijdens de behandeling van een casus. Veel vrijheid in de uitvoering van een proces is echter relatief. Vergeleken met een traditioneel workflowsysteem, waarbij een medewerker een werkorder krijgt voor het uitvoeren van een bepaalde stap in het proces, biedt casemanagement de gebruiker inderdaad meer vrijheid. In vergelijking tot een niet geautomatiseerde werkstroom, waarbij een medewerker vrije toegang heeft tot dossierkasten en willekeurige stappen in het proces kan zetten, biedt casemanagement echter meer structuur en dus minder vrijheid.

Belangrijker dan de vrijheid die een medewerker heeft, is de verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid van een medewerker is in alle gevallen hetzelfde; het voornaamste verschil is dat een traditioneel workflowsysteem de medewerker hier niet op aanspreekt maar in betuttelt. Noem



het een voordeel... Een juiste instelling en zorgvuldig beheer van autorisaties is daarmee dus sowieso van belang. Onbevoegden mogen geen toegang hebben tot plaatsen waar ze niets te zoeken hebben, of dat nu een bepaalde autorisatie rol binnen een casemanagementsysteem is, of de sleutel van een bepaalde kluis of archiefkast in een gebouw. Denk hierbij aan de behandeling van hypotheek van bekende Nederlanders of van de eigen collega's bij een financiële instelling.

Afwijken van de hoofdlijn is prettig (dit is één van de mogelijkheden van casemanagement) maar betekent in de praktijk wel extra modelleerinspanning: welke afwijkingen zijn in welke gevallen toegestaan, en welke autorisatie moet de behandelende medewerker daarvoor hebben? Het doorlopen van het proces op ongewenste manieren (de keerzijde van een niet-expliciete modelleerwijze) komt in de praktijk vaak tijdens de eerste tests al aan het licht. Dan is het nog mogelijk om dit met enkele eenvoudige ingrepen te verhelpen.

Een voorbeeld. In een financiële instelling wordt bij de behandeling van een hypotheekaanvraag gebruikgemaakt van 'afvinklijsten'. In toestand 1 wordt voor ieder binnekomend document een activiteit aangemaakt en gestart door een medewerker. Wanneer alle vereiste documenten op die afvinklijst (bijvoorbeeld A t/m K) van de klant zijn ontvangen kan de volgende stap (stap 2) in het behandelingsproces van het dossier plaatsvinden. Tijdens het testen stuit men op de volgende uitzondering: alleen document H ontbreekt nog op de afvinklijst. Echter, document L is reeds ontvangen en op basis van die binnengekomen combinatie van documenten dient de casus niet naar toestand 2, maar naar toestand 3 over te gaan. Dergelijke

wijzigingen zijn tijdens de testfase relatief eenvoudig aan te passen met behulp van een casemanagementpakket.

Los van de geschetste problematiek rond het terugdraaien van voltooide stappen binnen een casus (de postbode haalt geen verzonden brieven

Eindgebruikers roemen het overzicht over de gehele casus

retour), speelt ook dat het terugdraaien van stappen per definitie onefficiënt is. In uitzonderlijke situaties is het bijzonder handig dat casemanagement de beperkte mogelijkheid tot terugdraaien biedt, maar als dit in een bepaald proces veelvuldig gebeurt, is dit een signaal dat optimalisatie van het proces of extra opleiding van de betreffende medewerkers aan het proces nodig is. Bijkomend probleem bij het terugdraaien van stappen zijn eventuele foutieve acties die worden getriggerd in een bepaalde toestand van een casus.

Stel: een casus verkeert in toestand 2, waarbij automatisch een brief wordt gegenereerd ("Uw hypotheekaanvraag wordt wel in behandeling genomen") en verzonden naar de klant. Een gebruiker bekijkt de casus en beslist dat een bepaalde, eerder uitgevoerde, activiteit opnieuw moet worden uitgevoerd. Op basis van deze opnieuw uitgevoerde activiteit bepaalt het casemanagementsysteem dat de casus naar toestand 3 overgaat. In toestand 3 wordt opnieuw een brief aangemaakt en verstuurd naar de klant. De boodschap van deze brief luidt: "Uw hypotheekaan-

vraag is niet in behandeling genomen". Het voorbeeld is wellicht wat overdreven, maar ook in minder extreme gevallen is een dergelijke gang van zaken natuurlijk niet gewenst.

Casusgericht werken

De afhandeling van zaken is casusgericht. Uitgangspunt van casemanagement is dat een medewerker een casus in zijn geheel kan afhandelen en niet één stap van die casus. Belangrijk hierbij is dat de medewerker in één oogopslag inzicht heeft in de status van een casus, direct weet welke activiteiten hij nog moet uitvoeren en toegang heeft tot alle documenten die bij de desbetreffende casus horen. Eindgebruikers roemen dit overzicht over de gehele casus. Het inzicht in welke stappen al hebben plaatsgevonden in een casus en welke er mogelijk nog gaan plaatsvinden maakt niet alleen een beter gefundeerde besluitvorming mogelijk over het vervolg van de casusafhandeling, het biedt ook toegevoegde waarde bij het opleiden van nieuwe medewerkers. Zij zien in een oogopslag wat zoal de mogelijkheden zijn van een casus binnen een bepaald proces. Dit blijkt vooral een pluspunt in praktijksituaties waarin een hoog verloop onder het personeel is.

Een casemanagementpakket biedt bovendien inzicht in casussen die niet in de werkbak van een medewerker liggen. In de praktijk biedt dit grote voordelen, vooral in het geval dat een medewerker met vragen wordt geconfronteerd over casussen die niet door hem zijn behandeld. Een voor de hand liggend voorbeeld is de helpdesk bij een financiële instelling. Vragen van klanten kunnen betrekking hebben op iedere historische casus, zodat de helpdeskmedewerker toegang dient te hebben tot zoekmogelijkheden waarmee hij al deze casussen kan vinden. Met

behulp van casemanagement heeft deze medewerker derhalve de beschikking over alle mogelijke bekende informatie, maar ook over de status van deze casussen.

In dit voordeel schuilt echter ook een gevaar. Doordat medewerkers kunnen zoeken naar casussen bestaat de mogelijkheid dat medewerkers onbedoeld toegang krijgen tot informatie waarvoor zij volgens het organisatie-model niet geautoriseerd zijn. Het eerder genoemde voorbeeld over hypotheekinformatie van bekende Nederlanders of collega's is hier wederom van toepassing. Veelal richt een organisatie voor deze 'speciale klanten' aparte afdelingen of teams in. Bij implementatie van casemanagement dient men terdege rekening te houden met deze organisatorische indelingen.

Datagedreven toestandsbepaling

De datagedreven toestandsbepaling binnen casemanagement zorgt ervoor dat er geen vast routeringsmodel voor een casus is. Gebruikers hebben vele mogelijkheden om gegevens toe te voegen c.q. aan te passen in een casus. Afhankelijk van de waarde en aard van een data-object wordt bepaald welke activiteiten op dat moment uitgevoerd kunnen en mogen worden. Met andere woorden: het casemanagementsysteem bepaalt de status van een casus door de aan- of afwezigheid van gegevens en, indien aanwezig, de waarde van die gegevens. De methodiek biedt daarmee grote flexibiliteit in het bepalen van de toestand van een casus op basis van de waarde van één of meerdere data-objekten.

Behalve datagedreven toestandsbepaling is er bij casemanagement ook sprake van datagedreven werkverdeling. Dit houdt in dat de plaats en mate van werkoverdracht tussen

medewerkers afhankelijk is van de gegevens in een casus. De werkoverdrachten zijn daarmee per definitie optimaal. Zo kan een medewerker aan een casus blijven werken totdat deze in een toestand komt waartoe hij niet geautoriseerd is. Niet eerder dan op dat moment wordt de casus automatisch overgedragen aan een andere medewerker of groep medewerkers, die de casus uit deze toestand verder kan behandelen. De punten van werkoverdracht kunnen verschillen per medewerker en per individuele casus.

Stel bijvoorbeeld dat in de afhandeling van een hypotheekproces de werkverdeling afhankelijk is van het hypotheekbedrag en de passeerdatum. Op basis van deze twee aspecten kan casemanagement bepalen dat aanvragen tot 150.000 euro en meer dan twee maanden tot passeren volledig zelfstandig door een junior medewerker mogen worden afgehandeld. Wordt het bedrag hoger dan 300.000 euro of is de termijn tot passeren korter dan twee maanden, dan dient een senior een tweede controle uit te voeren. Is het hypotheekbedrag hoger dan 500.000 euro dan dient, ongeacht de termijn tot passeren, een teamleider zijn fiat te geven. Eén van de voordelen die casemanagement biedt boven het traditionele workflowmanagement is een gedetailleerdere, dus rijkere, verzameling managementinformatie. Dit komt door modellering van handelingen (in plaats van activiteiten, werkoverdrachtpunten zoals bij traditioneel workflowmanagement). In de praktijk betekent dit mogelijkheden voor inzichtelijke rapportages van de huidige werkvoorraad en de toestanden waarin dit verkeert. Casemanagementpakketten bieden mogelijkheden om van ieder data-object de gehele geschiedenis gedurende de levenscyclus van een casus in beeld te brengen. Zo kan tijdens de afhan-

deling van een hypotheekaanvraag inzichtelijk worden gemaakt welke gebruiker op welk moment een willekeurig document heeft goed- of afgekeurd.

Het beloofde land?

Casemanagement biedt vele voordelen door haar flexibele karakter in het omgaan met uitzonderingen in administratieve processen. Wanneer de genoemde uitgangspunten van casemanagement van toepassing zijn kunnen we constateren dat het concept in de praktijk een succes is. Aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden hebben we geprobeerd aan te geven op welke wijze casemanagement omgaat met probleemsituaties in organisaties waar processen worden geautomatiseerd.

Bij de keuze tussen traditioneel workflowmanagement en casemanagement gaat het om de volgende afweging. Wat zijn de risico's indien wordt gekozen voor een oplossing waarbij bepaalde paden niet doorlopen kunnen worden (workflowmanagement) versus de risico's voor een organisatie waarbinnen medewerkers ongewenste paden kunnen doorlopen (casemanagement)? In de praktijk is gebleken dat in situaties waar sprake is van weinig uitzonderingen en hoge volumes van gelijke soort zowel workflowmanagement als ook casemanagement oplossingen bieden. Casemanagement biedt echter meer mogelijkheden in situaties waarbij men flexibel dient om te gaan met uitzonderingen en, eventueel, hoger opgeleide professionals betrokken zijn bij de afhandeling van casussen.



Martijn Koopmans en Joost van Beek

Ir. M.E. Koopmans

(martijn.koopmans@ordina.nl)

en ir. J.W. van Beek (j.van.beek@ordina.nl)

zijn werkzaam als procesarchitect bij Ordina Finance Business Solutions.