



# Uniform Case Management

## Organisatieverandering bij gemeenten

---

Gemeenten hebben het moeilijk. Ze hebben hun werkwijzen afgestemd op behoeften van politiek en burger. Dat betekent veel doen, met weinig geld. Processen zijn grondig vorm gegeven en sterk verankerd. Besparingen en automatisering beperkten de wijzigbaarheid van de organisatie en haar processen. Er zijn altijd projecten nodig om veranderingen door te voeren.

Met UCM krijgt de organisatie een krachtig middel om zowel haar dienstverlening als haar processen snel aan te passen. Als de wet- en regelgeving wijzigt, is er geen project meer nodig, maar kunnen veranderingen regulier worden doorgevoerd.

Lees hier over de effecten van UCM op de organisatie.

### Waar uniform case management begint

Het hebben van kwalitatieve procesondersteuning in het algemeen, begint met *kennis over de producten en diensten*. Om een passend proces te kunnen bieden moet het duidelijk zijn om welke producten en diensten het gaat. Dit geldt des te meer wanneer verschillende processen tegelijk met één platform worden ondersteund. Dan is het een randvoorwaarde dat van elk proces *alle* producten en diensten tot in detail bekend zijn, vergelijk dit met de producten die Ikea beschrijft in haar (tegenwoordig digitale) catalogus.

Zo vreemd is deze voorwaarde over productkennis niet. Toch wijst de praktijk uit dat het niet meevalt om alle producten en diensten netjes op een rij te hebben. Bij een groot aantal producten en diensten is het logisch dat niet elke medewerker in de uitvoering alle producten en diensten kent, maar vaak ontbreekt ook centraal het overzicht op alle producten en diensten. (Voorbeeld: procesvariatie ontstaat als eenzelfde dienst in twee wijken voor verschillende prijzen geleverd wordt.) Ook geven medewerkers een eigen interpretatie aan de manier waarop diensten of producten worden geleverd. Soms geven ze zelfs individueel of groepsgewijs een eigen interpretatie aan de dienst of het product zelf.

Ook in systemen is het soms moeilijk om eenduidige lijst van productdefinities te vinden. Dat heeft uiteenlopende oorzaken: actualiteit van producten is niet duidelijk, geregistreerde eigenschappen van producten zijn door de tijd heen van betekenis veranderd, de set van producten is niet volledig, beschreven eigenschappen zijn niet voldoende om een proces passende ondersteuning te bieden, etc.. Kenmerkend voor dit soort systemen is geklaag van de gebruikers over de functionaliteit van het systeem.

Het is een belangrijke verandering om productkennis op het juiste niveau in te richten. UCM helpt daarbij met instrumenten voor het beheren van producten en diensten. De verandering gaat ook over het krijgen en houden van focus op het gestructureerd beheren van producten en diensten.

### Uniformiteit met behoud van variëteit

Als men gewend is de levering van een verschillende producten en diensten te doen vanuit afdelingen die elk met eigen applicaties zelf bedachte processen ondersteunen, dan is één uniform platform voor verschillende processen een grote verandering. En toch ...

Ondanks uniformiteit biedt UCM veel variëteit om verschillende groepen cliënten de benodigde producten en diensten te leveren. UCM biedt ook voldoende variëteit om de uitvoering van verschillende wet- en regelgeving te ondersteunen.



De verandering die uniformiteit met zich mee brengt is dat managers samen op een uniforme manier naar de wereld gaan kijken en op de gezamenlijkheid bouwen om hun eigen processen met hun eigen identiteit vorm geven. Gezamenlijkheid zit hem in :

- Op dezelfde manier productmanagement en procesmanagement doen;
- Samen (deels) dezelfde klanten bedienen;
- Samen bewust zijn van veiligheid en privacy;
- Samen hetzelfde platform met dezelfde interfacecomponenten gebruiken;
- Samen dezelfde principes van case management hanteren.

Variëteit ontstaat door onderscheid te maken in organisatieonderdelen: vergunningverlening en subsidieafhandeling zijn verschillende organisatieonderdelen die elk een eigen proces hebben en een eigen set van producten en diensten die met eigen voorwaarden, wetten en regels worden geleverd.

Variëteit ontstaat ook door producten en diensten af te stemmen op klantwensen en op wensen van medewerkers. Dat bijvoorbeeld met producten door hun kenmerken te wijzigen (goedkoper, frequenter, met ander voorwaarden) of door ze anders aan te bieden (variaties in het proces: wel of geen hoorplicht, variërende reactietermijnen voor cliënten, etc.).

## Productmanagement

UCM voorkomt dat elk product op een eigen manier in een eigen proces wordt geleverd en wijzigingen projectmatig doorgevoerd moeten worden. Dit wordt mogelijk door de productdientcatalogus (PDC) en bedrijfregels goed te “managen” en zo het nieuwe of aangepaste product in de standaard flow van af te kunnen handelen.

Om processen uniform vorm te kunnen geven moeten alle producten/diensten in de PDC zijn gedefinieerd *met* al hun kenmerken die belangrijk zijn voor de uitvoering van de processen. Dat vereist dat er voor elk proces een rol is die het beheer van producten en diensten op zich neemt: productmanagement (vergelijk de productmanager AGF bij Albert Heijn). Als die rol nog niet in de organisatie aanwezig is, zal die moeten worden gecreëerd, bij voorkeur in de vorm van een functie met de passende arbeidsvoorwaarden.

Productmanagement is er verantwoordelijk voor om altijd actueel te hebben welke producten en diensten geleverd worden én al hun kenmerken volledig beschreven te hebben. Een productmanager moet bijvoorbeeld herkennen dat een dienst die in twee wijken voor een verschillende prijs wordt geleverd een vorm van prijsdifferentiatie is; dat leidt in dit voorbeeld tot de registratie van twee verschillende diensten in de productencatalogus. Zo is er geen lastige procesaanpassing nodig en blijft het proces voor alle diensten op een uniforme manier werken.

Naast het hier genoemde voorbeeld van prijsdifferentiatie zullen productmanagers ook andere kenmerken van producten en diensten gaan benutten om het assortiment van producten en diensten efficiënt af te stemmen op het proces. Dat is een continue taak omdat wensen en behoeften van klanten veranderen, de wet- en regelgeving verandert en omdat medewerkers in de uitvoering het proces willen verbeteren.

## Procesmanagement

UCM heeft twee kenmerken die voor procesmanagers een verandering met zich mee gaan brengen.

### 1. Loose-coupling van processen en producten/diensten

In UCM worden processen niet voor één specifiek product ingericht. De kunst is om een gelijksoortige groep producten en diensten van één proces te voorzien. Denk aan gemeentelijke producten als *vergunningen*, vergunningen worden elk als een product in de catalogus van vergunningen opgenomen. Voor de vergunningen wordt het proces *vergunningverlening* ingericht. Vergelijkbaar kan een catalogus en een proces voor subsidies worden ingericht.

De procesmanager en de productmanager zullen om deze reden een samenwerkingsverband moeten opbouwen om de uniformiteit in processen te bewaken en de catalogus met producten en hun kenmerken actueel en volledig te houden.



## 2. Een snelle manier van procesontwikkeling.

Bij het definiëren van processen met UCM wordt op een agile manier gewerkt. Het kortcyclisch karakter garandeert een snelle werkwijze. Low-code programmatuur garandeert een snelle realisatie. Hiermee zorgt UCM ervoor dat er een kleine afstand is tussen de uitvoering van een proces en de realisatie van de geautomatiseerde ondersteuning.

De procesmanager die verantwoordelijk is voor het onderhoud aan de processen zal leren dat het actueel houden van het proces frequenter zal plaats vinden en dat vaker communicatie met productmanagers tot gezamenlijk succes zal leiden. Als de organisatie leert werken met UCM zal de frequentie voor het actueel houden van processen toenemen. Dit komt de wendbaarheid (agility) van de organisatie ten goede.

## Objectiviteit

Door de samenhang van producten en processen zorgvuldig loosely coupled te houden, blijven processen uniform gelden voor alle producten. Dat betekent dat processen voor alle cliënten op dezelfde manier worden doorlopen. Er wordt bij het uitvoeren van een proces in alle gevallen op dezelfde manier gehandeld. Alle voorwaarden die als kenmerken bij producten zijn geregistreerd, worden voor elke cliënt op altijd op dezelfde manier toegepast. Dat levert een hoge mate van objectiviteit op in de behandeling van cliënten.

Voor een organisatie die gewend is om medewerkers te laten beoordelen of aanvragen van cliënten voldoen aan de geldende voorwaarden, is dit een grote verandering:

- In de eerste plaats betreft dit een verandering voor medewerkers: hun oordeel is nog relevant maar zij bepalen niet meer over welke voorwaarden ze een oordeel geven. Bovendien bepaalt de vormgeving aan het proces in welke mate er met één, twee of drie paar ogen naar een oordeel wordt gekeken.
- In de tweede plaats moeten de voorwaarden die voor de gunning/levering van producten worden gebruikt, door productmanagers in de catalogus worden geregistreerd (zodat ze op een uniforme manier in het proces kunnen worden gebruikt). Dit vereist dat productmanagers met de betreffende specialisten (bijv. juristen of productspecialisten) samenwerken voor een adequate formulering van voorwaarden.

## Identiteit

Bij de implementatie van UCM draait het in de kern om de zelfkennis die de organisatie heeft van haar producten en de manier waarop ze die levert. De eerste implementaties wijzen uit dat het lastig kan zijn om de bron voor die kennis te vinden. Het lijkt erop<sup>1</sup> dat een organisatie in de loop der tijd zich afgeleerd heeft of is vergeten wat de precieze producten en diensten zijn die ze leverde en hoe processen georganiseerd zijn.

Voorbeelden van situaties die hierop wijzen zijn:

- Het aanbrengen van veranderingen in processen (bijv. in geval van wetswijzigingen) worden projectmatig uitgevoerd. Een grote inspanning wordt gedaan om de huidige situatie in kaart te brengen, de nieuwe situatie te definiëren en vervolgens te implementeren;
- Nieuwe werkwijzen worden met zorg ingebed; er is veel aandacht voor nazorg. Is er eenmaal een nieuwe situatie bereikt, dan is dat een grote mijlpaal waarna er nog slechts marginale wijzigingen mogelijk zijn. Grotere wijzigingen moeten weer projectmatig worden aangepakt.

Dit schoksgewijs veranderen op een projectmatige manier is vergelijkbaar met een langspeelplaat waar de naald in de groef vastloopt. De naald oppakken en fysiek verzetten is de beste manier om het afspele te hervatten.

De verandering die UCM beoogt is kennis over producten en processen voortdurend actueel te houden. Om kwaliteit, objectiviteit en continuïteit van dienstverlening en productlevering te bevorderen. Uniform en kortcyclisch beheer van processen en producten moet er voor zorgen dat de ontwikkeling van het organisatiegeheugen gelijke tred houdt met de ontwikkelingen in de externe en interne omgeving.

---

<sup>1</sup> Onderzoek (2012, Michel Anteby (Harvard University) Virág Molnár (New School for Social Research): knowing “who we are” might depend in part on repeatedly remembering to forget “who we were not.”) wijst erop dat de identiteit van een organisatie in stand blijft door onvoldoende presterend organisatiegeheugen.