

Vraagsturing: de professional aan zet

Piet Alblas en Rogier van Boxtel

Het managen van professionals staat al vele jaren op de managementagenda. In dit artikel laten we zien hoe internettechnologie de wijze waarop organisaties professionals sturen en plannen kan beïnvloeden. Kernbegrip hierin is vraagsturing. Dit fenomeen wordt eerst toegelicht. Met een casus uit de gezondheidszorg wordt vervolgens de ontwikkeling naar vraagsturing en de veranderende rol van professionals met behulp van internettechnologie in de praktijk geïllustreerd.

Het managen van professionals is een hot issue. De dagbladen hebben daar recentelijk uitvoerige discussies aan gewijd. Centraal in die discussie staat de vraag wie er het best kan managen: de manager of de professional. De manager redeneert volgens logische, bedrijfskundige regels, werkt vanuit een langetermijnvisie, wil persoons- en afdelingsoverstijgende belangen op elkaar afstemmen. De professional wil uit liefde voor zijn vak de complexiteit van de werkvloer op de juiste manier bedienen en worstelt met de hoeveelheid regels die niet passen bij die complexiteit. Zijn taak wordt opgesplitst in deeltaken en hij ziet zijn functie steeds smaller worden, waardoor hij zich niet meer verantwoordelijk voelt voor het geheel. We zien dit bijvoorbeeld sterk in de gezondheidszorg en in het onderwijs, maar ook bij banken, verzekeringsmaatschappijen, ja zelfs in de auto-industrie.

Vraagsturing

Vraagsturing is in de gezondheidszorg al enkele jaren een belangrijk beleids-onderwerp. Denk bijvoorbeeld aan de persoonsgebonden zorgbudgetten waarbij patiënten zelf zorg kunnen inkopen om het optimaal bij de eigen specifieke behoefte te laten aansluiten. Maar ook in andere sectoren zien we vraagsturing als verschijnsel optreden. In de industrie, bijvoorbeeld, is een ontwikkeling gaande waarbij klanten producten (in de laatste productiefasen) kunnen aanpassen aan de eigen wensen door die processen zelf aan te sturen. Bij Dell kan de consument de eigen computer zelf samenstellen. En Nike biedt de mogelijkheid de opdruk van je eigen sportschoen te ontwerpen, terwijl bij banken de cliënten steeds meer processen via online bankieren zelf kunnen sturen. In het onderwijs zien we dit terug in het vouchersysteem waarmee studenten nationaal maar ook internationaal delen van onderwijs kunnen inkopen. Zij zijn voor een deel van het onderwijs niet meer gebonden aan het instituut waar zij zijn ingeschreven. De studenten gaan zelf sturen. Ook wor-

P. Alblas is docent en
fellow e-business lectoraat
INHOLLAND.
piet.alblas@INHOLLAND.nl

R. van Boxtel is externe
fellow E-business lectoraat
INHOLLAND en business
consultant TIBCO Software
Inc, Rotterdam.
rboxtel@tibco.com

den studenten via een Digitaal Portfolio steeds meer verantwoordelijk voor de eigen leerprocessen die passen bij de competenties die zij willen bereiken. Althans, deze visie wordt in het hbo breed gedragen. Dit heeft veel consequenties voor de rol van de docent, de professional. Centrale roosters met jaarplanningen voor docenten staan haaks op studenten die zelf keuzes gaan maken.

Aansturen

Vraagsturing heeft dus niet alleen met de klant-leverancierrelatie te maken, maar ook met de wijze waarop de professional in een organisatie wordt aangestuurd of beter, ingepland. Bijvoorbeeld een servicemonteur van een telecombedrijf die direct met een klant het hele probleem doorneemt met de nodige detailcomplexiteit en dan zelf de planning/inkoop van de materialen verricht en zelf het bezoek bij de klant afsprekt. Dit in vergelijking met een monteur die via een centraal call-center een opdracht met een standaardklachtenomschrijving krijgt en een standaard ingepland bezoek kan afleggen met een materiaallogistiek die geheel centraal en standaard georganiseerd is, buiten die monteur om. Als alles bekend en voorspelbaar is kan dit ideaal zijn, maar wat als de praktijk van de centrale standaard afwijkt?

We spreken in dit artikel over vraagsturing als de klant of de professional de keuze van processen, middelen en planning van de processen vanuit zijn specifieke wensen en inschatting van de bijzondere situatie aanstuurt. We sluiten hierbij aan bij de definitie van Blaauwdruk: de klant beschikt over middelen om te krijgen wat hij nodig heeft om zijn doel te realiseren. De klant voert de regie.¹

Reality pull

Vraagsturing is eigenlijk het omkeren van de keten van processen. In plaats van een top-down centraal geleide planning vanuit jaarplanningen komen er nu impulsen uit de omgeving die de benodigde processen in werking zetten. De concrete situatie bepaalt de vraag en niet het geplande aanbod. Anders gezegd, van *schedule push* naar *reality pull*.²

In dit artikel beperken we ons tot de vraagsturingsprocessen in het werk van professionals als interne klanten die gericht actie moeten ondernemen op een specifieke situatie. Denk hierbij aan consultants, verpleegkundigen, docenten, monteurs, huisartsen. Zij werken in niet standaardsituaties: hun klanten zijn niet uniform en hun klanten eisen steeds meer dat de situatie op hun behoeften is afgesteld. Een tweede beperking is dat wij ons richten op situaties waarin IT wordt ingezet om die keuzes van professionals te ondersteunen.

Organisatievorm in een dynamische markt

Vraagsturing raakt alle aspecten van een organisatie. Het inrichten van de processen naar de complexiteit van de vraag (*reality pull*) vergt een organisatie die snel en adequaat kan reageren op deze gedeeltelijk onvoorspelbare complexiteit. Een hiërarchische besluitvorming die veel tijd kost en waarbij de verantwoordelijkheid steeds verder van de werkvloer af komt te liggen, past hier niet bij. Dit probleem is niet nieuw.

Er zijn in de loop der tijd verschillende ideaalmodellen van organisaties geweest met hun eigen control- en planningmechanismen. Van het kleine agrarische bedrijf met direct toezicht naar de sterk functionele afdelingsgerichte industriële organisatie die top-down wordt aangestuurd en gemonitord. Dit hiërarchische model kan in een stabiele complexe omgeving goed functioneren. Maar hiërarchische organisaties krijgen het moeilijk in dynamische markten waarbij snel ingrijpende beslissingen moeten worden genomen.

Netwerkorganisatie

Een tijd lang was de matrixorganisatie de ideale oplossing; medewerkers kunnen hierbij snel in bijvoorbeeld projecten onder nieuwe afdelingen worden ingezet. Een groot probleem is echter dat de matrixorganisatie moeilijk te beheersen is. Omdat personen in verschillende hiërarchische eenheden werken met conflicterende prioriteiten is dit model geen breed succes geworden (zie Applegate e.a.).³ Applegate laat vervolgens zien hoe organisatie modellen groeien naar kleinere zelfstandige eenheden met zowel de voordelen van kleinschaligheid alsook de voordelen van een grote organisatie. Voordelen als direct contact met de markt, kennis van de eigen primaire processen en flexibel kunnen opereren, gaan gepaard met de voordelen van de grote organisatie als een goede data/kennisinfrastructuur en volumevoordelen. Applegate noemt dit de *netwerkorganisatie*. De verantwoordelijkheid en de benodigde informatie komen lager in de organisatie te liggen zodat er direct flexibel op de klantvraag kan worden gereageerd. Vraagsturing wordt dan ook in een grote organisatie mogelijk. Zie hiervoor ook hoofdstuk 2 van het recent verschenen onderzoek van Frans van der Reep e.a. over de wijze waarop organisaties zich ten opzichte van de dynamiek van de markt opstellen.⁴

IT

De IT speelt bij besluitvorming en aansturing van processen een steeds grotere rol. Als de IT volgens een centrale planningstrategie is ingericht, kan dit botsen met wat nodig is op de werkvloer (*reality*). Werknemers zijn meestal wel zo creatief dat ze allerlei oplossingen zoeken, maar dan wel buiten het systeem om. Kan je een systeem zodanig inrichten dat het wel kan reageren op de deels onvoorspelbare werkelijkheid? In de bijgevoegde casus geven we hiervan een werkend voorbeeld van een organisatie die deels de keten heeft

omgekeerd. De detailplanning vindt plaats op de werkvloer en de verantwoording vindt achteraf plaats. Zie verder de casus.

Type medewerker

Ook voor medewerkers is het omkeren van de planningcyclus een ingrijpend gebeuren. Een medewerker, professional die alle initiatieven van boven verwacht, krijgt het moeilijk. Vraagsturing werkt alleen als de professional zelf zijn processen wil regelen en zelf eventuele problemen wil oplossen. Als hij dus verantwoordelijkheid wil nemen. Maar dat moet hij leren en hij moet ook de bijpassende taakopvatting hebben. Medewerkers moeten niet alleen op deze wijze willen werken, maar ook kunnen werken. Zo zijn bij een pilot in het onderwijs studenten uitgenodigd om deel te nemen aan een vraaggestuurde cursus. Alleen gemotiveerde, ambitieuze studenten konden meedoen. Het blijkt dat ook deze studenten vaardigheden moeten leren om initiatieven te nemen, mogelijkheden te benutten, ergens op af te stappen en dat ze niet zonder meer accepteren dat er geen lessen zijn. Bij vraagsturing willen we daarom de volgende indeling van medewerkers hanteren:

1. Medewerkers die wel voelen voor vraagsturing, maar er geen ervaring mee hebben.
2. Medewerkers die bewust vorm willen geven aan concrete processen volgens het principe van vraagsturing.
3. Medewerkers met een volledig geïnternaliseerde houding en vaardigheid betreffende vraagsturing. Deze medewerkers hebben het gevoel 'eigenaar' van de vraag te zijn en voelen zich verantwoordelijk om de vraag in zijn geheel op te lossen.

Alle drie de fasen of categorieën zijn te onderscheiden op zowel het managementniveau als het niveau van de medewerker en de klant. Als partners in vraaggestuurde processen niet in fase 3 functioneren, zal vraagsturing aan beide zijden van het proces (leverancier - klant) heel gebrekkig verlopen. Ook het management zal er heel bewust voor moeten kiezen om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en daarmee ook een deel van de sturing van de processen. En dit geldt tevens voor de klant. Een klant die geen interesse heeft in eigen verantwoordelijkheid op een bepaald gebied (zie de huidige situatie rond de zorgverzekering) kan niet overweg met een organisatie die dat wel verwacht. Dit biedt wel kansen voor nieuwe bottom-upinitiatieven in de vorm van zorgmakelaars. Kortom: vraagsturing moet men willen en moet men willen leren.

De rol van internet

Internet is niet meer dan een nieuw communicatie- en interactiemiddel met als kenmerk dat informatie sterk democratiseert. Dit wil zeggen dat informa-

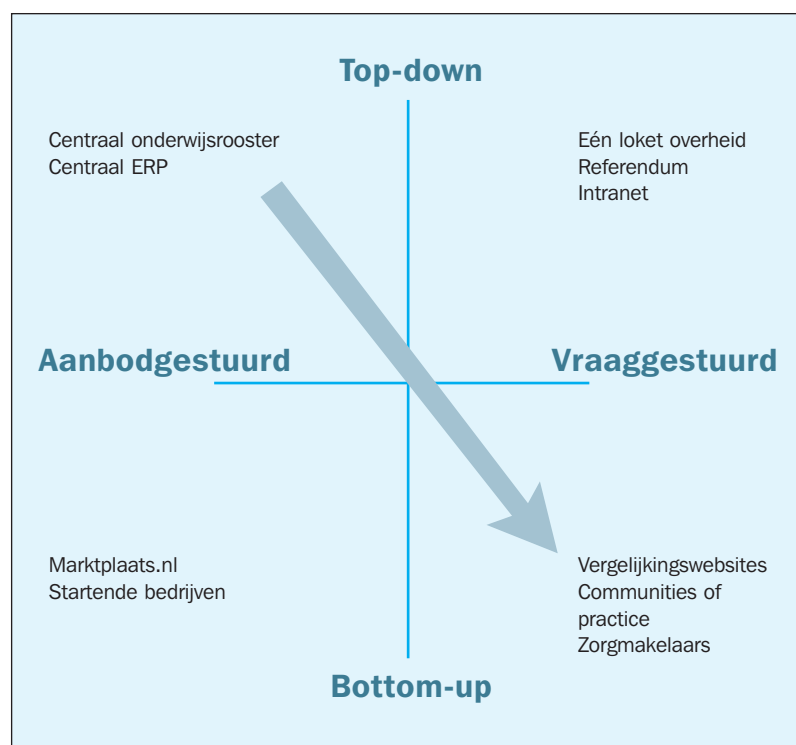
tie laag in de organisatie beschikbaar komt en op de persoon toegesneden is qua inhoud, tijd en plaats via laptops en mobiele telefoons en dergelijke. Internet is daarom volgens Applegate een adequate *enabler* van de netwerkor-organisatie en laat de *reality* de organisatie binnenkomen. De professional kan op zijn moment en op zijn plaats het eigen werk inplannen, actuele wijzigingen doorvoeren en verantwoording afleggen.

Frans van der Reep onderscheidt in zijn artikel in *Overheid Innovatief*⁵ bottom-up- en top-downinitiatieven aan de ene kant en aanbod- en vraagsturing aan de andere kant. Hij wijst op een trend in de samenleving van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde initiatieven en van top-down- naar bottom-upontwikkelingen. Internet versterkt beide bewegingen in grote mate. Voorbeelden van top-down/aanbodgestuurd zijn de centraal georganiseerde detailplanning van processen, het jaarrooster van een onderwijsinstelling of een overheid die via verschillende loketten verschillende diensten aanbiedt. In het laatste geval past de klant zich aan de afdelingen van de aanbieder aan. Elke afdeling een eigen loket.

Bij bottom-up/aanbodgericht kunnen we denken aan de vele starters die een dienst of product willen leveren, en aan Marktplaats.nl: alle individuele aanbiedingen bij elkaar.

Bij top-down/vraaggestuurd horen voorbeelden als centraal georganiseerde marktonderzoeken, het referendum en het concept van one-stopshopping: via één loket alle diensten afhandelen. De klant heeft nog maar met één loket te maken en de organisatie zorgt voor de interne routing van de vraag.

Figuur . De ontwikkeling in de aansturing van processen is van top-down naar bottom-up en van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd



Bij bottom-up/vraaggestuurd ten slotte horen alle initiatieven van individuen of groepen waarbij het erom gaat dat aan de aanwezige behoeften wordt voldaan. Voorbeelden hiervan zijn gebruikers of klanten die elkaar vinden in gebruikersgroepen of communities of practice, mensen die elkaar vinden en zelf een reis plannen of een appartementencomplex bouwen, websites die snel een groep mensen met dezelfde wensen, opinies bij elkaar brengen.

Figuur 1 geeft het bovenstaande schematisch weer.

De kenmerken van internet zoals plaatsonafhankelijkheid, laagdrem-

pelige wederzijdse communicatie en de mogelijkheid om met velen tegelijkertijd te communiceren maken het een uniek middel voor een bottom-upbenadering en voor vraaggerichte initiatieven.

Als illustratie van vraagsturing en de veranderende rol van professionals vindt u hieronder een casus uit de gezondheidszorg: Thuiszorg Utrecht. We zouden deze casus in het kwadrant rechtsboven kunnen plaatsen.

Casus: Vraagsturing in de thuiszorg

Medio 2004 zijn TIBCO Software Inc. en KPN in gesprek geraakt met een thuiszorginstelling in het midden van Nederland (1200 medewerkers) over het proces van planning en registratie. De redenen om naar deze processen te willen kijken waren:

- *Flexibiliteit*: veranderingen in de wet- en regelgeving en sterk toenemende concurrentie zorgen ervoor dat thuiszorginstellingen veel beter moeten inspelen op de vraag naar huishoudelijke hulp en verzorging/verpleging. Zowel wachtlijsten als medewerkers 'op de bank' vormen een steeds groter probleem voor de continuïteit van de organisatie. Een belangrijke oplossing daarbij is natuurlijk een functioneel en bestuurbaar planningproces (welke medewerker helpt welke cliënt).
- *Klanttevredenheid*: de klanten van deze thuiszorginstelling waren over het algemeen zeer tevreden, alhoewel er wel enkele aandachtspunten waren. Bijvoorbeeld het eenmalig wijzigen van de dag of tijd dat de cliënt zorg ontvangt. De instelling had er veel moeite mee dit soort verzoeken te honoreren. Bovendien leidde dit soort verzoeken als ze werden gehonoreerd meer dan gemiddeld tot fouten (de medewerker vergeet de cliënt).
- *Kosten*: planning en registratie waren vooral 'papierprocessen'. De planning gebeurde met planborden, de registratie met formulieren die de afdeling data-entry in de financiële systemen invoerde. De kosten van beide processen waren dus relatief hoog doordat een (te) groot aantal mensen dagelijks bezig was met deze processen (in plaats van het verlenen van zorg).

TIBCO Software en KPN hebben de thuiszorginstelling voorgesteld om de planning- en registratieprocessen in te richten volgens de principes van vraagsturing. Men verwachtte daarmee de geconstateerde problemen het best te kunnen oplossen. Concreet kwam er een voorstel op tafel waarbij werd ingegaan op nieuwe processen, nieuwe ondersteunende middelen en op de impact van de nieuwe processen op medewerkers en management.

Het uitgangspunt van dit voorstel was dat de *uitvoerende medewerker* (verzorgende, verpleegkundige) het planningproces in handen krijgt. De medewerker kan zich dan optimaal richten op wat de klant wenst.

De basisplanning vormt het uitgangspunt. Vervolgens lossen de medewerkers zelf in principe alle wijzigingen en verstoringen daarop op. Planners (en teamleiders) zorgen alleen nog voor de echte uitzonderingen (escalaties) en voor teamoverstijgende problemen zoals een uitzendkracht inhuren of opdrachten overdragen naar een ander team. Sterk samengevat ziet het proces er als volgt uit:

- In de basisplanning wordt voor elke cliënt geregistreerd wanneer hij door wie geholpen wordt. In principe krijgt een cliënt dus altijd zijn eigen vaste medewerker.
- Zijn er verstoringen op de basisplanning (een medewerker is ziek of de cliënt verzoekt eenmalig om een wijziging) dan is het de bedoeling dat dit binnen het team wordt opgelost, bijvoorbeeld doordat medewerkers een extra cliënt helpen. Planners en teamleiders grijpen alleen in als er problemen zijn (zoals te veel werk voor te weinig mensen en meningsverschillen tussen medewerkers).
- De medewerkers voeren de werkzaamheden uit die ze gepland hebben.
- Meteen nadat de werkzaamheden zijn uitgevoerd, melden de medewerkers de activiteit af, zodat iedereen weet dat de cliënt geholpen is. Bij het afmelden kan de medewerker eventuele bijzonderheden melden.
- Als laatste activiteit van een werkdag verantwoordt elke medewerker niet-clientgebonden activiteiten (reizen, vergaderen enz.). Aan het einde van de werkdag is dus bekend welke cliënten hoeveel zorg hebben ontvangen en welke activiteiten elke medewerker heeft uitgevoerd.

Prestatie-indicatoren

Deze manier van werken lijkt sterk op hoe het vroeger ging binnen veel thuiszorginstellingen: medewerkers regelen de werkverdeling onderling. Er is echter één groot verschil. Dankzij de (mobiele) ondersteunende technologie is er *altijd* en bij *iedereen* bekend wie wat van plan is te gaan doen, wie wat doet en wie wat gedaan heeft. Deze manier van werken wordt soms gezien als 'vrijheid en blijheid', maar het tegenovergestelde is eerder waar. Per week en maand kijkt de teamleider naar twee performance-indicatoren, namelijk *productiviteit* en *klanttevredenheid*. Van elke medewerker individueel en van het team als gemiddelde is bekend hoe er is gescoord op beide indicatoren. Daarom is het heel eenvoudig hierover regelmatig met alle medewerkers te spreken en waar nodig maatregelen te nemen, zoals minder succesvolle medewerkers laten begeleiden door succesvolle medewerkers.

Ondersteunende middelen

Bovenstaande processen kunnen uiteraard alleen werken als er ondersteunende middelen beschikbaar zijn. Kern van de ondersteunende middelen is de *Business Process Management Suite* van TIBCO Software. Alle zorgvragen worden

dagelijks vanuit de basisplanning ingelezen in deze suite en vervolgens in werkbakken geplaatst. Er zijn twee soorten werkbakken: de persoonlijke en de groepswerkbakken (schoenendoos). Een persoonlijke werkbak bevat alle zorgvragen en overige activiteiten die een medewerker die dag moet uitvoeren. De groepswerkbak (schoenendoos) bevat alle zorgvragen van een bepaald team voor die dag waar nog geen medewerker aan gekoppeld is of waarvan de vaste medewerker niet beschikbaar is. Medewerkers van het team zijn in principe zelf verantwoordelijk voor het tijdig leeg maken van deze werkbak door activiteiten vanuit de groepswerkbak op te pakken naar de eigen werkbak. Bovendien kunnen bijvoorbeeld planners de groepsbak vullen als er zich problemen voordoen bij een individuele medewerker. Planners en teamleiders kunnen het systeem benaderen met behulp van een computer (via intranet/internet), de uitvoerende medewerkers hebben een slimme telefoon (PDA) waarop alle informatie zichtbaar is, inclusief een samenvatting van de medische informatie over de cliënten in hun eigen werkbak. Deze telefoon synchroniseert met de centrale server van TIBCO via GPRS, zodat de informatie op telefoon en server altijd hetzelfde is.

De pilot

Toen er overeenstemming was over de inhoud van de oplossing hebben vijftientwintig medewerkers, twee planners en twee teamleiders twee maanden lang in één wijk gewerkt volgens de vraaggestuurde manier. De pilot moest bewijzen of de volgende doelstellingen haalbaar waren:

- daling kosten door:
- planning- en data-entryafdelingen met vijftig procent te verkleinen,
- een stijging van de productiviteit met drie procent;
- een grotere medewerkertevredenheid;
- een hogere klanttevredenheid.

Het ontwerp, de bouw, uitvoering en evaluatie van de pilot zijn als volgt aangepakt:

- Tijdens drie workshops is met enkele medewerkers, planners en teamleiders onder leiding van twee consultants van TIBCO Software het ontwerp gemaakt voor het proces inclusief het ondersteunende systeem, binnen de kaders van vraagsturing. Ontwerp en bouw zijn dus in nauwe interactie met de verschillende groepen gebruikers uitgevoerd.
- Vervolgens zijn de planners en teamleiders opgeleid. Daarbij stond niet alleen het gebruik van de nieuwe processen met het nieuwe ondersteunende systeem centraal, maar ook de nieuwe manier van werken en hun taken en verantwoordelijkheden. Teamleiders moesten meer dan voorheen coachend gaan leidinggeven, planners moeten niet te snel en niet te laat ingrijpen als zich echte problemen voordoen.

- Uitvoerende medewerkers zijn opgeleid om te werken volgens de nieuwe processen en dan met name in het gebruik van de slimme telefoon. Een deel van de medewerkers vindt het moeilijk dit soort hulpmiddelen te gebruiken. Er is dus uitgebreid aandacht besteed aan het goed leren werken met de telefoon.
- Direct na de opleidingen ging een oefenweek van start: iedereen mocht werken met behulp van de nieuwe processen en ondersteunende middelen, maar de formele werkwijze en registratie verliepen nog op de oude manier. Medewerkers en planners konden deze week oefenen en fouten maken die niet rechtgezet hoefden te worden.
- Echt werken op de nieuwe manier: gedurende acht weken heeft iedereen op de nieuwe manier gewerkt. Tijdens deze acht weken zijn twee evaluatiewerkshops gehouden met de groep die ook deelnam aan de ontwerpworkshops. De aanbevelingen van deze workshops zijn waar mogelijk direct ingevoerd.
- Evaluatiemeeting: na de periode waarin op de nieuwe manier is gewerkt, is er meteen een evaluatieworkshop gehouden voor iedereen die had meegedaan aan de pilot. Hierbij zijn de ervaringen doorgesproken en daarna heeft iedereen een uitgebreide vragenlijst ingevuld over de pilot.
- Alle informatie uit de pilot en de verschillende evaluaties zijn uiteindelijk samengevat in een advies aan het managementteam van de instelling.

Resultaten van de pilot

De verschillende evaluaties van de pilot laten glashelder zien dat de verwachte kostenbesparingen zich in de praktijk ook daadwerkelijk voordoen. Ten tweede zijn de medewerkers gemiddeld genomen tevreden over de nieuwe manier van werken en verkiezen zij deze boven de oude manier van werken. Zestig procent van de medewerkers is enthousiast, dertig procent staat positief tegenover de werkwijze maar heeft enige moeite met het gebruik van de telefoon en tien procent van de medewerkers vindt het gebruik van de telefoon zo vervelend dat zij de oude werkwijze verkiest boven de nieuwe. Ten slotte de klanttevredenheid: hoewel de nieuwe werkwijze geen directe invloed had op de cliënten, hebben zij er indirect wel iets van gemerkt. Vooral het aantal fouten ging significant omlaag. Cliënten merken met name dat afspraken minder vaak 'vergeten' worden.

Samenvattend kunnen we stellen dat het nieuwe proces leidt tot significante verbeteringen op het gebied van kosten, medewerkertevredenheid en klanttevredenheid. Bovendien leidt het tot een veel beter inzicht in processen en prestaties. Ten slotte is de organisatie beter in staat om te reageren op veranderingen, zoals nieuwe wet- en regelgeving.

Lessons learned

De case laat duidelijk zien dat je belangrijke verbeteringen kunt bereiken als je medewerkers op de juiste manier ‘aan de knoppen zet’. De belangrijkste succesfactoren bij de pilot waren:

- *Concept/visie.* Het is heel belangrijk dat het topmanagement eerst het probleem en de gekozen oplossing helder omschrijft. Een concept als vraagstelling moet naadloos aansluiten op deze omschrijving. Het topmanagement moet daarna in staat zijn dit concept uit te leggen in voor iedereen begrijpelijke taal.
- *Committent.* Het management moet vanaf het begin heel helder communiceren over waarom er wat gaat gebeuren. Daarnaast is het belangrijk helder te communiceren over wat er vaststaat en wat er nog gaat worden ingevuld in overleg met een vertegenwoordiging van gebruikers. Ten slotte moeten de consequenties voor de betrokkenen duidelijk zijn. Als er bijvoorbeeld doelstellingen zijn om het aantal mensen in bepaalde afdelingen te verminderen, dan moet dat helder worden neergezet, inclusief de oplossingen (zoals natuurlijk verloop, terug naar de uitvoering, enz.).
- *Samen ontwerpen.* Om draagvlak te krijgen voor de complete oplossing is het erg belangrijk dat vertegenwoordigers van alle gebruikersgroepen vanaf het begin betrokken zijn bij het ontwerpen en bouwen van het proces en het systeem.
- *Het opleiden en begeleiden* van management en medewerkers is cruciaal voor het slagen van het project. Om de kosten bij een uitrol te beheersen, zal er dan meer gebruik worden gemaakt van het train-de-trainer principe (super-users) en van de medewerkers die beter dan gemiddeld met bijvoorbeeld de telefoon overweg kunnen (elkaar helpen).
- *Constant blijven verbeteren.* Zowel het proces als het ondersteunende systeem moet regelmatig kritisch tegen het licht worden gehouden en waar nodig worden aangepast. Bovendien is het verstandig niet alles in één keer te willen doen. Er is voor gekozen te starten met de kern van de benodigde functionaliteit, tijdens de pilot is dit al beperkt aangevuld en voor de uitrol zal weer extra functionaliteit beschikbaar komen. Deze aanpak zorgt ervoor dat er snel resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt tegen lage kosten.

Het bovenstaande biedt bovendien de basis om te kijken naar mogelijkheden om cliënten nog directer invloed te geven op het proces, zodat cliënten ‘aan de knoppen zitten’. Uiteindelijk zouden cliënten via bijvoorbeeld een portal (eventueel bediend door een call-centeragent) direct moeten kunnen aangeven dat ze eenmalig of gedurende een bepaalde periode aanpassingen wensen (andere dag/tijd, andere/extra zorg, enz.).

Bij een uitrol is de belangrijkste uitdaging dat je management, planners en medewerkers meekrijgt. De verandering slaagt alleen als het management (teamleiders en directie) actief achter de nieuwe manier van werken gaan staan. Ook zal een deel van het management anders moeten gaan leidinggeven. Een directieve, voorschrijvende managementstijl moet waar aanwezig worden vervangen door een meer coachende stijl van leidinggeven. Adviseren en begeleiden staan centraal. Alleen waar het echt uit de hand loopt, moet worden ingegrepen. Planners zullen niet alleen veel minder werk krijgen, hun werk zal ook behoorlijk veranderen. Waar voorheen alles langs planners liep, moeten zij zich nu gaan focussen op de echte uitzonderingen. Bovendien moeten ze zich veel meer gaan opstellen als ondersteuning van de uitvoering. De medewerkers ten slotte hebben gemiddeld genomen geen moeite met de nieuwe werkwijze; bij hen ligt de pijn vooral in het gebruik van de ondersteunende software op de slimme telefoon

De rol van de professional en vraagsturing

We zien bij de thuiszorg dat er een groter beroep wordt gedaan op de professionaliteit van de medewerker. Deze moet nu de eigen processen besturen samen met andere professionals. De IT ondersteunt dit concept door de benodigde informatie te bieden op het juiste moment en ter plaatse. Niet alle medewerkers kunnen hier even goed mee overweg, maar de grote meerderheid is positief over deze toegenomen verantwoordelijkheid. Ook een deel van het management krijgt een andere rol, evenals de planners. Zij kunnen hun expertise meer richten op een nog beter verloop van het primaire proces.

Essentieel blijkt een helder, door ieder gedeeld concept van de wijze van werken: welke ruimte bieden we elkaar, wat kunnen we van elkaar wel en niet verwachten en hoe vindt de verantwoording plaats. In deze pilot is hier veel aandacht aan besteed. Vraaggestuurd werken gaat niet vanzelf.

Een volgende stap is dat behalve de professional, ook de klant direct invloed gaat uitoefenen op de processen. Dan wordt er nog meer verwacht van de professional en van de systemen. De eerste stap in vraaggestuurd werken is gezet. Vraagsturing brengt de professional aan zet.

Noten

1. Blaaudruk Bureau voor Vraaggestuurde Zorg (BBVZ), <http://www.bbvz.nl/index.php>.
2. F. van der Reep, 'Van schedule push naar reality pull', hoofdstuk 8 in: F. van der Reep en P. van den Heuvel, *Ondernemen aan de Maas, De impact van internet op leven en werk*, oktober 2005. Tevens opgenomen in *European Retail Digest*, 2006.
3. L. Applegate e.a., *Corporate Information Strategy and Management*, (sixth edition), McGraw-Hill, 2004.
4. F. van der Reep en P. van den Heuvel, *Ondernemen aan de Maas, De impact van internet op leven en werk*, uitgave Hogeschool Inholland, oktober 2005.
5. 'Vuistregels voor succesvol innoveren', *Overheid Innovatief*, nr. 6, 2005, p. 32.