



Vraagsturing: de professional aan zet

Piet Alblas en Rogier van Bortel

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.

Internet maakt voor organisaties nieuwe wijzen van plannen en sturen van professionals mogelijk. Daarbij neemt de druk vanuit de markt om te veranderen, mede door de mogelijkheden van internet, toe. Kernbegrip hierin is *vraagsturing*.

Wat is vraagsturing?

We spreken van 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.

In de gezondheidszorg is vraagsturing al enkele jaren een belangrijk beleidsonderwerp. Denk aan de persoonsgebonden zorgbudgetten, waarbij patiënten zelf zorg kunnen inkopen. Ook in andere sectoren treedt vraagsturing als verschijnsel op. In de industrie kunnen klanten producten in de laatste productiefasen aanpassen aan individuele wensen (Dell-computers, Nike-sportschoenen) en in het hbo-onderwijs dragen studenten steeds meer verantwoordelijkheid voor de eigen leerprocessen, passend bij de competenties die zij willen bereiken. Dit heeft consequenties voor de rol van de professional. Centrale roosters met

jaarplanningen voor hbo-docenten bijvoorbeeld, staan immers haaks op studenten die zelf hun keuzes maken.

Vraagsturing heeft dus niet alleen met klant-leverancierrelaties te maken, maar ook met de wijze waarop professionals in organisaties worden aangestuurd of ingepland. Zo kan een servicemonteur direct met een klant het probleem gedetailleerd doornemen, zelf de planning/inkoop van materialen verrichten en zelf het klantbezoek afspreken. Maar hij kan ook via een centraal call center een opdracht met standaard klachtenomschrijving krijgen, een standaard ingepland bezoek afleggen, met een centraal en standaard georganiseerde materiaallogistiek. Maar wat als het probleem dan niet standaard blijkt?

Vraagsturing is eigenlijk het omkeren van de keten van processen. In plaats van een topdown centraal geleide planning vanuit jaarplanningen komen er impulsen uit de omgeving die de benodigde processen in werking zetten. De concrete situatie bepaalt de vraag, niet het geplande aanbod. Anders gezegd, de procesketen verandert van *Schedule Push* naar *Reality Pull*.¹

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

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

Dynamische omgeving

Reality pull, het inrichten van processen naar de complexiteit van de vraag, vereist een organisatie die snel en adequaat kan reageren op deze gedeeltelijk onvoorspelbare complexiteit. Hiërarchische organisaties hebben het vaak moeilijk in dynamische markten. In de literatuur is beschreven hoe organisatiemodellen daarom toegroeien naar ‘netwerkorganisaties’, waarin kleinere zelfstandige eenheden de voordelen van kleinschaligheid (direct contact met de markt, kennis van eigen primaire processen, flexibel opereren) combineren met de voordelen van de grote organisatie (goede data/kennisinfrastructuur, volumevoordelen). Verantwoordelijkheden en de benodigde informatie komen hier lager in de organisatie te liggen, zodat direct en flexibel op klantvragen gereageerd kan worden.

Informatietechnologie speelt daarbij een steeds grotere rol. IT maakt het mogelijk besluitvorming- en aansturingprocessen zodanig in te richten, dat het systeem daadwerkelijk kan reageren op de deels onvoorspelbare werkelijkheid, zoals de casus verderop in dit artikel laat zien. De hierin beschreven thuiszorgorganisatie heeft de keten deels omgekeerd: detailplanning vindt plaats op de werkvloer en verantwoording vindt achteraf plaats.

Voor medewerkers is het omkeren van de planingscyclus ingrijpend. Vraagsturing werkt dan ook alleen als de professional zelf zijn processen wil regelen en eventuele problemen wil (leren) oplossen, kortom, verantwoordelijkheid wil (leren) nemen.

De rol van internet

Internet democratiseert informatie sterk. Dat wil zeggen, informatie komt laag in de organisatie beschikbaar en is op de persoon toegesneden, qua inhoud, tijd en plaats via laptops, mobiele telefoons en dergelijke. Internet is daarom een adequate *enabler* van netwerkorganisaties en biedt een kanaal om de *reality* de organisatie binnen te laten komen. De professional kan via internet op zijn tijd en plaats het eigen werk inplannen, actuele wijzigingen doorvoeren en verantwoording afleggen.

Daarbij versterkt internet twee in onze samenleving waarneembare trends, van aanbodgestuurde

naar vraaggestuurde initiatieven en van top-down- naar bottom-upontwikkelingen² (zie figuur 1).

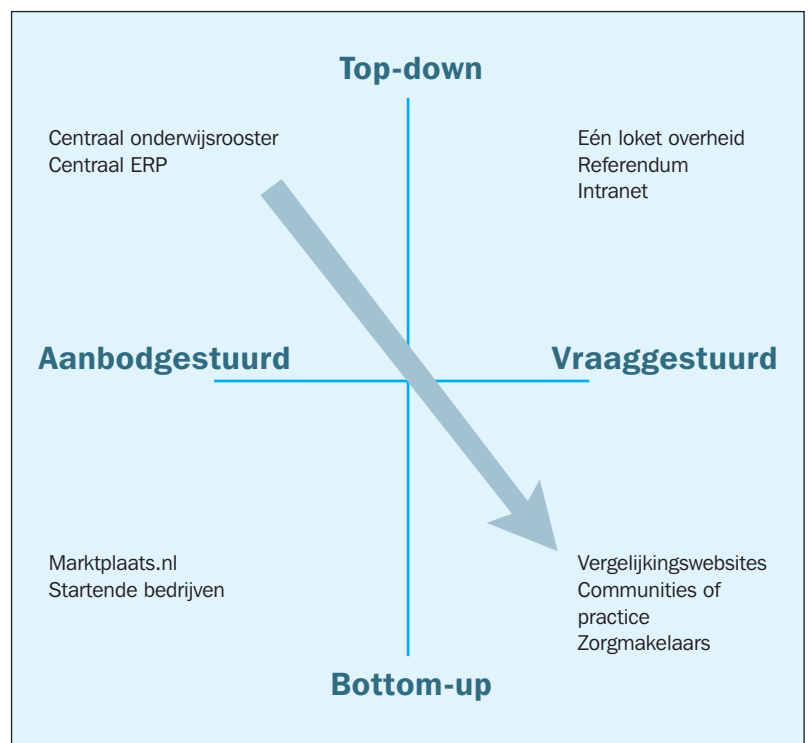
Bij *topdown/aanbodgestuurd* kan je denken aan een overheid die via verschillende loketten, verschillende diensten aanbiedt. De klant past zich aan de aanbieder aan. *Bottom-up/aanbodgestuurd* zijn

De concrete situatie bepaalt de vraag, niet het geplande aanbod

de vele starters die een dienst/product willen leveren of Marktplaats.nl dat alle individuele aanbiedingen bij elkaar brengt. Voorbeelden van *topdown/vraaggestuurd* zijn centraal georganiseerde marktonderzoeken, het referendum en one-stop-shopping (één loket voor alle diensten, waarbij de organisatie zorgt voor de interne routing). Onder *bottom-up/vraaggestuurd* vallen alle initiatieven vanuit de betrokken personen die gericht zijn op het vervullen van aanwezige behoeften. Voorbeelden zijn internet gebruikersgroepen of ‘communities of practice’.

Door kenmerken zoals plaatsonafhankelijkheid, laagdrempeligheid voor wederzijdse communicatie en de mogelijkheid om met velen tegelijk-

Figuur 1. Ontwikkelingen in de aansturing van processen: van topdown naar bottom-up en van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd



tijd te communiceren, biedt internet bij uitstek unieke mogelijkheden voor bottom-up en vraaggestuurde initiatieven.

Als illustratie van vraagsturing en de veranderende rol van professionals met behulp van internet-

Vraagsturing werkt alleen als het management durft los te laten

technologie wordt hieronder de casus van Thuiszorg Utrecht gepresenteerd. Je zou deze casus in het kwadrant (in figuur 1) rechtsboven kunnen plaatsen.

Casus: Vraagsturing in de thuiszorg

In 2004 zijn TIBCO Software Inc. en KPN in gesprek geraakt met Thuiszorg Utrecht (1200 medewerkers) over het proces van planning en registratie. Redenen om de processen door te lichten waren:

- *Flexibiliteit.* Thuiszorginstellingen moeten beter meebewegen met zorgvragen.
- *Klanttevredenheid.* Verbeteringspotentieel ligt vooral in het honoreren van verzoeken tot eenmalige wijziging van zorgtijdstippen en het nakomen van die gewijzigde afspraken.
- *Kosten.* Proceskosten van planning en registratie moeten omlaag.

TIBCO Software en KPN hebben vervolgens een voorstel voor plannings- en registratieprocessen volgens het *vraagsturing*-principe neergelegd, met daarin aandacht voor nieuwe processen, nieuwe ondersteunende middelen en de impact daarvan op medewerkers en management.

Nieuwe processen

Uitgangspunt is dat de *uitvoerende medewerker* (verzorgende, verpleegkundige) het planningsproces beheert, zodat hij/zij zich optimaal op klantwensen kan richten. De basisplanning vormt het concrete vertrekpunt. Kort samengevat, ziet het proces er als volgt uit:

- In de basisplanning wordt voor elke cliënt geregistreerd wanneer deze, door wie geholpen wordt. In principe krijgt elke cliënt een vaste medewerker.

- Verstoringen en wijzigingen op de basisplanning (bijv. door zieke collega's) worden door medewerkers zelf opgelost. Planners en teamleiders grijpen alleen in bij echte uitzonderingen (escalaties) en teamoverstijgende problemen (inhuren uitzendkrachten, opdrachten naar andere teams).
- Medewerkers voeren de werkzaamheden uit die ze gepland hebben.
- Direct na uitvoering melden ze de activiteit af, zodat iedereen weet dat de cliënt is geholpen.
- Aan het eind van de werkdag verantwoordt elke medewerker de niet-cliëntgebonden activiteiten (reizen, vergaderen etc). Zo wordt steeds duidelijk welke cliënten hoeveel zorg hebben ontvangen en welke activiteiten elke medewerker heeft uitgevoerd.

Medewerkers regelen de werkverdeling dus onderling, waarbij, dankzij de (mobiele) ondersteunende technologie *altijd* bij *iedereen* bekend is wie wat van plan is te gaan doen, wie wat doet en wie wat gedaan heeft. Per week en maand bekijkt de teamleider vervolgens twee performance-indicatoren: productiviteit en klanttevredenheid. Omdat zowel individuele als gemiddelde teamscores op beide indicatoren bekend zijn, kan zonodig worden ingegrepen.

Procesondersteunende middelen

Kern van de ondersteunende middelen vormt de *Business Process Management Suite*. Alle zorgvragen worden dagelijks vanuit de basisplanning in deze suite ingelezen en in de persoonlijke en groeps-werkbakken geplaatst.

De persoonlijke werkbak bevat alle zorgvragen en activiteiten die de medewerker die dag moet uitvoeren. De groeps-werkbak bevat alle zorgvragen van het team voor die dag, waaraan nog geen medewerker is gekoppeld. Teammedewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het tijdig 'leggen' van de groeps-werkbak. Planners kunnen de groeps-werkbak vullen, bijvoorbeeld als zich problemen voordoen bij een individuele medewerker. Planners en teamleiders benaderen het systeem met de computer (intranet/internet), uitvoerende medewerkers beschikken over een slimme telefoon (Personal Digital Assistant), waarop alle informatie zichtbaar is, inclusief medische informatie

over cliënten in hun werkbak. Deze telefoon synchroniseert met de centrale server, zodat de informatie op telefoon en server altijd hetzelfde is.

De pilot

In één wijk is een pilot van twee maanden gehouden. De pilot moest de haalbaarheid van de volgende doelstellingen uitwijzen:

- Kostendaling door:
 - verkleining plannings- en data entry-afdelingen met 50%,
 - productiviteitstijging met 3%.
- Stijging medewerkertevredenheid.
- Stijging klanttevredenheid.

De pilot is als volgt aangepakt:

- Met enkele medewerkers, planners en teamleiders is onder leiding van twee TIBCO-consultants het procesontwerp opgesteld, inclusief het ondersteunende systeem.
- Planners en teamleiders zijn opgeleid in de nieuwe processen (gebruik nieuwe processen/systeem én nieuwe werkwijzen, taken, verantwoordelijkheden).
- Uitvoerende medewerkers zijn opgeleid in de nieuwe processen en het gebruik van de slimme telefoon.
- Na de opleidingen is een oefenweek gehouden (oude en nieuwe werkwijze naast elkaar).
- Aansluitend is 8 weken op de nieuwe manier gewerkt. Tussentijds zijn evaluatiewerkshops gehouden met de 'ontwerpgroep'-medewerkers; aanbevelingen zijn zo mogelijk direct ingevoerd.
- Na de pilotperiode is een evaluatiemeeting gehouden met alle deelnemers (doorspreken ervaringen, invulling uitgebreide vragenlijst).
- Alle informatie uit de pilot en de evaluaties is samengevat in een advies aan het managementteam.

Resultaten

Samenvattend kan worden gesteld dat het nieuwe proces leidt tot een significante verbetering op het gebied van kosten, medewerkertevredenheid en klanttevredenheid. Bovendien leidt de werkwijze tot veel beter inzicht in processen en prestaties. Ook is de organisatie beter in staat om

Internet biedt bij uitstek unieke mogelijkheden voor bottom-up en vraaggestuurde initiatieven

te reageren op veranderingen, zoals nieuwe wet- en regelgeving.

Lessons learned

De belangrijkste succesfactoren bij de pilot zijn:

- *Concept/visie*. Het topmanagement moet probleem, oplossing en (vraagsturings)concept duidelijk omschrijven en voor iedereen begrijpelijk uitleggen.
- *Commitment*. Vanaf het begin moet het management helder communiceren waarom er wat gaat gebeuren, wat vaststaat, wat nog ingevuld moet worden in overleg met een gebruikersvertegenwoordiging en wat de consequenties zijn voor betrokkenen.
- *Samen ontwerpen*. Voor acceptatie van de oplossing is het belangrijk vertegenwoordigers van alle gebruikersgroepen te betrekken bij ontwerp en bouw van proces en systeem.
- *Opleiding en begeleiding* van management en medewerkers.
- *Constant blijven verbeteren*, zowel het proces als het ondersteunende systeem.

Conclusie

De belangrijkste uitdaging bij de uitrol is het meekrijgen van management, planners en medewerkers. Essentieel voor een goede implementatie blijkt vooral een helder, door iedereen gedeeld concept van de wijze van werken. In deze pilot is hier veel aandacht aan besteed.

Een volgende stap in vraaggestuurd werken is dat behalve de professional, ook de klant direct invloed gaat uitoefenen op de processen (via een portal). Dan zal er nog meer van de professional en de systemen worden verwacht.

Noten

1. Reep, F. van der, '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.
2. *Vuistregels voor succesvol innoveren*, Overheid Innovatief, nr. 6, 2005, p. 32.

In de online bijdrage in de Management Executive Base wordt dieper ingegaan op de ontwikkelingen rond vraagsturing en internet, en de casus wordt uitgebreider behandeld.

VERDIEPING:
 KLUWERMANAGEMENT.NL
 Artikelcode: 0105