

Zorgspecial

Jaargang 7 * nr. 1 * Januari – Februari 2005

‘Programma’s en projecten, denk groot, begin klein’

Derde deel van een drieluik over klanten winnen en houden in de Zorg.

Om de toenemende concurrentie het hoofd te bieden en inkomsten zeker te stellen kiezen steeds meer zorginstellingen voor een cliëntgerichte bedrijfsstrategie en stelt men de ‘cliënt’ nog meer centraal in hun doen en laten. Dit wordt ‘Customer Relationship Management (CRM)’ genoemd. De omschakeling naar een cliëntgerichte organisatie is voor veel zorginstellingen lastiger dan gedacht, want er zijn veel factoren waarmee rekening gehouden moet worden. De oplossing ligt in een doordachte aanpak waarmee stap voor stap naar het einddoel wordt toegewerkt. In dit derde en laatste artikel schetsen wij kort de contouren van een succesvolle veranderaanpak.

Veranderen is doen!

In het vorige artikel hebben we het gehad over het opstellen van een CRM-strategie. De praktijk leert dat het ondoenlijk is om een nieuwe strategie in één keer met succes in te voeren. Het is verstandiger om te kiezen voor een evolutionaire aanpak waarbij sprake is van een stap voor stap benadering en ‘learning by doing’. Hierbij kunnen al op korte termijn ‘quick wins’ behaald worden door bestaande zorgprocessen direct te optimaliseren en nieuwe marketingacties te ontplooiën. Om marktgerichter bezig te zijn hoeft u niet tot morgen te wachten! De belangrijkste vraag is nu: hoe te beginnen? Welke aanpak leidt via de meest eenvoudige weg naar een optimale CRM-organisatie?

‘Het grootste probleem is niet om mensen nieuwe ideeën te laten accepteren, maar om ze oude ideeën te laten vergeten’
John Maynard Keynes

Om CRM met succes te kunnen implementeren moet men ervan doordrongen zijn dat de invoering van een CRM-strategie een organisatieveranderingsproces is! Dat kan niet vaak genoeg gezegd worden. Op dit vlak liggen dan ook de grootste uitdagingen en risico’s. Belangrijk is dan ook de keuze voor de juiste veranderstrategie. De invoering van een CRM-strategie resulteert in een langdurig veranderingsproces met een scala aan projecten en lijnactiviteiten. Met behulp van ‘plateauplanning’ kan men de invoering van de CRM-strategie faseren en te beheersen.

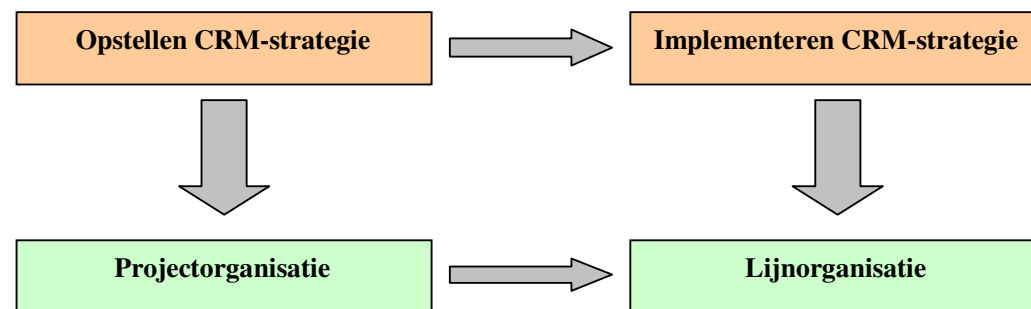
Het daadwerkelijk doorvoeren van alle organisatieveranderingen vraagt om een speciale aanpak. Met behulp van ‘programmamanagement’ kan men het veranderingsproces doelgericht sturen en de samenhang en uitvoering van alle projecten en lijnactiviteiten bewaken. De kwaliteit en flexibiliteit van de ICT-infrastructuur is een kritische succesfactor bij de invoering van CRM. Daarom is het realiseren van een toekomstvaste ICT-infrastructuur van cruciaal belang voor iedere organisatie die met CRM aan de slag gaat.

Bij het implementeren van een CRM-strategie heeft men dus te maken met 4 belangrijke aspecten:

- Bepalen veranderstrategie
- Opstellen plateauplanning
- Inrichten programmamanagement
- Realiseren ICT-infrastructuur

Communicatie is het toverwoord

Een goede veranderstrategie is gebaseerd op een doelgerichte sturing vanuit de top in combinatie met een bottom-up aanpak en cyclische benadering. De veranderstrategie stemt u af op de veranderingsbereidheid en het veranderingsvermogen van de organisatie. Het is uitermate belangrijk dat er zichtbaar commitment is van het topmanagement voor het doorvoeren van alle veranderingen. Het veranderingsproces wordt bij voorkeur uitgevoerd en aangestuurd door de lijnorganisatie en voor zover als nodig ondersteund door een professionele programmaorganisatie (zie figuur 1). Een belangrijk element van een succesvolle veranderstrategie is de inrichting van een goede informatie- en communicatievoorziening. Dat laatste ontbreekt nogal eens en is vaak de oorzaak van weerstanden binnen zorginstellingen tegen nieuwe ontwikkelingen.



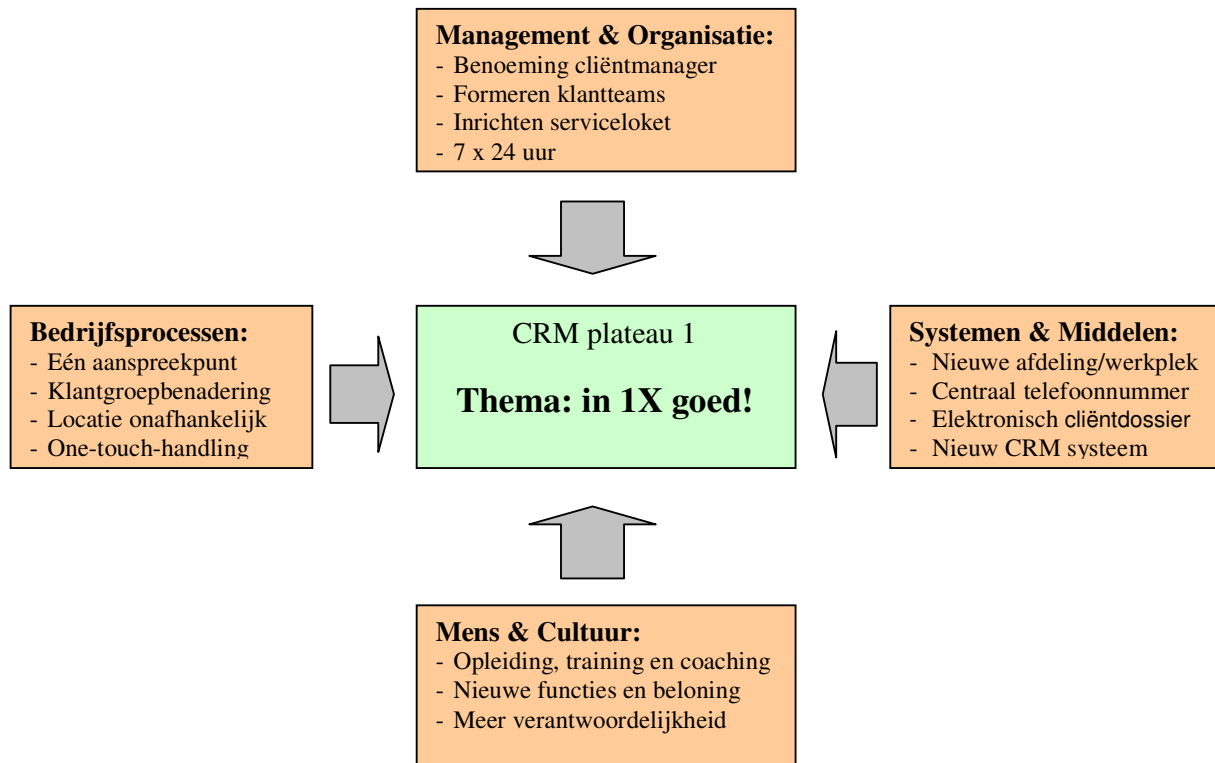
Figuur 1 Aanpak voor opstellen en implementeren van een CRM-strategie

Plateauplanning als hulpmiddel

De essentie van plateauplanning kan men het beste vergelijken met het beklimmen van een grote berg. Door tijdens de klimtocht op verschillende plateaus basiskampen in te richten kan de top van de berg op gecontroleerde wijze, stap voor stap bereikt worden. Op ieder plateau wordt afhankelijk van de omstandigheden, die inmiddels sterk veranderd kunnen zijn, een pas op de plaats gemaakt, de route naar de top opnieuw vastgesteld en het eerst volgende plateau in detail bepaalt. Analoog aan het beklimmen van een berg kunt u deze aanpak ook hanteren bij het implementeren van uw CRM-strategie.

Vanuit de CRM-visie die u nastreeft, kunt u verschillende plateaus vaststellen die u achtereenvolgens één voor één probeert te bereiken. Elk plateau kan betrekking hebben op een verschillend thema zoals de invoering van een nieuw contactkanaal (website, informatielijn), een nieuwe afdeling of functie (zorgloket, zorgconsulent), een nieuwe dienst (professionele alarmopvolging, domotica) of een concrete procesverbetering (ketenintegratie, digitale dossiers).

Op elk plateau moet er evenwicht zijn tussen vier deelgebieden namelijk management en organisatie, bedrijfsprocessen, systemen en middelen en mens en cultuur (zie figuur 2). Op ieder plateau brengt u een deel van de CRM-strategie in praktijk. Zorg daarbij voor helder afgebakende plateaus (scope, doel, resultaat en relaties met andere plateaus) die overzichtelijk en acceptabel zijn voor alle betrokken partijen zoals bestuur, management, medewerkers, cliënten en samenwerkingspartners.



Figuur 2 Voorbeeld CRM-plateau

Lijnmanagers trekken de kar

Na het bepalen van de veranderstrategie en het opstellen van een plateauplanning richt men een programmaorganisatie in. Een programma is een tussenvorm van enerzijds het werken in een permanente organisatie en anderzijds het werken in een project. Met programmamanagement bestuurt u in samenhang alle veranderingsprojecten en lijnactiviteiten die uitgevoerd moeten worden om het eerste en alle volgende CRM-plateaus te bereiken. Lijnmanager en programmamanagers maken samen afspraken over taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Uitgangspunt hierbij is dat lijnmanagers als opdrachtgever fungeren en verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. Programmamanagers zijn verantwoordelijk voor de programma-uitvoering en besturen een programma aan de hand van vijf criteria: tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit en doelgerichtheid. Tijdens de uitvoeringsfase bewaakt de programmamanager expliciet de:

- Strategische programmadoelen die nagestreefd worden.
- Belangen van alle betrokken partijen ('stakeholders').
- Potentiële problemen, risico's en wijzigingen die kunnen optreden.
- Kwaliteit van alle op te leveren producten, diensten en veranderingen.
- Samenhang tussen projectactiviteiten en lijnactiviteiten.
- Borging van alle relevante programma- en projectinformatie en –documentatie.
- Effectiviteit van de programmaorganisatie.
- Voortgang van het programma.

Er is een groot verschil tussen programma's en projecten. Programma's richten zich op het behalen van organisatiedoelen op langere termijn terwijl projecten zich richten op het opleveren van een concreet projectresultaat op korte termijn. Programma's zijn in de regel ook veel groter en strategischer van aard van dan projecten. Programma's kunnen in de praktijk uit tientallen projecten bestaan die in samenhang bestuurd moeten worden. Er is ook een verschil tussen programmamanagers en projectmanagers. Aan beide type managers worden namelijk andere eisen gesteld (zie tabel 1).

Kenmerken programmamanager	Kenmerken projectmanager
✓ Doelgericht (business bijdragen)	✓ Resultaatgericht (op te leveren producten)
✓ Gericht op bereiken doelstellingen	✓ Gericht op acceptatie projectresultaat
✓ Focus op draagvlak en acceptatie	✓ Focus op tijd, geld, kwaliteit
✓ Gebruik sociale en politieke netwerken	✓ Gebruik van methoden en technieken
✓ Beïnvloeden en lobbyen	✓ Onderhandelen o.b.v. projectcontract
✓ Monitoren programmaomgeving	✓ Afbakenen projectomgeving
✓ Mobiliseren, inspireren en adviseren	✓ Motiveren en ondersteunen
✓ Sparringpartner directie en management	✓ Sparringpartner gebruikersorganisatie

Tabel 1 Verschil tussen programmamanager en projectmanager

Toekomstvaste ICT-infrastructuur

De kwaliteit en flexibiliteit van de ICT-infrastructuur is een kritische succesfactor bij de invoering van een cliëntgerichte bedrijfsstrategie. Daarvoor zijn verschillende redenen aan te voeren. Allereerst bepaalt het voor een groot deel de snelheid waarmee u een CRM-strategie kunt implementeren. Ten tweede bepaalt het in sterke mate de snelheid waarmee een zorginstelling in de toekomst kan reageren op veranderende omstandigheden in de markt. Ook bepaalt het de snelheid waarmee men nieuwe producten en diensten op de markt kan brengen of thuiszorgprocessen met telemedicine en domotica kan ondersteunen. En last-but-not-least bepaalt het in belangrijke mate de snelheid waarmee u zorgprocessen met behulp van innovatieve ICT-toepassingen kunt verbeteren, denk aan ontwikkelingen als elektronische patiëntendossier, invoer aan de bron, werkstroombesturing, locatie onafhankelijk werken, serviceverlening via internet of ketenintegratie met partners. Het antwoord op al deze uitdagingen ligt in het opstellen van een informatieplan waarin alle ontwikkelingen, doelstellingen, processen, systemen en projecten in samenhang met elkaar een plaats krijgen. Een dergelijk informatieplan fungeert dan als marsroute op weg naar toekomstvaste ICT-infrastructuur.

Inspiratie en volharding

Hiermee zijn we aangekomen aan het einde van dit drieluik over klanten winnen en houden in zorg. Het zal duidelijk zijn dat de omslag van een intern- en productgerichte organisatie naar een extern- en marktgerichte onderneming een ‘tour de force’ is en zeker een aantal jaren in beslag zal nemen. De kunst is om dit veranderingsproces op inspirerende wijze te leiden en daarbij rekening te houden met de belangen van alle betrokken partijen. Niet alle projecten en acties zullen direct een groot succes zijn, dus doorzettingsvermogen is vereist. Houdt het doel voor ogen, stippel een duidelijke marsroute uit, speel in op actuele ontwikkelingen, communiceer voortdurend en vier ieder succes, hoe groot of klein het ook is.

Sjors van Leeuwen

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Informatisering en actief op het snijvlak van organisatie, marketing en ICT. Als onafhankelijk adviseur is hij betrokken bij projecten in de thuiszorg op het gebied van klantgericht ondernemen, elektronische dienstverlening en ICT.

Dit is het derde artikel van een drieluik over CRM in de thuiszorg. Het eerste artikel beschrijft de belangrijkste succes- en faalfactoren voor het invoeren van een cliëntgerichte bedrijfsstrategie. Het tweede artikel behandelt het opstellen van een CRM-strategie. In dit derde artikel komt de implementatie van een cliëntgerichte bedrijfsstrategie aan de orde.