

3  
DE OMSLAG:  
GROEIEN IN ONDERNEMERSCHAP

5  
MEEDENKEN MET DE KLANT,  
MEEBEWEGEN MET DE VRAAG

THEMADINER 2003

7  
WIE IS VERANTWOORDELIJK VOOR  
DE KWALITEIT VAN DE VRAAG?

8  
MO VERBINDT KLANT EN  
SUBSIDIEGEEVER

9  
STUDIUM GENERALE OVER  
EIGENWIJZE EN EIGENTIJDSE  
COMMUNICATIE STRATEGIE

10  
KEN JEZELF, KEN JE DOELGROEP;  
OVER IMAGO EN MARKTONDERZOEK

11  
VRAAGSTURING EN LOKAAL BELEID

12  
COLUMN: VOORBIJ DE HORIZON VAN  
HET EIGENBELANG

LEERGANG ADVISEREN



Vraagsturing: alle aandacht voor de klant.

# VRAGEN EN ONDERNEMEN

**Vraagsturing is niet nieuw, maar wel weer heel actueel in de zorg, welzijn en sociale zekerheid. Eindgebruikers moeten zich meer als 'echte' klanten gedragen en dienstverleners moeten zich sterker richten op die klanten in al hun diversiteit. Want vraagsturing betekent dat niet de dienstverlener alleen bepaalt wat de klant nodig heeft, maar dat de klant naar eigen behoefte kiest uit geboden mogelijkheden. Dienstverleners moeten concurreren met andere aanbieders en - anders dan voorheen - krijgen pas achteraf betaald voor de verleende diensten. Kortom, de maatschappelijke organisatie wordt maatschappelijk ondernemer met alle veranderingen die daarbij horen.**

Onderzoek wijst uit dat de invoering van vraagsturing inderdaad meer dynamiek geeft in de sector en meer keuzevrijheid voor de vrager. Tegelijkertijd zitten er ook veel haken en ogen aan. Is de klant wel voldoende toegerust om te kiezen? Is er sprake van een markt met keuzemogelijkheden? Welke veranderingen vraagt het in de organisatie? Waar liggen de grenzen van 'U vraagt, wij draaien'?

Eén van de gevolgen van vraagsturing is dat de spanning tussen de wensen van klanten enerzijds en de wensen van de subsidiegever anderzijds toeneemt. De klant krijgt meer mogelijkheden om eisen te stellen en tegelijkertijd stelt de subsidieverlener

(hogere) eisen aan de prestaties. Ook wil de subsidieverlener nog steeds een aantal maatschappelijke doelen realiseren, bijvoorbeeld een rechtvaardige verdeling of de bescherming van meer kwetsbare klantgroepen.

Dick Ernste - Beukadviseur en deskundig op het terrein van subsidieverlening - pleit er in zijn artikel 'Loskomen uit compromissen' voor, dat maatschappelijke organisaties zelf het voortouw nemen in dit spanningsveld. Door in een interactief proces klanten, overheid en professionals bij elkaar te brengen en vanuit verschillende belangen en behoeften te komen tot nieuwe oplossingen, die recht doen aan de verschillende perspectieven. Typisch een aanpak van De Beuk: klantperspectief en maatschappelijke doelen bij elkaar brengen en betrokkenen meenemen naar een nieuw perspectief.

Dit Beukblad gaat helemaal over de omslag naar maatschappelijk ondernemerschap en alles wat daar bij komt kijken. De Beuk adviseerde en begeleidde de afgelopen tien jaar vele organisaties in die verandering. Bij het maken van nieuwe keuzes, bij het gesprek met de klant, bij het veranderingsproces in de organisatie en - bij klantenorganisaties - bij het formuleren van de nieuwe rol en wensen. Maatschappelijk ondernemerschap. Mooi werk.

Kwaliteit: klanten willen ook genieten van het leven.



## SURF NAAR DÉ SITE

Heeft het thema u te pakken? Bent u benieuwd naar meer? Surf dan naar dé site: [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl) en lees in het Beuk@Blad onder meer over:

- Vraagsturing als nieuw principe in ontwikkelingssamenwerking. Van een Nederlandse organisatie die ontwikkelingswerkers uitzendt, verandert SNV in een netwerk van veldkantoren die midden in de lokale samenleving staan en daar hun diensten leveren. Adviseurs van De Beuk trainen op locatie.
- Themadag Vraagsturing, maatschappelijke organisaties staan stil bij de betekenis van vraagsturing voor hun eigen organisatie. De Beuk bedenkt en faciliteert het programma.
- Column van Dorien de Wit: *Als mensen die vragen, toch worden overgeslagen...*

# Groeien in het ondernemerschap

**Organisaties die een omslag maken naar vraagsturing, moeten veel veranderingen tegelijkertijd verwerken. Er moeten veel keuzes gemaakt worden, bijvoorbeeld over het dienstenpakket, over nieuwe afdelingen en functies, over rapportagesystemen, openingstijden en werktijden. Toke Tom begeleidde diverse organisaties in deze omslag. De veranderingen raken alle mensen in de organisatie in hun dagelijks werk en in de manier waarop zij daarmee bezig zijn. Tom schetst in dit artikel een aantal opgaven waar de organisatie voor komt te staan in die verandering en geeft voorbeelden en adviezen.**

## Klant- en marktgericht denken

De eerste opgave is om je als organisatie werkelijk te richten op de klant en diens behoefte. Je verdiept je in de verschillende groepen klanten en stelt jezelf vragen als 'wat weegt voor klanten zwaar als er iets te kiezen valt?' en 'welke andere producten of diensten zouden ook in de behoefte voorzien?' en 'waar zou men extra voor willen betalen?' en 'wat is voor de klant kwaliteit?'. Al die informatie moet je weten om te zetten in concurrerende producten en diensten.

Voor het management van de organisatie betekent de omslag dus nieuwe keuzes wat betreft positionering en strategie. Waarin onderscheiden we ons van andere aanbieders, waar zetten wij op in?

*Kinderdagverblijf Het Huppeltje deed een onderzoek bij de start van zijn bedrijfsopvang. Men merkte dat als ouders kunnen kiezen, de vraag naar opvang op dinsdag en donderdag veel groter is dan op andere dagen. Ook bleken de aanvangstijden voor veel ouders een cruciaal punt (meer dan de eindtijden) en vrijwel iedereen wil zo nu en dan een dagje extra kunnen inkopen. Naar opvang voor halve dagen is wel veel vraag, maar die opvang is veel te duur in vergelijking met peuterspeelzalen. Deze simpel vergaarde informatie leidde tot veranderingen in onder meer prijsbeleid, openingstijden en afbouw van halvedag-opvang.*

Het is belangrijk de strategische discussie goed te voeren, om de ruimte te nemen om breed te denken en een creatieve slag te maken. 'Op welke manier zouden ouderen in de toekomst willen wonen en hun zorg willen hebben?' De komende jaren zullen er waarschijnlijk veel nieuwe antwoorden op deze vraag verzonnen en gerealiseerd worden.

Naarmate de organisatie meer voelsprietten ontwikkelt voor de klant en de omgeving, groeit zij in het 'ondernemerschap'. Marktonderzoeken, pilots, ervaringen van de medewerkers, het zijn allemaal manieren om mogelijke klantvragen in beeld te brengen. Die moeten dan vertaald worden naar het aanbod. Niet één keer, maar telkens opnieuw, niet alleen gericht op de huidige klant, maar evengoed op toekomstige klanten, zoals bijvoor-

beeld de oudere allochtonen in woningbouw en zorgsector.

## Kassabewustzijn, zakelijk denken

Vraagsturing gaat er niet (alleen) om meer klantgericht te worden, in de zin van doen wat de klant wil. Het gaat er veel meer om om vanuit de gedegen kennis van wat de klant wil, iets aan te bieden waar klanten voor willen betalen. In veel not-for-profit organisaties ontbreekt een goed besef dat elke handeling, elk gewerkt uur kosten met zich meebrengt en - aan de andere kant - dat diensten een prijs hebben en de organisatie daarmee de inkomsten verwerft. Het is belangrijk dat alle medewerkers een soort *kassabewustzijn* krijgen, dat wil zeggen een besef dat er geld binnen komt, dat er geld uit gaat en welke invloed je daar zelf op hebt. Mensen voelen weerstand tegen zo'n zakelijke manier van denken. Die weerstand heeft verschillende achtergronden, zoals het feit dat medewerkers ineens verantwoording af moeten leggen (uren schrijven, bureaucratie). Of zij hebben het gevoel dat 'het hier toch niet om ging' en dat de idealen verkwanseld worden.

Een goede manier om dit kassabewustzijn te creëren is de tijd te nemen om mensen inzicht te geven in de opbrengsten van verschillende diensten, in de kosten van allerlei activiteiten en in de factoren die echt invloed hebben op het rinkelen van de kassa. Door zelf een budget te beheren, zien medewerkers ook hoe zij zelf invloed hebben op wat binnen komt, wat eruit gaat en waar zij uren aan 'verliezen'.

*Een manager van een Rotterdamse organisatie vertelt: "Toen het tijdschrijven echt begon te werken en projectleiders verantwoordelijk waren geworden voor de uren op hun project, ontstonden nieuwe discussies. Zullen we korter vergaderen? Kan iemand het niet zelf beslissen of alleen nog even checken via de e-mail? Is het niet slimmer om die informatie op de website te zetten in plaats van al die telefoontjes te beantwoorden? Op een gegeven moment begonnen mensen zich ook af te melden voor het team-overleg. Daar heb ik een stokje voor gestoken."*

## Kwaliteit vanuit klantperspectief

Klanten vinden vaak iets anders belangrijk dan de professionals of de subsidiegever. Door vraagsturing gaat het perspectief van de klant zwaarder wegen, waardoor vaak wreveld ontstaat bij de professionals. In de ogen van de professional snappen klanten niet altijd waar het om gaat en willen zij de verkeerde dingen. Het is meestal ook zo dat de klanten niet alles weten over de kwaliteit. Maar het is ook waar dat professionals behoorlijk blind kunnen zijn voor sommige wensen van de klant en hun eigen inzichten belangrijker vinden. Echter beide perspectieven, van klant en professional, doen ertoe voor een goede hulpverlening.

Lees verder op pagina 4

Het verbinden van die twee perspectieven is juist een deel van de vernieuwing.

Een gesprek over 'wat is kwaliteit' hoort daarom thuis in het veranderingsproces. Het is de kunst om het gesprek zo te voeren dat de klant en de professional er beiden bij betrokken zijn en ervan kunnen leren. Dat kan bijvoorbeeld door in een goed geleid gesprek een aantal klanten en professionals van gedachten te laten wisselen over de dilemma's die de nieuwe wensen met zich meebrengen. De professionals (en ook de klanten) kunnen zo toegroeien naar een nieuwe - meer op de vrager gerichte - definitie van kwaliteit en daar weer tevreden over zijn, in plaats van te blijven hangen in boosheid. Ook de subsidiegever moet in de verandering betrokken worden.

*Een manager in de ouderenzorg: "Over veranderende kwaliteits-eisen moet je ook op het niveau van brancheorganisatie en subsidiegever in overleg. Anders blijven zij met oude beelden leven, terwijl jouw organisatie verandert. Zij zullen ook mee moeten doen. De kwaliteitsnormen van de subsidiegever en de klant moeten op elkaar afgestemd worden".*

### **Onzekerheid en flexibiliteit.**

De laatste opgave die ik hier wil benoemen is het feit dat de organisatie op een nieuwe manier moet omgaan met onzekerheden en een grotere flexibiliteit aan de dag moet leggen in de te leveren diensten. Immers, de schommelingen in de vraag nemen toe omdat er meer te kiezen is en de organisatie krijgt alleen betaald wat werkelijk geleverd is. Dat betekent verstandig omgaan met financiële risico's. Bijvoorbeeld door de vraag goed te leren inschatten, door te zorgen voor actuele management-informatie over omzetcijfers en kostprijzen. Dus niet pas na een half jaar ontdekken dat je minder dagbehandelingen of lopende opdrachten had dan je dacht. Maar ook door klanten die zich aanmelden, te binden met een harde afspraak. Door na te gaan welke factoren het meest bepalend zijn voor omzet en kosten en op welke manier je daarin kunt sturen, kan het management in kaart brengen wat helpt om de nieuwe risico's te hanteren.

Eén van de sleutels hierin is het vergroten van de flexibiliteit van de organisatie: het (snel) kunnen inspelen op klantwensen en wisseling in de vraag, zonder dat daar hoge kosten aan verbonden zijn. Zo'n grotere flexibiliteit kan niet alleen bereikt worden door de bekende flexibele contracten of werktijden, maar ook door functieverbreiding en meer autonomie (eigen beslissingsruimte om te handelen) in de uitvoerende functies. Zoals bijvoorbeeld een medewerkster in de thuiszorg die zelf met de klant afsprekt hoe hij de hulp deze week invult en waar en wanneer hij een maaltijd wil gebruiken. Zeker gecombineerd met de nieuwe technische mogelijkheden om online iets te bestellen, een afspraak in te roosteren, uren te registreren en zelfs af te rekenen, ligt hier ruimte om flexibel in te spelen op de steeds wisselende vraag van de klant.

Samenvattend gaat het om een omslag naar een cultuur van ondernemerschap die zich kenmerkt door:

- trots op de kwaliteit van het product als ook de klant tevreden is
- omgaan met flexibiliteit en onzekerheid
- kassabewustzijn
- voldoende autonomie van medewerkers om in te spelen op de wisselende vraag

TOKE TOM

**BEL DE BEUK**

0227 59 34 08

- Wanneer u als directeur gecoacht wilt worden in het veranderingsproces richting vraagsturing en alles wat daarbij komt kijken.
- Als u de noodzakelijke cultuurverandering in de organisatie - meer kassabewustzijn, ander kwaliteitsbesef, nieuwe rol - een impuls wilt geven.
- Als u concrete handvatten zoekt om om te gaan met de wisselende vraag en risico's van de markt.



Flexibiliteit: Thuiszorgmedewerkers bepalen met klanten hoe de hulp wordt ingevuld.

# Meedenken met de klant, meebewegen met de vraag

Corbis Plus in de kop van Noord-Holland is ontstaan uit een recente fusie van een thuiszorgorganisatie, twee verpleeghuizen, twee verzorgingstehuizen en een paar aanverwante diensten. De Beuk heeft de organisatie begeleid bij een studiedag over vraagsturing. Kees Boere, een van de twee directeuren, beschrijft Corbis Plus liefst als een organisatie die aan burgers arrangementen aanbiedt op het gebied van welzijn, wonen, leven en mobiliteit.

## Breed concept

Kees Boere: "Mensen vragen steeds minder om traditionele diensten op het gebied van zorg. De klanten van Corbis Plus zijn senioren die voor een deel andere wensen hebben dan de ouderen van pakweg vijftien jaar geleden. Ze wonen langer in hun eigen huis en vragen steeds om meer dan zorg alléén. Ze willen vooral genieten van hun leven en de bezigheden daarin en hebben daarom een waaier van vragen die heel hun welzijn en kwaliteit van leven raakt. Zorg is daarin slechts één van de middelen om een goed leven mogelijk te maken. En boven alles willen deze mensen sturing aan hun eigen leven geven."

## Reisbureau

Om op die vraag goed in te kunnen spelen, biedt Corbis Plus arrangementen die op maat gesneden zijn. "Vergelijk het met een reisbureau", zegt Boere. "Daar is in principe iedere reis mogelijk en helemaal afgestemd op jouw vraag. Zo'n reisbureau werkt samen met verschillende andere maatschappijen en kan je daardoor op je wenken bedienen. Niet het eigen pakket van diensten staat centraal, maar jouw vraag". Een senior is steeds meer te vergelijken met een reiziger, die zijn reisdoel aangeeft, weet welke kwaliteit hij wil en in zijn hoofd heeft wat het mag kosten. Corbis Plus wil zijn reisbureau worden. "En als we niet in huis hebben, waar de klant om vraagt, dan verwijzen we door of schakelen de expertise van anderen in. Waar het vooral om gaat is dat we meedenken met de klant".

## Meebewegen

Zonder meer. Volgens Boere kan die omschakeling alleen gemaakt worden als de medewerkers niet langer in afzonderlijke diensten of institutionele zorg denken. "We zijn opgebouwd uit verschillende werkmaatschappijen, daar hebben we bewust voor gekozen, omdat we daardoor heel veel verschillende diensten kunnen bieden. Onze klanten moeten kunnen kiezen als zij dat willen. Iedere werkmaatschappij profileert zich daarom op zijn eigen expertise in de markt, maar ze werken met elkaar samen bij het maken van arrangementen. De vragen van onze klanten strekken zich immers uit over meerdere werkmaatschappijen. Men moet dus goed van elkaar weten wat ieder te bieden heeft".

Managers van verschillende werkmaatschappijen gaan bij elkaar op werkbezoek, zitten bijvoorbeeld soms ook in hetzelfde gebouw

**18 november**  
16.30 uur tot 20.30 uur

## THEMADINER 'BURGERS VAN BETEKENIS' OVER INTEGRATIE, DIVERSITEIT EN PARTICIPATIE

Ook in dit jubileumjaar organiseert De Beuk haar traditionele themadiner en wel op 18 november. Het onderwerp is 'Burgers van Betekenis'. In dit themadiner agendeert De Beuk het streven naar en het ongemak rond burgerschap in onze samenleving. Hoe geven we de begrippen *diversiteit* en *integratie* nu echt vorm? Hoe zorgen we ervoor dat we in onze werk- en woonomgeving kunnen spreken van burgers van betekenis?

Op niveau dineren en discussiëren over burgerschap in een multiculturele samenleving. U en (andere) deskundigen komen aan het woord en er zijn thematafels waar verschillende aspecten van burgerschap besproken worden.

*De kosten voor dit themadiner bedragen € 50,-. Wilt u deelnemen? Meldt u zich dan aan bij het secretariaat van De Beuk, telefoon: 0227-593408, e-mail: [admin@beuk.nl](mailto:admin@beuk.nl). Of bezoek de website [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl) voor meer informatie.*

om die samenwerking tot stand te brengen. Medewerkers moeten meebewegen met de vraag van hun klanten. Dat gaat niet vanzelf, want ze hebben jarenlang vanuit institutionele zorg en diensten gedacht. Om de arrangementen aan te bieden zet Corbis Plus een servicecentrum op, een laagdrempelig voorportaal waar klanten terecht kunnen met hun wensen. Boere: "Corbis Plus gaat het erom dat de klant goed geholpen wordt en als daarvoor verwijzing naar een andere organisatie nodig is, doen wij dat. Dat versterkt onze positie alleen maar".

MAMITA VAN LEEUWAARDE

### BEL DE BEUK 0227 59 34 08

- Als u als MT begeleiding wilt bij het uitzetten van een nieuwe koers voor vraaggericht werken.
- Om de gewenste verandering te implementeren en de medewerkers te begeleiden naar een andere rol en werkwijze.

## DUAAL LOKAAL: HOE BEREIKEN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES DE DUALE GEMEENTE?

Dualisme... wat houdt dat ook al weer precies in? En wat betekent het voor mij, als maatschappelijke organisatie? Met deze vraag worstelen veel van onze klanten.

Daarom hebben wij een handzaam, praktisch boekje geschreven waarin uitgelegd wordt wat de gevolgen zijn van het invoeren van het 'dualistisch bestel' in de gemeenten voor met name maatschappelijke organisaties. Wij geven aan hoe je een onderwerp op de politieke agenda kunt krijgen, hoe je een raadslid in zijn volksvertegenwoordigende rol kunt helpen met jouw kennis, wanneer je bij het college terecht kunt met een idee en wat precies de rol van de griffier is. We laten met aansprekende praktijkvoorbeelden zien op welke slimme manieren organisaties nu al opereren en geven tips om ook in de duale gemeente je doelen te bereiken.

Het boekje 'Duaal Lokaal' is vanaf 10 oktober te bestellen bij ons secretariaat (0227 59 34 08) of via [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl) en kost € 12,50 excl. verzendkosten. Bij afname van meer exemplaren is een korting mogelijk.

Focus op de klant: Begrijpen hoe klanten naar de wereld kijken.



# Wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de vraag?

Effectieve vraagsturing stelt hoge eisen aan de vragers: dat moeten mondige mensen zijn, die weten wat zij willen, waar zij het kunnen krijgen en hoe zij het moeten halen. Mensen die met professionals in gesprek kunnen gaan, vragen kunnen onderbouwen en die de gevolgen van hun wensen werkelijk kunnen overzien. Welnu, zulke ideale types komt men in het echte leven zelden tegen. Doorgaans weten mensen wat ze wel en niet willen, maar het stagneert in de overgang van wensen naar woorden en van woorden naar daden.

'Vragers' krijgen te maken met procedures, met formulieren, met vaktaal, met randvoorwaarden en moeten daar hun weg in vinden. Dat vergt heel wat *communicatieve zelfsturing*: een combinatie van de juiste kennis en communicatieve vaardigheden om de juiste vraag te kunnen stellen. Interessant is na te gaan wie er verantwoordelijk voor is dat mensen mondig en deskundig hun wensen uiten. Naar ons idee ligt minstens een deel van de verantwoordelijkheid en het belang bij de aanbieder van zorg. Deze organisaties hebben de kennis in huis en kunnen de bewoners- en klantenorganisaties voorlichten en voorzien van professionele ondersteuning. Als we kijken naar gemeenten waar 'vraaggestuurd' met enige vrijheid vertaald kan worden in 'interactief', zien we dat die interactie vooral slaagt, waar de gemeente zelf een groot deel van die verantwoordelijkheid neemt. Zo'n gemeente licht voor, informeert en - in sommige gevallen - zorgt voor professionele ondersteuning van haar (groepen) burgers. De Beuk ondersteunt regelmatig wijkraden (adviesraden van gewone burgers) in hun rol en de vaardigheden die zij daarbij nodig hebben.

In het nieuwe systeem in de zorg gaat de overheid er vanuit dat mondige klanten zelf beslissen hoe en door wie zij hun zorg geleverd willen krijgen. Naar onze mening heeft de overheid - naast de instellingen en de zorgverzekeraars die ook hun eigen belangen hebben - in dit segment een belangrijke taak bij het (laten) ondersteunen van klanten, bijvoorbeeld door klantenorganisaties. De klantenorganisaties kunnen bovendien een kritische rol spelen naar de aanbieders toe.

Immers, het succes van het systeem staat of valt met de kwaliteit van de vraag die er vanuit de doelgroep komt. Buiten deskundigheidsbevordering van de klanten zelf, moet er natuurlijk ook sprake zijn van een welwillende houding bij de zorgaanbieders - om vragen te beantwoorden en informatie te geven. Actief meedenken vanuit het perspectief van de klanten. Moeite willen doen om er achter te komen wat zij daadwerkelijk willen, ook als zij verbaal niet zo onderlegd zijn. Het mes snijdt aan twee kanten: hoe beter de 'vragers' hun vraag verwoorden, hoe beter de aanbieders de behoefte kunnen doorgronden en hun aanbod daarop afstemmen.



Afstemming van aanbod: ook op toekomstige klanten.

## BEL DE BEUK

0227 59 34 08

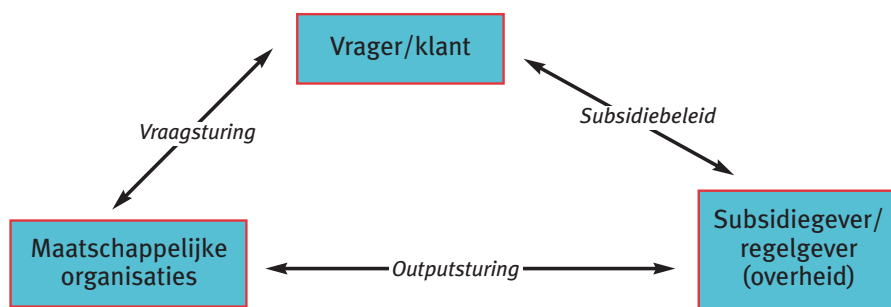
- Wanneer u als klantenorganisatie uw eigen rol in het veranderde krachtenveld opnieuw wilt bepalen, zodat u vragers optimaal kunt ondersteunen bij hun keuzemogelijkheden.
- Wanneer u een training wilt voor wijkraad of klantenorganisatie om ideeën en adviezen krachtig voor het voetlicht te brengen.

# Loskomen uit compromissen

Vraagsturing invoeren en tegelijkertijd de maatschappelijke doelen overeind houden is geen gemakkelijke opgave. Compromissen tussen deze twee beperken vaak de mogelijkheid voor vragers om echt invloed uit te oefenen. Loskomen uit de compromissen kan wel als het lukt om de vraagsturing en outputsturing naar een hoger plan te tillen, niet te zien als twee losse sturingsinstrumenten, maar als twee delen van hetzelfde systeem. In dit systeem vervult de maatschappelijke organisatie een centrale rol in het verbinden van initiatieven en vragen uit de samenleving met die van de overheid.

Veel maatschappelijke organisaties (mo's) bewegen zich in een spanningsveld tussen hun eigen doelstellingen, de wensen van subsidiegevers en de vragen van hun klanten (zie figuur 1). Dat spanningsveld manifesteert zich de afgelopen jaren steeds sterker. Subsidiegevers stellen zwaardere eisen aan de prestaties van maatschappelijke organisaties (outputsturing). Tegelijkertijd staat vraagsturing steeds hoger op de agenda, waarbij de 'deelnemer' of 'cliënt' steeds meer een echte klant wordt. Hoe gaan maatschappelijke organisaties om met dit spanningsveld, waarin zij tegelijkertijd aan de wensen van vrager én subsidiegever moeten voldoen?

Figuur 1.



Door de combinatie van vraagsturing en outputsturing zou het mogelijk moeten zijn om maatschappelijke doelen en de wensen van gebruikers met elkaar te verenigen. In de praktijk blijkt het vaak lastig om dit te realiseren.

## Twee voorbeelden:

1. Vaak is zo dat de vrager wel kan vragen, maar dat de subsidiegever blijft betalen. De mo is dan veelal gedwongen om beter naar de subsidiegever dan naar de vrager te luisteren. De subsidiegever zal bijvoorbeeld eisen stellen welke producten en dien-

sten de mo wel of niet mag leveren. De diagnose-behandelcombinaties in de gezondheidszorg zijn hier een voorbeeld van. Ook in subsidieregelingen die bestaan voor organisaties die zich richten op bijvoorbeeld emancipatie of sociaal beleid zie je dit. Deze subsidieregelingen verwachten dat subsidieontvangers een brede doelgroep bereiken, maar schrijven tegelijk de thema's voor waarover die doelgroep moet worden bereikt. Van echte vraagsturing is dan vaak geen sprake omdat de klant alleen dat kan vragen wat de mo mag aanbieden.

Overigens is ook de mo zelf soms geneigd alleen dat aan te bieden wat hij zelf belangrijk vindt: de timmerman met een hamer ziet in elke vraag een spijker.

2. Soms kiezen mo's er voor om bepaalde producten en diensten onder de reële kostprijs te blijven aanbieden, omdat ze de marktprijs voor hun klantengroep maatschappelijk onverantwoord vinden. Ook de overheid stelt daarom soms beperkingen aan de hoogte van de prijzen van maatschappelijke diensten. Het gevolg hiervan is dat er geen echte markt kan ontstaan. Voor andere aanbieders is het niet aantrekkelijk om te concurreren met aanbieders die te lage prijzen rekenen. Soms beperkt de overheid zelf het aantal aanbieders omdat het 'geldverspilling' is om dingen dubbelop te doen (denk aan de Kamervragen over papierverspilling nu de 'Gouden Gids' ook een telefoongids voor particulieren uitbrengt). De mo's houden bovendien hun capaciteit beperkt en

streven daarmee naar een zo hoog mogelijke bezettingsgraad, omdat dat een manier is om hun prijzen zo laag mogelijk te houden. Dit is één van de oorzaken voor wachtlijsten in de kinderopvang of de zorg. De vrager heeft in dat geval wel het voordeel van een redelijke prijs, maar heeft door het beperkte aanbod toch nog weinig invloed op de kwaliteit van het aanbod.

## Loskomen kan wel

Wel vraagsturing invoeren en toch de maatschappelijke doelen behouden is dus nog geen gemakkelijke opgave. Compromissen



**Kassabewustzijn: eigen invloed op het rinkelen van de kassa.**

tussen deze twee beperken vaak de mogelijkheid voor vragers om echt invloed uit te oefenen. Loskomen uit de compromissen kan wel als het lukt om de vraagsturing en outputsturing naar een hoger plan te tillen, niet te zien als twee losse sturingsinstrumenten, maar als twee delen van hetzelfde systeem.

In dit systeem vervult de mo een centrale rol. De mo probeert niet te laveren tussen vrager en subsidiegever, maar gaat op zoek naar de gezamenlijke behoeften en belangen van deze partijen. Van daaruit kan de mo, in een interactief proces met klanten en overheid, gezamenlijk tot een dienstverlening en werkwijze komen die aansluit op die gezamenlijke belangen. Op deze manier kan de mo een rol vervullen in het verbinden van initiatieven en vragen uit de samenleving met die van de overheid. De mo wordt hiermee een maatschappelijk ondernemer, die uitgaat van eigen sterkten en kansen en die weet te verbinden met vragen van verschillende klantgroepen.

Ook in het subsidiebeleid van de overheid zie je deze beweging ontstaan. De overheid is op verschillende beleidsterreinen, bijvoorbeeld milieu, emancipatie, op zoek naar een subsidiebeleid voor mo's dat initiatieven van onderop c.q. van klanten stimuleert en waarin de mo veel actiever dan nu zorgt voor een terugvertaling van die initiatieven naar het overheidsbeleid.

Gaan de mo's zich op deze manier uit de klem van outputfinanciering en vraagsturing bevrijden?

DICK ERNSTE

**BEL DE BEUK**

0227 59 34 08

- Als u zich afvraagt hoe vraagsturing te verbinden met maatschappelijke doelen.
- Als u met subsidiegever en klanten in gesprek wilt, om hun verschillende perspectieven op een vruchtbare manier te verenigen en tot iets nieuws te komen.
- Als u - op basis van een scherpe economische analyse van uw positie tussen vraagsturing als van outputsturing - advies wilt over uw strategische keuzes.
- Als u als subsidiegever advies wilt over uw nieuwe rol als subsidiegever met geschikte criteria en overlegvormen.

## STUDIUM GENERALE EIGENTIJDSE COMMUNICATIESTRATEGIE

Organisatie-adviesbureau organiseert een Studium Generale over eigentijdse communicatiestrategieën voor managers, beleids- en stafmedewerkers en communicatieadviseurs/managers. Het programma is gebaseerd op het concept van De Eigenwijze Zender, beschreven in het gelijknamige boek dat in maart 2003 verscheen ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan van De Beuk. Thema's die aan de orde komen:

### **11 september:**

De creatie van een effectieve strategie

### **23 oktober:**

Samenhang in los zand: de eigentijdse organisatie.

### **20 november:**

Imago, impressie en gevoelswaarde.

### **11 december:**

Participatie herijkt; noodzaak bij nieuw beleid.

### **22 januari:**

Gebruik van internet bij meningsvorming en besluitvorming.

### **19 februari:**

De eigenwijze zender in de zapcultuur.

Wij bieden een presentatie over het thema door een van de experts, voorzien van praktijkvoorbeelden uit de wereld van overheid en *not for profit*. We reflecteren op de aangedragen concepten en bieden veel ruimte voor uw eigen vragen.

Zie voor meer informatie

[www.beuk.nl/eigenwijzezender](http://www.beuk.nl/eigenwijzezender) met daarop onder meer de test 'Hoe eigenwijs ben ik'.

U kunt ook bellen: 0227 59 34 08 of mailen [info@beuk.nl](mailto:info@beuk.nl).

# Ken jezelf, ken je doelgroep

**Voor alle maatschappijgeoriënteerde organisaties (of het nu gesubsidieerde instellingen zijn of lokale dan wel provinciale overheden) is de markt constant in beweging. Nieuwe politieke agenda's en hardnekkige sociale dilemma's dwingen tot aanpassing van prioriteiten en beleidsvoornemens. Doelgroepen verschuiven en worden veeleisender. Marktgerichtheid is van een voornemen-geboren-uit-welwillendheid tot een harde voorwaarde voor succes geworden. Een afdeling 'Markt en acquisitie' of 'Productontwikkeling' wordt ook in de sociale hoek steeds logischer. In de huidige tijd van krapte en bezuinigingsdrift zijn een scherp organisatieprofiel en effectief vraaggericht werken belangrijker dan ooit.**

Het afgelopen jaar heeft De Beuk in opdrachten voor not for profit- en overheidsklanten die hun profilering en vraaggerichtheid richting markt wilden versterken, twee bestaande Beukse producten aan elkaar gekoppeld. Met imagosturing kregen de organisaties de eigen beeldvorming aangescherpt voor ogen en met een marktonderzoek in de vorm van focusgroepen vergrootten zij tegelijkertijd hun vraaggerichtheid. De synthese bleek een dynamische meerwaarde te hebben: het denken over het eigen imago maakte duidelijk welke klantgroepen het meest relevant waren voor productontwikkeling en de focusgroepen leverden (onder andere) feedback op het imago op.

## **Investeren in imagosturing**

Het uitontwikkelen van je imago en dit zichtbaar en voelbaar maken in alle uitingen en verschijningsvormen van je organisatie is niet alleen gewenst - het vormt inmiddels een onontbeerlijk onderdeel van een succesvolle communicatiestrategie. De start ligt in het inventariseren van hoe je momenteel als organisatie of organisatieonderdeel wordt gezien door belangrijke klanten. Het is niet per se noodzakelijk om daarvoor afnemers van je producten of diensten te bevragen. Eigen medewerkers met klantcontacten hebben meestal een goede kijk op hoe de organisatie wordt ervaren.

Als het huidige imago in kaart is gebracht, kun je de weg naar je gewenste imago inslaan. Je gaat gezamenlijk op zoek naar nieuwe, bruikbare imagobouwstenen: clusters van kenmerken die samen een actueel en dynamisch profiel van de organisatie schetsen. Dat mag geen brij worden van alles wat aantrekkelijk zou kunnen zijn; het is heel belangrijk om te kiezen voor een beperkt aantal sterk aansprekende eigenschappen. Je onderzoekt het imagopotentieel van je organisatie door de zwaktes te bespreken (eerlijk evalueren!) en uiteraard de sterktes (daar zit de meerwaarde van de emotionele betrokkenheid!), zodat je die volledig kunt benutten.

## **Nieuw leven**

Je zult zien dat je in de gezamenlijke exercities op 'fresh words'

komt waarmee elementen van de beeldvorming die al zo lang geldig zijn dat ze wat afgezaagd overkomen, nieuw leven ingeblazen wordt. Gedurende het zoekproces moet je je bewust blijven van de wetmatigheden van de imagowerking (bijvoorbeeld 'De ontvanger is de eigenaar van je imago' of 'Doen zegt meer dan woorden'). Vervolgens organiseer je hoe iedereen in de organisatie het nieuwe imago pro-actief gaat uitdragen en ernaar gaat handelen. Het eindresultaat van zo'n traject is een communicatie-instrument dat alle medewerkers kunnen hanteren, met uitgewerkte concepten, bruikbare labels en kernboodschappen.

## **Focus op de klant**

Maar je beeldvorming goed formuleren en uitzenden is maar één kant van de tegenwoordig noodzakelijke marketing. Een tweede devies is: ken de behoeften en beweegredenen van je doelgroep door en door. Aansluiten bij de actuele drijfveren van je klanten blijft een opdracht van doorslaggevend betekenis en een succesformule voor goede en minder goede tijden. Begrijpen hoe je klanten en je potentiële klanten van dag tot dag kijken naar de wereld en hoe ze de producten van je organisatie zien, versterkt je marktpositie, ook in de sociale sector.

Het benodigde inzicht kun je verkrijgen en vergroten via focusgroepen. Een goed voorbereide en uitgevoerde focusgroep tovert nieuwe en verrassende inhoudelijke ideeën uit de koker van je doelgroep tevoorschijn. Zo is elke focusgroep een kans om een strategische doorbraak te bewerkstelligen.

De essentie van dit kwalitatieve onderzoeksinstrument is dat vertegenwoordigers van je doelgroep in een groeps gesprek worden aangemoedigd om hun behoeften, belangen en beweegredenen onder woorden te brengen en door de uitwisseling te verdiepen. Dat levert een schat aan relevante en meestal direct bruikbare informatie op.

Met een serie focusgroepen kun je gedifferentieerd te werk gaan om de diversiteit in wat je doelgroep beweegt, te doorgronden. Je kunt de basale kennis van de deelnemers betreffende je aanbod en je producten onderzoeken. Je kunt de resultaten van je imagosturingstraject uittesten. Je kunt de groepsleden laten reageren op voornemens en dilemma's binnen je organisatie. Je kunt hen vragen wat zij als belangrijke verbeteringen in je producten en dienstverlening zouden zien en hen aansporen zelf nieuwe productconcepten te bedenken. Kortom, je kunt erachter komen hoe je organisatie in aanbod en service optimaal kan aansluiten bij wat je klanten willen.

Dit klinkt simpel, maar focusgroepen vereisen een kwalitatieve voorbereiding met een zorgvuldige selectie van de deelnemers, de startvragen en de te introduceren gegevens. En daarnaast een professionele moderator die het groeps gesprek met speciale technieken begeleidt, in een observatieruimte met video-



**Communicatieve zelfsturing: duidelijke vraag, duidelijk aanbod.**

registratie. De expertise van De Beuk in het plannen en uitvoeren van focusgroepen zorgt voor een rijke respons van de deelnemers en daarmee voor een groot rendement van je marktonderzoek.

De combinatie van een imagosturingstraject en het inzetten van het onderzoeksinstrument focusgroepen levert een organisatie uitstekende handvatten voor een eigentijdse marketingstrategie.

**RON RUTHERGLEN**

## BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u het gevoel heeft dat er meer mogelijkheden zijn om uw klanten op hun wenken te bedienen, maar u niet voldoende zicht heeft op de (latente) behoeften van de verschillende klantgroepen.
- Wanneer u het imago van uw organisatie wilt onderzoeken, bijsturen en versterken in de gewenste richting.
- Wanneer u werkelijke behoeften en belangen van uw klantgroepen wilt leren kennen en de voorgenomen vernieuwing van uw aanbod wilt uittesten.

## VRAAGSTURING, EEN UITDAGING BIJ OPBOUW VAN LOKAAL BELEID

Wie het boek 'Niet spreken met de bestuurder' van Gerard van Westerloo leest, bekriipt het gevoel dat politici het zicht op wat hun kiezers willen behoorlijk kwijt zijn. Gelukkig zetten veel gemeenten inmiddels een andere koers in die je 'vraaggestuurd' kunt noemen.

Vraagsturing voor gemeenten, hoe pak je dat aan? Met een referendum? Met inspraak? In beide gevallen gaat het vaak over zaken die al in een (ver)gevoerd stadium zijn. In mijn ogen is er daarom geen sprake van vraaggestuurde opbouw van beleid. Daarvoor moet je de lokale samenleving van meet af aan actief bij een proces betrekken.

Interactieve processen komen het meest in de richting van wat je vraagsturing voor gemeenten zou kunnen noemen. Uit mijn ervaring als gemeenteambtenaar in Arnhem noem ik het voorbeeld 'Kwaliteit Openbare Ruimte'. Ook dit proces begon met een gedegen inventarisatie onder bewoners en ondernemers naar hun opvattingen over kwaliteitsniveaus en waar in de stad welk kwaliteitsniveau gewenst was. Het feit dat de gemeente zo naar buiten trad, leidde tot enthousiasme bij de bevolking om deel te nemen en ideeën en meningen aan te reiken.

Dat maakte het proces in de beginfase wel ingewikkelder dan wanneer bestuur en organisatie zelf een visie zouden ontwikkelen, maar de betrokkenheid van de bevolking was de mooiste beloning die de gemeente zich kon wensen. Mensen voelden zich weer serieus genomen en namen ook de gemeente (vooral op het betreffende onderwerp) weer serieus.

Is er in dit voorbeeld sprake van vraagsturing? Ja, voor wat betreft de kwaliteit van de openbare ruimte wel, en ook nee: vraagsturing houdt mijns inziens ook in dat je inspeelt op datgene waaraan de samenleving prioriteit geeft en misschien waren dat wel andere onderwerpen dan dit voorbeeld.

Vraagsturing is voor gemeenten een enorme uitdaging. Je kunt het natuurlijk niet iedereen naar de zin maken, maar je kunt wel veel meer op vragen uit de lokale samenleving inspelen. Dat helpt om de door Gerard van Westerloo beschreven afstand tussen bestuurders en bestuurden te overbruggen.

**EDUARD VAN VLOTEN**

# Column VOORBIJ DE HORIZON VAN HET EIGENBELANG

Ik was (en ben) een volbloed professional. Dat houdt in dat vraagsturing niet tot mijn genenpakket behoort. Als psychoanalytisch opgeleide psychotherapeut belandde ik in de jaren 80 in een RIAGG dat gevestigd was in een volkswijk. Tot ontsteltenis van mijn collega's en mij was daar heel weinig sprake van prettige gestoordheid. Geen leuke neuroses die met een inzichtgevende therapie behandeld konden worden. Wel heftige problemen zoals verslaving, werkeloosheid en mishandeling. Maar we waren gewend om dergelijke actuele crisissituaties af te wijzen voor onze behandelmethod. Wat wij nodig hadden waren verbaal competente mensen, gemotiveerd voor onze behandeling. Echter, als we aan dat gewenste aanbod vasthielden dan was er bar weinig te doen. Mijn collega's en ik hebben het lang en stevig geprobeerd, bijna tot aan het kapseizen van het RIAGG toe. Immers, psychotherapie dat was toch het 'echte werk'.

Wij hadden zelf natuurlijk wijzer moeten zijn. Maar als professionals niet in staat zijn om het beginsel van de vraagsturing uit te vinden, dan is er leiderschap nodig. Met leiderschap kunnen professionals van hun beroepsmatige bijziendheid afgeholpen worden. Leiderschap is nodig om een organisatie voorbij de horizon van het eigenbelang te laten denken.

Met vraagsturing geven organisaties de regie uit handen. Niet de organisatie of de professional bepaalt wat er geleverd wordt, maar de burger of klant. Dat kan alleen als individuen beschikken over middelen om de regie te voeren en dus de macht krijgen om goed werk te belonen en slecht werk te bestraffen. Vandaar dat met vraagsturing ook elementen van marktwerking ingevoerd worden.

Maar vraagsturing is - net als marktwerking - een middel, geen doel en geen ideologie. Er is moed en leiderschap nodig om te bepalen: hier wel en daar niet. Bij voorbeeld niet als het gaat om

maatschappelijke aanbodsdoelstellingen. Vasthouden aan louter vraagsturing bijvoorbeeld in de kunstsector betekent cultureel populisme en is een verkapt bezuiniging.

Een ander voorbeeld van ongepaste invoering van de vraagsturing is onlangs beschreven door de kinderarts professor L.J. Krol. Voorheen konden kinderartsen peuters met ernstige ontwikkelingsproblemen direct doorverwijzen, bijvoorbeeld naar een medisch kinderdagverblijf. Dat kan niet meer. De kinderarts moet de ouders nu adviseren om naar Bureau Jeugdzorg te gaan. Daar wordt samen met hen nagegaan wat de beste oplossing is.

Als er leiderschap had bestaan in het ministerie dat over jeugdgezondheidszorg gaat, zou men daar het volgende hebben overwogen. Vraagsturing is een middel om de mondigheid van de vragers te honoreren en kan alleen als die in staat is tot een mondige opstelling, in staat is om te vergelijken en te kiezen en in staat is om grenzen te accepteren.

Helaas, de vraagsturing is in het voorbeeld van de kinderarts als een ideologie, dat wil zeggen klakkeloos, ingevoerd. Het resultaat is het verdwijnen van de wachtlijsten voor gespecialiseerde behandelinstellingen. Niet omdat ontwikkelingsproblemen bij jonge kinderen niet meer voorkomen, maar omdat de nieuwe regeling aan ouders een mogelijkheid biedt om de gesignaleerde problemen te ontkennen. Die verleiding ligt op de loer voor alle ouders, maar in het bijzonder voor ouders uit culturen waarin een onvolmaakt kind de familie te schande maakt.

Zowel het toepassen als het nalaten van vraagsturing vergt dus leiderschap. Leiderschap in de politiek om te bepalen waar niet en waar wel. Leiderschap in de uitvoering om professionals te helpen om respect te ontwikkelen voor de vraag.

LIDWI DE GROOT

## Adviseren is een kunde

Adviseren is een 'kunde'. Je kunt het leren en je kunt er steeds in blijven groeien. Door te oefenen, te reflecteren, feedback te zoeken en steeds bezig te zijn met - vooral ook de proceskant van - je vak. En dat is precies wat er gebeurt in de leergangen 'Externe adviseurs' en 'Interne Adviseurs' van De Beuk. Zo creëer je ruimte om te groeien.

De leergang 'Externe adviseurs' is bestemd voor externe adviseurs die - vanuit een specifieke deskundigheid én een maatschappelijke doelstelling - organisaties adviseren over inhoud en vorm van een veranderingsproces en hen ondersteunen bij de aanpak daarvan. De leergang 'Interne adviseurs' is bestemd voor functionarissen die in de eigen organisatie de rol van organisatie-adviseur vervullen. De adviesrelatie staat daarbij centraal en het gaat minder om de vakinhoudelijke inbreng. De leergang staat daarom open voor een breed scala van interne adviseurs (zoals P & O adviseurs, financiële adviseurs en juridische adviseurs) die werkzaam zijn bij overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties.

In beide leergangen worden vijf kernkwaliteiten van een adviseur onderscheiden:

- **exploreren**
- **analyseren**
- **presenteren en communiceren**
- **onderhandelen**
- **positioneren**

De opleiding vindt plaats in de periode van november 2003 tot en met april 2004. De uitwerking van het programma staat op [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl).

### ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3

1777 AA Hippolytushoef

Telefoon (0227) 593408

Fax (0227) 592366

E-mail [info@beuk.nl](mailto:info@beuk.nl)

Internet [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl)

## Colofon

### BEUKBLAD

is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en verschijnt enkele keren per jaar.

Vragen en opmerkingen over dit Beukblad zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl). Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.

### REDACTIE

Simone Veldboer en Dorien de Wit  
Bijdragen aan dit nummer: Rinda den Besten, Dick Ernste, Lidwi de Groot, Mamita van Leeuwen, Toke Tom, Ron Rutherglen, Eduard van Vloten

### FOTO'S

Michiel Bent, Alkmaar; Corbus Plus, Den Helder.

### VORMGEVING

Monique Harderwijk, Utrecht

### DRUK

Drukkerij Zuidam & Zn. bv  
Woerden