

BERT HESKES, MANAGER INFORMATIEMANAGEMENT ARBO UNIE

Innoveren met behoud van imago

EEN HONDERD JAAR OUD BEDRIJF **NIEUW LEVEN INBLAZEN** IS GEEN GEMAKKE-
LIJKE OPGAVE. ZEKER NIET WANNEER JE OMWILLE VAN DE RELATIE MET DE
VASTE KLANTEN VASTHOUDT AAN HET VERTROUWDE, EEN **TIKKELTJE SAAIE**
IMAGO. DIE SPAGAAT MOET DE CIO BIJ **ARBO UNIE** MAKEN. ALS **VERVENT AUTO-**
COUREUR IS BERT HESKES DAAR LENIG GENOEG VOOR. NA DE EERSTE INLEI-
DENDE STAPJES BEGINT DE ORGANISATIE NU **METERS TE MAKEN**.

Door Frans van der Geest



M

et het introduceren van het marktmechanisme in de arbodienstverlening is de sector compleet op zijn kop gezet. De afnemers hebben daarvan geprofiteerd, want door de concurrentie zijn de tarieven behoorlijk onder druk komen te staan. Inmiddels is er sprake van

consolidatie op de markt van bedrijfsgezondheidsdiensten. Kleinere partijen worden overgenomen of gaan allianties aan met andere belanghebbenden. Vooral de verzekeringswereld ziet kansen in het combineren van zijn bestaande productportefolio met nieuwe arbodiensten. Arbo Unie is de enige, nog steeds onafhankelijk opererende partij. De inkomsten moeten dus puur komen uit arbodienstverlening. Op dat vlak vindt er een verschuiving plaats van procesmatig werk naar specifiek kennisgedreven dienstverlening. Grote bedrijven gaan de routinematige taken rond de verzuimcontrole en re-integratie zelf ter hand nemen.

Voor Arbo Unie met vooral grote bedrijven en overheidsinstellingen als klanten, resteren de lastige klussen, zoals de afhandeling rond zware verzuimgevallen of het volgen van hoogfrequent verzuim. Voorkomen is beter dan genezen, en aldus koos het Utrechtse bedrijf voor preventie als speerpunt voor een nieuwe vorm van dienstverlening, gevat onder de noemer Total Health Management. Meten van en adviseren rondom de gezondheid van individuele werknemers vormen daarin belangrijke onderdelen. Leven ze wel gezond? Immers, iemand die goed in het leven staat in de breedste zin van het woord, presteert beter in zijn of haar werk. Het bedrijf dat daarop let, rekent niet meer in termen van verzuimpercentage maar in termen van rendement. Acties gericht op het verhogen daarvan levert een onderneming veel meer op dan maatregelen die het verzuim moeten terugdringen.

Ander klantcontact

“Het contact met de klanten gaat anders verlopen met een veel grotere vraag naar informatie”, aldus Bert Heskes, manager Informatiemanagement bij Arbo Unie. “We zitten midden in de draai. Het is geen gemakkelijke opgave, want

er zijn grote veranderingen noodzakelijk bij systemen, processen en mensen. De organisatie kenmerkt zich door een relatief oudere populatie. Dat is enerzijds goed vanwege de langetermijnrelatie met de klanten. Die houden graag dezelfde contactpersoon die de specifieke omstandigheden in hun bedrijf goed kent. Anderzijds vragen nieuwe diensten zoals risicomanagement en adviestaken rond veiligheid om andere expertise. Neem bijvoorbeeld de vraagstukken rondom het ‘nieuwe werken’. Een toenemend aantal werknemers van onze klanten werkt vanuit huis.”

Het aantal geaccrediteerde keuringsartsen in Nederland neemt af. Er zijn er momenteel 2.500 actief, waarvan zo’n 600 in dienst zijn bij Arbo Unie. En ofschoon voor hen het aantal te verrichten keuringstaken op een redelijk stabiel niveau blijft, moeten ook zij zich aanpassen aan de nieuwe groeirichting: de vitaliteitszorg. Het probleem zit volgens Heskes niet in het uitleggen van de ratio achter de veranderingen. “Die begrijpt iedereen wel. Het gaat meer om het hart, welk gevoel heeft men nog bij de nieuwe organisatie en de nieuwe vormen van dienstverlening? We zitten in een lastige spagaat van duf en degelijk aan de ene kant en de noodzaak van innovatie aan de andere kant. In ons model moet er plaats zijn voor beide richtingen.”

Inrichtingsvarianten

Bij zijn aantreden, ruim twee jaar geleden, trof Heskes een zeer complex IT-landschap van applicaties met veel inrichtingsvarianten. Het was een samenraapsel van ruim dertig automatiseringsafdelingen, verspreid over het gehele land, met voornamelijk systemen gericht op de klassieke verzuimregistratieprocessen. In hoog tempo werden ze samengevoegd. Door het verdwijnen van de directe controle op de IT ontstond veel onrust bij de businessafdelingen. De processen werden formeler. Pittige discussies bleven niet uit. Maar door te standaardiseren en uit te besteden werd wel een zo groot mogelijke efficiency bewerkstelligd aan de productiekant. Daardoor ontstond ruimte voor het ontwikkelen van procesondersteunende applicaties voor specialisten als arbeidsdeskundigen en veiligheidsdeskundigen. Artsen zijn volgens Heskes gewend aan protocolair werken, hoewel ze zelden hetzelfde protocol toepassen. Het uniformeren

van de processen vormt daar dus een uitdaging. Adviseurs en consultants daarentegen hebben veel meer vrijheden nodig, bijvoorbeeld bij het vastleggen van informatie omtrent giftige stoffen of regels voor geluidsoverlast. De volumes in

‘ AAN DE
ENE KANT DUF
EN DEGELIJK, EN
TEGELIJK IS ER
DE NOODZAAK
VAN INNOVATIE ’



BERT HESKES

geboortejaar 1962 • **opleiding** heao BI, MBA • **loopbaan** Pink Elephant/PinkRoccade, NBTC en Arbo Unie • **omzet** 165 miljoen euro • **IT-budget** 14 miljoen euro • **aantal medewerkers** 2000 • **aantal IT-medewerkers** 15 (veel geoutsourced) • **kinderen** dochter van 10, soms een pleegkind (crisisopvang) • **burgerlijke staat** gehuwd • **hobby** off-road racing

Razendsnel kennis vergaren

De branche- en expertisecentra van Arbo Unie volgen nauwlettend de ontwikkelingen op hun gebied en vertalen die in effectieve producten en diensten. Meer dan een derde van de Nederlandse beroepsbevolking is inmiddels klant van Arbo Unie. De nieuwe strategie is erop gericht de dienstverlening steeds dichter naar werkgevers en werknemers te brengen. De gegevens moeten gemakkelijk elektronisch beschikbaar zijn zonder inschakeling van specialisten. Teneinde de bedrijfsartsen en overige medewerkers sneller informatie te kunnen leveren uit de medische kennisbank en de vele miljoenen door Arbo Unie zelf geproduceerde documenten, werd een zoektocht gestart naar een passend kennismanagementsysteem. Dat werd gevonden in het product van het Belgische bedrijf i.Know. De eerste resultaten zijn spectaculair. Een zoekactie in de omvangrijke database die voorheen twee à drie uur duurde, neemt nu slechts 30 seconden in beslag.

BI zonder datawarehouse

Businessintelligence (BI) is de volgende stap in het vernieuwingstraject bij Arbo Unie. Het eerste op te leveren systeem betreft een managementrapportage over financiële en declaratiegegevens. Bij de ontwikkeling hiervan is bewust afgezien van de klassieke aanpak met als eerste de bouw van een datawarehouse. De praktijk leert dat daarmee veel tijd gemoeid is, waardoor BI-investeringen pas na een langere tijd rendement gaan opleveren. Het Intersystems-product DeepSee staat toe om BI-analyses te doen direct op de operationele gegevens. Er gaat geen tijd verloren aan een transformatieproces waarmee de informatie uit databases eerst BI-rijp wordt gemaakt.

dienstverlening zijn weliswaar kleiner, maar de marges zijn beter. Een initiatief voor het bouwen van een nieuwe applicatie levert dus al gauw een positieve businesscase op.

Lichtvoetige systemen

Terwijl voor de primaire registratieve activiteiten Arbo Unie bleef vasthouden aan Open Care Arbo, een standaardoplossing van Centric, werd ruim een jaar geleden nieuwe software geïntroduceerd voor het realiseren van de gewenste innovatieve toepassingen. De keuze viel op Caché en Ensemble, respectievelijk een objectgeoriënteerde database en een integratieplatform. Beide producten komen uit de stal van Intersystems. Heskes verklaart de selectie als volgt: “Het voordeel van een kleine speler is hun bereidheid om echt mee te denken. Bovendien hebben wij enige invloed op hun productontwikkeling.” Met Ensemble is een enterprise service bus gerealiseerd, waarmee de nieuwe en bestaande applicaties naadloos met elkaar worden verbonden. De Centric-software met de vertrouwelijke medische dossiers is ondergebracht bij Getronics. Die combinatie

staat volgens Heskes voor robuust en veilig. “Daarin liggen hun kwaliteiten. Voor de nieuwe toepassingen willen we een minder rigide omgeving met partners die snel kunnen schakelen. Geen in betonnen gegoten applicaties, maar lichtvoetige systemen die eventueel snel zijn te wijzigen.”

Heskes werkte hiervoor bij het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen. Die organisatie hielp hij onder andere aan een betere aanwezigheid op het web. Zijn achtergrond ligt evenwel in de outsourcingdienstverlening (Pink Roccade). Hij heeft dus aan beide zijden van de tafel gezeten. “Uitbesteden lijkt een makkelijke en snelle manier om IT-knelpunten op te lossen, maar dat is schone schijn”, zegt Heskes. “De vergelijking met de bestaande dienstverlening is ook oneerlijk. Want de outsourcingdienstverlener krijgt precies te horen wat niet goed gaat. Zij gaan zich dus met hun aanbod daarop volledig richten. Dikwijls blijken helaas

ook bij hen lang niet alle zaken goed geregeld te zijn. Het is belangrijk om de diensten volgens formele processen en procedures te laten verlopen. Een outsourcingstraject is een goed middel om de verborgen IT-kosten op tafel te krijgen. Van Gartner weten we dat die soms net zo hoog zijn als de bekende uitgaven. Hier bij Arbo Unie is het een goed instrument gebleken, maar tevens een heel cru mechanisme.

‘ IT KOST VEEL
GELD, MAAR WIJ
BRENGEN HET
VEEL MEER IN
PERSPECTIEF VAN
RESULTAAT ’

Een groot deel van onze medewerkers hebben we naar de externe dienstverlener laten vertrekken. Gelijktijdig hebben we nieuwe mensen moeten aannemen met expertise op het gebied van contractbeheer of het aansturen van nieuwbouwtrajecten. Ook het functionele beheer en de kennis van managementinformatie, alsmede businessintelligence willen we in eigen huis houden.”

Corporate Alzheimer

Teneinde het effect van ‘corporate Alzheimer’ te voorkomen, is besloten om sommige posities niet met nieuwe krachten in te vullen. De ervaring leert Heskes dat door het wegval- len van bepaalde kennis niemand meer iets kan verklaren over oudere, maar nog gebruikte systemen. Ook de outsour- cingsdienstverlener is daar niet meer toe in staat wanneer de oud-medewerkers daar zijn vertrokken. Met een vernieu- wing van ruwweg de helft van de resterende IT-staf denkt Bert Heskes verder vorm te kunnen geven aan het nieuwe informatiebeleid bij de arbodienstverlener. Daarover rap- porteert hij direct aan de hoofddirectie. Dat helpt bij het effectief uitzetten van de lijnen. De informatiemanager voelt zich door hen als een gelijkwaardige gesprekspartner behandeld. Zij zien dat IT een dominante rol speelt in de toekomstige groei van het bedrijf. De contacten met de laag daaronder, de businessmanagers, verlopen soms stroever. Heskes begrijpt hun wantrouwen. “Zij ervaren ons veel meer als een noodzakelijk kwaad. In hun positie voelen zij veel sneller de pijn in de operationele sfeer wanneer bepaal- de IT-oplossingen onvoldoende presteren.”

Als voormalig Pink Roccade-medewerker zweert Heskes bij de projectmanagementmethodiek Prince2. “Momenteel lopen er bij ons parallel zes programma’s met daarbinnen 38 projecten. Daarnaast houden we nog eens een veertigtal losse projecten – rijp en groen – aan de gang. Prince2 staat toe om alle informatie rondom die projecten nauwkeurig vast te leggen. Zo weten we precies welke we hebben gedaan en welke we nog moeten doen en ook welke projecten we beslist niet moeten doen en waarom niet. Samen met Atos hebben we een projectclassificatie gemaakt. Die geeft ant- woord op de vraag waar we op moeten focussen. Wat levert het meeste op in centen en in strategieontwikkeling? Die aanpak verschaft onze stuurgroep een prima inzicht in de status, de beslismomenten en de uitzonderingen. Samen met Exact, de leverancier van ons financiële informatiesys- teem, hebben we een inrichtingsvariant ontwikkeld voor hun E synergy-workflowoplossing op basis van Prince2. Misschien maakt het niet uit welke methodiek je hanteert, als je er maar een gebruikt. De managementtaken worden hanteerbaarder. Je haalt de mystiek weg waarmee grote investeringen zijn omgeven. Door het formaliseren van de businesscase, verleg je het budget en de verantwoordelijk- heid naar de opdrachtgever. Zaken verdwijnen niet meer ge- heimzinnig achter de muur van het rekencentrum. IT kost veel geld, maar wij brengen het veel meer in perspectief van resultaat. Wat levert de investering de organisatie op?”

