

# KeyWords

Uitgave 4, oktober 2007

## Key Consult al 10 jaar in Control(ling)!

### In deze uitgave:

- 1 Key Consult al 10 jaar in Control(ling)!
- 2 HRM bepaalt, SA betaalt.
- 3 Digitalisering is randvoorwaarde voor dienstverlening aan burger.
- 4 'Zorgverlening en -registratie kunstmatige tegenstelling'.
- 4 Key ICT Value Added Reseller van Protos.
- 5 Kans & Kleur in control.
- 5 Key Consult sponsort MX-team Groesbeek.
- 6 Helderheid basis voor betere dienstverlening.

**Tien jaar geleden startte Key Consult met consultancy- en interim werkzaamheden op het gebied van financial control, een toen nog betrekkelijk nieuw fenomeen. Inmiddels is de controller uitgegroeid tot het financieel geweten van de organisatie.**

"Destijds had men het nog niet echt over een controller, maar sprak men van een administrateur of een hoofd administratie. Tegenwoordig is de functie van controller helemaal ingevoerd. De meerwaarde van de controller is om de financiële gegevens te interpreteren vanuit de organisatieprocessen. Geld is geen doel op zich, maar een middel om de processen te beheersen. Het is heel bevredigend om de financiële gegevens zo inzichtelijk te maken dat het management van een organisatie op basis hiervan betere beslissingen kan nemen," vindt Cees Keijzer, Key Consult.

### Controller

De controller functie omvat echter meer. "Directies hebben vaak behoefte aan een sparringpartner waarmee ze hun organisatieplannen kunnen doorspreken, waarbij zij gewezen worden op de (financiële) mogelijkheden binnen de organisatie. Of het nu investeringplannen zijn of een uitbreiding van de activiteiten betreft, de controller kan en moet er over meepraten. Hij houdt op basis van een planning en control cyclus de vinger aan de pols van de organisatie en signaleert positieve en negatieve ontwikkelingen.



Cees Keijzer.

Het management kan hierdoor tijdig het beleid bijstellen om kansen te benutten of bedreigingen te voorkomen," stelt Keijzer.

### Ondersteuning

"De afgelopen jaren hebben we veel organisaties kunnen ondersteunen bij het zoeken naar de juiste insteek van financial control(ling). Soms gebeurt dat met de inzet van interim controllers en control consultants, maar we helpen ook bij het zoeken naar de juiste financial controller. Het blijft een leuk vak met steeds weer nieuwe uitdagingen en daar helpen we onze klanten graag mee," besluit Keijzer.

Key Groep is het kenniscentrum voor bedrijfsprocessen in Zorg, Welzijn en Lokale Overheid op het gebied van HRM, Financials en ICT.

### De Key Groep bestaat uit:

**Key Consult:** Key Consult zorgt ervoor dat uw organisatie op financieel economisch gebied 'in control' is en blijft op basis van strakke informatieplanning en een doordacht informatiebeleid door een goede administratieve organisatie, interne controle en de financiële informatievoorziening.

**Key ICT:** Key ICT begeleidt uw informatiserings- en automatiseringsprojecten met een focus op de optimalisatie van informatiestromen, informatievoorziening en de inrichting van bedrijfskritische applicaties op basis van organisatieprocessen.

**Key Services:** Key Services is gespecialiseerd in projecten en interim management op het gebied van P&O. Onze professionals richten zich op het optimaal inrichten van de in-, door- en uitstroom processen, werving & selectie en gedrags- en vaardigheidstrainingen.

## Goede samenwerking PA/SA vereist open communicatie

# HRM bepaalt, SA betaalt

**Medisch Centrum Haaglanden heeft onder leiding van Wendy Borst, projectleider van Key Services, de samenwerking van de personeels- en salarisadministratie geoptimaliseerd door de processen beter op elkaar af te stemmen en een logische taakverdeling te ontwerpen.**

De afdelingen personeelsadministratie (PA) en salarisadministratie (SA) vallen binnen het Medisch Centrum Haaglanden onder verschillende divisies en zijn gehuisvest in verschillende gebouwen. De afdelingen waren mede hierdoor van oudsher intern gericht. Agnes van den Bos, teamleider SA: "Op de SA hadden we nog geen procesbeschrijvingen. In het kader van de invoering van een kwaliteitssysteem waren deze wel nodig."

terwijl het succes van PA en SA afhankelijk is van een goede samenwerking en openheid naar elkaar," vult Van den Bos aan.

### Logische knip

"Omdat er heel veel raakvlakken zijn tussen PA en SA hebben we een werkgroep opgezet met mensen van zowel PA als SA. Gezamenlijk hebben we alle processen in kaart gebracht en gekeken naar een goede taakverdeling.

bijvoorbeeld een loonbeslag, voorschot of fietsregeling. Daarmee hebben we een logische knip in het proces gemaakt," aldus Van den Bos.

### Fouten

"We hebben sterk de nadruk gelegd op de communicatie tussen de afdelingen. Eerst ging alles per post. Nu hebben we afgesproken dat alles wordt gebracht. Hierdoor raken enveloppen met persoonlijke informatie niet meer zoek.

Bovendien komen de medewerkers van beide afdelingen direct met elkaar in contact. Daarnaast willen we klantvriendelijker werken. We hebben daarom afgesproken dat vragen over bijvoorbeeld salarisstroken afgehandeld worden door degene die de vraag krijgt," vertelt Van den Bos.

"Doordat mensen elkaar nu kennen, wordt er beter gecommuniceerd. Als er fouten worden gemaakt, staan mensen opener voor commentaar. We kunnen er nu wel eens om lachen, maar alle inspanningen zijn er natuurlijk op gericht om de oorzaak op te sporen en zo te voorkomen dat fouten nogmaals worden gemaakt," benadrukt Wegdam.

### Resultaat

"We zitten nog in een leerproces. De ene medewerker pakt de nieuwe werkwijze sneller op dan de andere. Wel kunnen we al constateren dat het percentage salarisstroken met fouten aanzienlijk is gereduceerd en de samenwerking soepeler verloopt. En dat stimuleert zowel PA als SA om scherp te zijn en te blijven," constateren Wegdam en Van den Bos tevreden.

*Agnes van den Bos:  
"In het kader van de invoering van een kwaliteitssysteem waren procesbeschrijvingen wel nodig!"*

*Petra Wegdam en  
Agnes van den Bos.*



'Voor PA hadden we wel al processen beschreven,' vertelt Petra Wegdam, manager PA. 'Daarbij bleek een grote samenhang te zijn tussen PA en SA, maar we hanteerden niet altijd een logische taakverdeling.'

"Er was nog geen open communicatie tussen PA en SA. Dat

Het uitgangspunt is geworden: HRM bepaalt, SA betaalt. Dat betekent dat PA salarissen, toeslagen en dergelijke vaststelt en in het systeem invoert. SA berekent vervolgens de salarissen en betaalt deze uit," stelt Wegdam. 'Ook alles wat met het salaris gebeurt, wordt vervolgens door SA geregeld,

# Digitalisering is randvoorwaarde voor dienstverlening aan burger

**Begin 2007 is de gemeente Rijssen-Holten gestart met een project om te komen tot een goed georganiseerde, digitale dienstverlening aan de burger.**

“We hadden dit traject al ingezet. We beschikten over een digitaal loket, DigiD en betalingen konden worden gedaan via het internet, maar een echte digitale overheid met tevreden burgers en tevreden medewerkers vergt meer,” aldus Jannes van de Willige, projectleider E-dienstverlening en digitalisering van de gemeente.

subsidie beschikbaar is voor de ondersteuning van de gemeente door een gecertificeerd EGEM-i adviseur. Nadat de propositie door de gemeenteraad was aangenomen, is Van de Willige samen met Frank van de Leur, Key ICT, begonnen met het uitvoeren van de propositie.

## Gedrag

“Dit traject is onderverdeeld in drie fasen. Eerst hebben we samen een plan van aanpak gemaakt op basis van alle beschikbare beleidsdocumenten, dienstverleningsconcepten, projectplannen en dergelijke. Nadat het plan van aanpak was goedgekeurd, zijn we begonnen met fase 2, de inventarisatie van de stand van zaken. Daartoe hebben we interviews gehouden met sleutelfiguren in de gemeentelijke organisatie. Daaruit komt heel duidelijk naar voren dat het werken aan elektronische dienstverlening heel veel te maken heeft met de houding en het gedrag van gemeenteambtenaren. Als we digitale dienstverlening door de gemeente Rijssen-Holten tot een succes willen maken, is een blijvende verandering nodig.

Mensen moeten leren denken vanuit de burger, onze klant. Digitalisering is daarbij de randvoorwaarde voor goede dienstverlening,” aldus Van de Willige.

## Realisatie

Als de inventarisatiefase is afgerond, kan het realisatieplan, fase 3, worden gemaakt. “Als het realisatieplan is afgerond, is daarmee het traject dat EGEM-i ondersteunt, ook klaar. Bij het opstellen van het realisatieplan zullen we daarom opnieuw de sleutelfiguren betrekken. Hiermee willen we draagvlak creëren. De gemeente zal de daadwerkelijke realisatie van alle plannen zelf moeten verzorgen. De sleutelfiguren zullen daarbij de kar van de verschillende deelprojecten gaan trekken. Zij moeten dus overtuigd zijn van de noodzaak en wenselijkheid van de vernieuwingen. Omdat het doel van het hele project is om te komen tot betere dienstverlening aan de burger, betrekken we ook de burgers via een burgerpanel bij het realisatieplan. Communicatie en verandermanagement zullen de twee belangrijkste speerpunten zijn bij de uitvoering van het realisatieplan om te komen tot goede digitale dienstverlening, tevreden burgers en tevreden medewerkers,” besluit Van de Willige.



Jannes van de Willige.

## EGEM-i

Om de samenhang tussen de verschillende activiteiten en de gevolgen voor de gemeentelijke organisatie helder te krijgen, benaderde Van de Willige EGEM. EGEM, het kennisplatform van de overheid voor gemeentelijke vraagstukken rond informatievoorziening, e-dienstverlening en organisatieontwikkeling, stelde een regieadviseur beschikbaar die een propositie schreef. In deze propositie is verwoord welke activiteiten de gemeente moet ondernemen om te komen tot een goede digitale dienstverlening. Daarbij is tevens aangegeven welk bedrag aan

## Key Groep

■ KeyConsult bv ■ KeyICT bv ■ KeyServices bv

**Dit is een uitgave van de Key Groep. Experts in Finance, ICT en HRM.**

Takkebijsters 61a, 4817 BL Breda

Telefoon: 076 599 12 59 - Fax: 076 587 47 65 - info@keygroep.com - www.keygroep.com

Teksten: Entre-Vous Communicatie Advies, Diepenveen - Vormgeving & DTP: Studio Quartz, Arnhem

Joop Oomens, Schakelring:

# 'Zorgverlening en -registratie kunstmatige tegenstelling'

**Nieuwe wet- en regelgeving stellen scherpere eisen aan de registratie van de zorg. Iets wat sterk op zorgverlening ingestelde medewerkers vaak tegen de borst stuit. "Een kunstmatige tegenstelling," aldus Joop Oomens, lid Raad van Bestuur van de Schakelring, die in registratie van zorg juist mogelijkheden ziet om mensen efficiënt en effectief in te zetten en de kwaliteit van zorg te waarborgen.**

"De recente ontwikkelingen noodzaken ons de geleverde zorg in meetbare gegevens weer te geven. Zorgverleners hebben vaak een hekel aan het registreren, maar het biedt ze wel de mogelijkheid te beoordelen of de verleende zorg ook tot het gewenste resultaat leidt. In het verleden werd in de zorg aanbodgericht en vanuit het collectief gewerkt. In de toekomst zullen we veel meer vraaggericht en vanuit het individu werken. Dat vraagt niet alleen een andere visie op zorgverlening van medewerkers en managers, maar ook een andere manier van leidinggeven. Binnen de Schakelring zullen we daarom groeien naar integraal management. Wanneer je een leidinggevende de verantwoordelijkheid voor een locatie of ondersteunende dienst geeft, moet je hem daarvoor wel instrumenten aanbieden. Ook daar vormt ICT het hart van," meent Oomens.

## Fusie

De Schakelring is ontstaan na een bestuurlijke fusie van drie stichtingen die in totaal acht verzorgings- en verpleeghuizen exploiteren in Midden-Brabant. Per 1 januari 2009 wil de Schakelring opereren als één organisatie met tevreden cliënten en tevreden medewerkers. "De voorbereiding hiervan vormt een natuurlijk

moment om de processen binnen de organisatie onder de loep te nemen en te optimaliseren. Een belangrijk aspect voor de organisatorische fusie is de invulling van de ICT. Verschillende werkgroepen brengen in kaart hoe de processen verlopen en welke informatiemomenten hierbij aan de orde zijn. We hebben bewust gekozen voor een externe projectleider van Key ICT, omdat deze de processen objectiever kan vaststellen en blinde vlekken, of ingeslepen gewoonten kan benoemen. Bovendien brengen zij kennis van hedendaagse technieken in."

## Vernieuwing

"Om de dynamiek en turbulentie van de zorgomgeving in goede

banen te leiden is informatievoorziening essentieel. Op basis van adviezen vanuit het project zullen we in het najaar uitspraken doen over de werkwijze, de inrichting van de bedrijfsprocessen, de benodigde applicaties en de technische infrastructuur. De harmonisatie van



*Joop Oomens:  
"Binnen de Schakelring zullen we groeien naar integraal management."*

*Joop Oomens.*

de ICT is daarmee meteen een vernieuwingsslag. Deze is zeker nodig, omdat ICT de as vormt waarom de bedrijfsvoering draait," concludeert Oomens.

## Key ICT Value Added Reseller van Protos

Sinds kort is Key ICT Value Added Reseller van Protos. "In onze projecten staan processen altijd centraal. In het kader van procesoptimalisatie, de kaderregeling AO/IC of de invoering van een kwaliteitsmanagementsysteem is inzage in de processen voor al onze relaties van wezenlijk belang. In alle gevallen dienen processen te worden beschreven en handboeken te worden gemaakt. Met behulp van Protos is dit eenvoudig te realiseren. Het programma is heel gebruiksvriendelijk en intuïtief te gebruiken. De consultants van de Key Groep gebruiken al geruime tijd Protos, dat wereldwijd als standaard op het gebied van procesbeschrijvingen wordt gezien. De kracht van Protos is dat hierin de procesinformatie snel en helder wordt vastgelegd. Vervolgens kan de gebruiker uitstekende proces-, risico- en kwaliteitsanalyses maken waarmee snel inzicht ontstaat in verbeterpunten, risico's en de mate waarin processen aan de gestelde kwaliteitseisen voldoen. Met de producten Protos, Protos Activate en FLOWer zijn wij in staat om onze klanten volledig inzichtelijke oplossingen aan te bieden. Deze software van Pallas Athena vormt daarom een waardevolle aanvulling op onze dienstverlening," licht Karel Piethaan, directeur van Key ICT, toe.

# Kans & Kleur in control

Sinds de introductie van de lumpsum financiering in het onderwijs in 2006 beheren scholen op een andere manier hun financiën. De nieuwe financieringsystematiek geeft de scholen meer verantwoordelijkheid en maakt het mogelijk zelf prioriteiten en grenzen aan uitgaven te stellen. “Om goed financieel beleid te kunnen maken, hebben we meer en ander inzicht in het financiële proces nodig. Cees Keijzer, Key Consult, biedt ons juist die control functie,” zegt Rob Van der Laan, algemeen directeur stichting Kans & Kleur.

*Van der Laan:  
“We hebben  
weer een stap  
in de richting  
van integraal  
management  
binnen de  
scholen gezet.”*

Stichting Kans & Kleur bestuurt 13 basisscholen in en rond Wijchen vanuit de filosofie ‘decentraal tenzij’. Binnen de door de bovenschoolse directie gestelde kaders zijn de tien schooldirecteuren daarom zelf verantwoordelijk voor hun financieel beleid. Zij moeten nu begrotingen opstellen en investeringen doen; allemaal nieuwe activiteiten.

## Training

Key Services heeft voor alle directeuren onlangs de training Financiën voor niet-financiële managers verzorgd. “Een hele praktische tweedaagse training, waardoor de directeuren snel kennis en vaardigheden hebben geleerd om een financieel beleid te

maken. Daarmee hebben we weer een stap in de richting van integraal management binnen de scholen gezet,” aldus Van der Laan.



## Control

Stichting Kans & Kleur heeft de financiële administratie uitbesteed. “De financiële administratie is vooral vanuit efficiency overwegingen uitbesteed. Daarmee is wel de behoefte ontstaan aan de vertaling van de financiële gegevens naar managementinformatie. Samen met Cees stellen we vast over welke managementinformatie we willen beschikken en komen we tot een financieel beleid. Daarnaast begeleidt Cees ons bij het proces om te komen tot begrotingen en jaarrekeningen. Daarmee is Kans & Kleur daadwerkelijk in control,” stelt Van der Laan.

*Rob van der Laan.*

## Key Consult sponsort MX-team Groesbeek

**Key Consult betreedt regelmatig (nog) niet geëffende banen. Wellicht is deze verwantschap de reden dat Key Consult sponsor is geworden van het sympathieke motorcrossteam uit Groesbeek.**

“Sponsoring is noodzakelijk voor het voortbestaan van ons team,” zegt teamleider Theo Ebbers. “We hebben geheel op eigen kracht dit team opgestart en de mogelijkheid gecreëerd aankomend talent te ontwikkelen bij de crossers. Op dit moment staat onze Jacky Thijssen op grote voorsprong voor het behalen van het Nederlandse kampioenschap van dit jaar. Ook Glenn Wijnhoven zet Key Consult regelmatig in de schijnwerpers. Hij is dit jaar gepromoveerd van de junioren naar de senioren klasse. Zonder sponsoring hadden we nu niet de



beschikking over ons huidige materiaal. Bovendien is Cees Keijzer een betrokken sponsor. Hij is regelmatig van de partij bij een van de teamactiviteiten en

coacht onze jongens naar nog betere prestaties. Maar zelf een rondje sturen op het circuit tijdens een opstapdag was nog een stap te ver...,” vertelt Ebbers lachend.

## BJZ Noord-Brabant ambitieus en gedreven

# Helderheid basis voor betere dienstverlening

**Een duidelijke scheiding van staf- en lijnfuncties, goede interne communicatie en vergroting van de betrokkenheid van managers bij de beleidsvorming; kortom helderheid vormt de basis van de veranderingen die zijn ingezet bij Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant.**

Vier jaar na de fusie tussen Stichting Jeugdzorg Noord-Brabant en vier regionale Bureaus Jeugdzorg constateerden de provincie Noord-Brabant en het huidige Bureau Jeugdzorg (BJZ) zelf dat zij niet tevreden waren over de geleverde prestaties. Daarom gaven zij gezamenlijk opdracht aan organisatieadviesbureau Boer & Croon om de stand van zaken binnen BJZ in kaart te brengen. De onderzoeksresultaten leidden tot de formulering van ambities die BJZ in 2010 wil hebben gerealiseerd. 'We voeren nu een inhoudelijke discussie met de provincie over ons dienstenpakket. Als we dit helder hebben en er is geld beschikbaar, dan kunnen we verder werken aan onze ambities,' stelt Rita van Breugel, voorzitter Raad van Bestuur.

### **Van actie naar proces**

'We zitten midden in een groei-proces. In het verleden werd vooral actiegericht gehandeld. We willen nu toe naar een situatie waarin het proces, de cliënt, centraal staat.

Als het proces helder is, kunnen we ook keuzemomenten benoemen, monitoren en auditen. Het proces moet dan wel worden ondersteund met adequate automatisering. Daartoe hebben we de eerste stap gezet met de installatie van een nieuw automatiseringssysteem,' licht Van Breugel toe. BJZ heeft het onderzoek niet afgewacht, maar is al begonnen met het inzetten van projecten om bekende knelpunten te verbeteren. 'Om het resultaat van de projecten te optimaliseren, hebben we samen met Key ICT alle projecten geïnventariseerd en op een projectkalender gezet. Vervolgens zijn voor alle projecten gestandaardiseerde projectplannen gemaakt. Zo werd meteen duidelijk wat de doelstelling van ieder project is, wie daarbij betrokken zijn en hoe dit eventueel samenhangt met andere projecten. Projecten die meer dan één vestiging betreffen, of die een relatie hebben met provinciaal beleid, hebben we ondergebracht bij ons projectbureau. Alle interne projectleiders hebben een training

projectleiding gekregen. De projectleiders worden nu gecoacht en begeleid door Key ICT-programmanager, Karel Piethaan. Hij heeft ook contact met de vestigingsmanagers die ieder een aantal projecten tot hun aandachtgebieden hebben. Karel kan de dwarsverbanden tussen projecten inzichtelijk maken en heeft korte lijnen wanneer er beleidsvorming nodig is,' aldus Van Breugel.



### **Helder**

'Er is nog veel te doen, maar onze medewerkers voelen zich zeer betrokken. Nu we de zaken helder hebben, kunnen we met elkaar werken aan een verdere verbetering van onze dienstverlening aan de cliënt, want dat is het hoofddoel,' aldus Van Breugel.

# Key Groep

■ KeyConsult bv ■ KeyICT bv ■ KeyServices bv

*Experts in Finance, ICT en HRM*

[www.keygroep.com](http://www.keygroep.com)

☎ 076-599 12 59