

# KeyWords

Uitgave 6, 2009

In deze uitgave:

- 1 Wie heeft antwoord<sup>®</sup>.
- 2 Quick wins geven richting aan integraal management.
- 3 Key Groep presenteert 'Grip op verzuim'.
- 3 Hoger rendement door passie en plezier.
- 4 Uniforme registratie zorgafspraken in Jeugdzorg.
- 5 Complex personeelsproces klantgericht en efficiënt door logica.
- 6 Beweging in werk.

## Wie heeft antwoord<sup>®</sup>?

**De belangrijkste uitdaging voor gemeenten in de komende jaren is het integreren van alle dienstverlening in één breed overheidsloket dat in 2015 klaar moet zijn. Bij dit overheidsloket moeten burgers met al hun vragen terecht kunnen en dan ook een antwoord krijgen, vandaar de titel Antwoord<sup>®</sup>.**

De werkgroep Klant Contact Centrum (KCC) van de Vereniging Directeuren beschouwt klant-contactcentra als een soort tussenstap voor het brede loket. Vragen over de gemeentelijke producten en diensten kunnen in het KCC beantwoord worden en van daaruit is het mogelijk stapsgewijs toe te groeien naar één overheidsloket waar burgers in tachtig procent van de gevallen een goed antwoord mogen verwachten.

### Organisatie

Een mooi uitgangspunt, maar is het haalbaar? Voor veel, vooral kleinere gemeenten rijst de vraag hoe zij Antwoord<sup>®</sup> moeten gaan geven. In veel gemeenten is een KCC in voorbereiding. Hoewel de techniek tegenwoordig veel, zo niet alles mogelijk maakt, ligt er organisatorisch een flinke uitdaging.

Het model waarbij een frontoffice en backoffice worden ingericht is inmiddels aardig beproefd. De burger kan per telefoon, fax, e-mail, of tijdens een bezoek zijn vraag stellen en deze wordt zoveel mogelijk door de frontoffice beantwoord. Ingewikkelder vragen worden naar de backoffice

doorgespeeld en daar verder afgehandeld. Maar welke competenties zijn nodig in de frontoffice? Welke diensten lenen zich voor een snelle afhandeling in de frontoffice en welke horen toch echt in de backoffice thuis? Hoe kan de backoffice ervoor zorg dragen dat de frontoffice altijd het meest actuele, maar vooral juiste antwoord geeft? En als de frontoffice in staat is veel vragen meteen te beantwoorden, wat betekent dit dan voor de medewerkers van de backoffice?

### Programma

De inrichting van een KCC kost gemeenten al veel hoofdbrekers. De inrichting van een Antwoord<sup>®</sup>-loket is nog vele malen complexer. Het is de vraag of hiervoor voldoende projectkennis en -ervaring te vinden is binnen de gemeentelijke gelederen. Bovendien stelt het structureren en organiseren van



Karel Piethaan

programma als Antwoord<sup>®</sup> bijzondere eisen aan de samenwerkende overheidsinstellingen. Wellicht biedt het Antwoord van de Key Groep daarbij enig soelaas.

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

Neemt u eens een kijkje op de vernieuwde website van Key Groep. Hier treft u actuele informatie over de zorg- en welzijnsector, de lokale overheid en de Key Groep. U kunt zich dan meteen aanmelden voor de digitale nieuwsbrief.

# Quick wins geven richting aan integraal management

**Duidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor P&O, resultaten van processen inzichtelijk maken met behulp van Kritische Prestatie Indicatoren en adequate informatievoorziening. Met deze quick wins heeft de Rijnland Zorggroep een steviger basis gelegd voor het integraal management door leidinggevenden.**

Na een reorganisatie van de Rijnland Zorggroep, waarbij integraal management is ingevoerd, is een deel van de P&O verantwoordelijkheden ondergebracht in de lijn. "Bij een dergelijke reorganisatie is altijd de vraag wat je eerst gaat doen. Ga je leidinggevenden eerst vaardig maken, of stop je de dienstverlening, en zorg je zo dat leidinggevenden hun taak serieus oppakken," schetst Roland Mommaas, manager P&O van de Rijnland Zorggroep. Rijnland Zorggroep koos voor de tweede mogelijkheid. Het gevolg was dat het servicecentrum P&O de

vraagbaak werd voor personeelsadvies. "Daardoor kwamen de personeelsfunctionarissen in tijdsnood. Zij zouden zich in principe alleen bezig houden met beheertaken en nu kwamen daar allerlei adviesvragen bij, die ze bovendien niet altijd even goed konden beantwoorden," vertelt Daniëlle Vromen, coördinator personeelsbeheer.

In een aantal gesprekken heeft Wendy Borst, Key Groep, onderzocht of de besturingsfilosofie van integraal management nog werd gedeeld, of de rolverdeling tussen

P&O en de lijn duidelijk was en of leidinggevenden voldoende vaardigheden en instrumenten hebben om de hun toebedeelde taken uit te voeren. Uit haar advies bleek dat de besturingsfilosofie nog altijd wordt gedeeld, maar dat leidinggevenden en personeelsfunctionarissen nog niet over voldoende instrumenten konden beschikken. "Gezamenlijk constateerden wij dat er enkele quick wins te behalen waren. Daartoe zijn we twee, kortlopende projecten gestart. Het eerste project had tot doel de processen voor werving & selectie, indiensttreding, mutaties en verzuim nogmaals aan een scherpe blik te onderwerpen en daar waar nodig de rolverdeling te verduidelijken. Het tweede project had betrekking op de informatievoorziening. In dit project is vastgesteld over welke informatie leidinggevenden moeten kunnen beschikken om het integraal management goed vorm te geven," aldus Mommaas.

"Teamleidinggevenden hebben meer informatie op detailniveau nodig dan managers," voegt Vromen toe.

Beide projecten werden uitgevoerd door dezelfde werkgroep. Door van te voren het aantal bijeenkomsten vast te stellen en deze goed voor te bereiden, was de werkdruk voor de werkgroepleden niet te hoog. "Doordat van te voren heel helder was wat het project moest opleveren was het voor deze mensen de moeite waard om hier tijd en energie in te steken," stelt Mommaas.

Inmiddels zijn de eerste rapportage aangeleverd bij het management en de leidinggevenden. Deze zijn met enthousiasme ontvangen.

Daniëlle Vromen.  
"Teamleidinggevenden hebben meer informatie op detailniveau nodig dan managers."

Roland Mommaas  
en Daniëlle Vromen.



# Key Groep presenteert 'Grip op verzuim'

**Kampt uw organisatie met een (te) hoog verzuim? Heeft u het idee dat er aan verzuim weinig meer te beïnvloeden valt? De Key Groep heeft een programma ontwikkeld, waarmee u een significante reductie van verzuim kunt realiseren. Het programma richt zich op het aanreiken van instrumenten en vaardigheden aan middenmanagers, waarmee het zogenaamde grijze verzuim\* voorkomen of teruggedrongen kan worden.**

De voorwaarde voor het verlagen van het verzuim is een effectieve en efficiënte verzuimprocedure. Daarnaast is een duidelijke interne rolverdeling in de organisatie met een goed uitgeruste middenmanager in de hoofdrol de sleutel tot succes.

Om dit te behalen is een speciale training ontwikkeld om de vaardigheden van de middenmanager verder te verbeteren. Daarnaast

volgen verschillende quick scans om de rolverdeling en de verzuimprocedure in kaart te brengen. Na een monitor van enkele weken, vindt de eindmeting plaats met tot slot de eindrapportage 'Grip op verzuim'. Dit alles met een actiegericht en intensieve aanpak.

## Resultaat

Het resultaat van 'Grip op verzuim' is een stijging van de productiviteit,

waarborging van de continuïteit in de zorg- of dienstverlening en een verminderde belasting van de teams. Aangezien wij graag met u samen de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen aan gaan, bieden wij dit programma 'no cure, less pay' aan. Bent u geïnteresseerd in het programma 'Grip op verzuim'? Neem dan contact op met Wendy Borst, 076-599 12 59.

*\* Grijs verzuim is dat verzuim waarbij de medewerker zich weliswaar ziek meldt, maar waarbij hij geen symptomen ervaart die hem het werken onmogelijk maken. In zijn eigen dan wel in een andere functie.*

## Hoger rendement door passie en plezier

Met het programma Zorg Voorop biedt Key Groep zorginstellingen een traject om efficiënt en doeltreffend de productiviteit en daarmee het rendement van de organisatie te verbeteren. Tijdens dit traject coacht de eigen manager de teams om op zoek te gaan naar verbeteringen in hun eigen werkprocessen. De medewerkers bedenken de verbeteracties en testen deze. Als na evaluatie blijkt dat de verbetering daadwerkelijk heeft bijgedragen aan een hogere cliënttevredenheid of een doelmatiger proces, dan

wordt deze eerst overgenomen door het team en in een later stadium door de hele organisatie. "Procesoptimalisatie moet gebeuren binnen de teams zelf. Zij weten als geen ander waar nog winst te halen valt. Met Zorg Voorop biedt de Key Groep zorginstellingen de mogelijkheid om op basis van no cure, less pay de teams geregisseerd te laten werken aan juist deze verbeteringen. Doordat de teams de ruimte en vrijheid krijgen aan de gang te gaan met hun eigen ideeën ontstaat passie en plezier

in het werk. En daarvan profiteren niet alleen de cliënt en de medewerker, maar ook de organisatie," stelt Karel Piethaan, directeur van Key Groep.



# Key Groep

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

Postbus 9325, 4801 LH Breda

Telefoon: 076 599 12 59 - info@keygroep.com - www.keygroep.com

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

# Uniforme registratie zorgafspraken in Jeugdzorg

**Om goede jeugdzorg te kunnen garanderen, moeten alle betrokken instanties kunnen beschikken over de juiste cliëntgegevens.**

**Bureau Jeugdzorg en de zorgaanbieders in Noord-Brabant zijn daarom gezamenlijk het project 'Uniforme registratie zorgafspraken Zorgaanbieders - Bureaus Jeugdzorg' gestart om de zorgregistratie in Informatiesysteem Jeugdzorg (IJ) en Informatiesysteem Jeugdzorg Zorgaanbieders (IJZa) te uniformeren.**

Jeroen van der Eerden, directeur Oosterpoort, was nauw betrokken bij de opzet en uitvoering van dit project: "Er werd veel geregistreerd, maar aanvankelijk zat daar onvoldoende structuur in. De doelstelling van het project was om de registratie van indicaties, zorgvormen, tijdbesteding, financiële begroting en verantwoording zodanig te harmoniseren dat alle betrokken instanties kunnen beschikken over dezelfde, valide informatie. Daarbij moet wel ruimte blijven voor een eigen inkleuring op instellingsniveau, maar moeten we ook kunnen blijven meebewegen met de veranderingen in de regelgeving die door de overheid en de zorgverzekeraars worden opgelegd. Een extra hinderenis werd gevormd door **IJ** en **IJZa** zelf. Deze systemen worden ook in andere provincies gebruikt en daarom kon erin de systemen zelf niet veel veranderd worden."

## Structuur en continuïteit

De omgeving waarin het project zich afspeelt is complex en aan voortdurende verandering onderhevig. "In een periode waarin zorgaanbieders zelf intern alle zeilen moeten bijzetten om hun eigen registratie op orde te brengen, moesten zij ook overgaan van **IJZa-1** naar **IJZa-2**, wat qua opzet en inrichting twee geheel verschillende systemen zijn. Daardoor kwam van alle kanten druk op het project te staan. Hoewel dan de neiging ontstaat om de beschikbare

capaciteit vooral intern in te zetten, werd al snel duidelijk dat de blik juist naar buiten gericht moest blijven. De afspraken over zorgregistratie die we in een eerder traject met elkaar hadden, werden nu essentieel om voor de eigen organisatie een goed implementatieplan te kunnen maken. We hebben daarom gekozen voor een externe projectleider. Marlies

Gerritsen, consultant van Key Groep, heeft de opdracht gekregen om de eerder vastgestelde lijn te bewaken en zo te voorkomen dat de harmonisatieafspraken tijdens de implementatie van **IJZa-2**, zouden worden losgelaten. Daarbij was het haar taak om alle zorgaanbieders in Noord-Brabant op een lijn te krijgen en te houden. Dat is goed gegaan. Zij heeft een structuur opgezet waar wij nu mee verder kunnen.

We moeten de uniforme registratie nu borgen. Dat houdt wel in dat we voortdurend moeten blijven werken aan verbeteringen. De grootste valkuil is om nu te denken dat we klaar zijn," voorziet Van der Eerden.

*Jeroen van der Eerden.  
"We moeten de uniforme registratie nu borgen."*



*Jeroen van der Eerden, directeur Oosterpoort.*

# Complex personeelsproces klantgericht en efficiënt door logica

**Tijdens een ingrijpend project is de afdeling Personeelszaken en Deskundigheidsbevordering (P&D) van Pameijer omgebouwd tot een klantgerichte, regionaal actieve, efficiënte afdeling.**

Marie-Louise de Regt:  
"Omdat iedereen nu meer allround werkt, kunnen ze elkaar ook gemakkelijker ondersteunen en voor elkaar waarnemen."

'Pameijer is een organisatie die zorg draagt voor werken, wonen en leren van mensen met een psychiatrische beperking en mensen met een (licht) verstandelijke beperking van uiteenlopende leeftijden. Er werken ruim 2500 medewerkers, van wie een behoorlijk aantal vrijwilligers en stagiaires. Pameijer is aan het reorganiseren. Ook de afdeling P&D moest hierin mee," schetsen Marie-Louise de Regt en Marja Weevers, teamleiders P&D.

hebben we alle processen geïnventariseerd. Wat doet de Frontoffice Personeelszaken? Wat doet de Personeelsadministratie? Wat ligt bij de Salarisadministratie? Dat hebben we naast elkaar gelegd en gekeken waar de verbanden lagen. Vervolgens hebben we nieuwe processen tot in detail uitgewerkt. Onder leiding van Wil van der Meij, projectleider van Key Groep, zijn deze in een pilot uitgeprobeerd. We hebben daarvoor een imple-

Binnen de Personeelsadministratie verzorgt een team alle administratieve handelingen voor een bepaalde regio. Dit team weet beter wat er in een regio gebeurt en kan daar beter op inspelen. We werken nu veel klantgerichter. Bovendien kunnen we door logischere werkprocessen onze diensten veel efficiënter leveren."

## Ingrijpend

"De herverdeling van taken is heel ingrijpend geweest. De directie en de manager P&D hebben het project voortdurend ondersteund. Key Groep heeft het proces begeleid en de planning bewaakt. Wil van der Meij was daarbij heel coachend. Als wij ons hoofd lieten zakken, dan stimuleerde zij ons om toch door te gaan," benadrukt Marja.

## Allround

"In de pilot werd zichtbaar waar de werkprocessen gingen veranderen. Dat was een belangrijk startpunt, omdat je zo de nieuwe werkwijze aan de medewerkers kunt uitleggen. De algemene indruk was dat er ruimte en tijd kwam voor zaken waar de Personeelsadministratie echt mee bezig wil zijn. We hebben er een aantal taken bij gekregen, waardoor het werk afwisselender wordt. De verbondenheid aan een regio wordt als positief ervaren. Omdat iedereen nu meer allround werkt, kunnen ze elkaar ook gemakkelijker ondersteunen en voor elkaar waarnemen," stelt Marie-Louise.

"We vragen ons af, waarom we dit niet veel eerder hebben gedaan. Want deze werkwijze is voor iedereen veel prettiger," aldus de enthousiaste teamleiders.



Marja Weevers en Marie-Louise de Regt.

"Oorspronkelijk liepen veel zaken over teveel schijven. Hierdoor kon Pameijer niet voldoen aan goed werkgeverschap. Bovendien werd er niet efficiënt gewerkt. Sommige werkprocessen waren 'organisch gegroeid' en waren hard aan verbetering toe," aldus Marie-Louise.

## Projectleiding

Pameijer heeft Key Groep ingeschakeld om hen te helpen de afdeling te reorganiseren. "Eerst

mentatieplan geschreven, compleet met het soort mensen en aantal uren dat nodig is om de nieuwe opzet goed te laten werken. Om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen, zijn er geen ontslagen gevallen, maar zijn sommige medewerkers wel verplaatst" vertelt Marja.

Marie-Louise: "Pameijer heeft gekozen voor een regiostructuur. Onze afdeling sluit daarop aan.

# Beweging in werk

Nieuwe Wmo-tarieven voor huishoudelijke verzorging (HVZ) plaatsten Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG) eind 2008 voor een dilemma. "We hebben een groep vaste medewerkers (circa 300 fte), die zijn ingeschaald in FWG 20. De nieuwe aanbestedingen zijn gebaseerd op een functiemix van FWG 10 en FWG 15. Als je dan het aantal zorguren versus de kosten op jaarbasis doorrekent, dan is het geen haalbare kaart," schetst Annefieke Booij, Unit manager HVZ.

## Doorstroming

STMG wilde deze medewerkers toch voor de zorg te behouden. De oplossing is gevonden in een doorstroming van HVZ naar de businessunit Verpleging & Verzorging (V&V), waar functies op FWG 20 niveau wel nodig zijn. "Als gevolg van verandering in de AWBZ zal een deel van de V&V-zorg door een lager niveau zorg-verlener kunnen worden gegeven. Hierdoor ontstaat behoefte aan extra mensen met FWG 20 binnen V&V. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van mogelijkheden die ontstaan door natuurlijk verloop en het afsluiten van tijdelijk of flexibele contracten. De medewerkers die doorstromen krijgen een opleiding tot verzorgende B. Dit is een basisdiploma waarbij medewerkers daarna vervolgstappen kunnen zetten en zo verder doorstromen binnen V&V. Zo hopen we ook de arbeidsmarktproblematiek op langere termijn voor te zijn," aldus Booij.

## Beweging

Het project 'Beweging in werk' focust zich op de transformatie van 125 fte HVZ naar V&V. "Door helder en transparant te communiceren en werken, hebben we medewerkers en cliënten meegenomen in het project. Wendy Borst van Key Groep



Annefieke Booij, Unit manager HVZ.

heeft de strakke sturing van het proces verzorgd, zodat we ons echt aan alle afgesproken regels hebben gehouden. Eerst is een inventarisatie gedaan van mensen die vrijwillig naar V&V willen. De overigen hebben we op basis van het afspiegelingsprincipe aange-wezen. In die groep zitten mensen die berustend zijn meegegaan in het project. Er zijn mensen die een bezwaarschrift hebben ingediend. En er zijn mensen die er uiteindelijk toch voor kiezen als huishulp te blijven werken in een lagere functie-schaal of bij een andere organisatie. Daarna is gestart met het opleidings-programma. In april 2009 zijn de eerste 40 mensen ingestroomd bij de businessunit V&V. Er komt nu beweging in de organisatie. Die moeten we erin houden. Nu we het hele traject een keer hebben doorlopen, nemen de interne projectleiders het over van Key Groep. Uiteindelijk zal het project in juli 2010 worden afgerond," besluit Booij.

# Key Groep

*Professionals in Finance, ICT en HRM*

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

☎ 076-599 12 59