

# KeyWords

Uitgave 2, mei 2006

## Uitbesteden van HR-administratie voor kwaliteit en informatie

### In deze uitgave:

- 1 Uitbesteden van HR-administratie voor kwaliteit en informatie.
- 1 Ontdek hoe jij een succesvolle projectleider wordt!
- 2 Integraal management en P&O.
- 2 Expositie prikkelt fantasie.
- 3 Informatievoorziening is bloed in de aderen.
- 4 DBC's houden gemoederen bezig.
- 5 Efficiënte afdeling ICT ondersteunt beter en goedkoper.
- 6 Transparant en beheersbaar.

**Vanaf nu kunnen organisaties hun gehele administratieve HRM processen uitbesteden bij de Key Groep. Nieuwe Key Groep-dochter Pay4U Services neemt de zorg voor de juiste afhandeling van personeels- en salarisadministratie over en levert bovendien actuele managementinformatie.**

De professionele samenwerking tussen de specialisten van Pay4U en de organisatieadviseurs en consultants van de Key Groep garanderen een optimale inrichting en afhandeling van administratieve processen. Pay4U kan het dossierbeheer van uw personeelsadministratie verzorgen. Daarnaast kunt u uw basissalarisadministratie uitbesteden. Elke mutatie wordt ondergebracht in een werkstroom binnen de uitbestedende organisatie. Hierdoor zijn managers zelf verantwoordelijk voor het digitaal invoeren van de mutaties via een zogenaamd HR portaal. Een portaal biedt de mogelijkheid informatie te combineren voordat een (informatieverwerkings)proces wordt gestart. Een portaal is een elektronische omgeving waarin kennis, informatie en werkstromen afkomstig uit diverse ICT-systemen gebundeld worden aangeboden aan gebruikers. Iedere gebruiker van een portaal heeft een persoonlijke toegang en krijgt dus precies die informatie te zien, waarvoor hij geautoriseerd is en die voor hem relevant is.

### Pay4U Services bv

Wanneer de mutaties in het systeem zijn ingevoerd, worden deze door de experts van Pay4U-partner FEAD Assist uitgelezen, gecontroleerd en verwerkt. Desgewenst kunnen de verlofadministratie, ziekteverzuimadministratie en urenregistratie worden bijgevoerd. U en uw medewerker krijgen ieder op tijd de juiste informatie. U krijgt managementinformatie, uw medewerker zijn correcte salaris-

strook. Pay4U garandeert een correcte, tijdige verwerking. Na de verwerking van alle gegevens verzorgt Pay4U kernrapportages waarmee de managers meer grip krijgen op hun processen.

Organisaties die hun HR-administratie uitbesteden, kunnen hun focus weer leggen op de bedrijfsvoering van het primaire proces. Zij zijn verzekerd van een kwaliteitsverbetering in ondersteunende beheersprocessen en besparen kosten.

Bent u geïnteresseerd in deze nieuwe dienstverlening van de Key Groep dan kunt u contact opnemen met Astrid Kroes, Pay4U Services, **076 572 04 56**.

## Ontdek hoe jij een succesvolle projectleider wordt!

**Projecten opzetten en structureren en tegelijkertijd commitment en draagvlak binnen de organisatie creëren. Dat is de uitdaging van een succesvolle projectleider. Leer hoe je de stuwende kracht achter het project wordt en blijft.**

### Projectleiding

Een resultaatgerichte projectaanpak met inzicht in risico's en (persoonlijke) valkuilen. Dat is het resultaat van de tweedaagse training 'Praktisch Projectmanage-

ment'. Je leert hoe een succesvolle projectleider een project kan herkennen, benoemen en afbakenen. Hij kan het project op een

Lees verder op pagina 4 →

# Integraal Management en P&O

**Integraal management is een vorm van leidinggeven waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor het gehele bedrijfsproces, dus zowel voor het primair proces als de ondersteunende diensten. Daarbij blijven op deelgebieden bepaalde specialistische staf-diensten, waaronder P&O actief.**

KeyServices vroeg opdrachtgevers wat zij verstaan onder integraal management en welke rol P&O hierin heeft. Piera Mereu, Hoofd P&O van MC Haaglanden:

“Integraal management betekent dat de verantwoordelijkheid ‘laag’ in de organisatie ligt. De lijn is verantwoordelijk voor de uitvoering van financiën, productie en personeel. De kaders waarbinnen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zich afspelen, zijn duidelijk en liggen vast. De lijn kan zich in de operatie laten ondersteunen door stafafdelingen, zoals een economische afdeling (financiën en productie) en P&O (personeel). De lijn benut de specialistische kennis door Service Niveau Overeenkomsten af te spreken, ofwel door verwachtingen over en weer vast te leggen en periodiek te evalueren.”

De definitie van Hans Krikke, Manager PO&O van het HagaZiekenhuis, sluit hierbij aan. “De integraal manager is verantwoordelijk voor de aanwending van middelen en inzet van personeel om tot maximale prestaties te komen qua bedrijfsresultaat. Uiteraard binnen vastgestelde kaders. Je kunt dan denken aan vastgesteld personeelsbeleid, financieel beleid en afspraken over resultaatverplichtingen.”

Inge Bocharadt, Hoofd Dienst PO&O van het Diaconessenhuis Leiden, verwoordt het als volgt: “In onze gedachte over integraal management is de leidinggevende verantwoordelijk voor de te leveren

diensten, het geld en de mensen. Deze weet precies, wat hij moet realiseren en waarop hij wordt aangesproken. Om zijn opdracht te kunnen waarmaken, beschikt hij over de juiste competenties en heeft hij de beschikking over tijdige, juiste en betrouwbare informatie. Een dienst of afdeling P&O adviseert, ondersteunt en assisteert de leidinggevende bij het realiseren van zijn opdracht.”

## P&O

Slagvaardige stafdiensten zijn een voorwaarde voor integraal management. Zij leveren bijvoorbeeld tijdige, juiste en betrouwbare managementinformatie. De P&O'er is in dit concept de deskundige die vraaggestuurd werkt en bovenal de goede vragen stelt.

“De rol van P&O is adviserend, ondersteunend en faciliterend. Daarnaast heeft P&O een rol op het vlak van Social Control, de bewaking van centraal gemaakte

afspraken, signaleren van trends en kennisoverdracht,” aldus Hans Krikke.

Piera Mereu stelt een aantal voorbeelden bij deze faciliterende en controlerende rol, namelijk begeleiding van verzuim, planning van personeel, werving en selectie, beoordelen en belonen en het doorlichten van teams.

“De P&O-adviseur kan helpen de opdracht van de integraal manager helder te maken. Hij kan adviseren bij organisatiewijzigingen en personeelsmanagement, zorgen voor goede functiebeschrijvingen gebaseerd op competenties, een beoordelingssysteem ontwikkelen, adviseren bij het inrichten van een management developmenttraject, trainingen organiseren en betrouwbare informatie genereren met behulp van het personeelsinformatiesysteem,” vult Inge Bocharadt aan. Een effectieve organisatie wordt gerealiseerd door een leidinggevende met integrale verantwoordelijkheden, met een directeur die stuurt met beleid (en beleidsafspraken) en met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De P&O'er is dan daadwerkelijk sparringpartner of business.

## Expositie prikkelt fantasie



**Op zondag 9 april jl. bewonderden relaties van de KeyGroep de schilderijen en objecten van kunstenaars Berthe Piethaan tijdens de expositie ‘Fantasie’. Dat haar kunst ook in een kantooromgeving blijheid en vrolijkheid brengt, bleek uit de gezellige sfeer. De bezoekers waren zo van de kunstwerken gecharmeerd, dat verschillende schilderijen en sculpturen zijn verkocht.**

*Piera Mereu:  
‘Integraal  
management  
betekent dat  
de verant-  
woordelijkheid  
‘laag’ in de  
organisatie ligt.’*

# Informatievoorziening is bloed in de aderen

**Informatievoorziening is een van de vier kernaspecten van de Heusdense Manier van Werken (HMW). Met HMW stelt de gemeente Heusden de burger, de klant, centraal. Uitgangspunt is dat de klant daar terecht kan, waar hij de dienst wil afnemen. Om dit te kunnen realiseren werkt de gemeente Heusden tijd- en plaatsonafhankelijk.**

“HMW is een totaalconcept bestaande uit vier aspecten: werkomgeving/faciliteiten, organisatie-ontwikkeling, ICT en informatie-beheer. Faciliteiten en ICT zijn voorwaarden voor deze manier van werken. Bovendien is een van de hoofdtaken van de gemeente het verstrekken van informatie. Informatievoorziening is dus het bloed in de aderen van de gemeente,” stelt Frank van de Leur, strategisch informatieadviseur van de gemeente.

“Ik houd me bezig met de ontwikkeling van een strategische i-visie. Informatievoorziening maakt deel uit van alle projecten die binnen de gemeenten worden uitgevoerd. Als strategisch adviseur ben ik bij deze projecten betrokken om steeds het belang en de mogelijkheden van informatievoorziening onder de aandacht te brengen. We kijken daarbij ook voortdurend naar nieuwe mogelijkheden.

Daarom heb ik nu aan KeyICT gevraagd een businesscase te beschrijven over Voice Over IP (VO/IP). Op basis van deze businesscase kunnen we beoordelen welke

toegevoegde waarde deze techniek wellicht heeft voor de gemeente Heusden,” aldus Van de Leur.

## Dienstverlening

Op dit moment wordt binnen de gemeente Heusden een visie ontwikkeld over het dienstverleningsniveau dat de burger wenst en dat de gemeente wil en kan leveren.



Frank van de Leur.

“Bij de ontwikkeling van de visie zijn ook wij betrokken. In dit proces is het belangrijk te luisteren naar de wensen van de klant, maar je moet ook de verwachtingen

managen. We kunnen nu eenmaal niet alles bieden. Als zowel de productinformatie en de klanteninformatie eenvoudig en correct beschikbaar is, kun je de klant beter bedienen en daarmee de klantverwachting ook beter sturen. Informatievoorziening is in dit proces een aanjager om knelpunten bespreekbaar te maken en oplossingen te vinden. Ik heb daarin de taak de veranderingen te begeleiden. We staan nu voor de uitdaging om op 1 januari 2007 te voldoen aan de regel van de Rijksoverheid door 70% van onze

producten digitaal aan te bieden. Het is prettig dat we in KeyICT dan een partner hebben die kritisch meedenkt en niet praat maar handelt,” besluit Van de Leur.

## Key Groep

■ KeyConsult bv ■ KeyICT bv ■ KeyServices bv

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

Key Groep richt zich op project management en dienstverlening binnen de gezondheidszorg en overheid.

Takkebijsters 61a, 4817 BL Breda

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

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

# DBC's houden gemoederen bezig

**De zorgsector is volop in beweging. De nieuwe financieringsstructuur vereist aanpassingen in de financiële processen van zorginstellingen.**

Interim-assistent controller en DBC-consultant namens KeyConsult bij het HagaZiekenhuis, te Den Haag, Martijn Buitenhuis vertelt: "Het ziekenhuis moet onderhandelen met zorgverzekeraars over de te leveren zorg. Dat gebeurt op basis van diagnose-behandelcombinaties, de zogeheten DBC's. Om deze DBC's en de prijzen hiervan vast te stellen, moet je weten welke soort DBC's het ziekenhuis kan en wil bieden en wat de kostprijs hiervan is. Het HagaZiekenhuis heeft in dit kader bepaald met welke speerpunten zij zich wil profileren op de zorgmarkt. Mijn taak is vervolgens om met de specialisten de financiële gevolgen in kaart te brengen en de mogelijkheden voor groei te bespreken. Een goede administratie in het DBC tijdperk is afhankelijk van de

wijze waarop we de verrichtingen registreren en hoe we deze vervolgens op de juiste manier aan de DBC's koppelen. In het nieuwe financieringssysteem vindt namelijk een validatietoets plaats. Dat wil zeggen dat wordt gecontroleerd of de zorg is verleend conform de DBC. Om deze toets te kunnen uitvoeren en dus te kunnen factureren is tijdige en volledige registratie van verrichtingen essentieel." Jan-Gerben Verzijl, plaatsvervangend manager FIC van het HagaZiekenhuis, noemt Martijn wel de 'smeerolie voor het proces'.

'Mijn opdracht was om tijdens dit proces steeds op het juiste moment de juiste mensen bij elkaar te brengen, zodat het beoogde resultaat kon worden

behaald. De DBC's hebben niet alleen grote financiële effecten, maar ook gevolgen voor de werkwijze van specialisten. Om dat succesvol te kunnen doen, moeten ziekenhuisdirectie, specialisten en ondersteunende diensten op één lijn zitten. We hebben daarom eerst de financiële processen op orde gebracht. Daarna hebben we een financieel model ontworpen. Op basis van de vastgestelde speerpunten en het financiële model hebben we geïnventariseerd waar groeimogelijkheden zijn voor het HagaZiekenhuis. Het model wordt voortdurend gevoed door de rapportages en registraties die we hiervoor hebben opgezet. Hiermee kan HagaZiekenhuis eenvoudiger financieel onderbouwde keuzes maken.' Met de DBC's en een registratie- en rapportagesysteem voor goede managementinformatie is HagaZiekenhuis klaar voor de toekomst.

*Martijn Buitenhuis:  
"Het ziekenhuis moet onderhandelen over de te leveren zorg."*



Martijn Buitenhuis

## Succesvolle projectleider! (vervolg van pagina 1)

gestructureerde wijze indelen in fases met behulp van een stappenplan. Daarbij benoemt hij de producten/resultaten en definieert de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen. Vanzelfsprekend vergeet hij niet draagvlak te creëren voor het gewenste eindresultaat en communiceert hij resultaatgericht met opdrachtgever en projectmedewerkers. Hij bewaakt de voortgang, stuurt bij waar nodig, rapporteert hierover en sluit het project goed af.

### Training

Voor (toekomstige) projectleiders in de zorgsector en de (lokale) overheid organiseert de Key Groep de training 'Praktisch Projectmanage-

ment'. Bij deze resultaatgericht training worden zowel theorie en als praktische handvatten aangeleerd. Na de training beheerst de deelnemer de vaardigheden die nodig zijn voor een projectaanpak van aanloop tot afsluiting op basis van plannen die gekenmerkt worden door een productgeoriënteerde aanpak. Daarnaast heeft de deelnemer de benodigde competenties ervaren en weet dus bijvoorbeeld dat de projectleider de projectorganisatie dient te enthousiasmeren en zich tegelijkertijd bescheiden op dient te stellen.

### Aanpak

De training duurt twee dagen:

**Dag 1:** interactieve kennisover-

dracht van projecten en projectmanagement.

**Dag 2:** het benoemen en ervaren van de succesvolle vaardigheden van de projectleider.

Na twee maanden wordt op initiatief van de Key Groep getoetst of de deelnemer de bovengenoemde resultaten in de praktijk succesvol heeft kunnen toepassen.

De kosten van de training bedragen € 895,- voor 2 dagen. Deze training wordt maandelijks aangeboden aan een groep van minimaal 8 en maximaal 12 deelnemers. De eerstvolgende training 'Praktisch Projectmanagement' wordt gegeven op **14 en 15 september 2006**. U kunt zich aanmelden bij de Key Groep: **076 5991259**.

# Efficiënte afdeling ICT ondersteunt beter en goedkoper

**Tijdens een omvangrijk informatiseringproject heeft Bureau Jeugdzorg in Eindhoven de afdeling ICT heringericht en de basis gelegd voor een gedegen ondersteuning van het primaire proces.**

*Dick Lampe:  
"Nu Bureau Jeugdzorg goed zicht heeft op de eigen processen, kan de volgende stap worden gezet."*

De afdeling ICT van Bureau Jeugdzorg is in de loop der jaren organisch gegroeid. Dit leidde tot een grote verscheidenheid aan telefooncentrales, printers, computers en software, die het beheer gecompliceerd maakten. Daarnaast waren er knelpunten in de bereikbaarheid. Met een groot aantal verhuizingen voor de deur besloot Bureau Jeugdzorg een project te starten, waarin al deze vraagstukken in een keer structureel worden opgelost.

samenhang van processen, techniek en dienstenportfolio bepaalt dan het functioneren van de afdeling. De processen vormen daarbij in feite de link tussen de techniek en de dienstverlening aan de klant. Als we de techniek, de dienstverlening en de processen helder in beeld hebben, kunnen we op termijn Service Level Agreements gaan afspreken."

Met de directie is er een beleidskader afgesproken waarbinnen de afdeling ICT gaat opereren. In dit

beleid voor mobiele telefonie. De afdeling P&O heeft daarvoor de beleidslijn ontwikkeld, de lijnmanagers bepalen wie een mobiele telefoon krijgt, de afdeling ICT voert uit en de helpdesk verzorgt het beheer," aldus Dick Lampe.

Hoewel het project nog niet helemaal is voltooid, zijn er wel al resultaten behaald. Er is een nieuwe telefonische infrastructuur gerealiseerd waarop de hele organisatie kan worden aangesloten en een transparant netwerk tussen de vestigingen kan worden gecreëerd. Ook is er hard gewerkt aan vernieuwing van de ICT-infrastructuur, de software en de services.

"Door te standaardiseren kunnen we veel geld besparen. We kunnen goedkoper inkopen en bovendien wordt het beheer eenvoudiger. Om de klant snel en efficiënt van dienst te kunnen zijn, hebben we er nadrukkelijk op aangestuurd alle vragen en klachten over ICT en telefonie altijd via de Helpdesk te laten lopen," licht Dick Lampe toe.

Het project heeft er niet alleen toe geleid dat de primaire dienstverlening is verbeterd, maar de afdeling ICT van Bureau Jeugdzorg is nu ook beter in staat nieuwe ontwikkelingen te ondersteunen, zoals invoering van een elektronisch dossier en het uitwisselen van gegevens met ketenpartners.

"Nu Bureau Jeugdzorg goed zicht heeft op de eigen processen, kan de volgende stap worden gezet. Deze houdt in dat we gaan kijken welke onderdelen van de dienstverlening eventueel kunnen worden uitbesteed, om het primair proces nog beter en sneller te ondersteunen tegen lagere kosten," besluit Dick Lampe.



Dick Lampe

Projectleider namens de KeyICT Dick Lampe vertelt: "De diensten aan de verschillende afdelingen werden technisch inhoudelijk goed geleverd, maar het ontbrak aan een organisatie en structuur waarmee het gewenste niveau van dienstverlening kon worden gewaarborgd. We hebben nu gekozen om op basis van ITIL de operationele processen te beschrijven. Behalve de processen zelf, zijn alle technische componenten van de IT infrastructuur beschreven. Gelijktijdig zijn alle activiteiten van de IT-organisatie vastgelegd in een dienstenportfolio. De onderlinge

kader zijn de missie, visie, taken en verantwoordelijkheden van de afdeling vastgelegd. "Als de lijnmanager heeft bepaald dat er behoefte is aan een bepaalde functionaliteit en de budgethouder stelt hiervoor geld beschikbaar, bepaalt de afdeling ICT of de functionaliteit technisch haalbaar is. Vervolgens regelt de afdeling Inkoop waar de benodigde materialen en diensten worden ingekocht. Door deze procedure zijn de belangen ontvlochten en is het proces inzichtelijk geworden. Dat deze procedure goed werkt, merken we nu bij het nieuwe

# Transparant en beheersbaar

**Carinova brengt werkproces PA/SA op orde.**

**In november 2005 startte bij thuiszorgorganisatie Carinova een project ter optimalisatie van de werkprocessen van de personeelsadministratie (PA) en salarisadministratie (SA). Op 1 maart 2006 vond de oplevering van het project plaats. "Juist de tijdsdruk was een succesfactor," stelt Marlies Gerritsen, projectleider namens KeyICT.**

"In 2005 hebben we TIS-Care, een thuiszorginformatiesysteem, geïmplementeerd. Dit systeem bood mogelijkheden voor een verdere integratie van de ondersteunende diensten. Door de invoering van TIS-Care waren er kronkels in de werkprocessen van PA en SA ontstaan om de voortgang van de processen rondom urenregistratie en facturatie te kunnen blijven waarborgen. Het project had ten doel deze kronkels glad te trekken. Daarnaast moesten de processen opnieuw worden ingericht om te kunnen voldoen aan een aantal nieuwe wettelijke regelingen op het gebied van onder meer levensloopregelingen," vertelt Martin Segerink, manager van het Bedrijfbureau bij Carinova. Er werd een stuurgroep geformeerd, die besluitvaardig te werk ging en commitment en draagvlak creëerde binnen de organisatie. Tijdens het project zijn de informatie- en formulierenstromen van



*Martin Segerink en Marlies Gerritsen.*

en naar PA en SA geoptimaliseerd en geüniformeerd. De werkstromen die gerelateerd zijn aan de registratiesystemen zijn in kaart gebracht en op elkaar aangesloten. "Het project kent twee kanten. Aan de achterkant hebben we het werkproces van de afdelingen PA en SA georganiseerd, afgestemd en aan tijdspaden gekoppeld. Aan de voorkant hebben we de verantwoordelijkheid voor tijdige en juiste aanlevering van informatie door divisies benadrukt. Daartoe hebben we de procedures uitgeschreven en gepresenteerd aan alle divisies en afdelingen. Iedereen is nu helemaal op de hoogte van het proces en de consequenties

van het eigen handelen voor het verloop van het proces," licht Marlies Gerritsen toe.

"De projectmedewerkers hebben een zware klus geklaard. Juist in een drukke periode van het jaar moest dit project naast de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd. Door de strakke sturing van Marlies op het proces en de inhoudelijke bijdrage van onze medewerkers is het project tijdig en succesvol afgerond. Dat is absoluut een compliment waard. Het resultaat is een transparant, beheersbaar en helder doorlopend proces waarin taken en verantwoordelijkheden van zowel de divisies als de ondersteunende afdelingen duidelijk zijn. De informatiesystemen kunnen nu beter worden benut en hierdoor zijn wij nog beter in staat te voorzien in de behoefte van de divisies met betrekking tot managementinformatie op maat," constateert Martin Segerink.

## Key Groep

■ KeyConsult bv ■ KeyICT bv ■ KeyServices bv

*Experts in Finance, ICT en HRM*

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

☎ 076-599 12 59