

# KeyWords

Uitgave 5, 2008

## Een frisse wind voor een duurzame organisatie

### In deze uitgave:

- 1 Een frisse wind voor een duurzame organisatie.
- 2 Plannen is een complex vak.
- 2 Procesbeschrijvingen onzin?
- 3 Basisregistratie leidt tot vernieuwde administratieve organisatie.
- 4 Gemeente Heemskerk stelt klant centraal.
- 4 Shared Service Centre; fictie of realiteit?
- 5 Risicomanagement als beheersinstrument bij projecten.
- 6 Kiezen voor carrière in de zorg.

**“Als een frisse wind is een interim manager in staat bij te dragen aan een duurzame, toekomstbestendige organisatie. Door in korte tijd de huidige stand van zaken door te lichten, een SWOT analyse te maken, doelen te stellen én te realiseren, toont een interim manager zijn kracht,” stelt Wendy Borst, interim manager van Key Services.**

### Verandering

“De aanleiding om een interim manager te vragen is bijna altijd dat er een verandering is gewenst. Er zijn altijd een paar uitdagingen, anders kan de leiding van de afdeling wel een paar maanden intern worden opgevangen,” stelt Borst. Rik Spooren, eveneens interim manager van Key Services: “De duur van het interim management hangt af van het doel dat je moet realiseren. Als je snel veel harde besluiten moet doorvoeren dan is de interim-duur meestal kort, want dan moet je heel snel effect sorteren. Wanneer je een organisatieverandering moet realiseren op basis van voortschrijdend inzicht en organische veranderingen, ben je langer bij een organisatie betrokken.”



Wendy Borst.

### Doel

“Het doel van de interim-opdracht kan verschillend zijn. Soms wordt gevraagd of je een afdeling wilt leiden tot een fusie, soms krijg je de opdracht een efficiëntieoperatie uit te voeren, soms weet de directie nog niet precies welk profiel nodig is voor de betreffende functie. Een interim-opdracht kan heel verschillende vragen betreffen,” aldus Borst. “Ik vind het interessant om te achterhalen wat de vraag is achter de vraag. Wat bepaalt de eerste vraag van de organisatie? Daarom neem ik nooit zomaar een opdracht aan, maar vraag ik door. De kracht van een interim manager is dat hij onafhankelijk van het verleden kan spiegelen en verfrissen. Essentieel daarbij is dat een interim manager oprecht handelt. Als je een afdeling oprecht wilt helpen om een bepaalde beweging te maken voordat je weer vertrekt, dan lever je echte toegevoegde waarde,” meent Spooren.

### Duurzaam

Duurzaam ondernemen betekent ook een duurzame organisatie opbouwen. Spooren: “Duurzaamheid begint bij stafafdelingen.

Bij fusie- of reorganisatietrajecten zouden eerst de stafafdelingen moeten worden gereorganiseerd, zodat deze weten wat er gaat gebeuren. Zij hebben deze fase dan doorleefd en zijn helemaal voorbereid op de nieuwe situatie. Vanuit de opgedane kennis en ervaring kunnen zij de lijnafdelingen vervolgens veel beter ondersteunen bij hun reorganisatie.”



Rik Spooren.

“Interim managers kunnen juist ook in deze fase een toegevoegde waarde leveren als ondersteuning voor of tijdelijke vervanging van de eigen manager. Vanuit hun professionaliteit, praktijkervaring en enthousiasme kunnen interim managers snel analyseren, besluiten en acteren. Door daadkrachtig, geloofwaardig én met inlevingsvermogen te handelen is een interim manager bovendien in staat bij de medewerkers van de (staf)afdeling draagvlak voor verandering te creëren,” besluit Borst.

Flexibiliteit en stressbestendigheid zijn een must

# Plannen is een complex vak

**Een acute zorgopdracht, een ziekenhuisopname, ziekte of overlijden kan een zorgvuldig gemaakte planning in één keer overhoop gooien.**

“Een planner moet daarom naast een logische structuur ook voldoende flexibiliteit in kunnen

bouwen in de planning en bovendien onder grote druk kunnen werken. Dat maakt plannen tot een complex vak,” aldus Francien van Dam, manager van het planbureau dat sinds een jaar de planning voor de

afdeling Verpleging en Verzorging bij Stichting Thuiszorg en Maatschappelijk Werk Rivierenland voor haar rekening neemt.

## Cultuuromslag

De planner houdt zich niet alleen bezig met de planning, maar verzorgt ook het contact met de cliënt en de zorgteams hierover. Daar waar mogelijk probeert de planner wensen van de cliënt en de teams te verwerken in de planning. Van Dam: “Omdat de teams tot voor kort zelf planden, is dit een behoorlijke cultuuromslag. We hebben gekozen voor drie regionale planbureaus. Deze structuur sluit aan bij de teammanagement-structuur. Elk team heeft een vaste planner en daarmee een vast aanspreekpunt. Een centrale planning zou betekenen dat het contact

met de teams en de managers meer op afstand komt en dat vinden we op dit moment onwenselijk.”

## Planners

“Het planbureau zijn we gestart met planners op Mbo<sup>+</sup>-niveau. Inmiddels eisen we een Hbo denken en werkniveau van planners, liefst met een bèta-achtergrond. Een goede planner heeft ruimtelijk inzicht nodig, werkt nauwkeurig en is klantgericht, maar is vooral heel stressbestendig. Key Services helpt ons bij het vinden van deze spinnen in het web. Nu we beschikken over de juiste planners, kunnen we in nauw overleg met de teammanagers de planning optimaliseren en het planbureau verder vormgeven,” stelt Van Dam.

## Procesbeschrijvingen onzin?

Veel organisaties steken veel energie in het beschrijven van werkprocessen voor een AO/IC-traject of een kwaliteitscertificaat. De meeste beschrijvingen verdwijnen vervolgens in de kast om er bij de eerstvolgende toetsing weer uit te halen. “Zonde,” vindt John Jansen, directeur Pallas Athena. “Verbeter-

mogelijkheden liggen altijd in het optimaal inrichten en beheersen van processen. Alleen dan kan de organisatie mensen en middelen effectief inzetten en een optimaal resultaat behalen.”

ideale situatie bouw je de organisatie rond de processen. In de praktijk passen organisaties hun processen echter vaak aan hun organisatie- of besturingsmodel. Key ICT helpt organisaties binnen de (lokale) overheid en de zorg hun processen te inventariseren, evalueren en optimaliseren. Als ICT-leverancier heeft Pallas Athena zich toegelegd op het maken van instrumenten om de processen op verschillende niveaus te beheren en beheersen. Gezamenlijk bieden we organisaties de mogelijkheid aan zich gecontroleerd te blijven ontwikkelen en verbeteren. Een heel groot voordeel dat hieruit voortvloeit, is dat je dan niet alleen de externe verantwoording, of het kwaliteitssysteem goed regelt, maar ook de communicatie en werkinstructies op orde brengt,

waarmee daadwerkelijk effectiviteit en doelmatigheid aan de organisatie wordt toegevoegd.”

## Communicatie

“BPM moet tot in de ‘genen’ van het management worden gevoeld. Het is een continu proces waarin de werkprocessen in relatie worden gebracht met de inzet van mensen en middelen om te komen tot het beste resultaat. De menselijke factor en de cultuur van de organisatie zijn mede bepalend. Zo is bureaucratie niet per definitie verkeerd, maar het moet wel een doel dienen. Een manager die procesbeschrijvingen gebruikt als communicatie-instrument om zijn mensen en middelen op het juiste moment en op de juiste manier in te zetten, is het meest succesvol,” stelt Jansen.

## Hype

“Business Process Management (BPM) is zeker geen hype. In de

*Francien van Dam:  
“Elk team heeft een vaste planner en daarmee een vast aanspreekpunt.”*



Francien van Dam.

*John Jansen:  
“Verbetermogelijkheden liggen altijd in het optimaal inrichten en beheersen van processen.”*



John Jansen.

# Basisregistratie leidt tot vernieuwde administratieve organisatie

**De gemeente Breda is zich, net als alle overige Nederlandse gemeenten, aan het voorbereiden op de Wet Basisregistraties. De processen om de authentieke gegevens volgens wettelijke normen vast te leggen, te beheren en daar waar geautoriseerd weer beschikbaar te stellen, zijn inmiddels beschreven. Onder het projectmanagement van Radboud van der Linden wordt nu gewerkt aan de inbedding van deze basisregistratieprocessen in de werkprocessen van de afnemende afdelingen.**

“Dit is een complex traject, want de basisregistraties voor adressen, gebouwen, personen en de wet onroerend zaakbelasting moeten niet alleen worden vastgelegd. Dit moet zodanig gebeuren dat de burger nog maar éénmaal gegevens hoeft aan te leveren en deze binnen de gemeente meermalen beschikbaar kunnen worden gesteld, waarbij te allen tijde wordt voldaan aan de privacywetgeving,” benadrukt Van der Linden.

## Verantwoordelijkheid

“Key ICT heeft ons geholpen de registratieve processen te beschrijven. Daarbij is gekeken naar de bronregistratie, de aanleidingen die er zijn voor mutatie, waar deze vandaan komen, hoe de mutatie plaatsvindt en door wie. Met de uitvoering van de Wet Basisregistraties zet je dus eigenlijk een vernieuwde administratieve organisatie op met de daarbij behorende interne controle. Een belangrijk

onderdeel daarvan is het expliciet vastleggen van de verantwoordelijkheden. Wie is voor welke registratie verantwoordelijk en bepaalt dus of een gegeven wordt gemuteerd.”

## Beheerorganisatie

Nu de processen rondom de basisregistratie bekend zijn, focust Van der Linden op de beheerorganisatie: “Hoe moeten we de beheerorganisatie zo opzetten dat we de basisregistraties blijvend actueel houden? Ook daarbij worden we ondersteund door Key ICT. Daarna zullen we met de lijnmanagers bekijken hoe zij hun processen kunnen laten aansluiten op de registratieprocessen.

Het hele traject moet 1 juli 2009 gereed zijn, want dan moeten de basisregistraties van de gemeente Breda aangesloten zijn op de landelijke voorziening. Met de basisregistraties gaat een andere manier van werken ontstaan en dat heeft een enorme impact op de gemeentelijke organisatie. Draagvlak op het hoogste niveau binnen de organisatie is daarom essentieel voor het welslagen van het project.”



*Radboud van der Linden.*

## 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

# Gemeente Heemskerk stelt klant centraal

**Sinds 1 januari 2006 werkt de gemeentelijke organisatie van Heemskerk klantgericht in plaats van aanbodgericht.**

“Behalve een andere structuur is ook een ander manier van denken nodig. Daarom heeft de gemeente besloten een organisatieontwikkeltraject te starten op basis van het kwaliteitsmodel overheidsorganisaties. Hierin zijn zes organisatievlakken en vier resultaatgebieden benoemd die een matrix vormen rond processen, informatie en medewerkers,” aldus Erik Ottens, afdelingshoofd Klantzaken.

## Eenmaal opslaan

Een van de organisatieontwikkelingsprocessen is de reductie van administratieve lasten. “Deze kun je realiseren door minder regels, maar ook door gegevens slechts één keer op te slaan en deze vervolgens beschikbaar te stellen aan afdelingen die deze nodig hebben in hun processen. Ook het digitaal aan-

bieden van producten en diensten vermindert de administratieve druk. Bovendien past dit uitstekend in onze visie op klantgericht werken.”

## Ontsluiting

EGEM-I heeft een propositie opgesteld en een voorstel gemaakt hoe de gemeente Heemskerk invulling kan geven aan digitale dienstverlening. “De techniek maakt veel mogelijk. De organisatie moet echter wel begrijpen hoe deze techniek optimaal kan worden toegepast. Ik heb daarom een adviseur gezocht die past bij de organisatie, maar vooral bij het proces waarin wij zitten. Ik wil het EGEM-I traject voedend laten zijn voor het organisatieontwikkeltraject. Met Frank van de Leur, Key ICT, kon ik meteen interessante discussies voeren over de wijze waarop we

aan de slag konden in het project ‘Digitale overheid Heemskerk’. De databronnen staan centraal bij alle producten van de gemeente en de ontsluiting hiervan is daarom essentieel in het project. De informatiehuishouding moet nu in samenspel tussen vakmensen en managers uit de organisatie efficiënt en effectief worden ingericht en beheerd, zodat zowel de klant als de organisatie profijt heeft van de digitale dienstverlening,” benadrukt Ottens.

*Erik Ottens:  
“Zowel de klant als de organisatie heeft profijt van de digitale dienstverlening”*

Erik Ottens.



## Shared Service Centre; fictie of realiteit?

**Een Shared Service Centre (SSC), een dienstencentrum dat voor een of meer organisaties op een centrale plaats de administratieve processen afhandelt, kan besparingen opleveren van 20 tot 30%. Dit concept heeft daarom momenteel de aandacht van veel zorgorganisaties.**

Bij enkele grotere zorgorganisatie wordt onderzocht of een SSC de beloofde voordelen met zich meebrengt. Maar ook voor kleinschaligere zorgorganisaties is het juist nu interessant te kijken of het verstandig is een aantal administratieve diensten, die niet tot de core-business behoren, anders en met anderen gezamenlijk te organiseren. Het uitbesteden van de hoofdzakelijk administratieve processen is betrekkelijk nieuw. In de praktijk is gebleken dat een groot aantal van deze diensten goed uit te besteden is aan derden, die vanuit hun expertise deze diensten

zeer goed en vaak zelfs beter kunnen invullen.

“Een SSC is in feite niet meer dan een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) van een organisatie die tot taak heeft diensten op een specifieke specialisatie, bijvoorbeeld administratie, personeelszaken, of automatisering, te leveren aan de operationele eenheden van die organisatie op basis van een overeenkomst tegen een verrekenningsprijs. Het aantal bedrijven dat gebruik gaat maken van een SSC om kosten te reduceren en de kwaliteit van zowel de interne als

de externe dienstverlening te verhogen, zal de komende tijd fors toenemen. Professor Strikwerda, Business School Universiteit Amsterdam, meldt dat uit een eerste verkenning is gebleken dat met de invoering van een SSC binnen twee jaar besparingen op de kosten van administratieve taken van circa 20-30% kunnen worden gerealiseerd. SSC is een bewezen concept dat ook bij de (lokale) overheid en de non-profit instellingen uitstekende voordelen biedt in beheersing en kosten,” aldus Cees Keijzer, Key Consult.

*Professor Strikwerda:  
“gebleken is dat met de invoering van een SSC besparingen op de kosten van administratieve taken kunnen worden gerealiseerd”*

# Risicomanagement als beheersinstrument bij projecten

**U kent ze vast; mislukte projecten. Deadlines die niet gehaald worden, of doelen die onvoldoende worden gerealiseerd. Voor de Key Groep reden om aan complexe projecten extra beheersinstrumenten toe te voegen.**

Jan Menno Nap en Frank van de Leur, consultants bij Key ICT, werkten samen aan een methodiek om projecten beter beheersbaar te maken. Nap is al jaren bezig met risicomanagement, vooral vanuit financieel perspectief, de code Tabaksblat en het Burgerlijk Wetboek. Van de Leur wordt vanuit zijn consultancy praktijk nogal eens geconfronteerd met de beheersbaarheid van projecten. Samen hebben zij een methode ontwikkeld waardoor risicomanagement integraal onderdeel wordt van projecten.

## PDCA-cirkel

Zij hebben de Plan Do Check Act cirkel, een bekend besturingsmodel, nu toepasbaar gemaakt voor risicomanagement. In de planfase wordt gekeken naar de doelen, de risico's en de efficiënte en effectieve inzet van middelen. In de Do-fase wordt daadwerkelijk uitvoering gegeven aan de instrumenten. De Check-fase wordt gecontroleerd of de doelen zijn bereikt. Zo niet, dan is er de Act-

fase om maatregelen te nemen om de doelstellingen alsnog te halen.

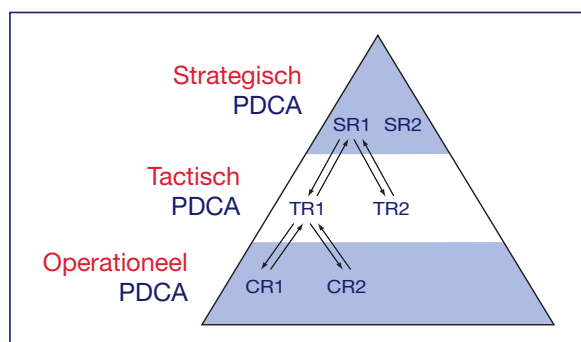
## Proefproject

Als proefproject is de ontwikkeling van het Klant Contact Centre (KCC) gebruikt. Deze ontwikkeling is een afgeleide van het rijksprogramma Antwoord©.

Tijdens de eerste belangrijke stap wordt vanuit een blanco situatie de missie, visie en doelstellingen van een betreffende KCC geformuleerd. Om draagvlak en vertrouwen te creëren wordt deze eerste stap samen met het management doorlopen. De doelen worden helder en SMART gemaakt. Daarna worden de implementatie-activiteiten bepaald en de verschillende risico's in kaart gebracht. Uiteraard kunnen de verschillende risico's worden gekoppeld aan de verschillende bestuurslagen, zie schema.

## Weet u welke risico's in uw organisatie spelen?

Key ICT organiseert een gratis brainstormsessie over risicomanagement in uw organisatie. Onder leiding van Jan Menno Nap, auteur en docent Risicomanagement, discussieert u maximaal 2 uur over risico's en de wijze waarop deze beheersbaar kunnen worden gemaakt. De brainstormsessie is toegespitst op uw praktijk, pragmatisch en resultaatgericht. De sessie vindt na afspraak plaats op uw locatie. U ontvangt dan tevens het boekje 'Risicomanagement vanuit Governance Perspectief' van J.M. Nap. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ed Holtzer of Frank van de Leur, 076 599 12 59.



## Als voorbeeld onderstaand risico en maatregelen:

Risico	Mogelijke oorzaak	Mogelijk gevolg	Mogelijke maatregel
Competentie Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet ingebed in de organisatie,</li> <li>Capaciteit P&amp;O afdeling,</li> <li>Medewerkers niet ontvankelijk.</li> </ul>	Vereiste competenties sluiten niet aan met het gevraagde binnen het ontwikkelingstraject van het KCC.	In samenwerking met P&O en in relatie met het beoogd eindresultaat een afgestemd competentie ontwikkelingstraject invoeren.

De toepassing van risicomanagement bij dit soort projecten stelt de gemeenten in staat proactief te zijn, tijd en geld te besparen en zo te voorkomen dat ze later repressieve maatregelen moeten nemen.

# Kiezen voor carrière in de zorg

In december 2007 rondde Nico Altink, op dat moment freelancer, een opdracht af bij GGZ Midden-Brabant, toen zijn oog viel op een vacature voor een informatieanalist bij beheerorganisatie IJZA. IJZA is een coöperatieve organisatie van jeugdzorgaanbieders met 17 leden. Altink had als informatie-medewerker een jaar lang meegedacht en meegewerkt aan een informatievoorziening die beter aansluit bij de ontwikkelingen in de zorgsector, zoals de introductie van de DBC's (Diagnose Behandeling Combinaties). De vacature voor een functie binnen de zorgsector kwam daarom op het juiste moment.

Altink besloot te solliciteren via Key Services: "Deze functie biedt mijns inziens voldoende uitdagingen om steeds met nieuwe zaken aan de slag te kunnen. Juist de rol van intermediair tussen de applicatiebeheerder en de gebruikers van een systeem spreekt mij erg aan. Na jarenlang op detacheringbasis bij allerlei organisaties en in diverse branches te hebben gewerkt, verheug ik mij er erg op om echt deel uit te maken van deze organisatie en me helemaal te verdiepen in de problematiek van de zorgbranche."

## Bemiddeling

Het eerste gesprek had hij met Judith Borgers, Key Services. "Judith kon mij meer informatie geven en iets vertellen over de cultuur van de organisatie. Dat vond ik heel plezierig. In een vacature staat vaak alleen beschreven wat de functie inhoudt en over de organisatie lees je niet meer dan de kengetallen. Door dit gesprek

had ik zelf een beter beeld van de organisatie. Judith introduceerde mij vervolgens bij IJZA. Na een plezierig korte procedure ben ik vanaf 1 februari jl. werkzaam bij IJZA. Nu al zie ik allerlei mogelijk-

heden om proactief alle deelnemende jeugdzorgaanbieders te adviseren en te begeleiden om te komen tot een uitstekende, passende informatievoorziening," aldus Altink.



## 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