

door John Schmeitz

overleven in een veranderende omgeving.....

De uitdaging van de facilitaire staf in de Zorg

Er zijn in de Zorg allerlei ontwikkelingen die invloed hebben op de positie van de facilitaire stafmedewerker. Om adequaat te kunnen reageren zal deze dan ook keuzes moeten maken. In het navolgende wordt ingegaan op:

Welke ontwikkelingen heeft de facilitaire stafmedewerker in de zorg mee te maken

Wat is de uitdaging

Telecommunicatie als voorbeeld voor waar hij mee te maken kan krijgen

De gevolgen van de keuze die directeur Facilitair kan maken

Welke conclusies kunnen getrokken worden

Ontwikkelingen

Er zijn generieke en voor de Zorg specifieke ontwikkelingen te noemen. Hierna staan een aantal genoemd:

Door regelgeving, klantgerichtheid en marktwerking in de Zorg ontstaat er een steeds grotere noodzaak voor efficiënte ondersteuning.

Business units richten zich meer op het primair proces en plaatsen ondersteunende processen meer op afstand

Door de toegenomen dynamiek en financiële druk moet Facilitair steeds meer concurreren met de markt

Convergentie van technologie zorgt dat, eerst losstaande onderdelen zoals telecommunicatie, steeds meer gaat overlappen met IT.

Inkoop zoekt steeds meer samenwerking door vraagbundeling om kortingen te realiseren. Tevens blijkt dat ook inkoop van niet facilitaire zaken steeds meer bij Facilitair terecht komt.

De organisatie vraagt om een flexibele facilitaire omgeving.

Wel of niet gedwongen fusies vragen om samenvoegen van ondersteunende afdelingen en consolidatie van de infrastructuur.

Combineren van alle facilitaire zaken in Shared Service Centers.

Uitdaging

De grote uitdaging voor de facilitaire staf is nu hoe hiermee om te gaan en welke rol te spelen. Hierbij is de voornaamste vraag of de facilitaire stafmedewerker deel moet uitmaken van de sturende omgeving of de bestuurd omgeving. Daarvan afhankelijk zijn vragen als: wat doet facilitair wel en wat niet, hoe organiseer ik het en wat heb ik nodig. Zwart-wit gezien betekend e.e.a. een keus voor:

* Facilitair omvat alle ondersteunende competenties (besturend)

* Facilitair heeft een afgebakend takenpakket op tactisch/operationeel niveau (bestuurd)

Aan de hand van een oudsher traditioneel onderdeel van facilitair, telecommunicatie, zal geprobeerd worden concreter in te gaan hierop.

Telecommunicatie "de arena"

Om te beginnen is het belangrijk te realiseren dat telecommunicatie meer is dan telefonie alleen. Zeker in de Zorg met Zuster Oproep Systemen (VOS), Personen Zoek Installaties (PZI), portofoons, mobilofoons, alarminstallaties, domotica systemen, mobiel en vaste telefonie. Zoals gezegd zijn deze systemen meestal onder beheer bij Facilitair. Door technologische ontwikkelingen zijn een aantal zaken op een andere manier in te vullen. IP-telefonie bijvoorbeeld, waarmee vaste telefonie min of meer een applicatie is geworden op de IT-infrastructuur. Door deze ontwikkeling ontstaat ook de vraag of Facilitair nog wel de juiste afdeling is voor het beheer hiervan. Daarbij uitgaande van de situatie dat IT-beheer een aparte afdeling is.

Effectief of efficiënt

Te vaak wordt te snel Zwart-wit geredeneerd en gesteld: Een applicatie over de IT-infrastructuur dient beheerd te worden door de IT-afdeling en aangezien IP-telefonie aan dit criterium voldoet, is de keus gemaakt. Helaas wordt hierbij te snel voorbij gegaan aan wat beheer van telefonie nu effectief of efficiënt maakt. Facilitair medewerkers zijn over het algemeen nauw betrokken bij de eindgebruikers. Daarnaast vraagt de organisatie een flexibele facilitaire

omgeving, die de eindgebruiker in staat stelt efficiënt te werken. Hier-voor is klantgerichtheid en aandacht voor de eindgebruiker nodig. Om de juiste ondersteuning te kunnen bie- den is het niet voldoende om vanuit systemen zaken te configureren. Voor

* 15% beslaat de implementaties van ICT-infrastructuur en applicaties

* Slechts 4% wordt besteed aan het inpassen van ICT in de organisaties- strategie

- Business case kunnen maken
o Kosten/baten
o Impact
o Risico

Van brandweer naar

De ontwikkelingen in telecommunicatie vragen om een beleidsmatige aanpak

effectieve ondersteuning zal het wat en waarom van een telefonieconfigu- ratie dan ook eerst helder moeten zijn. Het kan dus best efficiënt zijn om het operationeel beheer van telefonie op basis van de IT-infrastructuur bij de IT-afdeling te leggen. Telefonie in- richten puur op basis van procedures (bijvoorbeeld met ITIL) is eigenlijk al- leen geschikt om de workflow en reg- istratie te organiseren. De voeling met de eindgebruiker, functioneel beheer en kennis van telefonie implementa- ties blijft een vak apart. Het is dan ook verstandig om de kennis en ervaring van de facilitair medewerkers op dit punt te benutten en nauw met elkaar samen te werken om zowel effectief als efficiënt te kunnen zijn.

Proces of systeem

Over het algemeen ligt de focus bij facilitair op het proces en bij IT op systemen. Functioneel beheer van communicatiemiddelen vraagt om kennis van de communicatieproces- sen en daarmee dus meer in het straatje van de facilitair medewerker. Ook is aansluiting met de organisa- tiestrategie nodig. Iets wat over het algemeen te weinig gebeurt. Een recent onderzoek van MarketCap bijvoorbeeld gaf de volgende resul- taten over de tijdbesteding van de ICT-afdeling:

* 70% van inzet bestaat uit "in de lucht houden" van de ICT-infrastruc- tuur

* 11% bestaat uit het operationeel houden van bedrijfskritische applica- ties

De regiefunctie

Het inpassen van ICT in de organisa- tiestrategie en relatiemanagement naar de eindgebruikers is belangrijk, omdat dat de voornaamste belang- hebbenden zouden moeten zijn. Een Top-Down benadering leent zich hiervoor het beste. Echter voor dit proces is wel een regiefunctie nodig, waarbij een aantal zaken belegd moeten zijn:

+ Relatiemanagement naar eindge- bruikers

+ Kennis hebben van de processen in de eigen organisatie

+ Organisatiestrategie vertalen naar telecom- en informatiebeleid

+ Aansturen/controleren van lever- anciers

+ Contract/Cost management
o Inkoopproces
o Managementinformatie
o Intern en extern SLA Management

Vaardigheden

De regisseur heeft verschillende vaar- digheden nodig en natuurlijk hoeft niet alles in één persoon aanwezig te zijn, echter voor een goed resultaat zal aanwezig moeten zijn:

- Communicatief
- Analytisch
- Inzicht in de functionaliteit van technologieën
- In staat organisatiestrategie en com- municatieprocessen te vertalen naar functionaliteit
- Bedrijfskundig inzicht

(proces)analist

Als procesgericht en vanuit beleid gewerkt wordt is het ook mogelijk om effectiever te zijn in beheer en implementaties. Nu wordt er vaak gereageerd vanuit knelpunten (symp- tomen), welke men ad-hoc, net als de brandweer, reactief probeert op te lossen. Tevens is het belangrijk om voorbij het knelpunt te kijken en het onderliggende probleem te weten. Hiervoor is herleiden naar de rele- vante communicatieprocessen nodig en zo een betere analyse te kunnen doen. Als het probleem duidelijk is, kan er ook bepaald worden welke functionaliteit nodig is en vervolgens welke technologie, die het beste kan invullen.

Wat is er nodig

Het is voornamelijk de juiste vaar- digheden op de juiste plek borgen in de organisatie, waarbij multidisciplinaire samenwerking en com- municatie met de eindgebruikers behouden en geborgd moet worden. Daarbij vraagt de keuze Make or Buy en de algehele aansturing (ook naar leveranciers) om een regiefunctie. Deze zal met name verantwoordelijk zijn voor afstemming van organisati- estrategie, technologiekeuze en be- heer in telecom- en informatiebeleid.

In het licht van het voorbeeld telecommunicatie is duidelijk dat de ontwikkelingen vragen om een beleidsmatige aanpak. Wie dat gaat doen hangt af van de keuze die de facilitaire stafmedewerker maakt en kan maken. De gevolgen van de twee keuzes bestuurde of besturende om- geving zijn als volgt te omschrijven.

Keuze bestuurde omgeving

Vanwege de ontwikkelingen, benodigde detaillennis op tactisch/ operationeel niveau en efficiëntie, zal facilitair steeds verder opgesplitst worden in specialisaties, zoals:

- Facilitaire (algemene) middelen
- Huisvesting
- ICT (inclusief telecommunicatie)

Door de opsplitsing zullen er meerdere personen op bestuursniveau, ieder vanuit hun eigen expertise

Budget is voor ondersteuning nu ook op bestuursniveau te beleggen en op basis van beleid te alloceren. Dit om te voorkomen dat implementaties geblokkeerd worden doordat budgetten bij afdelingen vastzitten en zo niet elders ingezet kunnen worden om dezelfde of meer functionaliteit te creëren. Ook biedt deze constructie beter de mogelijkheid om centraal een basisniveau van totale ondersteuning te realiseren en additionele functionaliteit en voorzieningen uit afdelingsbudgetten vanuit

“in de lucht houden” en kostenefficiëntie, tactisch/strategisch gaat om toekomstplanning, innovatie en afstemming met de organisatie. Operationeel beheer zal overigens wel betrokken moeten worden bij het tot stand komen van telecom- en informatiebeleid. Het inkoopproces is vanuit besturend oogpunt ook beter beheersbaar. Wel is het noodzakelijk om multidisciplinaire teams samen te stellen onder regie van de facilitaire staf om te komen tot beleid. Een mogelijkheid om e.e.a. praktisch in te richten is

Meerdere personen zullen op bestuursniveau, ieder vanuit hun eigen expertise, invloed uitoefenen

invloed uitoefenen. Hierdoor is het mogelijk dat het proces van afstemming organisatiestrategie en ondersteuning niet eenduidig geborgd kan worden. Bovendien zal integrale benadering en allocatie van budgetten moeizaam zijn, waarbij de focus op operationeel beheer zal liggen.

Keuze besturende omgeving

De noodzakelijke Top-Down benadering voor afstemming met de organisatiestrategie is op deze wijze beter eenduidig te borgen aangezien alle ondersteunende afdelingen onder Facilitair valt. Door de beleidsmatige aanpak, kan de facilitaire stafmedewerker als regisseur optreden, in plaats van met detaillennis een beperkt gebied afdekken. Hierbij ondersteund door specialisten uit de diverse disciplines. In de praktijk is het overigens, gezien de specifieke expertise, zinvol om op tactisch/strategisch niveau informatiebeleid op basis van bedrijfsapplicaties apart te beleggen onder leiding van de directeur IT. Door de integrale aanpak zijn benodigde stappen beter voor te bereiden met daardoor een verhoogde kans om binnen tijd en budget te kunnen implementeren. Ook zal minder het wiel opnieuw worden uitgevonden door meer overzicht.

de business te laten betalen. Hierdoor is het interne inkoopproces voor het afnemen van ondersteunende diensten beter te beheersen.

Conclusie

Uit het oogpunt van beheersbaarheid en tevens behoefte aan flexibiliteit is multidisciplinaire samenwerking tussen ondersteunende afdelingen en externe leveranciers noodzakelijk. Dit kan het beste ingevuld worden door te kiezen voor de besturende omgeving. De directeur Facilitair treed dan op als regisseur in de afstemming tussen organisatiestrategie en benodigde facilitaire zaken en beheert tevens het budget hiervoor. Gezien organisaties, zeker in de Zorg, op mensen en processen zijn gericht, is besturing vanuit Facilitair logischer, aangezien Facilitair traditioneel de focus heeft op de organisatie en processen. Tevens zijn de opleidingen en competenties hier meestal op afgestemd. Het gaat dus om de vaardigheden op tactisch/strategisch niveau en integrale ondersteuning. Operationeel en Tactisch/Strategisch niveau zal op basis van resultaatverwachting, gesplitst moeten worden. Operationeel is

bijvoorbeeld het voor telecommunicatie bepalen van telecombeleid, waarbij multidisciplinaire teams op basis van organisatiestrategie en impact gezamenlijk de roadmap bepalen hoe en wanneer, wat moet gebeuren. Een methodiek die zo werkt is het door de auteur ontwikkelde Tacopa.*

Over de auteur:

Ing. John Schmeitz is Organisatie deskundige Telecom bij het onafhankelijk adviesbureau Floyd Telecom Competence Center. Hij is gespecialiseerd in telecombeleid, waarbij procesanalyse en informatie uit de organisatie gecombineerd wordt met de kennis van technologie en marktontwikkeling. Hiervoor heeft hij de methodiek Tacopa ontwikkeld om uiteindelijk tot een telecombeleid te kunnen komen. De Tacopa methodiek is inmiddels bij diverse zorginstellingen in verschillende gradaties succesvol gebruikt.

Voor reacties:
johnschmeitz@floyd.nl