Ontwar de Gordiaanse knoop

Zo brengt u uw capaciteitsmanagement op orde

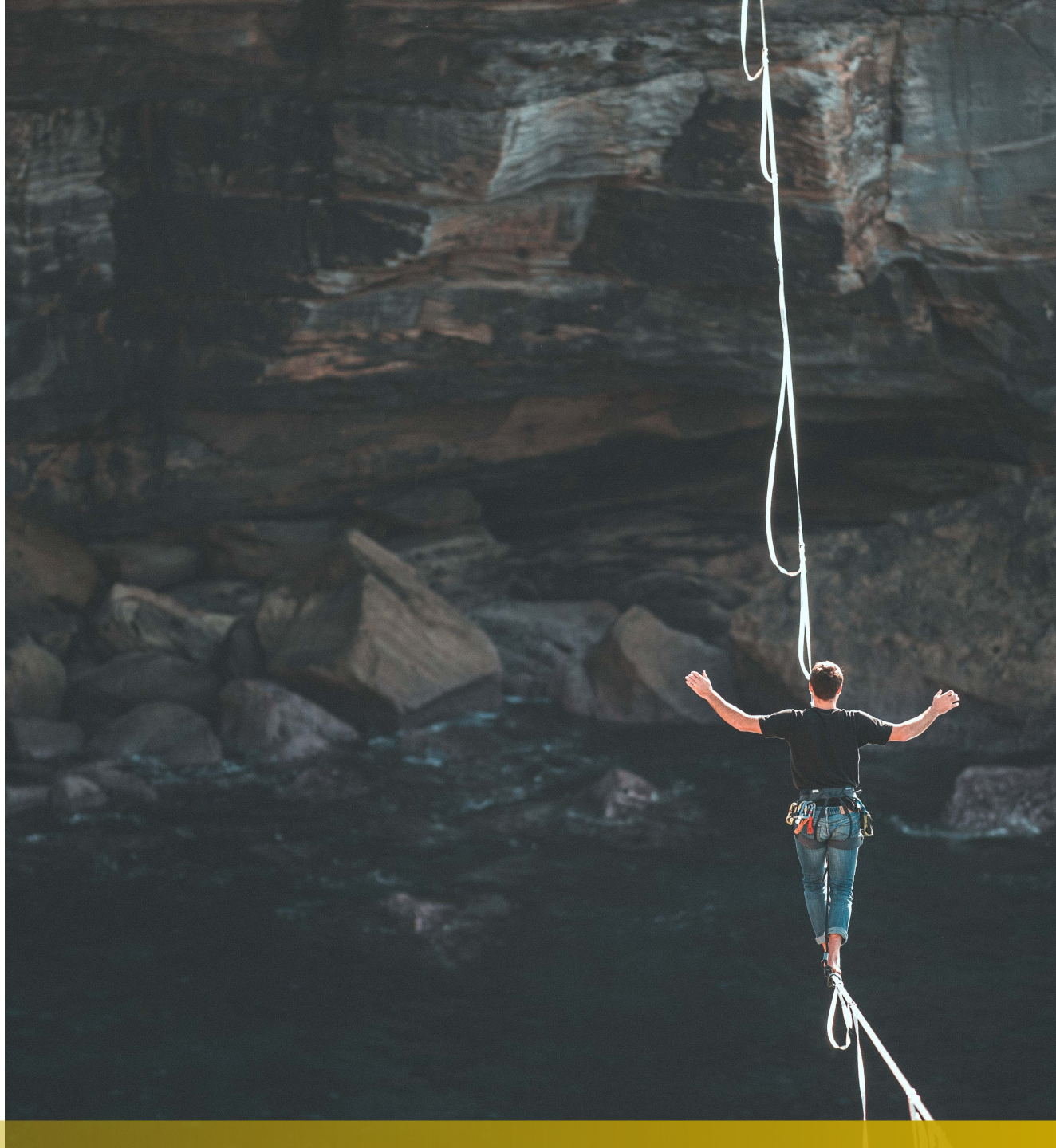
P5 COM

INSPIRING PERFORMANCE

Het belang van capaciteits-management in de zorg

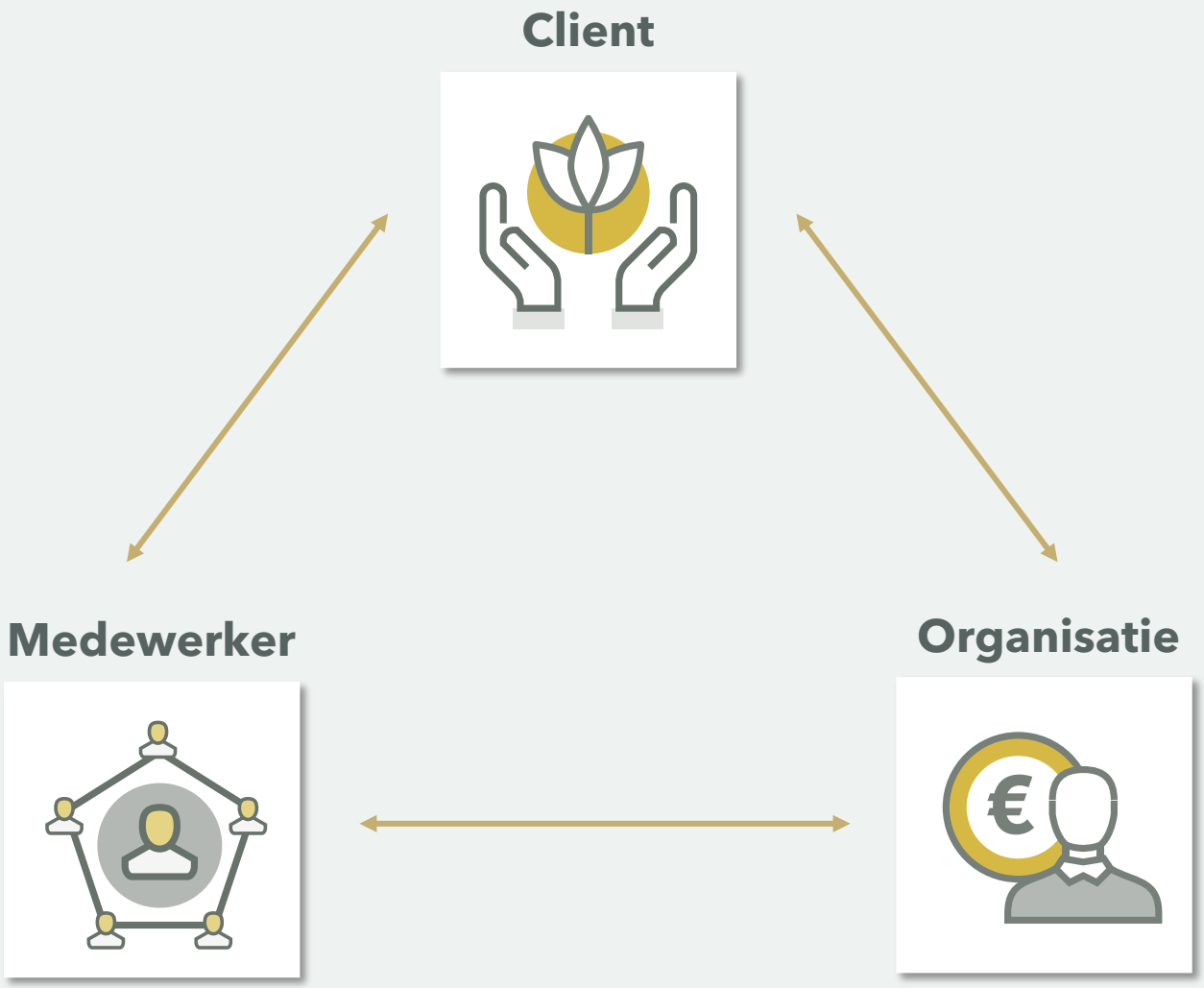
Deskundige medewerkers die op het juiste moment de juiste zorg bieden. Passend binnen de financiële kaders van de organisatie, en met bijzonder tevreden cliënten als gevolg. Dat is de heilige graal van capaciteitsmanagement in de zorg. In de praktijk zien we dat veel organisaties moeite hebben de belangen van medewerker, cliënt en organisatie in balans te houden.

En juist die balans is cruciaal.



Belangen in balans

- **Cliënten** en verwanten willen de juiste kwaliteit op het door hen gewenste moment, zonder vreemde gezichten.
- **Medewerkers** willen een normale werkdruk en geoliede processen. Ze willen een voorspelbaar en duurzaam gezond dienstrooster. En ze verwachten flexibiliteit.
- De **organisatie** wil goed voor haar cliënten en medewerkers zorgen - en wil bovenstaande dus ook. Alleen: dat moet wel binnen de financiële kaders passen.



Dit zien we in de praktijk

Wij zien iedere dag zorgorganisaties worstelen met capaciteitsmanagement. Dit is een greep uit de knelpunten. En het lastigste is: veel van die knelpunten beïnvloeden elkaar.

Waar te beginnen?

- De druk op de arbeidsmarkt, de toenemende complexiteit van zorg, en tarieven die blijvend onder druk staan **vergroten het belang van goed capaciteitsmanagement**.

- Knelpunten, oorzaken en sub-thema's lijken allemaal aan elkaar te haken. Het hele onderwerp capaciteitsmanagement lijkt een **Gordiaanse knoop**.

- In deze presentatie laten we zien met welke bril u naar verschillende deelgebieden kunt kijken - en hoe u daarmee de knoop kunt ontrafelen. Dat begint met **ordening**.

ORDENING

Hier gaat het over …

Capaciteitsmanagement is het **structureel** op elkaar **afstemmen** en **beheersen** van de **hoeveelheid werk** die gedaan moet worden, en van de **arbeidskrachten** die u daarvoor ter beschikking heeft. Inclusief de manier waarop u die capaciteit inzet.

Dat vraagt om een **prognose van het werkaanbod**. Hoeveel werk volgt er uit de cliëntvraag? En welke vergoeding staat daar tegenover?

En om het **plannen van de uitvoering**. Wat is, alle belangen meegewogen, de beste manier om het werk uit te voeren?

… en daar komt meer bij kijken dan roosteren en plannen

Wie met capaciteitsmanagement aan de slag wil, ontkomt er niet aan om ook bezig te gaan met zaken als:

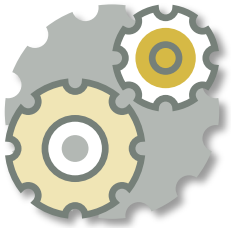
- Strategische én operationele keuzes
- Kwaliteit van zorg, cliënt- en medewerkertevredenheid
- Kostprijzen en vergoedingen voor geleverde zorg
- Netto personeelsinzet en bruto personeelsformatie
- De beschikbaarheid van eigen medewerkers en inhuur-medewerkers, kwantitatief en kwalitatief
- Keuzes over tijd en kosten voor niet-productiegerelateerde activiteiten
- De verhouding tussen vaste en flexibele arbeidskrachten
- De hele PDCA: vooruitkijken, terugkijken en continu verbeteren

Ontwarren met een ordening in vier delen

Dit probleem kunt u niet alleen op strategisch niveau aanpakken. Dat moet juist ook operationeel, bij uw leidinggevenden en uitvoerend medewerkers. Dat vraagt om **keuzes** op vier thema's: besturing, processen, structuur en gedrag.

1. Besturing

- Visie, ambitie en kaders
- Rooster- en planbeleid
- Verantwoordelijkheden
- Operationele doelen
- Stuurinformatie en BI
- PDCA
- …



2. Processen

- Roosteren
- Plannen
- Inzetten flexibele schillen
- Registeren
- Controleren
- …

3. Structuur

- Centraal vs. decentraal
- Eigen regie
- Organisatie van flexibiliteit
- Scheiding van planning en uitvoering
- …

4. Transitie van bestaand naar gewenst gedrag

BESTURING

Stap 1: ontwikkel een heldere en concrete visie

Grip krijgen op de besturing van uw capaciteit start met een **visie op capaciteitsmanagement**. Daarmee maakt u basiskeuzes die richting geven aan verdere uitwerking van besturing, processen, structuur en gedrag.

Het is prettig om een visie te verwoorden uitgaande van de **missie** van uw organisatie. Niet hoogdravend, maar eenvoudig en concreet. Denk bijvoorbeeld aan:

- Definitie en **belang** van capaciteitsmanagement.
- Beschrijving van uw **strategisch** capaciteitsmanagement.
- Beschrijving van uw **operationeel** capaciteitsmanagement.
- Beschrijving van uw visie op **flexibiliteit**.

Stap 2: bepaal uw aangrijpingspunten

Voor alle organisatieonderdelen waarvan u de capaciteit wilt managen, zult u het **aangrijpingspunt** moeten bepalen. Daarbij gaat het om de vraag wat **dé factor van invloed** is die bepaalt waarop u de capaciteit het best kunt besturen.

Twee generieke principes voor operationeel capaciteitsmanagement zijn daarbij van belang:

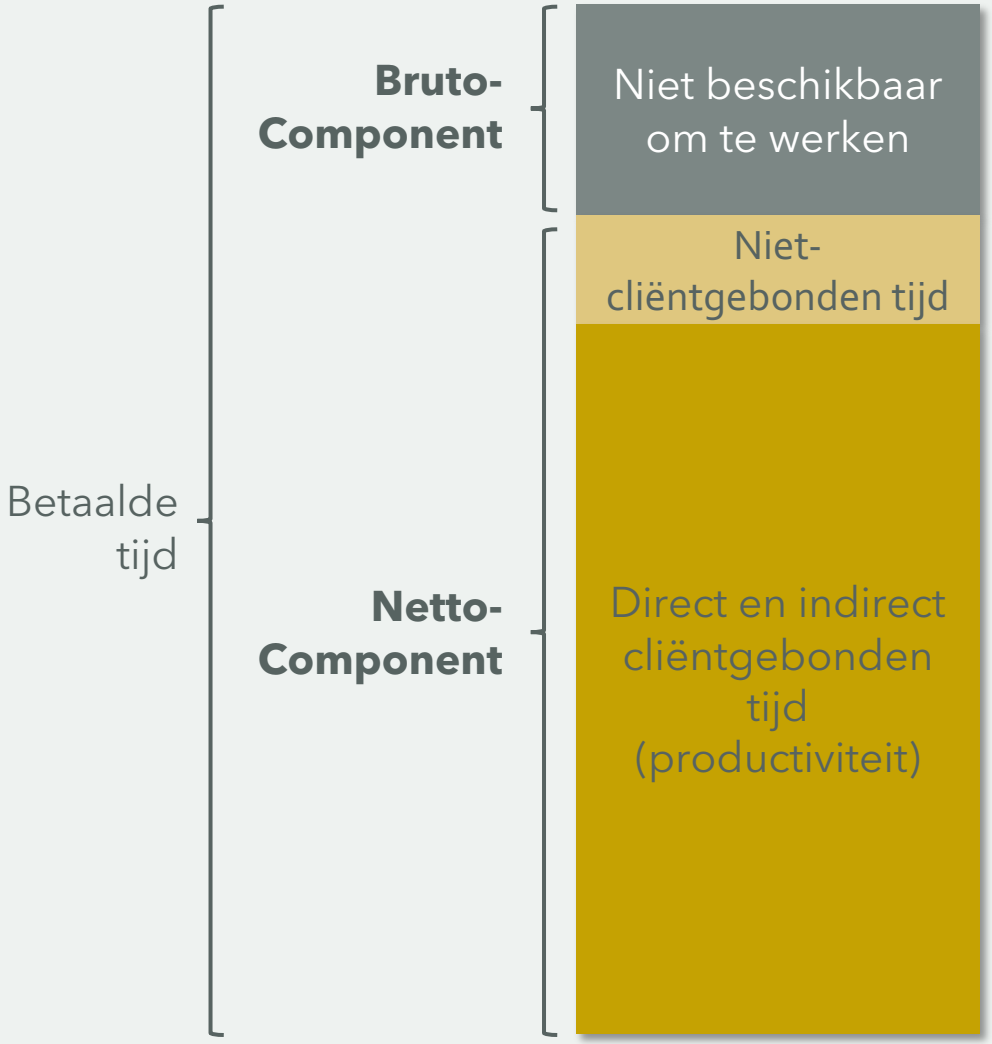
- Het onderscheid tussen de bruto- en nettocomponent van de betaalde tijd van uw medewerkers.
- De financieringswijze is leidend voor de nettocomponent.

Principe 1: maak onderscheid tussen de bruto- en netto-component van de betaalde tijd

Waarom onderscheid?
De personeelsformatie (en daarmee de kosten) wordt bepaald door de netto- en brutocomponent samen. We maken onderscheid omdat de verschillende componenten andere interventies vragen, vaak ook van andere mensen. En om de kaders van de beïnvloedingsfactoren gescheiden te kunnen operationaliseren.

De brutocomponent
De brutocomponent gaat over het beïnvloeden van de tijd die medewerkers beschikbaar hebben om te werken. En dus over zaken als ziekteverzuim, verlof, opleiding en tijd voor de OR.

De nettocomponent
De nettocomponent gaat over het beïnvloeden van uren in het rooster, en soms ook over arbeidsproductiviteit. Medewerkers en operationeel leidinggevenden kunnen de nettocomponent zelf direct beïnvloeden. Als deze component op orde is, zijn de dagelijkse planning, uitvoering en registratie op orde.



Principe 2: maak de financieringswijze leidend voor de nettocomponent

Uren in het rooster voor bijvoorbeeld verblijf
U ontvangt voor de verblijfscliënten een vergoeding die geen relatie heeft met wat medewerkers precies doen als zij aan het werk zijn. Hier ligt de focus dus op 'uren in het rooster' binnen de financiële mogelijkheden.

Declarabiliteit voor bijvoorbeeld ambulante dienstverlening
Bij deze financiering ontvangt u alleen een vergoeding voor de tijd die de medewerker 'achter de voordeur' van de cliënt registreert. Hier ligt de focus dus op cliëntplanning en routes.

Financieel gedekte trajecten voor bijvoorbeeld Jeugd- en Gezinshulp
U ontvangt een vast bedrag voor een geheel traject. Daarom ligt de focus, naast arbeidsproductiviteit, op de kostprijs van de individuele trajecten.

Stap 3: richt de besturing in en ontwikkel middelen

In deze stap draait het om:

- **Het operationaliseren van doelen** en het duidelijk maken wie voor het halen daarvan verantwoordelijk is.
- Het ontwikkelen van pragmatische **planningstools en rapportages**.
- Het faciliteren van een **continue dialoog over prestaties**. KPI's op het juiste niveau beschikbaar stellen en vaststellen wie met wie in gesprek moet als het gaat om **doelen en hun realisatie**.

Stap 4: implementeer

Dit is de belangrijkste stap.

U kunt immers pas **duurzaam** beter sturen op capaciteit, als leidinggevenden én uitvoerend medewerkers zich anders gedragen. Dat vraagt een gedegen begeleiding en implementatie.

Datzelfde geldt voor veranderingen op de domeinen processen en structuur. Daarom wijden we verderop een apart hoofdstuk aan gedrag en verandering.

PROCESSEN

Bepaal uw kernprocessen …

Het managen van capaciteit gaat het beste **als de hele organisatie dat zoveel mogelijk op dezelfde manier doet**. Daarbij helpt het om werkwijzen vast te leggen in duidelijke processen. Vaak gaat het daarbij om onder meer:

- In- en uitstroom van cliënten
- Bewaking van zorgvraag en indicatie
- In- en uitstroom van medewerkers
- Inwerkprogramma's
- Roosteren
- Plannen
- Flex aanvragen en inzetten
- Jaarurensystematiek
- Vakantieplanning
- Strategisch capaciteitsmanagement

… en zorg dat ze écht goed ontworpen zijn

Onze ervaring is dat verbeteringen alleen succesvol en duurzaam zijn, als u ze **samen** vormgeeft met de mensen die het werk uitvoeren. Zo zorgt u ervoor dat processen geen papieren tijgers zijn, maar echt behulpzaam.

Goed ontworpen processen:

- definiëren taken, maar vooral **verantwoordelijkheden** eenduidig;
- geven zelfs een leek **inzicht** in wat hij moet doen en waarom;
- **sluiten goed aan bij de systemen** die u gebruikt voor capaciteitsmanagement;
- beschrijven **de gewenste output** en sluiten aan bij beschikbare stuurinformatie om verantwoordelijken terug te geven hoe zij presteren;
- geven aan welke **middelen en ondersteuning** de taakhouders tot hun beschikking hebben om de processen goed uit te voeren.

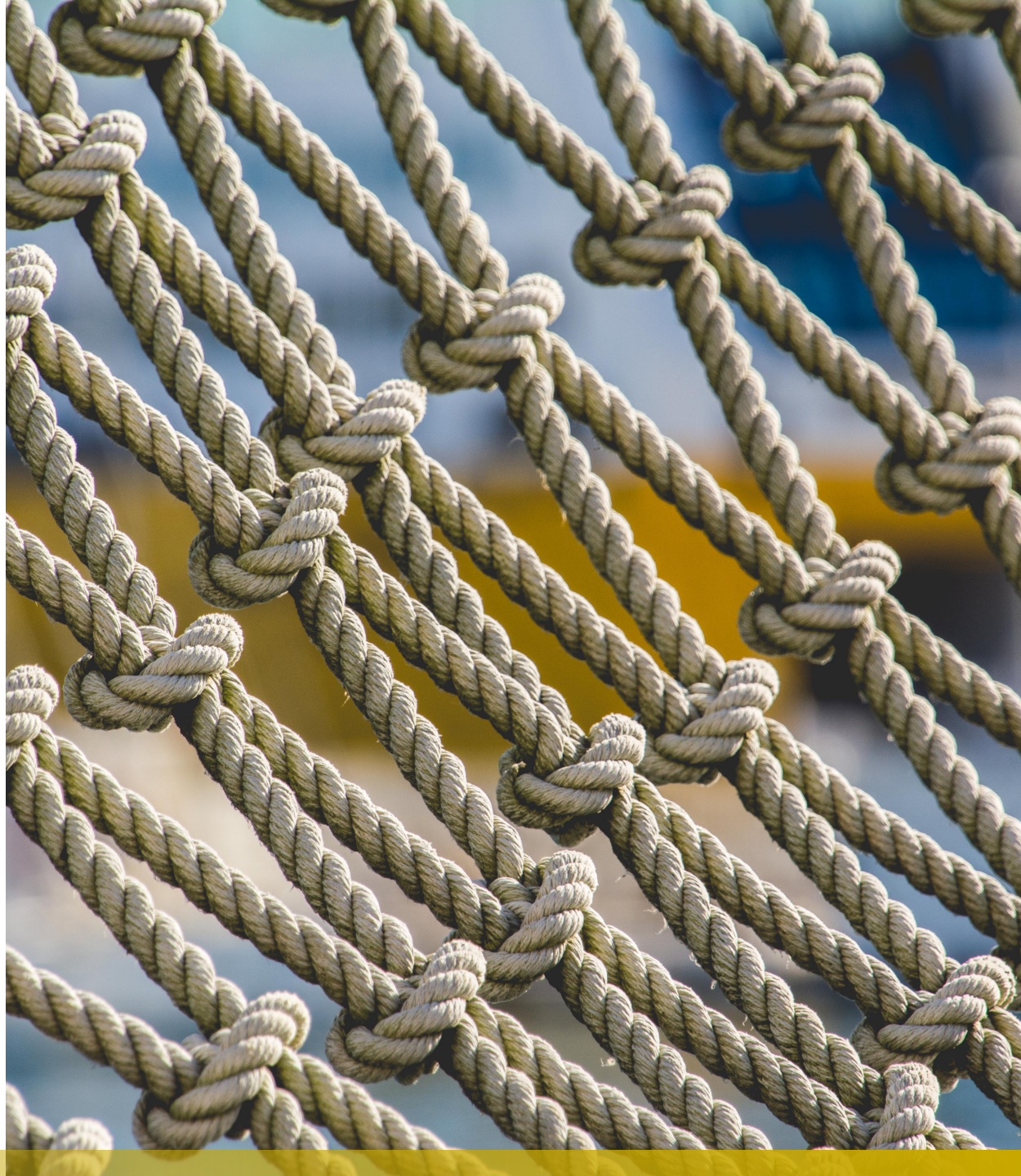
STRUCTUUR

Een structuur die past bij uw processen

Natuurlijk gaat u ook bij het verbeteren van uw capaciteitsmanagement uit van uw strategie, uw visie op zorg, en uw visie op governance. Dat zijn de uitgangspunten waarmee u kijkt naar processen, systemen en mensen. De kans is daarom groot dat uw bestaande structuren prima volstaan.

Vóór alles geldt dan ook: wat goed werkt, moet u niet willen veranderen. Structuurwijzigingen zijn immers complex, tijdrovend en vaak duur.

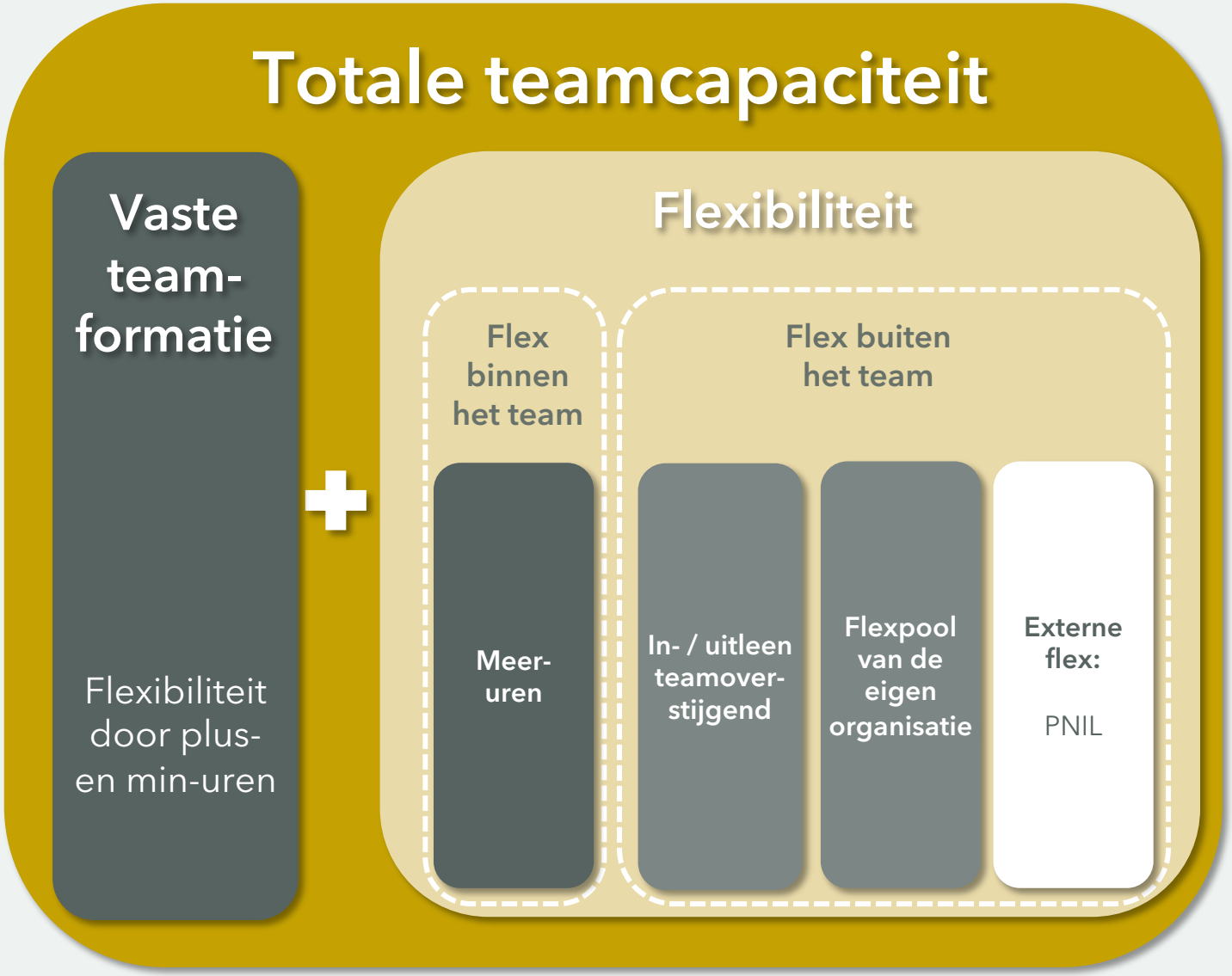
Toch is het vaak wel de moeite waard om kritisch te kijken of die structuren nog wel écht passen. Bijvoorbeeld bij de nieuwe processen. We hebben het dan over de organisatiestructuur, de aansturingsstructuur, ondersteuningsstructuur, de automatisering, en de manier waarop u flexibiliteit heeft georganiseerd.



Organisatie van flexibiliteit

Flexibel mee kunnen bewegen met vraag en aanbod, tegen zo laag mogelijke totale kosten. Zodat u óók piek en ziek op kunt vangen naar tevredenheid van het primair proces. Dat is het doel van een structuur waarmee u flexibiliteit goed organiseert:

- Niet te groot, niet te klein.
- Met passende kwalitatieve diversiteit.
- In een passende gelaagdheid.
- En met duidelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



GEDRAG & VERANDEREN

Help uw mensen duurzaam te veranderen …

Een verandering is niet blijvend als hij niet tot **veranderd gedrag** leidt. Structuur, processen, en besturing zijn slechts randvoorwaarden die helpen om gedragsverandering te faciliteren en te richten.

Bij capaciteitsmanagement gaat het vooral over de gedragsverandering bij de leden van het **team en hun direct leidinggevenden.** Zij hebben immers de grootste verantwoordelijkheid voor en invloed op capaciteit.

In een verandertraject richt u zich dus vooral op deze mensen. Wat daarvoor nodig is, **verschilt per team en persoon**. Planners, business controllers en HR-adviseurs ondersteunen hen hierbij structureel.

Interventies om gedragsverandering te versnellen

Reden achterblijven	Interventie van ondersteuning
Niet weten →	Informeren
Niet snappen →	Uitleggen
Niet kunnen →	Helpen/trainen
Niet willen →	Onderzoeken en indien nodig escaleren

… juist ook uw leidinggevenden

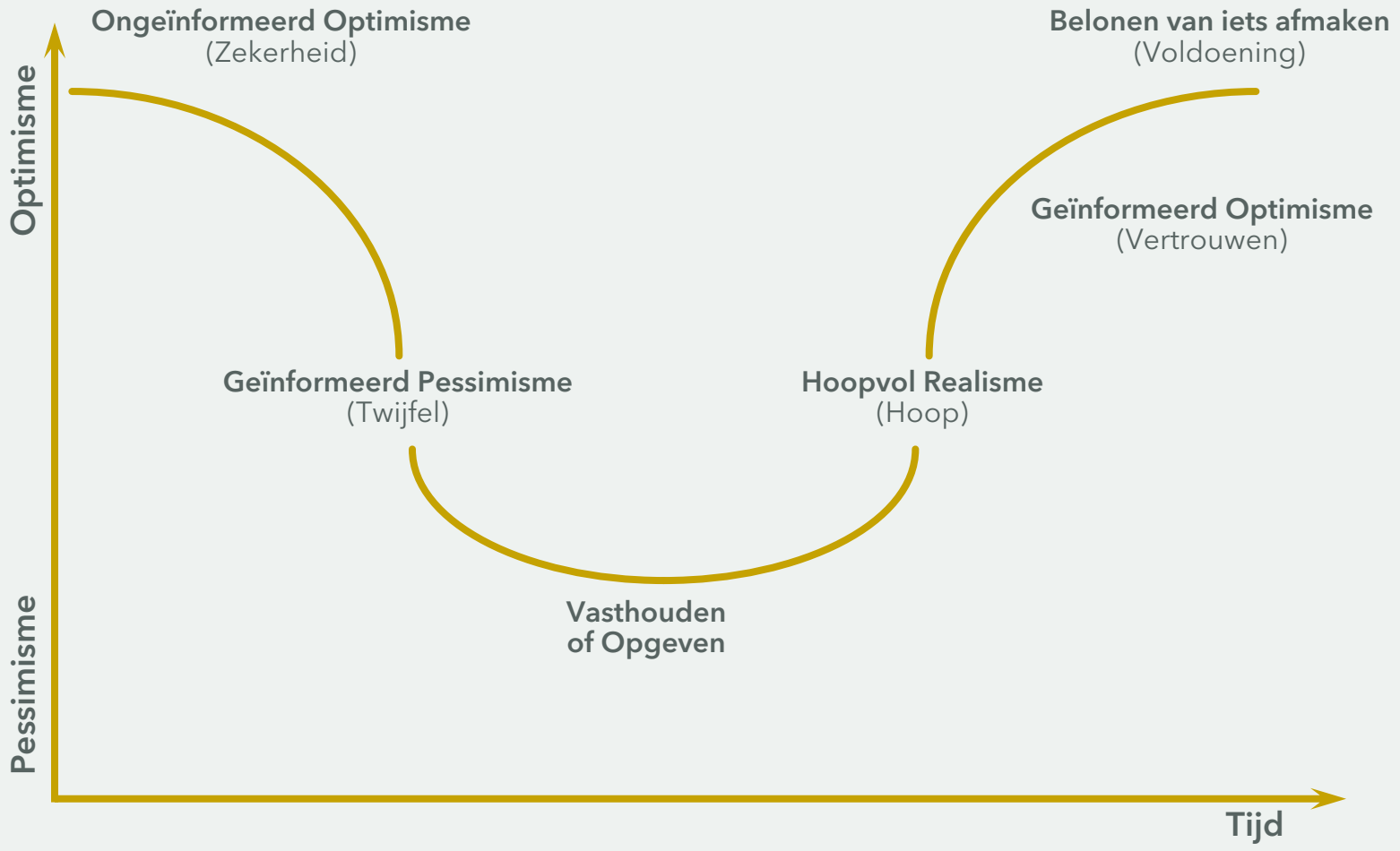
Goed capaciteitsmanagement doet een groot beroep op het **gedrag en de vaardigheden van een leidinggevende**. Logisch dat ook zij hulp nodig hebben om dat duurzaam te veranderen. In de praktijk zien wij vaak de volgende uitdagingen voor direct leidinggevenden en aandachtsfunctionarissen in teams:

- De **wil** om inhoudelijk betrokken te zijn bij plannen en roosteren met het team.
- **Prioriteit** geven aan de frequente (detail)analyse van de inzet versus de zorgvraag.
- De **durf** om duidelijk te zijn in communicatie naar het team over normen en over verwachtingen. En om teamleden aan te spreken.
- Gericht **hulp kunnen vragen** aan de eigen leidinggevende en ondersteuners als HR en Control. En dit bespreekbaar durven te maken.
- Onmogelijkheden voor het behalen van resultaat onderbouwd **durven** terug te leggen bij leidinggevende.

Houd rekening met de veranderdip …

Veranderen is nooit eenvoudig. De kans is groot dat uw medewerkers last krijgen van de **veranderdip**.

Dan is het zaak ze te **begeleiden** en te helpen. Bij voorkeur behulpzaam en vasthoudend. En met gevoel voor de spanning die capaciteitsmanagement mee kan brengen.



Bron: Daryl Conner

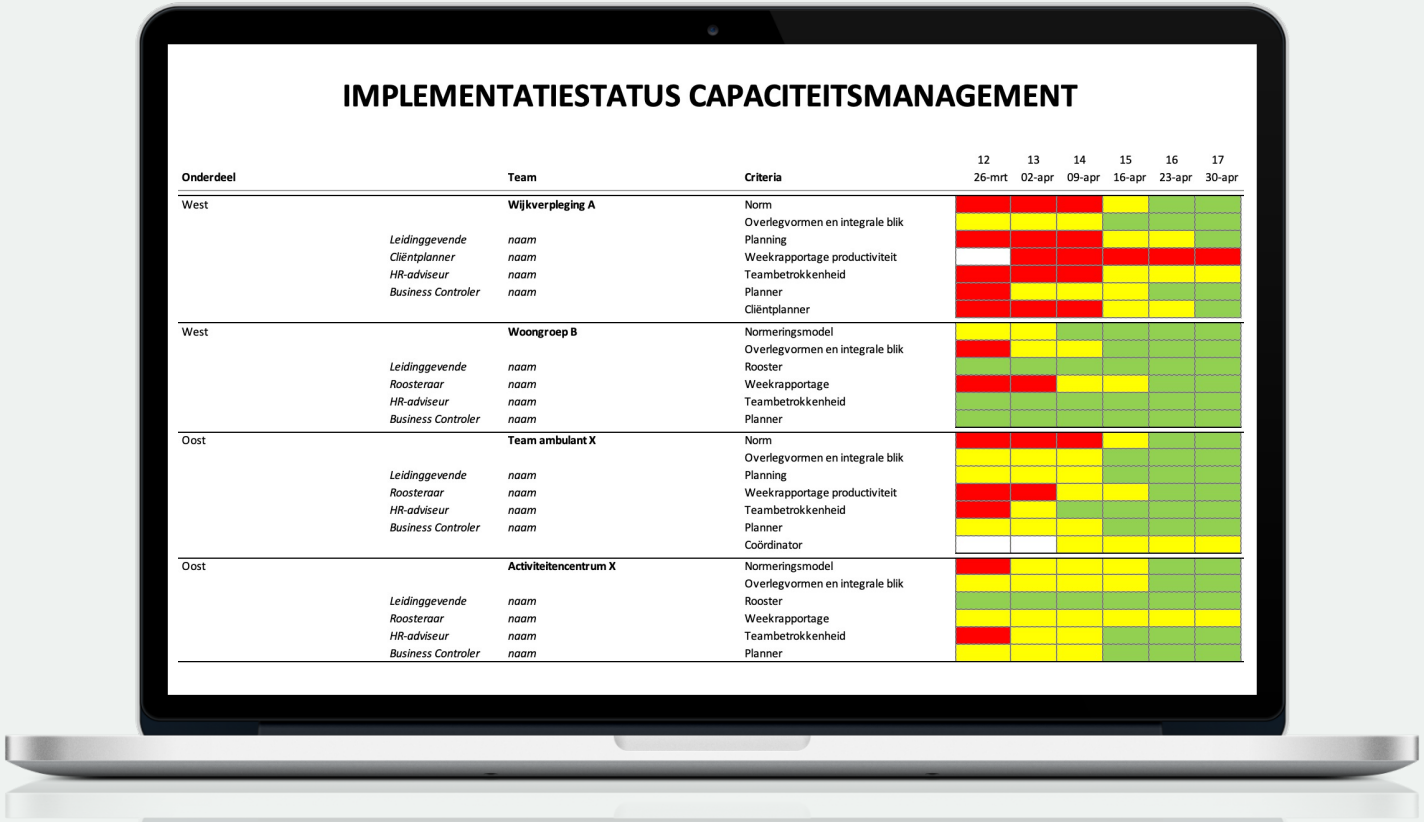
… en houd altijd overzicht

Natuurlijk wilt u de implementatie samen met het directie- of managementteam **richting geven, stimuleren en bijsturen** waar nodig.

Dat vraagt om inzicht in de voortgang op drie niveaus:

- Implementatie van **besturing, processen en structuren**
- **Gedragsverandering**
- Impact op **resultaat**

Zo houdt u overzicht en kunt u gericht sturen op gedragsverandering
én resultaat.



IMPLEMENTATIESTATUS CAPACITEITSMANAGEMENT

Onderdeel		Team	Criteria	12 26-mrt	13 02-apr	14 09-apr	15 16-apr	16 23-apr	17 30-apr
West		**Wijkverpleging A**	Norm						
			Overlegvormen en integrale blik						
	Leidinggevende	*naam*	Planning						
	Cliëntplanner	*naam*	Weekrapportage productiviteit						
	HR-adviseur	*naam*	Teambetrokkenheid						
	Business Controler	*naam*	Planner						
			Cliëntplanner						
West		**Woongroep B**	Normeringsmodel						
			Overlegvormen en integrale blik						
	Leidinggevende	*naam*	Rooster						
	Roosteraar	*naam*	Weekrapportage						
	HR-adviseur	*naam*	Teambetrokkenheid						
	Business Controler	*naam*	Planner						
Oost		**Team ambulant X**	Norm						
			Overlegvormen en integrale blik						
	Leidinggevende	*naam*	Planning						
	Roosteraar	*naam*	Weekrapportage productiviteit						
	HR-adviseur	*naam*	Teambetrokkenheid						
	Business Controler	*naam*	Planner						
			Coördinator						
Oost		**Activiteitencentrum X**	Normeringsmodel						
			Overlegvormen en integrale blik						
	Leidinggevende	*naam*	Rooster						
	Roosteraar	*naam*	Weekrapportage						
	HR-adviseur	*naam*	Teambetrokkenheid						
	Business Controler	*naam*	Planner						

Klaar om de knoop te ontwarren? Neem dan contact op met Harm Quax of Martin Mauritz.

PROJECT DIRECTOR

Harm Quax

Commandant met passie voor leiderschap
die prestaties verbetert en veranderingen managet

+31 6 134 64 630

h.quax@p5com.eu

PROJECT DIRECTOR

Martin Mauritz

Nieuwsgierige specialist zorgmanagement
die resultaat levert door finesses

+31 6 224 90 144

m.mauritz@p5com.eu

Wij helpen organisaties beter te presteren. Nu en in de toekomst.

Blijvend betere resultaten, een hogere klanttevredenheid en medewerkers die trots zijn op hun werk. Dat is wat we organisaties helpen te bereiken. Door ze beter te laten focussen op hun hoofddoel, door de randvoorwaarden op orde te brengen én door met hen op de werkvloer aan de slag te gaan.

3:1

is de gemiddelde return on investment voor onze opdrachtgevers

83%

van de medewerkers vindt dat de door ons begeleide verandering een positief effect heeft

9,1

is het rapportcijfer dat personen die wij in verbetertrajecten mochten helpen ons gemiddeld geven voor onze begeleiding

P5 COM

INSPIRING PERFORMANCE

P5COM
INSPIRING PERFORMANCE
www.p5com.eu
+31 (0)35 531 00 62
info@p5com.eu