



Ximius
Capaciteitsmanagement Zorg

**zorg
connect**
Zuid-Limburg



Toolbox capaciteitsmanagement

Voor de langdurige zorg

Inhoudsopgave



Tactisch



2. Normen definiëren

3. Formatie bepalen

4. Dienstrooster bepalen

Operationeel



1. Zorgvraag definiëren

5. Inrichting plan- en roosterproces

Nu



6. Activiteitenmeting uitvoeren

7. Dienstevaluatie uitvoeren

Evaluëren



8. Continu verbeteren

9. Begrippenlijst



Tip: klik op de hoofdstukken om
ernaartoe te navigeren

Leeswijzer



Tactisch



Op tactisch niveau wordt 3 tot 12 maanden vooruit gekeken. Door op middenlange termijn vooruit te kijken en ontwikkelingen in de zorg(vraag) en beschikbaarheid van personeel te volgen, knelpunten te signaleren en scenario's uit te werken kunnen problemen op operationeel niveau voorkomen worden.

Operationeel



Het operationele niveau start met het maken van het rooster en eindigt voor het moment van uitvoering van zorg. Op de korte termijn wordt de zorgvraag gespecificeerd en tegen het beschikbare personeel met wensen en voorkeuren afgezet om de zorg op de juiste momenten te kunnen leveren.

Nu



Dit zijn alle stappen en activiteiten die op dit moment moeten worden uitgevoerd. Hierbij gaat het om de te leveren zorg vandaag de dag en hoe deze zorg wordt geleverd.

Evalueren



Binnen de evaluatie wordt teruggekeken naar hoe de zorg is geleverd in de afgelopen maanden om afwijkingen te evalueren, van te kunnen leren en daar gerichte acties op uit te zetten.

Om volgens een tijdlijn door het document te navigeren, kan er gebruik worden gemaakt van de kleuraanduidingen uit de sturingscyclus

Ook is het mogelijk om volgens het stappenplan door het document te navigeren. Gebruik hiervoor de nummering per hoofdstuk of de interactieve navigatiebalk onderaan de pagina.

Stappenplan

1. Zorgvraag definiëren
2. Normen definiëren
3. Formatie bepalen
4. Dienstrooster bepalen
5. Plannen en roosteren
6. Activiteitsmeting uitvoeren
7. Dienstevaluatie uitvoeren
8. Continu verbeteren



© 1. Zorgvraag definiëren

Om tot een optimale inzet van personeel te komen is inzicht nodig in de zorgvraag van de cliënten en werkprocessen om in deze vraag naar zorg te kunnen voorzien. De methodiek van activiteitsprofielen geeft handvaten om op een gedetailleerd niveau de zorgvraag te kunnen inventariseren. Dit hoofdstuk zal toelichting geven over deze methodiek en daarmee antwoord geven op wat activiteitsprofielen zijn, hoe een organisatie deze kan toepassen, welke inzichten hieruit voortvloeien en hoe met deze inzichten om te gaan.

1. Zorgvraag definiëren | Operationeel

Introductie

De vraag naar zorg neemt de komende jaren alsmaar toe, terwijl de beroepsbevolking ongeveer gelijk blijft. Naast het dempen van de zorgvraag en het vergroten van de beschikbaarheid van personeel, is het noodzakelijk om het beschikbare personeel op de beste manier in te zetten. Dat betekent het juiste aantal met de juiste deskundigheidsmix op het juiste moment en de juiste plek én passend bij de wensen van de zorgprofessional. Dit is de kern van capaciteitsmanagement binnen de langdurige zorg.

Om tot een optimale inzet van personeel te komen, is inzicht benodigd van de zorgvraag vanuit de cliënten en de werkprocessen om in deze zorgvraag te voorzien. De inzet van het aantal zorgprofessionals en op welke momenten dient hiermee in lijn te liggen. Activiteitsprofielen helpen om op een gedetailleerde manier de zorgvraag te definiëren. Met behulp van verschillende analyses kan vervolgens een optimaal capaciteitsplan gemaakt worden en kunnen verbeteringen worden geïnitieerd.

De activiteitsprofielen worden opgesteld middels het inventariseren van alle activiteiten voor, met en rondom de (cliënt)zorg. Deze activiteiten vinden in verschillende schillen rondom de cliënt plaats. Daarbij onderscheiden we de cliënt-, team- en organisatiegebonden activiteiten.

Cliëntgebonden activiteiten

Dit zijn de activiteiten die uitgevoerd dienen te worden om zorg voor de cliënt te dragen. De cliëntgebonden activiteiten schalen op per cliënt (in aantal en zwaarte). Voorbeelden zijn de ADL (Algemeen Dagelijkse Levensverrichtingen) of het delen van medicatie.

Teamgebonden activiteiten

Activiteiten die gerelateerd zijn aan de zorg en leefomgeving van de cliënt en worden georganiseerd op teambasis. Dit houdt in dat deze activiteiten niet één op één opschalen met het aantal cliënten. Voorbeelden zijn het schoonmaken van de gezamenlijke ruimte of het dekken van de tafel.

Organisatiegebonden activiteiten

Dit zijn activiteiten die gerelateerd zijn aan de organisatie en waar binnen de organisatie afspraken over zijn gemaakt. Denk hierbij aan EVV-taken (Eerst Verantwoordelijke Verzorgende), aandachtsvelden en leerlingbegeleiding.



Figuur 1: cliënt-, team- en organisatiegebonden activiteiten

Doelstelling

Het inzichtelijk maken van de zorgvraag per functieniveau en per moment van de dag of week door het opstellen van alle activiteiten op cliënt-, team- en organisatieniveau.

De zorgvraag is de basis voor diverse elementen van capaciteitsmanagement, dit omvat het definiëren van de in te zetten uren per functieniveau per week en het bepalen van de inzet per moment van de dag of over de week.



1. Zorgvraag definiëren | Operationeel



Vorbereiding

- *Bepalen welke personen de activiteitsprofielen gaan opstellen.*

 Tip: gezien de zorgvraag op activiteitsniveau opgesteld gaat worden, is het raadzaam om de profielen in te laten vullen door iemand die desbetreffende cliënten zorginhoudelijk kent.

- *Bepalen van de scope*

Definiëren voor welke teams je de activiteitsprofielen gaat opstellen. Wil je inzicht creëren in het dagpatroonrooster? (zie hoofdstuk 4: Dienstrooster bepalen) Dan is het nodig om alle activiteiten in kaart te brengen. Wil je een formatieberekening uitvoeren? (zie hoofdstuk 3: Formatie bepalen) Dan volstaat mogelijk een steekproef.

- *In kaart brengen cliënten binnen scope*

Per team is inzicht nodig in de cliënten en de bijbehorende indicatie. Cliënten kunnen het beste door middel van kamernummer worden gedefinieerd. Zo hoeft de naam niet te worden gewijzigd bij verandering van de cliënt en blijft de privacy gewaarborgd.

- *In kaart brengen functieniveaus*

Daarnaast is het van belang om alle functieniveaus die de organisatie kent in kaart te brengen (binnen de scope van de activiteiten). Deze gebruiken we om het minimale functieniveau aan activiteitsprofielen toe te kennen.



Aanpak

1. *Definiëren van de activiteitenlijst met activiteitscategorieën.*

De eerste stap is het aanmaken van de volledige activiteitenlijst waarin alle soorten cliënt-, team- en organisatiegebonden activiteiten worden opgesteld die uitgevoerd dienen te worden. Om het overzicht te behouden is het raadzaam activiteiten onder te verdelen in categorieën.

 Voorbeeld: de activiteiten douchen met ondersteuning en aan- en uitkleden behoren binnen de categorie ADL ondersteuning.

2. *Definiëren van standaard duur en minimale functieniveau van activiteiten.*

Bij iedere activiteit dient het minimaal benodigd functieniveau te worden gedefinieerd die de activiteit (wettelijk en vanuit de visie van de organisatie) uit mag voeren. Daarnaast dient een standaard tijdsduur per activiteit ingevuld te worden zodat dit later gepersonaliseerd kan worden per cliënt.

3. *Definiëren van de standaard activiteitsprofielen per type cliëntprofiel (optioneel)*

Per type cliëntprofiel kan een standaard opgesteld worden. Dit standaard bevat de activiteiten die doorgaans uitgevoerd dienen te worden voor dit type cliëntprofiel. Met behulp van de standaard activiteitsprofielen kan een effectieve basis worden gelegd voor de in te vullen activiteitsprofielen, die in de latere stap gepersonaliseerd kunnen worden. Het standaard profiel kan toegepast worden om op een snelle manier nieuwe cliënten mee te nemen binnen een scenario.

4. *Toevoegen van de cliënten en de teams waarvoor de profielen opgesteld gaan worden.*

Vanuit het overzicht van de cliënten kunnen de profielen aangevuld gaan worden.

5. *Toevoegen van de standaard activiteitsprofielen aan de cliënten.*

De standaard activiteitsprofielen kunnen toegevoegd worden aan de cliënten, zodat er een basis aanwezig is, die voor iedere cliënt gepersonaliseerd kan worden.

6. *Aanvullen van de standaarden met de cliënt specifieke zorgvraag.*

De standaarden kunnen aangepast worden met de specifieke zorgvraag van de desbetreffende cliënt. Daarbij kunnen activiteiten worden toegevoegd en/of verwijderd of de tijdsduur, start- en eindtijd of dagen per standaard activiteit worden gewijzigd. In deze stap kan ook bij iedere activiteit aangegeven worden of de activiteit variabel is in tijd en/of in de weekdag. Daarmee wordt gedefinieerd of de activiteit vast uitgevoerd dient te worden op dat moment van de dag en of hetzelfde geldt voor de dag in de week.



Voorbeeld: de activiteit medicatie toediening is vast in tijd en dagen in de week, waar de activiteit douchen ondersteunen vaak variabel is in tijd op de dag en dag in de week.

7. *Aanvullen van de team- en organisatiegebonden activiteiten.*

Nadat de cliëntgebonden profielen zijn ingevuld kan het profiel voor het team worden opgemaakt. Daarin kunnen alle activiteiten worden toegevoegd aan het team met wederom een tijdsduur, tijdsblok waarin de activiteit plaats moet vinden en op welke dag(en) deze uitgevoerd moeten worden.



1. Zorgvraag definiëren | Operationeel

Aanpak

8. Validatie

Als laatste stap is het raadzaam om een validatie uit te voeren. Tijdens het valideren van de gegevens kan gebruik gemaakt worden van de norm die voortvloeit uit het inventariseren van de cliëntprofielen. Bij de aanwezigheid van cliëntprofielen die in opvallende mate afwijkend zijn van de norm kan er gekozen worden om deze profielen onder de loop te nemen. Raadpleeg bijvoorbeeld een extra collega om de volledigheid van het profiel te beoordelen.

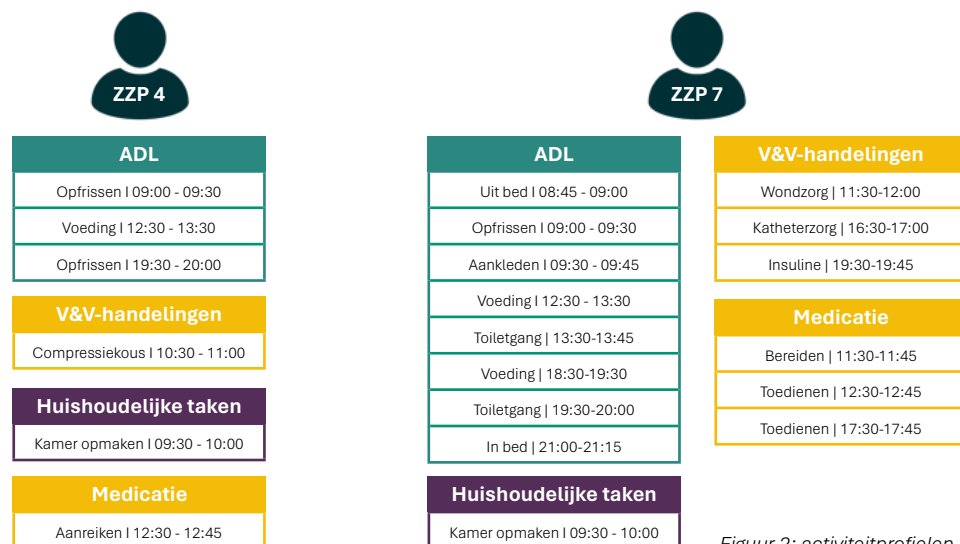
 Tip: indien er veel afwijkende profielen aanwezig blijven (ook na de controle) dan kan ervoor gekozen worden om met een subklasse te werken. Hierdoor krijgt de afwijkende groep een eigen norm.

 Tip: Cato ondersteunt de volledige invulling van activiteitsprofielen.

Inzichten

Benodigde uren inzet per cliënt

De activiteitsprofielen geven inzicht in het aantal uren dat benodigd is per cliënt per week. Deze uren kunnen per cliënt binnen eenzelfde indicatie vergeleken worden, zodat uitschieters getraceerd kunnen worden.



Figuur 2: activiteitsprofielen

Cliënt- en teamnormen: In te zetten uren per week per type cliëntprofiel en per type team, uitgesplitst in functieniveaus (zie hoofdstuk 2: Normen definiëren).

Middels het invullen van de activiteitsprofielen wordt inzichtelijk hoe de zorgvraag er binnen de teams in de organisatie uit ziet. Deze zorgvraag is gedefinieerd in activiteiten en daarmee vertaald naar de in te zetten uren per week, per functieniveau.

Door een gedegen steekproef aan cliënten per type profiel in te vullen kunnen hier normen van gemaakt worden waarop binnen de organisatie gestuurd kan worden. Daarbij kan gekozen worden voor het type cliëntprofielen waaraan een norm wordt gesteld, of bijvoorbeeld een classificering (laag, midden, hoog) per type cliëntprofiel. De classificering per type cliëntprofiel wordt hoofdzakelijk toegepast als er een dermate spreiding in uitkomsten terug te zien is per type cliëntprofiel. Naast een norm voor de cliëntgebonden zorg kan ook een norm gehanteerd worden voor de teamgebonden uren, die bijvoorbeeld aan het type afdeling gelinkt kunnen worden.

Deze normen kunnen binnen de rest van de organisatie gehanteerd worden om scenario's uit te werken in bijvoorbeeld de benodigde formatie (zie hoofdstuk 3: Formatie bepalen).

Dag- en weekpatronen: patronen wanneer bepaalde activiteiten uitgevoerd dienen te worden op de dagen van de week en de tijdstippen van de dag (zie hoofdstuk 4: Dienstenrooster bepalen).

Naast het in te zetten aantal uren wordt er door middel van de activiteitsprofielen ook inzicht gegenereerd in de dag- en weekindeling. Door per activiteit in de profielen aan te geven wanneer deze uitgevoerd dient te worden, wordt gekwantificeerd wat de verdeling van activiteiten over de dag en week is. Hierdoor worden pieken en dalen in zorgvraag zichtbaar, en kan toegewerkt worden naar een optimale (her)inrichting van de werkprocessen. Deze patronen over de dag en over de week dienen in lijn te liggen met het dienstrooster, zodat de juiste mensen op de juiste momenten aanwezig zijn om de vraag naar zorg te kunnen beantwoorden.

“Door de zorgvraag uitgebreid te definiëren weet ik nu precies welke taken er uitgevoerd worden, wie ze mag uitvoeren en hoeveel tijd deze kosten per cliënt. Hierdoor weet ik precies wat de zorgvraag is per cliënt”. - Coördinerend verpleegkundige

‘wil je ook aan de slag met de toolbox? Klik dan [hier](#) om contact op te nemen voor meer informatie.’

