



Ximius
Capaciteitsmanagement Zorg

**zorg
connect**
Zuid-Limburg



Toolbox Grip op Capaciteit
Voor de langdurige zorg



Inhoudsopgave

Tactisch



2. Normen definiëren

3. Formatie bepalen

4. Tactisch plannen

5. Dienstrooster optimaliseren

Operationeel



1. Vraag naar werk definiëren

6. Teamroosteren

Nu



7. Dienststart organiseren

8. Activiteitenmetingen uitvoeren

9. Dienstevaluatie uitvoeren

Evalueren



10. Continu verbeteren



Tip: klik op de hoofdstukken om ernaartoe te navigeren

Capaciteitsmanagement organiseren



11. Borging

12. Inrichting plan- en roosterproces

Aanvullende informatie

13. Begrippenlijst

14. Bijlagen

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 medewerkers 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 vraag naar werk gespecificeerd en tegen het beschikbare medewerkers 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.

Capaciteitsmanagement organiseren



Het organiseren en integreren van de vele methodieken binnen capaciteitsmanagement is een cruciaal onderdeel voor succes. Binnen dit thema zal de focus liggen op verschillende manieren en ondersteunende formats om capaciteitsmanagement te borgen binnen de organisatie.

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 door het document te navigeren. Gebruik hiervoor de nummering per hoofdstuk, de interactieve navigatiebalk onderaan de pagina en de gehighlighte verwijzingen in de tekst.



🎯 1. Vraag naar werk definiëren



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

1. Vraag naar werk definiëren | Operationeel

Introductie

De vraag naar werk neemt de komende jaren alsmaar toe, terwijl de beroepsbevolking ongeveer gelijk blijft. Naast het dempen van de vraag naar werk en het vergroten van de beschikbaarheid van medewerkers, is het noodzakelijk om de beschikbare medewerkers 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 medewerkers te komen, is inzicht benodigd van de vraag naar werk vanuit de cliënten en de werkprocessen om in dit werk te voorzien. De inzet van het aantal medewerkers en op welke momenten dient hiermee in lijn te liggen. Activiteitsprofielen helpen om op een gedetailleerde manier de vraag naar werk 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 vraag naar werk per functieniveau en per moment van de dag of week door het opstellen van alle activiteiten op cliënt-, team- en organisatieniveau.

De vraag naar werk 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. Vraag naar werk definiëren | Operationeel

Voorbereiding

- *Bepalen welke personen de activiteitsprofielen gaan opstellen.*

 Tip: aangezien de vraag naar werk op activiteitsniveau opgesteld gaat worden, is het raadzaam om de activiteitsprofielen 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 5: Dienstrooster optimaliseren)? 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 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 binnen de categorie ADL ondersteuning.

 Tip: voor sommige activiteiten is het lastig om te bepalen of deze activiteit tot de cliënt-, team- of organisatie gebonden activiteiten behoren. Bij twijfel is het raadzaam om de richtlijn te volgen, deze is te vinden (zie Addendum / pagina 59).

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)*

Door cliënten te classificeren in cliëntprofielen, kunnen gemiddelde inzetnormen bepaald worden die representatief zijn voor de vraag naar werk voor de cliënten binnen deze classificatie. De classificaties worden samengesteld op basis van gedeelde kenmerken van de cliëntengroep. Een optie is om de indicatie als uitgangspunt te nemen, bijvoorbeeld een ZP 5 indicering, of een classificering binnen dit type cliëntprofiel (bijvoorbeeld ZP 5 laag, ZP 5 midden en ZP 5 hoog).

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 activiteitenprofiel 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 activiteitsprofielen opgesteld gaan worden.*

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


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




Aanpak

6. Aanvullen van de standaarden met de cliënt specifieke vraag naar werk.

De standaarden kunnen aangepast worden met de specifieke vraag naar werk 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 variabel is in tijd op de dag en dag in de week.


 Tip: welzijnsactiviteiten kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd en zijn soms dus ook lastig te plaatsen in de activiteitprofielen. Raadpleeg bij twijfel de richtlijn voor het verwerken van welzijnsactiviteiten in activiteitprofielen (zie Addendum/ pagina 57).


7. Aanvullen van de team- en organisatiegebonden activiteiten.

Nadat de cliënt activiteitprofielen zijn ingevuld kan het activiteitprofiel 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.

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 normen van activiteitprofielen die in opvallende mate afwijkend zijn van de standaard norm kan er gekozen worden om deze activiteitprofielen onder de loep te nemen. Raadpleeg bijvoorbeeld een extra collega om de volledigheid van het activiteitprofiel te beoordelen.

 Tip: indien er veel afwijkende activiteitprofielen 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 activiteitprofielen.

9. Signalering, uitwerken acties en besluitvorming

Aangezien wijzigingen met betrekking tot indicaties, ziektebeelden en organisatie zich constant blijven ontwikkelen is het raadzaam om periodiek (bijvoorbeeld één keer per jaar) bovenstaande onderdelen te controleren. Het periodiek controleren en bijwerken waar nodig zal resulteren in een accurate en actuele definitie van de vraag naar werk.

De activiteitenlijst is bijvoorbeeld een onderdeel waar kritisch naar gekeken mag worden binnen de genoemde ontwikkelingen. Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden om te signaleren of het tijd is voor herziening:

- Komen de uit te voeren activiteiten nog overeen met de zorg die geleverd wordt?
- Komen de minimale functieniveaus nog overeen met hoe de zorg nu of toekomstig georganiseerd dient te worden?
- Liggen de gemiddelde tijdsduren nog in lijn met de realiteit?

Een ander voorbeeld kunnen de ingevulde profielen zelf zijn. Voorbeelden van signalelementen zijn als volgt:

- Zijn er profielen opgesteld van alle aanwezige indicaties?
- Is de steekproef van een bepaald profiel groot genoeg (bijvoorbeeld $N > 5$)?

Door alert te blijven op ontwikkelingen die de vraag naar werk beïnvloeden, blijft de definitie van vraag naar werk accuraat en actueel wanneer bovenstaande signaleringen in het achterhoofd blijven.

10. Borging

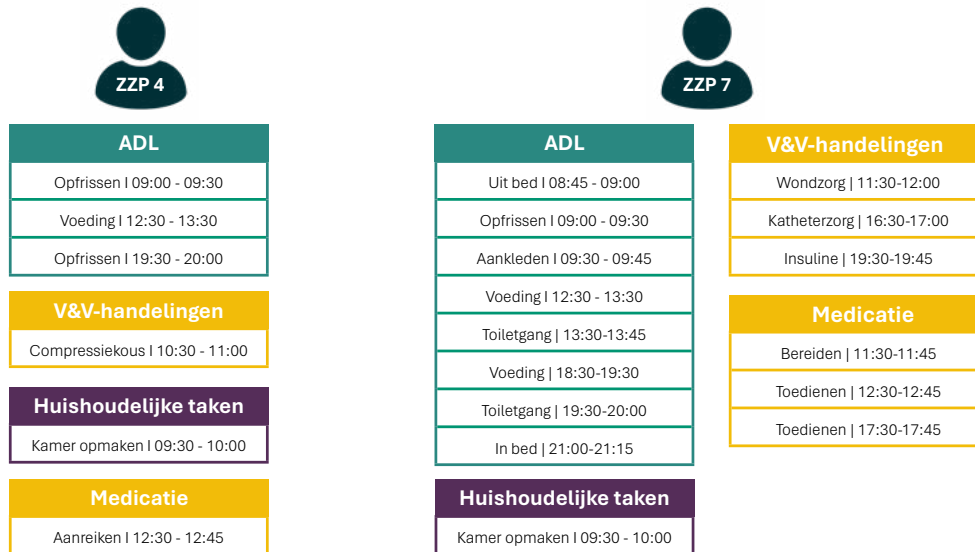
Om de methodiek rondom het definiëren van de vraag naar werk te borgen is het raadzaam om per locatie of team iemand verantwoordelijk te stellen. De persoon met de verantwoordelijkheid zal voor het bewaken van de methodiek en de signaleringen die periodiek uitgevoerd kunnen worden zorgdragen. Specifieke activiteiten die periodiek uitgevoerd dienen te worden kunnen vervolgens meegenomen worden in een RASCI-model zodat de borging ook goed wordt gedocumenteerd (zie Hoofdstuk 11: Borging).

1. Vraag naar werk definiëren | Operationeel

Inzichten

Benodigde uren inzet per cliënt

De activiteitprofielen geven inzicht in het aantal uren dat benodigd is per cliënt per week (Figuur 2). Deze uren kunnen per cliënt binnen eenzelfde indicatie vergeleken worden, zodat uitschieters getraceerd kunnen worden.



Figuur 2: Activiteitprofielen.

Clïent- 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 activiteitprofielen wordt inzichtelijk hoe de vraag naar werk er binnen de teams in de organisatie uitziet. Deze vraag naar werk 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 cliëntprofiel in te vullen kunnen hier normen van gemaakt worden waarop binnen de organisatie gestuurd kan worden. Daarbij kan gekozen worden voor het type cliëntprofiel waaraan een norm wordt gesteld, of bijvoorbeeld een extra 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 5: Dienstenrooster optimaliseren).

Naast het in te zetten aantal uren wordt er door middel van de activiteitprofielen ook inzicht gegenereerd in de dag- en weekindeling. Door per activiteit in de activiteitprofielen 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 vraag naar werk 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 werk te kunnen beantwoorden.

“Door de vraag naar werk uitgebreid te definiëren weet ik nu precies welke taken er uitgevoerd worden, hoeveel tijd deze kosten per cliënt en welke functie deze taken uit mag voeren. Hierdoor weet ik precies wat de vraag naar werk 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.’

