



Toekomstgerichte bedrijfsvoering in de zorg

Acht inspirerende
verhalen uit de
langdurige zorg

Voorwoord

Zorgaanbieders staan voor grote uitdagingen in hun bedrijfsvoering. Kosten stijgen, de zorgexploitatie staat steeds meer onder druk en de krapte op de arbeidsmarkt houdt aan. En hoewel praktisch elke zorgaanbieder deze uitdagingen herkent, gaan zij deze op heel uiteenlopende manieren aan. Of soms met een vergelijkbare aanpak, zonder het van elkaar te weten.

Dat betekent dat zorgaanbieders veel van elkaar kunnen leren. Onder meer door het delen van goede voorbeelden. En daar zien wij er in onze benchmark- en adviespraktijk gelukkig genoeg van. Na een succesvolle eerste editie begin 2023 hebben wij het afgelopen jaar weer inspirerende voorbeelden verzameld en gebundeld in deze tweede editie. Met dank aan de zorgaanbieders die de tijd hebben willen nemen om ons te vertellen over hun aanpak en de succesfactoren daarbij.

We hopen dat deze voorbeelden ook u zullen inspireren. Laat het ons vooral weten!



Marvin Hanekamp, Simon Heesbeen, Bas Peeters, George Braam en Bas Laan ◀



Colofon

Jaar van uitgave: 2024

Redactie

- Marvin Hanekamp
- Simon Heesbeen
- Bas Peeters
- George Braam
- Bas Laan
- Pieter-Bas de Gram

Tekstcorrectie

- Wilma Schreiber

Vormgeving

- Harrie Wilkens

Fotografie

- Alex Cohen

Copyright © 2024

Berenschot

Inhoudsopgave



Abrona →

Bij projecten eerst denken en dan doen

4



Alliade →

Effectief sturen op de toekomst

7



Beweging 3.0 →

Naar een positieve zorgexploitatie: hoe doe je dat?

10



Envida →

Het verpleeghuis begint achter de eigen voordeur

13



RIBW Overijssel →

Het Inzendbureau: draaischijf voor het binden en boeien van mensen

16



Van Neynsel →

IT-organisatie klaar voor de toekomst

19



YWCC →

Werken met voorspellende data

23



ZINN Zorg →

Meer aandacht met én voor woonassistenten

27



Berenschot →

30

Berenschot:

Dalende overhead zet zorg extra onder druk	30
Binnen drie maanden naar een betere zorgexploitatie.....	32
Medewerker centraal: holle frase of nieuwe fase?	35
Over Berenschot.....	37



Auteurs →

39

Bij projecten eerst denken en dan doen

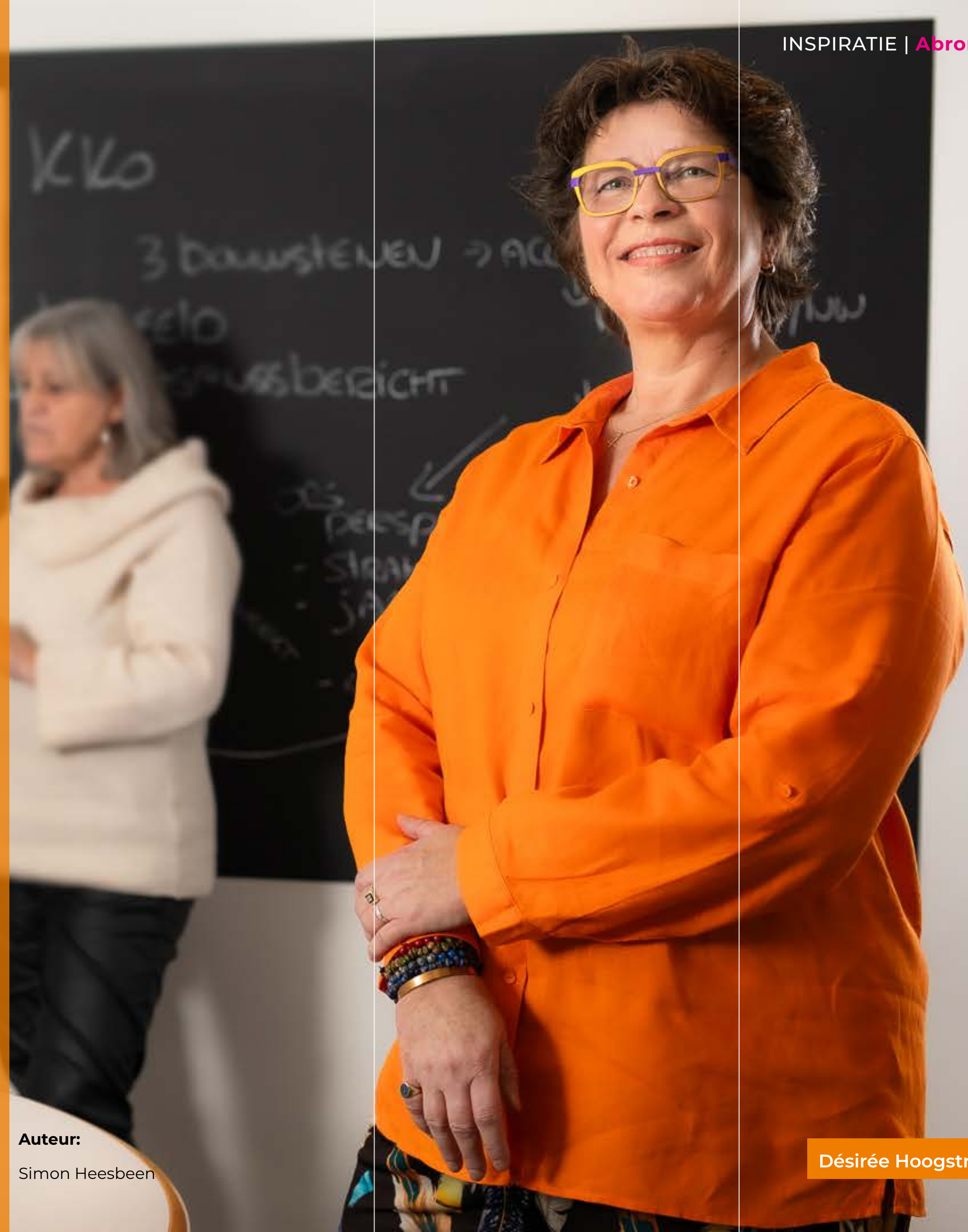
“ *Deze eenduidige projectaanpak maakt duidelijk wat van wie verwacht wordt.* ”

Om de kwaliteit van zorg binnen Abrona betaalbaar te houden, werd in 2020 het strategisch plan 'Abrona Goed en Gezond' opgesteld. De uitvoering van de projecten stakte echter al snel, met name door corona. Reden voor Abrona om de focus te verleggen. Anno 2023 beschikt deze organisatie in de gehandicaptenzorg over een stevig fundament om met eigen medewerkers projecten succesvol uit te voeren. Wij gingen hierover in gesprek met Désirée Hoogstraten, programmacoördinator.



Auteur:
Simon Heesbeen

Désirée Hoogstraten



Ieder op zijn eigen manier

“Ik weet nog heel goed hoe het er drie jaar geleden aan toe ging. We zijn heel enthousiast, hebben allerlei ideeën en beginnen dan gewoon, terwijl we nog helemaal niet weten waar we willen uitkomen. Zo startten wij ook vaak projecten op, maar maakten ze niet af. Daarnaast ontbrak een heldere methodiek voor projectmatig werken”, trapt Désirée af. “Met als resultaat dat iedereen op zijn of haar eigen manier aan de slag ging. Er waren verschillende formats voor projectplannen en regie op een gestructureerde uitvoering en monitoring van resultaten ontbrak. Daardoor leidden projecten vooral bij betrokkenen voor frustratie en was de vooruitgang minimaal.”

“Tegelijkertijd ging er onnodig geld naar de uitvoering van projecten en kozen we steeds vaker voor inhuur van externe projectleiders. Dat terwijl multidisciplinair samenwerken in projecten juist leuk en uitdagend kan zijn en een mooie manier voor medewerkers om zich te ontwikkelen”, vervolgt Désirée. Om het tij te keren, richtte Abrona een programmaorganisatie in voor het gecoördineerd uitvoeren van projecten. Tevens kwam er een programmameteam voor het ontwikkelen van professioneel projectmatig werken.

Eenduidige aanpak

De ambitie van het programmameteam was om cliënten en medewerkers in de zorg daadwerkelijk de meerwaarde van projecten te laten ervaren. “In 2020 heb ik als bestuurssecretaris de ontwikkeling nauwgezet gevolgd, mede vanuit de nauwe samenwerking tussen lijn- en programmaorganisatie. We constateerden al snel dat er duidelijkheid moest komen over hoe wij projecten uitvoeren”, aldus Désirée.

Dat mondde uit in Abrona Projectmatig Werken: een eenduidige aanpak met heldere stappen en tools om projecten op te starten, uit te voeren en de resultaten ervan te behalen en te borgen. Elk project kent een opdrachtgever op managementniveau, onder meer voor het borgen van de projectresultaten. Een project is pas een project als dit geaccordeerd is door het managementteam. Zo blijft er op het hoogste niveau zicht op projecten en wordt daar ook de voortgang gemonitord.

Désirée: “De tools helpen ons om bijvoorbeeld vooraf te bedenken waarom iets urgent is. Wat moet het resultaat zijn? Hoe gaan we dat doen, met wie en wanneer?” Elk project wordt omschreven in een projectcharter, waarin het projectteam concreet en bondig het project onderbouwt. “Door deze eenduidige werkwijze creëren wij eenzelfde taal en is duidelijk wat van wie verwacht wordt bij de opstart van een project.”

Voor iedereen

Drie jaar geleden startte Abrona ook met een leerlijn Projectmatig Werken. Inmiddels hebben circa zestig medewerkers de basistraining gevolgd. “Medewerkers sporen elkaar aan om de training te volgen, omdat deze manier van werken ook buiten projecten inzetbaar is. Door het projectmatig werken en niet projectmanagement te noemen, voelen bijvoorbeeld ook zorgmedewerkers zich meer aangesproken en welkom bij de training.”

Naast de introductiemodule Abrona Projectmatig Werken, voor wie in een ochtend aangehaakt wil worden op deze werkwijze, en een basistraining van 4 dagdelen, wordt ook een training voor meer ervaren projectleiders ontwikkeld. “Dit doen wij samen met potentiële deelnemers, zodat de inhoud zo goed mogelijk aansluit”, verklaart Désirée. “De leerlijn helpt om onze werkwijze verder binnen de organisatie bekend te krijgen. Zo wordt de groep van projectmatig opgeleide collega's steeds groter en komt deze manier van werken meer en meer in ons DNA.”

“Zorg dat cliënten en medewerkers echt de meerwaarde van projecten ervaren.”

Venijn in de start

Bewustwording helpt om betere keuzes te maken. Désirée: “Het venijn zit in de start. Dat is inmiddels een gevleugelde uitspraak binnen de organisatie. Neem daarom de tijd om aan de voorkant stil te staan. Het mooie is dat we deze projectmatige aanpak voor Abrona brede projecten én voor kleine projecten op locatie kunnen benutten. Iedereen kan nog steeds zijn enthousiasme en bevologenheid kwijt, maar dan op een weloverwogen, eenduidige manier.”

Na twee jaar heeft Désirée de rol van de externe programmamanager overgenomen en fungeert ze nu als vraagbaak, kennisdrager en hoeder van Abrona Projectmatig Werken. Ze heeft overzicht over de projecten, stimuleert de doorontwikkeling van methodiek en medewerkers en is daarmee ook een belangrijke steun en kritische sparringpartner voor het managementteam. “In de praktijk blijkt niets zo moeilijk als het nakomen van afspraken. We vervallen snel in ons oude gewoon-aan-de-slaggedrag, terwijl bij projecten eerst denken en dan doen key is.”

Leren van elkaar

Inmiddels is het programma ‘Abrona Goed en Gezond’ afgerond en leiden diverse opgeleide medewerkers een project. Désirée: “Het is aan mij om die stevige basis te borgen en weer verder te brengen. We zijn er immers nog niet, gezien de snel veranderende context en huidige (financiële) uitdagingen. Hiervoor gaan we een nieuw programma schrijven. Dankzij de stappen die wij hebben gezet en blijven zetten, hebben we het vertrouwen dat we dat nu wél zelf kunnen.”

Gevraagd naar haar advies aan andere organisaties, raadt Désirée aan te investeren in een heldere aanpak en afspraken voor slim en goed projectmatig werken. “Ga vooral niet zelf het wiel uitvinden. Onze kennis en tools kunnen ook andere organisaties helpen en die deel ik graag.” Zorg verder bij de start voor commitment bij bestuur en management en neem de tijd. “Een aanpak ontwikkelen is één, maar die daadwerkelijk implementeren en succesvol borgen, is een uitdaging”, besluit Désirée. ◀

Over Abrona

Abrona ondersteunt volwassenen met een verstandelijke beperking in en nabij de provincie Utrecht. Wij bieden langdurige zorg, behandeling, participatie en maatschappelijke ondersteuning.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact op met Desirée Hoogstraten via desiree.hoogstraten@abrona.nl

Auteur:

Marvin Hanekamp

Effectief sturen op de toekomst

Alliade heeft afscheid genomen van het traditionele begroten en in plaats daarvan rolling forecasting en KPI-sturing ingevoerd. Daarnaast is de Friese zorgaanbieder in 2020 gestart met capaciteitsmanagement. Inmiddels zijn beide sturingsmechanismen geïntegreerd en versterken ze elkaar. Dit stelt Alliade in staat om vooruit te denken en effectief te sturen op de toekomst, aldus Wilbert Eggenkamp, directeur Financiën.

Wilbert Eggenkamp

The logo for Alliade, featuring a stylized bird icon above the word "alliade" in a lowercase, sans-serif font.

Basis op orde

Toen Wilbert in 2019 startte bij Alliade, stond de organisatie onder verscherpt toezicht van de IGJ. Reden om fundamenteel te kijken naar de inrichting en aansturing. Waar de organisatie voorheen bestond uit diverse bv's en stichtingen, werden deze per 1 januari 2020 samengevoegd tot één rechtspersoon. Daarnaast werd besloten om voortaan te sturen op locatieniveau, vanuit een beperkt aantal KPI's die alle gericht zijn op de drie-eenheid kwaliteit en veiligheid van zorg, personeel en financiën.

Blik vooruit

In diezelfde tijd besloot de organisatie om deze blik vooruit ook te verankeren in de financiële sturing. Het traditionele begroten maakte plaats voor de systematiek van rolling forecasting. "De traditionele begroting biedt, vooral in de periode oktober-maart, schijnzekerheid. Daarna blijkt dat de begroting niet uitkomt", verklaart Wilbert. "Wij wilden vooruit kijken, sturen op de toekomst en niet meer ploeteren in het verleden. Alleen voor de ondersteunende diensten, voor vastgoed en voor de centrale behandeldienst wordt nog een begroting opgesteld."

“De traditionele begroting biedt schijnzekerheid.”

Real-time inzicht

Alliade stuurt nu maandelijks op een beperkt aantal hoofd-KPI's, zoals rendement, directe en productieve uren, capaciteit, PNIL, verzuim, verloop en kwaliteit en veiligheid van zorg. Locaties hebben daarbij real-time inzicht in de voor hun belangrijke stuurinformatie. "We maken nog wel steeds een jaarrekening over de periode januari-december. Maar omdat rolling forecasting een strakke maandafsluiting vraagt, is de jaarrekening vrij vlot klaar." Hiertoe heeft Alliade initieel veel energie gestoken in het op orde brengen van de administratie. "Om fatsoenlijk vooruit te kunnen kijken, moet de basis immers op orde zijn. Nu is nauwelijks meer sprake van extracomptabele correcties. We hebben financieel een vrij opgeruimd huis."

Combinatie met capaciteitsmanagement

Het tegelijkertijd invoeren van capaciteitsmanagement bleek een behoorlijke uitdaging. Alliade maakt een strikte scheiding tussen zorg- en vastgoedopbrengsten, waarbij de zorgopbrengsten direct worden toegerekend aan de zorglocaties. Vervolgens vindt een afdracht plaats voor centrale kosten. Daarna wordt gekeken hoeveel uren zorg geboden kunnen worden vanuit het resterende zorgbudget. Het laatste NZa-kostenonderzoek gaf daarbij richtlijnen voor inzet per ZZP; dit wordt vervolgens vertaald naar een rooster. Wilbert: "Het is nu feitelijk een normeringsmodel, terwijl het eigenlijk een toetsingsmodel zou moeten zijn waarbij vanuit zorginhoud wordt gekeken wat nodig is. Maar dat is nog best ingewikkeld. Een voordeel van deze manier van normeren is dat het gesprek met de financier makkelijker is. We kunnen heel transparant en op basis van feiten en cijfers aantonen of het uit kan of niet."

“ *Deze nieuwe manier van vooruitkijken doet een heel ander beroep op mensen.* ”

Vooraf een veranderkundige uitdaging

De grootste uitdaging zat niet zozeer in de techniek, maar vooral in het meekrijgen van de organisatie, stelt de financieel directeur. “Het was óók een veranderkundig vraagstuk. We wilden niet dat het een ‘financieel feestje’ zou zijn. Deze nieuwe manier van vooruitkijken doet een heel ander beroep op mensen, dat geldt overigens ook voor de financiële collega’s.” De grote bestuurlijke betrokkenheid en overtuiging was hierbij volgens hem cruciaal. Maandelijks is er met elke zorgdirecteur een gesprek over de KPI’s. Niet om af te rekenen, maar vooral om te kijken hoe het nog beter kan. Het middenkader krijgt hierdoor steeds meer grip op de bedrijfsvoering. “Doordat we op tactisch niveau meekijken, kunnen we ook op strategisch niveau betere keuzes maken. Soms vallen op locatieniveau zaken minder op, zoals de inhuur van interim-managers, maar op overkoepelend niveau wél”, stelt Wilbert.

Al met al is Alliade steeds beter in staat knelpunten en achterliggende oorzaken inzichtelijk te maken. Daarmee is niet alles direct opgelost, maar is de organisatie wel in control. “We zijn en blijven bezig met de toekomst. Alliade kijkt vooruit!” ◀

Over Alliade

Alliade helpt kwetsbare mensen in Friesland met jeugdzorg, gehandicaptenzorg, ouderenzorg, werk, dagbesteding en maatschappelijke ondersteuning. Daarbij kijken we vooral naar wat wél kan. Met meer dan 300 locaties en 6.000 medewerkers helpt Alliade jaarlijks meer dan 8.000 cliënten.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact op met Wilbert Eggenkamp via w.eggenkamp@alliade.nl

Naar een positieve zorgexploitatie: **hoe doe je dat?**

Beweging 3.0



Marc van der Ziel

Auteur:

Bas Laan

Dat de langdurige zorg voor financiële uitdagingen staat en veel zorgaanbieders met een negatieve zorgexploitatie kampen, is niks nieuws. Wel wordt het belang van een positieve zorgexploitatie steeds groter, zeker met nieuwe uitdagingen in het verschiet als dalende NHC-tarieven of stijgende loonkosten van het zorgpersoneel. Beweging 3.0 slaagde er vorig jaar in een negatieve zorgexploitatie om te buigen naar een positief resultaat. Daarmee legde deze VVT-aanbieder een stevig fundament voor het waarmaken van andere ambities binnen de bedrijfsvoering. Wij spraken hierover met Marc van der Ziel (Manager Finance en Control) van Beweging 3.0.

“ Het verhaal achter de cijfers heeft bijgedragen aan het draagvlak binnen de organisatie. ”

Nasleep COVID-19 heeft impact op de bedrijfsvoering

“In financiële zin begonnen wij Q1 van 2022 slecht. Eén van de aanleidingen was de nasleep van corona, waarin we te maken hadden met een hoog verzuim en hoog verloop. De bedbezetting was onder niveau en de inhuurkosten van het zorgpersoneel namen flink toe. In het begin van Q2 groeide het bewustzijn binnen Beweging 3.0 dat we het tij moesten gaan keren”, licht Marc toe. Ging de begroting van 2022 uit van een positief resultaat van circa € 2 miljoen, in mei dat jaar koerste Beweging 3.0 af op een negatief resultaat van een paar miljoen euro. “We hebben toen meteen organisatiebreed verdiepende analyses uitgevoerd om concrete oorzaken te achterhalen. Geen geroep over algemeenheden dus, want die geven alleen maar meer ruimte voor interpretatie en kunnen onnodige onrust veroorzaken op de werkvloer. Bovendien doet dat ook geen recht aan bedrijfsonderdelen waar het wel goed gaat”, stelt Marc. Op basis van de uitkomsten van deze analyses stelde Beweging 3.0 nog dezelfde maand een plan van aanpak op.

Op zoek naar het verhaal achter de cijfers

Dit plan van aanpak kende enkele specifieke uitgangspunten. “Onze aanpak was locatiegebonden. Dat betekent dat wij per locatie gekeken hebben naar verschillende resultaatgebieden zoals opbrengsten, kosten, PNIL-inzet van zorgpersoneel, verzuim en verloop”, schetst Marc. “Aan de hand van onze eigen normen voor bedbezetting, inzet van zorgpersoneel gebaseerd op de zorgzwaarte van bewoners, verzuim en inzet van PNIL, etc. hebben wij vervolgens inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende locaties presteerden ten opzichte van de normen en van elkaar.”

Omdat de uitkomsten van de analyse niet meteen een verklaring gaven, ging Beweging 3.0 op zoek naar het verhaal achter de cijfers. “Bepaalde locaties werden verbouwd, hadden veel wisseling van management of hadden te maken met langdurig niet-werkgerelateerd verzuim. Dergelijke factoren kunnen wij niet altijd even goed beïnvloeden, maar zijn wel van invloed op de genoemde resultaatgebieden”, stelt Marc. “Die belangstelling voor het verhaal achter de cijfers heeft bijgedragen aan het draagvlak binnen de organisatie.”

Inzetten op de eigen expertise

Nadat het verhaal achter de cijfers in beeld was gebracht, werd per locatie gestart met een intensief verbetertraject. Marc: “De teammanagers, clustermanager en controller kwamen iedere twee weken bijeen om de cijfers op de resultaatgebieden en mogelijke oplossingsrichtingen te bespreken. De cluster- en teammanagers hebben de oplossingsrichtingen vervolgens vervat in een eigen actieplan. Alle actieplannen hebben we per locatie vastgesteld met de Raad van Bestuur en Control. Hierbij beschikten de controllers over monitoringsinstrumenten om de voortgang goed te kunnen duiden.”

De team- en clustermanagers kregen alle vrijheid om hun expertise te gebruiken als basis voor de oplossingsrichtingen. “Zij staan dagelijks met de voeten in de klei en weten zelf het beste welke knelpunten er spelen in het primaire proces en welke invloed dit heeft op de resultaatgebieden. Vrij snel zagen we dat de team- en clustermanagers eigenaarschap gingen voelen voor hun locaties en dat zij in hun kracht kwamen te staan.” Oplossingsrichtingen bestonden onder andere uit het ondervangen van de overmatige nachtbezetting van zorgpersoneel, een efficiëntere organisatie van planning en roostering en het verder doorvoeren van functiedifferentiatie.

Zichtbare effecten geven perspectief

Na verloop van tijd kwamen op de resultaatgebieden positieve effecten aan het licht. Bij sommige locaties daalde de inzet van PNIL-personeel van ruim 20% naar minder dan 10%. “In het tweewekelijkse overleg met de cluster- en teammanagers werden dit soort successen natuurlijk gevierd!” zegt Marc. “De zichtbare effecten gaven moed en energie op de locaties en stimuleerden ook het onderling van elkaar leren. Cluster- en teammanagers van verschillende locaties kwamen hierdoor veel meer met elkaar in contact dan voorheen.” Zo sloot Beweging 3.0 2022 af met een licht positief resultaat, een enorme verbetering in een relatief korte periode van zes maanden. Dit resulteerde in een uitstekende uitgangspositie voor 2023 en 2024.

“
*Het creëren van
 bewustwording bij ons
 zorgmanagement is een
 essentiële stap geweest.*”

Op de goede weg

Naast de genoemde succesfactoren heeft Marc nog enkele adviezen voor andere zorgaanbieders. “De boodschap dat er iets veranderd moet worden, is niet altijd even leuk. Het creëren van bewustwording bij ons zorgmanagement is een essentiële stap geweest. Dat vraagt om heldere uitleg, geduld en aansluiting bij de team- en clustermanagers. Pas als de boodschap geland is en erkend wordt, kun je kijken naar verbeteringen.”

Daarnaast is het belangrijk om realistisch te blijven, aldus Marc: “Wij wisten dat we onze oorspronkelijke begroting niet gingen halen. Daarom streefden wij ernaar om op maandniveau de begroting te realiseren. Dat was haalbaarder voor de locaties, waardoor er alsnog een gevoel ontstond dat we op de goede weg zaten.”

Vooruitkijken

De teugels laten vieren nu de resultaten beter zijn, is een risico dat Beweging 3.0 wil vermijden. “Gelet op de ontwikkelingen in de langdurige zorg is het belangrijk dat we blijven monitoren en alert zijn op onze resultaatgebieden. Daar staat nu een stevige structuur voor, die intern bekend en gedragen is. Aan ons de uitdaging om hier scherp op te blijven. Wij hebben er vertrouwen in dat wij dankzij het draagvlak binnen onze organisatie nieuwe uitdagingen het hoofd kunnen bieden.” ◀

Over Beweging 3.0

Beweging 3.0 is met zo'n 3.000 medewerker actief op het gebied van zorg, wonen en welzijn in de regio Eemland. Zij bieden wijk- en gespecialiseerde verpleging, (tijdelijk) verblijf en zorg in woonzorgcentra, verpleeghuizen en revalidatiecentra.

Meer informatie

Wilt u meer weten over dit onderwerp? U kunt contact opnemen met Marc van der Ziel via marc.vanderziel@beweging3.nl

Bij Envida begint het verpleeghuis achter de eigen voordeur

Envida laat zien dat het verpleeghuis achter de voordeur geen utopie is, maar een waardevolle verbreding van het zorgaanbod. Deze grote zorgorganisatie in Zuid-Limburg is een prominente aanbieder van 'volledig pakket thuis' (vpt). We spraken hierover met Roger Ruijters, voorzitter Raad van Bestuur.

Auteur:

Marvin Hanekamp

Roger Ruijters

Envida



*Bij ons begint
verpleeghuiszorg
nu thuis.*



Meer dan een plusje op thuiszorg

De zorgvraag in de Wlz wordt groter en complexer. Dit zet niet alleen de betaalbaarheid ervan onder druk, maar ook de mogelijkheid om deze zorg überhaupt te kunnen bieden. Er is immers sprake van grote krapte op de arbeidsmarkt. Bovendien willen mensen graag zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Het vpt vult de leemte tussen thuiszorg en verpleeghuiszorg. Hierbij krijgen cliënten met een Wlz-indicatie 24 uur per dag geplande en ongeplande verpleeghuiszorg in hun eigen vertrouwde omgeving.

Voordelen voor de cliënt

Rogier: “Vaak gaan mensen te laat de Wlz in. De overgang van de thuissituatie naar het verpleeghuis is dan voor cliënten en verwanten niet zelden abrupt en zeer intens. Bij ons begint verpleeghuiszorg nu thuis.” Doordat de vpt-zorg in de thuissituatie plaatsvindt, is in vergelijking met intramurale zorg vaak sprake van langere en onverdeelde aandacht voor de cliënt. Bovendien is meer maatwerk mogelijk dan in de reguliere thuiszorg. Vpt-zorg wordt geboden door het eigen wijkteam, aangevuld met collega's voor welzijn en hospitality. Bovendien worden veranderingen in de zorgvraag sneller opgemerkt. “We merken dat vpt-clieënten die thuis wonen, ondanks de 24-uurs zorg, meer genegen zijn om dingen zelf te blijven doen dan opgenomen cliënten. Het maakt de relatie tussen zorgverlener en cliënt ook wat ‘gelijkwaardiger’ dan in een intramurale setting, waarin mensen toch wat meer gepamperd worden. Al maken we ook daarin overigens echt wel een beweging.”

Vpt is kostenefficiënter

Naast pluspunten voor de cliënt, biedt vpt ook financiële voordelen. Bijvoorbeeld waar het gaat om de laatste maanden voorafgaand aan een opname, wanneer de zorgvraag en daarmee de kosten doorgaans flink toenemen. Rogier: “Door al in de thuiszorgperiode de zorgvraag goed te monitoren, voorkomen we dat cliënten onnodig lang in de Zvw blijven, en tijdig overgaan naar de Wlz. Dit ontlast dus de Zvw.” Bovendien is vpt-zorg goedkoper dan intramurale zorg en draagt vpt bij aan een korter verblijf in het verpleeghuis. Dus het reduceert ook de Wlz-kosten, betoogt hij. “Het zorgkantoor staat zowel vanuit inhoud als financieel oogpunt achter onze interventies en was daarom genegen om met ons een overeenkomst voor vijf jaar af te sluiten. Dat maakt het bijvoorbeeld makkelijker om te investeren. Bovendien hebben we afgesproken dat de NHC-afname gedempt wordt. Tot slot is het ook voor onszelf van financieel belang om cliënten tijdig over te laten gaan naar de Wlz, omdat de Zvw-vergoeding via een maandtarief niet kostendekkend is. Wijkverpleging en vpt versterken elkaar.”



*Dit maakt ons ook aantrekkelijk
voor zij-instromers.*



Kansen voor medewerkers

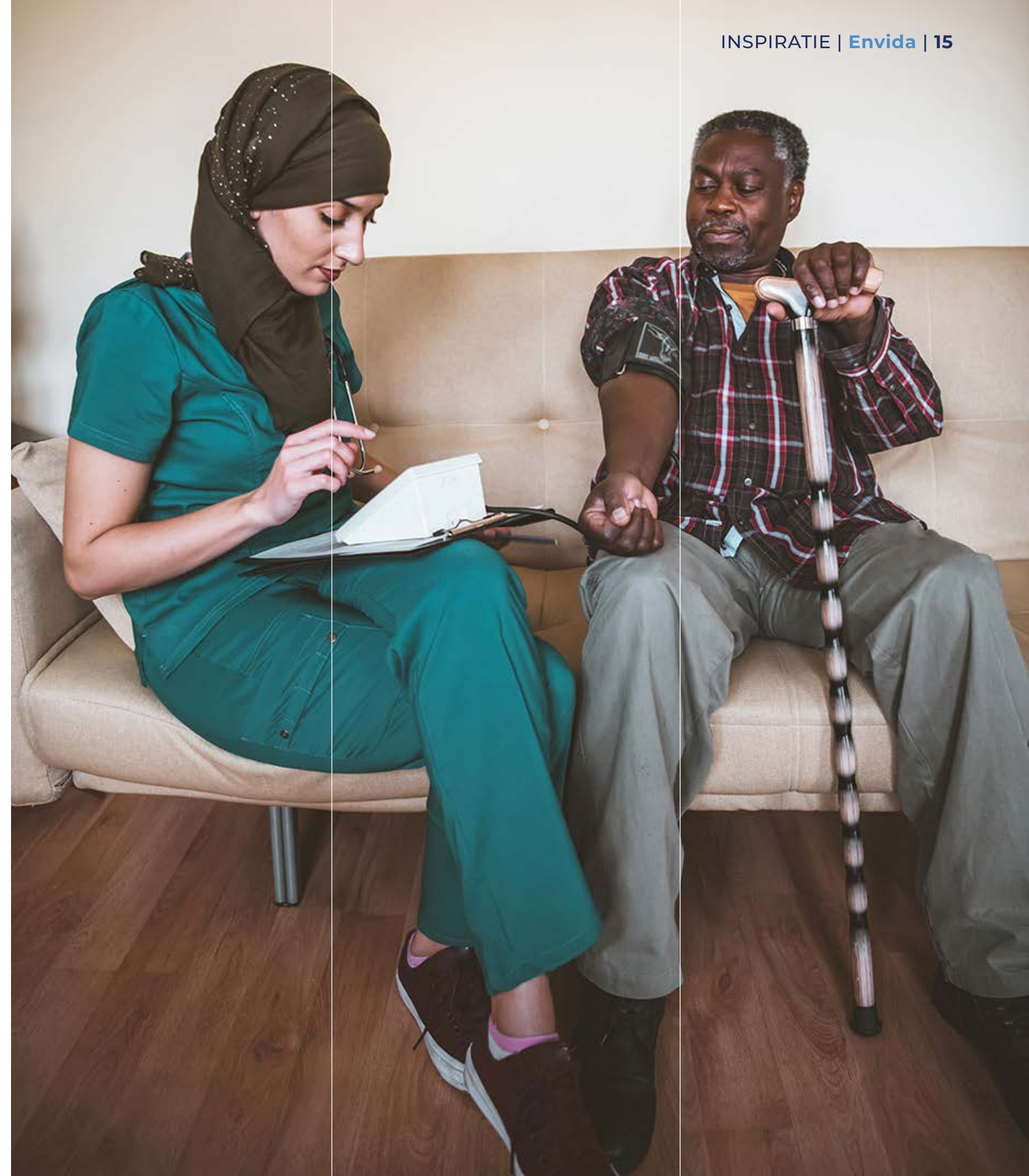
Het vpt kent een aparte welzijnscomponent. En voor het kunnen bieden van welzijn of ondersteuning is geen zorgopleiding nodig. Dit werk kan dus door ander personeel dan verpleegkundigen of verzorgenden worden gedaan, wat de doelgroep aan mogelijke medewerkers aanzienlijk vergroot en personeelskosten kan verlagen. Rogier: "Dit maakt ons ook aantrekkelijk voor zij-instromers uit bijvoorbeeld de retail, het onderwijs of de horeca. Maar we hebben ook studenten als slaapwacht, die de eerste fase van alarmering verzorgen. Zij hebben een studentenkamer met een zorgcontract. En kunnen indien nodig escaleren naar het tweede echelon." Ook biedt het vpt kansen voor bestaande medewerkers. "Met name vlak voor het pensioen is verpleeghuiszorg soms te zwaar, maar is vpt nog prima te doen. Dit is daarmee voor de collega's een prachtig vangnet voor duurzame inzetbaarheid." ◀

Over Envida

Envida is de grootste zorgorganisatie in Zuid-Limburg. De 4.000 medewerkers en 750 vrijwilligers bedienen 19 locaties en werken vanuit 51 wijkteams. Envida heeft 1.300 verpleeghuisplekken intern en 400 vpt-cliënten. In 2022 is Envida uitgeroepen tot aantrekkelijkste werkgever van Zuid-Limburg

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact op met Roger Ruijters via roger.ruijters@envida.nl



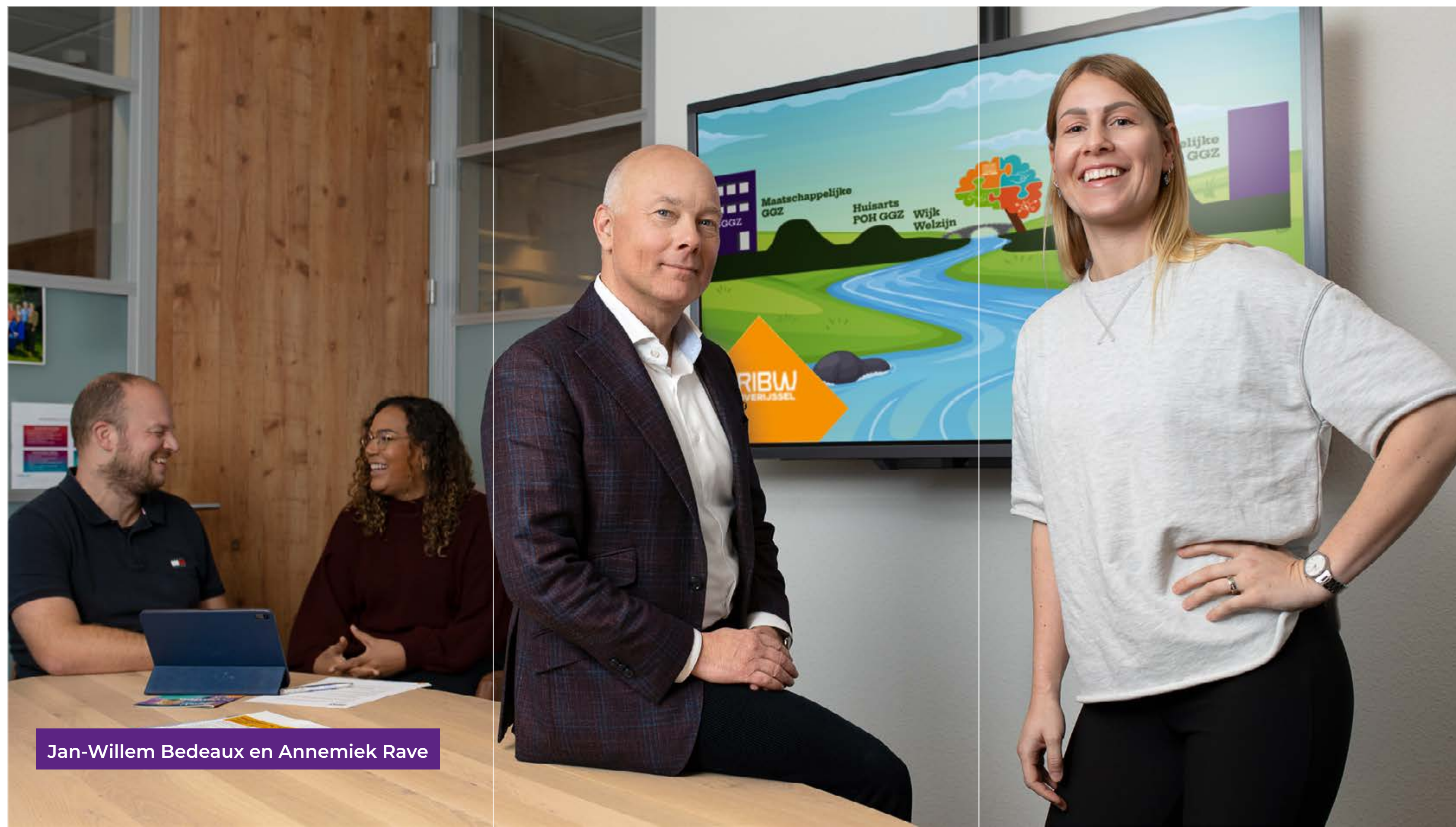
Het Inzendbureau: draaischijf voor het binden en boeien van mensen

RIBW
OVERIJSSSEL

Auteur:

Bas Peeters

In 2019 had RIBW Overijssel, net als veel zorgorganisaties toen en nu, behoorlijke uitdagingen op het personeelsvlak. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek toonde duidelijk aan dat collega's zich minder verbonden voelden. Er was onduidelijkheid over de strategie en het daarbij horende professionele gedrag en medewerkers misten ondersteuning bij dilemma's in de zorg. Er was een hoog verloop van meer dan 25% en een groot aandeel inhuur- en flexpersoneel. Jan-Willem Bedeaux, bestuurder bij RIBW Overijssel, en Annemiek Rave, adviseur HRM, vertellen hoe ze dit hebben weten te kantelen, onder meer door het Inzendbureau.



Jan-Willem Bedeaux en Annemiek Rave

Worden wie je bent

“Met de mensen met wie we werken, onze collega’s, werken we voor andere mensen. Dat doen we vanuit een heldere missie, een duidelijke visie en een appellerende strategie ‘Stap in de Wijk’. Mensbeeld en kernwaarden zorgen voor samenhang tussen deze elementen. Wij ‘houden van’ mensen”, trapt Jan-Willem af. “Dat zit diep in het DNA van onze organisatie. De zorg is, en blijft, mensenwerk. Met professionele passie en persoonlijke aandacht bieden we begeleiding en steun aan mensen die dat nodig hebben. Onze mensen verdienen daarin ook steun en aandacht van ons als organisatie. Ons credo daarbij is ‘Worden wie je bent.’”

In 2019 ontstond het inzicht dat RIBW Overijssel vanuit deze visie ook anders wilde kijken naar de flexibele schil. “Die was op dat moment zo’n 35% en werd vrij traditioneel ingevuld vanuit een uitzendbureau. We merkten dat deze groep niet echt betrokken was bij de missie en kernwaarden van onze organisatie. En ook dat zij niet de aandacht kregen die zij verdienden,” vertelt Annemiek. “Dat paste niet bij hoe wij naar mensen kijken. Onze flexibel inzetbare medewerkers zijn ons net zo lief als medewerkers met een vast contract.” Het inzetten van telkens andere flexibele krachten had ook andere negatieve effecten. “De vaste collega’s op een locatie of in de wijk waren steeds opnieuw bezig met het inwerken en beantwoorden van vragen. Ook onze cliënten deden we daarmee tekort. Zij troffen flexibele krachten, die niet bekend waren met de individuele zorgplannen, de verantwoordingsinstrumenten en de basismethodiek van

herstel bij psychische kwetsbaarheid. Dat was vervelend voor de mensen die iets van ons vragen, voor de collega’s en ook voor de uitzendkrachten zelf.”

Deze inzichten brachten RIBW Overijssel op het idee van het Inzendbureau. “De gedachte was dat we dit alleen kunnen oplossen als we een club maken van collega’s die écht bij ons hoort, zich thuis voelt en het fijn vindt om meer afwisseling in het werk te hebben”, schetst Jan-Willem. “Taal is belangrijk daarin, daarom zijn we op zoek gegaan naar een woord dat onze visie beter uitdrukt. Zo is het Inzendbureau geboren.”

“Werken via het Inzendbureau geeft mij een bepaalde mate van vrijheid en afwisseling, wat ik als erg fijn ervaar.”

Erna Onderdijk (Inzend-collega)

Direct bij de start werd goed nagedacht over de positionering en de uitstraling van het Inzendbureau. Annemiek: “We hebben nadrukkelijk ingezet op: ‘je hoort bij ons, je bent één van ons en je kunt iets wat andere collega’s niet kunnen of willen: snel invoegen en toevoegen op locaties en in wijken waar extra capaciteit nodig is.’ En daar horen tevens fatsoenlijke vaste contracten bij, ook voor onze flexibel inzetbare medewerkers.”

Rust en stabiliteit

De businesscase was in eerste instantie best spannend: durfde RIBW het aan om circa 20 fte extra in dienst te nemen, zonder op voorhand te weten of en waar er voldoende werk voor hen is. “20 fte boven de formatie vraagt wel even om bezinning. We zijn toen uitgegaan van de hypothese dat met de beoogde positieve effecten op verloop en verzuim, het Inzendbureau zichzelf terug gaat verdienen. Een weloverwogen keuze, die ontzettend goed heeft uitgepakt”, aldus Jan-Willem, die stelt dat deze manier van omgaan met dilemma’s past bij één van de RIBW-kernwaarden: moedig zijn.

Sinds de start van het Inzendbureau is het verzuim binnen RIBW Overijssel enorm gedaald, net als de inhuurkosten, en is de uitstroom van medewerkers met een kwart verminderd. Daarmee doet de organisatie het beter dan het gemiddelde van de branche. “Doordat de collega’s die op een vaste locatie of in een vaste wijk werken niet telkens nieuwe gezichten zien, maar goede en betrokken RIBW-collega’s kunnen vragen, is er meer rust in de organisatie gekomen. Met elkaar hebben we de neerwaartse spiraal van verzuim, hoge PNIL-inzet, lagere betrokkenheid, meer druk bij de vaste krachten en daardoor verder toenemend verzuim en verloop kunnen doorbreken”, vertelt Annemiek. “En doordat we de Inzendbureau-collega’s in dienst hebben, kunnen we ook eerder en preventiever extra capaciteit inzetten in teams. Bijvoorbeeld als een vaste collega op het team tegen zijn/haar grenzen aan loopt. Ook dat brengt rust.”

De resultaten van de Benchmark Care van Berenschot bevestigen dit: RIBW Overijssel had in 2022 maar liefst vier keer lagere inhuurkosten dan gemiddeld in de GGZ-sector. Waar over de hele linie de afgelopen jaren een flinke toename te zien was van PNIL-inzet, onder meer ingegeven door verloop en verzuim, heeft RIBW Overijssel mede dankzij het Inzendingbureau deze stijging weten te dempen. In 2022 bedroeg de PNIL bij RIBW Overijssel ongeveer 2,5% van de loonkosten.

Verder uitbouwen

Het afgelopen jaar heeft RIBW Overijssel verder doorgebouwd naar een Inzendingbureau 2.0. Steeds meer collega's starten hun loopbaan bij de organisatie nu via het Inzendingbureau. Door eerst op verschillende plekken ervaring op te doen, ontdekken nieuwe collega's welk type cliënt en welk soort locatie bij hen past voor ze een definitief, vast team kiezen.

Ook collega's die al langer bij RIBW Overijssel werken, weten het Inzendingbureau steeds beter te vinden. Collega's die graag een andere omgeving of doelgroep willen leren kennen, ontdekken zo nieuwe plekken binnen RIBW Overijssel. Daardoor is RIBW Overijssel in staat collega's langduriger aan zich te binden. Daarbij blijft de organisatie continu op zoek naar de juiste plek voor de juiste collega.

“De meeste Inzending-collega's zijn zo goed dat we ze graag aan het vaste team zouden willen toevoegen.”

Daniëlle Ramaker (maakt vanuit haar vast team regelmatig gebruik van het Inzendingbureau).

Verder gaat RIBW Overijssel met Inzendingbureau 2.0 ook voorzien in opleidings- en ontwikkelbehoeftes van collega's. Annemiek: “Regelmatig willen collega's nieuwe of andere competenties ontwikkelen, maar is daar binnen het eigen team niet altijd de ruimte of mogelijkheid voor. Bijvoorbeeld vanwege een afwijkende cliëntpopulatie. Via het Inzendingbureau kunnen ze tijdelijk, op een andere werkplek, nieuwe competenties en ervaringen opdoen. En deze vervolgens mee terugnemen naar hun eigen vaste team.”

Deze ontwikkelingen maken het Inzendingbureau steeds meer dé draaischijf binnen RIBW Overijssel op allerhande onderwerpen die raken aan goed werkgeverschap: werven, binden, boeien en behouden van mensen. “Onze ambitie is om dit in de toekomst ook over organisatiegrenzen heen te realiseren met collega-zorgaanbieders in de buurt. Zodat we alle mensen die in de zorg werken in onze regio kunnen blijven binden en boeien,” eindigt Jan-Willem.

Gewoon starten

Hun advies aan collega-bestuurders in andere regio's is om gewoon te starten met samenwerken. “Het helpt niet om eerst heel lang en uitgebreid te blijven praten. Ga bij elkaar zitten en kijk wat je als eerste gezamenlijk kunt oppakken. Maak daar samen afspraken over en kom die ook na. Dan creëer je positieve druk en volgt de rest vanzelf.” ◀

Over RIBW Overijssel

RIBW Overijssel is als organisatie voor maatschappelijke GGZ sterk regionaal en lokaal geworteld, met een bereik tussen wijkwelzijn en de behandel-GGZ. RIBW Overijssel biedt ambulante ondersteuning en beschermd wonen, bij herstel van 'het gewone leven'. Het professionele handelen is gebaseerd op de uitgangspunten van de herstellfilosofie, en methodisch verankerd in de SRH-methodiek. De mensvisie luidt: 'Worden wie je bent', of je nu met ons werkt of bij ons werkt.

Meer informatie

Voor meer informatie over het Inzendingbureau kunt u contact opnemen met Annemiek Rave, adviseur HRM via a.rave@ribwoverijssel.nl of Jan-Willem Bedeaux, bestuurder bij RIBW Overijssel via j.bedeaux@ribwoverijssel.nl.

Van Neynsel

Oog voor elkaar



IT-organisatie Van Neynsel:
klaar voor de toekomst

Medio 2020 had Van Neynsel een flinke achterstand op het gebied van IT. De afgelopen drie jaar heeft de organisatie echter een flinke inhaalslag gemaakt en nu behoort de eigen IT-organisatie tot de voorhoede in de ouderenzorg. Aldus Frank Voss (manager IT, vastgoedbeheer en techniek) en Jeroen van Bommel (directeur bedrijfsvoering), met wie ik sprak over hun succesvolle aanpak.

Auteur:

Simon Heesbeen

Kwetsbaar en afhankelijk

“We komen uit een situatie waar onze IT-organisatie bestond uit één medewerker. Die probeerde als een soort manusje-van-alles zo goed mogelijk ondersteuning te bieden, maar dat was zeer beperkt”, vertelt Frank. “Ons IT-landschap, zoals wifi, netwerk en devices, was verouderd en wij waren voor de ondersteuning op het vlak van werkplekbeheer en helpdesk volledig afhankelijk van een externe leverancier. Die samenwerking verliep moeizaam, doordat er geen heldere afspraken waren.”

“We misten een stabiele basis en waren kwetsbaar”, vult Jeroen aan. “Een totaal onwenselijk situatie, gezien het groeiende belang van IT en technologie in zorg en bedrijfsvoering en met het oog op informatieveiligheid en privacy. Wij hadden ook geen visie op de rol van IT in onze toekomstige organisatie en waren niet in staat de klantbehoefte te vertalen naar slimme IT-oplossingen. Het belangrijkste was dat onze interne klanten zich niet ondersteund voelden en wij in de huidige constructie geen ruimte hadden om dit op te lossen.”

“ *We hebben ISA-desk zo ingericht dat we medewerkers snel en goed kunnen helpen en blijven leren.* ”

Lef en een goed verhaal

“Urgentiebeseft binnen en steun van het hoger management is een kritische succesfactor voor het realiseren van een verbeterslag zoals wij die hebben gemaakt”, vervolgt Frank. Van Neynsel koos voor een inhaalslag vanuit twee sporen. Het eerste spoor was het samenstellen van een programmteam. “We hebben hierbij bewust ingezet op een multidisciplinair programmteam met alleen externe expertise. Dat vroeg om lef en een goed verhaal om de organisatie mee te krijgen in deze meerjarige miljoeneninvestering, maar is wel cruciaal gebleken.”

Het tweede spoor betrof het bouwen aan een toekomstbestendige eigen IT-afdeling. “Ik was net een paar maanden werkzaam voor Van Neynsel toen Jeroen mij vroeg of ik deze opdracht wilde aannemen”, geeft Frank aan. “Een grote uitdaging, waarin ik ook de vrijheid kreeg om de afdeling naar eigen inzicht op te bouwen. Initieel werd deze bezet door ervaren externe mensen die gaandeweg vervangen werden door nieuwe eigen medewerkers.”

Van Neynsel hanteerde hierbij als uitgangspunt: ‘voordoen, samen doen en zelf doen’. De ervaring van Frank vanuit eerdere trajecten kwam hierbij goed van pas. “Belangrijk is om de nieuwe afdeling en het programmteam nauw met elkaar te laten samenwerken, vooral om de projectresultaten in de reguliere processen te borgen. Zo waren er heldere afspraken over het overdragen van projectresultaten van de tijdelijke organisatie aan de reguliere afdeling.”

Integrale externe ondersteuning

In de nieuwe situatie kiest Van Neynsel ervoor de techniek (onder meer datacenter en infrastructuur) extern te organiseren en informatie en veiligheid (zoals servicedesk, informatievoorziening en functioneel beheer) intern. “Per uitbestede dienst hebben wij gezocht naar de beste partij”, aldus Frank. “Dit zorgt enerzijds voor meer up-to-date kennis op de verschillende thema’s en anderzijds voor minder afhankelijkheid van één leverancier.”

Om te voorkomen dat Van Neynsel regie moet voeren op alle partijen, zijn de drie leveranciers met elkaar verbonden. “Eén leverancier vervult de regierol en zorgt voor integrale ondersteuning vanuit alle leveranciers aan Van Neynsel en de eindgebruikers”, schetst Frank. “Zo vermijden wij mede dat eindgebruikers bij vragen van het kastje naar de muur worden gestuurd en creëren wij een nauwe samenwerking met en tussen onze leveranciers.”

“

Urgentiebeseft binnen en steun van het hoger management is een kritische succesfactor voor het realiseren van een verbeterslag zoals wij die hebben gemaakt.

”

Positieve afleiding

Een dergelijk project heeft op momenten een flinke impact op de organisatie, collega's en bewoners. Jeroen: "We hebben gekeken hoe we van een overlastmoment een leuk moment konden maken met positieve afleiding. Denk aan gezamenlijk appelflappen eten met alle cliënten en medewerkers als de zorgdomotica even stilligt. Dergelijke acties ogen eenvoudig, maar hielpen enorm om intern draagvlak voor onvermijdelijke implicaties te krijgen."

Daarnaast investeerde Van Neynsel in de randvoorwaarden en vaardigheden van alle medewerkers, zodat zij ook echt de meerwaarde van de vernieuwing zouden gaan ervaren. "Elke zorgmedewerker heeft bijvoorbeeld een mobiele telefoon die hij of zij naast zakelijk ook privé mag gebruiken. Een slim extraatje met het oog op de privacy en het droeg meteen bij aan de verhoging van digitale vaardigheden. Daarnaast kan de telefoon in een dockingstation geplaatst worden en is deze zo eenvoudig als pc te gebruiken", verklaart Frank.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jeroen van Bommel Msc QC RC, directeur bedrijfsvoering via j.van.bommel@vanneynsel.nl of Frank Voss, manager IT, vastgoedbeheer en techniek via f.voss@vanneynsel.nl

Continu leren en verbeteren

Het aanspreekpunt voor operationele vragen was bij de externe partij belegd. Heldere processen en afspraken om vragen snel en goed te ontvangen, te verwerken en af te handelen, ontbraken echter. Dat zorgde voor frustratie bij medewerkers: zij konden hun vraag niet kwijt en/of moesten lang wachten op een antwoord – als dat al kwam. "Dit verbeteren was een belangrijke doel," geeft Jeroen aan. "We willen immers dat medewerkers zich kunnen bezighouden met hun werk."

Tegenwoordig kunnen medewerkers terecht bij de ISA-desk (ISA staat voor Informatie, Service en Advies) met vragen op het gebied van gebouwen, facilitair, ICT en inkoop. "Deze desk is 24/7 bereikbaar. De zorg draait immers ook dag en nacht door. Het klantperspectief is leidend: laagdrempelig contact met goed opgeleide medewerkers, zorgvuldige afhandeling van vragen en continu leren en verbeteren met behulp van betrouwbare data. Ik beschouw dit als een belangrijk succes", stelt Jeroen. "De ambitie is om steeds meer afdelingen te laten aansluiten, zodat we echt toegroeien naar integrale afhandeling van klantvragen." En de hoge klanttevredenheid van deze desk onderstreept dat inmiddels.

Gecoördineerd ontwikkelproces

Van Neynsel heeft dus een flinke stap vooruitgezet, nu is het volgens Jeroen de kunst om niet stil te vallen. "Om het IT ontwikkelproces op zowel technisch als op innovatie gecoördineerd verder te doorlopen, hebben wij twee adviesraden ingevoerd. Eén adviesraad bestaat uit eigen IT-professionals en toetst alle beoogde technische wijzigingen in applicaties en IT-structuur op haalbaarheid en impact." Een tweede adviesraad bestaat uit zorgprofessionals, beleidsmedewerkers zorg en IT-medewerkers en focust zich op innovatieve ideeën op het snijvlak van IT- en Zorg

Frank: "beide raden prioriteren, maken keuzes en coördineren eventuele veranderingen in goede afstemming met relevante betrokkenen. Communicatie en zorgvuldigheid is key om niet voor verrassingen te komen te staan." ◀

Over Van Neynsel

Van Neynsel combineert wonen, zorg en welbevinden voor ouderen in 's-Hertogenbosch en Vught. Altijd met aandacht voor individuele behoeften. Ze willen dat ouderen, ook wanneer het leven ingrijpend verandert, hun eigen leven kunnen leiden in een vertrouwde omgeving. Binnen Van Neynsel werken circa 1.100 medewerkers en 400 vrijwilligers.

YES WE CAN CLINICS: werken met voorspellende data



Auteur:

George Braam

“ *Werken met data
lijkt ingewikkeld,
maar je moet
gewoon beginnen.* ”

Johan Linssen en Kees Haverkamp

Terwijl zorgaanbieders steeds meer data verzamelen, staan ze voor de uitdaging om deze data te transformeren in betere behandelresultaten. Yes We Can Clinics (YWCC) bereikt dit door de eigen data te benutten voor meer inzicht in de effectiviteit van behandelingen en minder administratieve lasten. Hierbij handelt YWCC altijd volgens het ‘privacy by design’ principe om de privacy van fellows (hoe zij cliënten noemen) te waarborgen. De jeugdkliniek (voor jongeren met psychische problemen, verslavingen en gedragsproblemen) werkt sinds 2,5 jaar met de nieuwe intelligente applicatie Discovery. Wij spreken met Kees Haverkamp (CTO bij Hawking Healthcare Technology en YWC Healthcare Group) en Johan Linssen (COO bij Yes We Can Healthcare Group).

Gewoon beginnen

Hawking is, net zoals YWCC, onderdeel van de Yes We Can Healthcare Group en richt zich op de ontwikkeling van software zoals Discovery. Het bijzondere is dus dat YWCC feitelijk zelf de applicatie heeft ontwikkeld en inmiddels via Hawking ook bij andere aanbieders binnen de GGZ implementeert. Het doel is betere behandeluitkomsten en efficiënte registratie. De organisatie is ervan overtuigd dat technologie (analytics en machine learning) kan bijdragen aan inzicht in wat werkt en wat niet. Daarom wilden zij digitale intelligentie toevoegen aan de organisatie. De huidige software van ECD's en EPD's boden echter geen passend antwoord op hun vragen, reden om zelf aan de slag te gaan.

Achterliggend doel van het toevoegen van digitale intelligentie is data transparant te maken, zowel op bestuurlijk niveau alsook voor beslissingen op de werkvloer. Met transparante data is het mogelijk de zorg efficiënter te maken, doordat de juiste datapunten laten zien welke behandeling of dienst wel of niet effectief is. Johan: “Werken met data lijkt ingewikkeld, maar je moet gewoon beginnen. De grootste valkuil is dat je erover blijft praten. Maak het niet te groot en start met een groep mensen die vaart kunnen maken.”

Vier designprincipes

Uitgangspunt van de nieuwe applicatie was om collega's op alle niveaus te ondersteunen. Hiervoor hanteerden YWCC en Hawking de volgende vier designprincipes:

1. Alles wat beschikbaar is in de markt, betaalbaar en goed, gaan we gebruiken en integreren we in onze werkwijze. Denk aan het taalmodel GPT (besloten versie).
2. Alles wat we bouwen moet tot minder administratieve lasten leiden. Anders is het niet goed genoeg.
3. Alles moet ook simpelweg betaalbaar zijn en dus meer opleveren dan het kost.
4. Alles moet de organisatie professioneler of intelligenter maken.





Weergave van tags in een honingraat.

Gestart werd met een kleine tool op de plek waar de meeste pijn zit: het administreren van wat een jongerencoach of behandelaar als zorgprofessional doet. Kees legt uit: “Elke dag besteedden de coaches uren aan het opschrijven hoe een cliënt zich gedroeg. Bijvoorbeeld ‘Sofie was te laat’, ‘Sofie was niet gemotiveerd’ en zo nog honderden andere aspecten. Dit vormde wel waardevolle informatie bij groepssessies en mdo’s voor behandelaars, maar was ook enorm tijdrovend.”

“ We richten we ons op een klein aantal personen die besluiten kunnen nemen en dicht bij de praktijk staan. ”

De softwareontwerpers gingen letterlijk naast de coaches en behandelaren zitten. Zij stelden vragen als ‘waar ben je verslag over aan het leggen’, ‘wie is de zender’, ‘wie is de ontvanger’ en ‘wat wordt hiermee gedaan?’. De ontwerpers constateerden een heel talig proces met veel opvulling en beperkte inhoud. Om de nuttige inhoud te abstraheren, vertaalden zij de woorden naar voorspellende tags oftewel datapunten. Coaches, behandelaren en inmiddels ook fellows (hoe zij cliënten noemen) gebruiken die tags bij de rapportages. Johan: “Doordat we van heel dichtbij hebben meegekeken, sluit de tool perfect aan bij de werkwijze van de collega’s. Dit in tegenstelling tot een ECD, dat vertrekt vanuit financiële administratie waarvoor registratie nodig is.”

Minder tijd kwijt

YWCC zag dat de tijd die coaches nodig hadden voor verslaglegging terugliep van bijna twee uur per dag naar uiteindelijk nog geen halfuur. Door het gebruik van tags schreven coaches minder en beperkten zij zich ook meer tot waardevolle data. De tweede grote winst is namelijk dat de tags al snel leidden tot gestructureerde data met voorspellende waarde. Denk aan datapunten als 'te laat komen' door fellows, 'vertrouwen' bij fellows of 'ervaren hygiëne' dan wel een combinatie hiervan.

Succes borgen

Bij de ontwikkeling van Discovery hanteert YWCC een iteratieve werkwijze, met ritmes en nieuwe updates. De kracht hiervan is compactheid en kort op de bal kunnen acteren. YWCC heeft binnen Hawking hiervoor een eigen afdeling opgericht met een klein ontwikkelteam. Zo borgt YWCC de duurzame aanpak van continue ontwikkeling. Johan licht toe: "Wij zijn niet gestart met grote stuurgroepen en projecten. In plaats daarvan richten we ons op een klein aantal personen die besluiten kunnen nemen en dicht bij de praktijk staan. Dat werkt."

Bredere toepassing

Het succes van Discovery blijft niet enkel binnen YWCC. Steeds meer GGZ-aanbieders tonen interesse in het gebruik van Discovery. Doordat Discovery veelal zelf te configureren is, is het gemakkelijk te implementeren binnen verschillende organisaties. Discovery is een no-code oplossing en past zich op het zorgproces aan en kan met dezelfde werkwijze dezelfde positieve uitkomsten opleveren. Hierbij helpt het dat Hawking onderdeel is van de Yes We Can Healthcare Group, waardoor Hawking voor ontwikkeling geen klant nodig heeft: YWCC fungeert als constante proeftuin waar ontwikkeling kan worden getest. Al deze kennis gaat mee naar andere zorgaanbieders.

YWCC zelf is inmiddels een fase verder; daar ligt de focus nu op het nog meer gedetailleerd verhogen van de effectiviteit van hun behandelingen en vergaande voorspellingen te doen. Methodes of behandelingen in de zorgpraktijk vragen namelijk verregaande validatie met wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek, dat versneld wordt met Discovery. Met datamethodieken van Hawking, wil de organisatie nu ook andere organisaties helpen om administratieve lasten te verlagen, data-inzichten te vergroten en effectieve methoden sneller bereikbaar én transparant te maken voor iedereen die zorg nodig heeft. Hiervoor is het ook nodig om Discovery breder in te zetten dan YWCC alsook buiten de GGZ. De eerste stappen worden daarvoor onder andere gezet met de NHS in het Verenigd Koninkrijk en een aantal (geïntegreerde) GGZ-instellingen in Nederland. ◀

Over Yes We Can Clinics

Yes We Can Clinics is een succesvolle jeugdcliniek. Zij behandelen jaarlijks honderden jongeren van 13 t/m 27 jaar met psychische problemen, verslavingen en gedragsproblemen. Veel van de fellows (jongeren) die zij behandelen zijn op andere plekken in de zorg volledig vastgelopen. Als niets meer werkt is deze jeugdcliniek voor veel jongeren en hun ouders en verzorgers het keerpunt in hun leven.

Meer informatie

Benieuwd naar de werkwijze van Discovery en wat deze applicatie kan betekenen voor jouw organisatie? Neem dan contact op met Kees Haverkamp via kees.haverkamp@hawking.health of Johan Linssen via johan.linssen@yeswecangroup.com

ZINN:

Meer aandacht met én voor woonassistenten

ZINN

(Thuis)zorg | Wonen en Welzijn



Veel zorgaanbieders maken de laatste jaren de stap naar een kleinere span of attention voor meer ondersteuning aan zorgprofessionals. Beoogd doel: meer persoonlijk leiderschap, hogere inzetbaarheid van medewerkers, hogere medewerkerstevredenheid én minder verzuim, verloop en inzet van PNIL. Tegelijkertijd maken zorgaanbieders de laatste jaren steeds meer gebruik van woon- en zorgassistenten, waardoor het aantal medewerkers per leidinggevende toeneemt. Hoe organiseer je deze aandacht voor steeds meer medewerkers én meer leidinggevenden? En hoe houd je dit betaalbaar? ZINN, een middelgrote zorgorganisatie voor ouderen in Groningen, werkt al jarenlang met woonassistenten, met een kleine span of attention en goede resultaten als bovengemiddelde productiviteit, ondergemiddelde inzet van PNIL en een gezonde winstmarge. We spreken hierover met Jan Wilts (clustermanager bij ZINN) en Ellen Wiersma (leidinggevende zorg bij ZINN).

Aandacht geeft glans

Veel zorgaanbieders staan financieel onder druk. Dat maakt het lastig om naast de bewoners te gaan staan en dus moeten zij vaak leren omgaan met schaarste. Bij ZINN verbinden ze hiervoor inhoud met financiën, via een kleine span of attention. Dit gerelateerd aan de kernwaarde waar de organisatie voor staat: 'aandacht geeft het leven glans'. Deze aandacht geldt net zo goed voor medewerkers als voor bewoners.

Jan verwoordt de zienswijze van ZINN: "Als je aandacht voor medewerkers belangrijk vindt, moet je leidinggevenden daarin faciliteren door te zorgen voor een overzichtelijke span of attention. Leidinggevenden behoren te weten wat er speelt onder bewoners en medewerkers van een afdeling." Ellen onderschrijft dit. "Als leidinggevende zorg ben je actief betrokken bij allerlei zaken van bewoners en familie, maar ook van medewerkers. Daardoor werk ik met groot plezier bij ZINN. Nieuwe mensen zeggen altijd 'als je hier komt, voel je je gezien'. Dat is de mooiste feedback die je kunt krijgen."

Breder kijken

Om aandacht voor bewoners betaalbaar te kunnen organiseren, heeft ZINN de stap gemaakt naar lager geschoolde medewerkers en is de organisatie al in 2006 gestart met de inzet van woonassistenten. Jan: "Aanleiding destijds was te weinig toezicht in de huiskamers voor bewoners met dementie. De inzet van woonassistenten begon met korte diensten maar al snel bleek de toegevoegde waarde van de woonassistent als spil in de huiskamer". Inmiddels werkt een woonassistent de gehele dag van 8.00 tot 20.00 uur. Dit wordt gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden. De woonassistent werkt samen met een verzorgende – en op piekmomenten met nog een helpende – op een groep van 10 bewoners. Inmiddels werken er ca. 350 woonassistenten verdeeld over de 6 locaties van ZINN.

Ellen: "De inzet van woonassistenten is van grote waarde. Zij zijn de oren en ogen van de verzorgende. Zij zien echt hoeveel er gegeten en gedronken wordt op een dag en wanneer iemand vermoeid is of juist actief. Zij zorgen voor sfeer en welzijn op de groep waardoor bewoners zich prettig voelen".

“ *De inzet van woonassistenten is van grote waarde. Zij zijn de oren en ogen van de verzorgende.* ”

Behoeftte aan ontwikkeling

Bij de ontwikkeling van de woonassistenten is een duidelijke trend zichtbaar. Aanvankelijk hanteerde ZINN het uitgangspunt om hen niet te scholen. Inmiddels gebeurt dit wel. “Woonassistenten kregen de behoefte om zich te ontwikkelen. Zo zijn bijvoorbeeld bij ingewikkeld gedrag van bewoners handvatten onmisbaar. ZINN heeft hiervoor goede samenwerkingspartners in het onderwijs. Daar volgen woonassistenten verdiepingsmodules over voeding, dementie en psychiatrie en kunnen ze desgewenst training krijgen om te assisteren bij eenvoudige zorghandelingen”, vertelt Ellen.

Oog voor kwaliteit

ZINN investeert niet alleen in de onderkant van het functiegebouw, maar ook in de bovenkant. Door de inzet van kwaliteitsverpleegkundigen organiseert ZINN naast aandacht ook oog voor kwaliteit. Jan: “De kwaliteitsverpleegkundige is de inhoudelijke rechterhand van de leidinggevende, coacht medewerkers, legt zaken uit en analyseert en bespreekt incidenten. Wij zijn er goed in geslaagd om deze functie inhoudelijk op de afdeling neer te zetten. Het is geen kantoorfunctie.”

Ellen vult aan: “We werken heel bewust op deze wijze, zodat we als leidinggevende echt inhoud kunnen geven aan aandacht voor medewerkers. Dit is nodig want wij zien dat de problemen bij een aantal toenemen met alle risico’s op b.v. verzuim.”



Om medewerkers aan je te binden is het belangrijk dat ze zich gezien en gehoord voelen.



Gedeelde verantwoordelijkheid

Het grote voordeel van de woonassistenten is de beschikbaarheid. Door te werven op competenties i.p.v. diploma’s lukt het goed om woonassistenten aan te trekken. ZINN beseft dat de vijver van woonassistenten in de toekomst gaat opdrogen, net als die voor helpenden en verzorgenden. De volgende uitdaging voor ZINN is daarom ‘gedeelde verantwoordelijkheid’. Jan: “Wij zijn blij als familie tevreden is, maar dat neemt niet weg dat de zorg anders georganiseerd moet gaan worden gezien de dubbele vergrijzing. Het gesprek met familie over hoe zorg en welzijn gezamenlijk te organiseren moet nadrukkelijker gevoerd gaan worden. Ellen schetst hoe: “We geven medewerkers hiervoor trainingen rondom familie zorg. Medewerkers leren daarin hoe op een assertieve manier het goede gesprek met familie te voeren.”

Effectieve accentverschuivingen

Jarenlang was bij ZINN de aandacht vooral op de cliënt gericht. In de afgelopen jaren is het accent verschoven naar meer aandacht voor de medewerker. Jan: “Om medewerkers aan je te binden is het belangrijk dat ze zich gezien en gehoord voelen. Door onze werkwijze slagen we erin dit te realiseren. Medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen en worden goed gefaciliteerd”.

Resultaat van deze aanpak is dat ZINN een financieel gezonde en stabiele organisatie is met hoge scores op cliënt- en medewerkerstevredenheid. De accentverschuiving van ‘altijd bewoners centraal’ naar ‘medewerkers én bewoners centraal’ blijkt heel effectief. ◀

Over ZINN

ZINN is een organisatie voor hoogwaardige, persoonlijke (thuis)zorg, wonen en welzijn voor ouderen in Groningen, Haren en Hoogezand met zeventien professionele thuiszorgteams en bijna 3.000 medewerkers

Meer informatie

Wilt u weten hoe ZINN aandacht organiseert voor bewoners en medewerkers? Neem dan contact op met Jan Wilts via j.wilts@zinnzorg.nl of Ellen Wiersma via e.wiersma@zinnzorg.nl

Dalende overhead zet zorg extra onder druk

Auteurs:

Marvin Hanekamp
en Simon Heesbeen

Zorgpersoneel is schaars en de betaalbaarheid van zorg staat steeds meer onder druk. Nu de vraag naar zorg en de complexiteit van zorg blijven toenemen, stelt dit zorgaanbieders voor een dilemma. Enerzijds voelen zij de noodzaak om te bezuinigen op overheadkosten, anderzijds hebben zij diezelfde overhead hard nodig om hun organisatie toekomstbestendig te krijgen. De Benchmark Care van Berenschot laat echter zien dat de directe aansturing en ondersteuning van zorgteams de laatste jaren afneemt. De vraag is of dit een gewenste ontwikkeling is.

Samenstelling overhead veranderd

De totale overheadkosten binnen de langdurige zorg zijn de afgelopen tien jaar nagenoeg op hetzelfde niveau gebleven, zo blijkt uit de Benchmark Care. VVT-organisaties besteedden in 2022 gemiddeld 16,5% van de totale kosten aan overhead, binnen de GHZ was dat 16,9% en binnen de GGZ 20,8%.

De samenstelling van de overhead is echter wél veranderd. Zo zijn bijvoorbeeld de kosten voor ICT toegenomen, terwijl de kosten voor overheadpersoneel zijn gedaald. Dat geldt het sterkst voor het zorgmanagement: binnen de VVT is sprake van een halvering ten opzichte van vijftien jaar geleden. In de GHZ en GGZ is deze daling kleiner en is de gemiddelde span of attention met zo'n 40% toegenomen. Bovendien is in dezelfde periode een reductie te zien van P&O-personeel en van secretariële ondersteuning van de zorgteams.

De afname van het overheadpersoneel is dus vooral zichtbaar bij functies die direct ten dienste staan van zorgmedewerkers. Hun taken zijn deels vervallen, deels geautomatiseerd en deels verschoven naar de zorg zelf. Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan roosteren, coördinerende taken én aan administratie. Tevens hebben zorgteams de afgelopen vijftien jaar meer facilitaire taken erbij gekregen.

Impact op arbeidsomstandigheden

Zorgmedewerkers hebben dus enerzijds minder ondersteuning en aansturing gekregen en anderzijds meer verantwoordelijkheid voor niet-cliëntgebonden taken. Deze ontwikkeling lijkt zijn weerslag te hebben op de arbeidsomstandigheden van zorgmedewerkers, alhoewel een directe oorzaak-gevolgrelatie moeilijk aan te tonen is.

Uit ander onderzoek van Berenschot blijkt namelijk dat de administratieve tijdsbesteding van zorgprofessionals in de langdurige zorg de laatste jaren is toegenomen en momenteel 35% van de totale tijd bedraagt. Tijd die niet kan worden besteed aan directe cliëntenzorg. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat zorgprofessionals deze taken als belastend ervaren en dat dit gepaard gaat met meer werkdruk, minder werkplezier en een hogere verloopintentie.



Marvin Hanekamp

Een andere uitkomst van de Benchmark Care is dat het verloop van medewerkers in de GHZ de afgelopen tien jaar is verdubbeld; in de VVT en GGZ is dit met gemiddeld 30% gestegen. En alhoewel CBS-cijfers aantonen dat het ziekteverzuim in de langdurige zorg in het tweede kwartaal van 2023 wat is gedaald, is ook dat percentage nog steeds historisch hoog. Dit resulteert onder meer in extra inhuur van zorgmedewerkers. Bedroegen de inhuurkosten tien jaar geleden zo'n 0,5% van de totale organisatiekosten, momenteel liggen die rond de 8-9%.

Toegevoegde waarde onderzoeken

Zorgaanbieders kampen met toenemende financiële druk. Uit de Benchmark Care blijkt dat de stijgende kosten steeds minder gedekt worden door de tarieven. BDO en Deloitte spreken in recente onderzoeken zelfs over code rood.

De eerste reflex is dan vaak om de overheadkosten te verlagen. En natuurlijk, te veel overhead is niet goed en zonde van het geld. Maar te weinig overhead vormt óók een risico. Kijk daarom kritisch naar de omvang, samenstelling maar vooral ook naar de toegevoegde waarde van de overhead. Het kan weleens verstandig zijn om juist te investeren in een kleinere span of attention van het zorgmanagement, een sterkere HR-organisatie en efficiëntere ondersteunende processen met gebruiksvriendelijke applicaties voor minder administratieve tijdsbesteding. Dit oogt wellicht strijdig met de financiële uitdagingen, maar kan wel helpen zorgmedewerkers te behouden en te motiveren – en zodoende de zorg te verbeteren.

Binnen drie maanden naar een betere zorgexploitatie!

De afgelopen jaren compenseerden veel zorgorganisaties een tekort op hun zorgexploitatie met een positief resultaat op de vastgoedexploitatie. Nu de kosten voor huisvesting, personeel en materieel in de zorg en de overhead stijgen, is een structureel positieve zorgexploitatie urgenter dan ooit. Met een pragmatisch stappenplan komt dit streven binnen drie maanden binnen handbereik.

Praktische ideeën

Het stappenplan is gebaseerd op een denkkader dat Berenschot ontwikkelde mede op basis van inzichten uit de Benchmark Care (zie figuur). Daarin is te zien via welke 'knoppen' zorgorganisaties hun opbrengsten en kosten kunnen beïnvloeden.

Zorgexploitatie	Uitsplitsing naar soorten	Belangrijkste knoppen	
Opbrengsten	Zorgopbrengsten	Indicatieproces, meerzorg productieregistratie	Zorgmedewerker-cliëntratio
	Vastgoedopbrengsten	Leegstand/bezetting	Verkoop en verhuur
	Subsidie-opbrengsten	Subsidie medewerkers	Subsidies zorg
	Opbrengsten diensten derden	Dienstverlening aan derden	Marktconformiteit prijzen
	Opbrengsten bijdragen cliënten	Funciemix	Kostendekkendheid
Kosten	Personele cliëntgebonden kosten	Inhuurkosten PNIL	Funciemix/-differentiatie
	Personele overheadkosten	Niet-cliëntgebonden	Plannen en roosteren
	ICT- en huisvestingskosten	Dienstverleningsniveau versus kosten	Procesverbetering (minder verspilling)
	Overige en materiële kosten	Standaardisering en automatisering	Energiekosten
		Inkoop materialen	Dashboard met beïnvloedbare KPI's inclusief normen
Resultaat	Rendement producten-diensten	Kostprijsanalyse producten-diensten	Reiskosten

Uit een praktijktoets bij tientallen financials uit zorgorganisaties blijkt het tevens een handig vertrekpunt om het gesprek te starten, ideeën en good practices uit te wisselen en in korte tijd te komen tot praktische ideeën om de zorgexploitatie te verbeteren.

Plannen en roosteren grootste kostenpost

De toets laat verder zien dat het effectief en efficiënt organiseren van het plannen en roosteren van zorgmedewerkers de grootste kostenpost is en daarmee veel impact heeft op directe en indirecte kosten zoals verzuim, verloop en inhuurkosten van medewerkers. Hoewel veel zorgorganisaties hebben getracht medewerkers meer invloed te geven op het roosteren, blijkt het daadwerkelijk zelf roosteren veelal een brug te ver. Enerzijds doordat zorgmedewerkers de handen vol hebben aan het bieden van de benodigde zorg. Anderzijds omdat plannen en roosteren een vak is dat specifieke competenties vereist. Het is een uitdaging om de verschillende belangen te verenigen tot passende roosters binnen de gestelde kaders en om de wijze waarop personeel wordt ingezet continu te optimaliseren.

Auteurs:

Marvin Hanekamp en
Simon Heesbeen

Kritische blik loont

Toch is op korte termijn wel degelijk financieel voordeel te halen, met name door activiteiten die geen waarde toevoegen aan goede en betaalbare zorg te elimineren.

Hieronder 10 tips:

1. Bepaal per afdeling wat een gangbaar rooster is, richt indien nodig opnieuw diensten in
2. Let op onnodige overlap in diensten; aansluiting is efficiënter dan overlapping
3. Maak duidelijk in de dienstomschrijving welke diensten behoren tot het vaste rooster en welke diensten gelden als uitzondering
4. Rooster uitzonderingen in op losse diensten, denk aan afdelingsuitjes en inwerken
5. Geef diensten een vaste begin- en eindtijd waar niet van af geweken mag worden
6. Stel per dienst vast of deze pauze bevat en of deze pauze eigen- of organisatietijd is
7. Maak afspraken hoe lang en hoe vaak nieuwe medewerkers ingewerkt worden
8. Leg afspraken omtrent diensten, ruilen, invallen en pauzeregeling vast in een fysiek document en stel deze beschikbaar op de afdelingen
9. Monitoren is essentieel; let op wie wijzigingen mag maken in roosters en wie uren accordeert
10. Zorg dat spelregels duidelijk zijn bij medewerkers, planners en managers.

Uit ons benchmarkonderzoek blijkt dat het optimaliseren van het rooster- en planningsproces op korte termijn een verbetering van 4 tot 8% aan roosteruren oplevert. Voor een organisatie met 500 fte en € 35 miljoen omzet zou dit op jaarbasis neerkomen op een resultaatverbetering van € 1 à € 2 miljoen.

Centrale regie

Een effectieve en efficiënte inzet van zorgmedewerkers vereist een doorlopende toets op die inzet. Dat begint met een centrale proceseigenaar die regie op het gehele proces voert, vastgestelde kaders en regels kent, toepast en borgt, en werkt aan continu verbeteren met oog voor de verschillende belangen. Daarnaast stuurt deze eigenaar ook de planners aan die dicht bij en met kennis van de teams werken en weten om te gaan met de mogelijke weerstand vanuit de teams bij het naleven van de afspraken. Dit verkleint de kans op 'eilandjes' en het roosteren in team- in plaats van organisatiebelang.

Hierbij kan in samenspraak met het team en de leidinggevende bekeken worden in hoeverre het team hier zelf invloed op wil en kan uitoefenen. Sommige teams helpen elkaar en zorgen dat het leuk en effectief is voor het team en de cliënten. Binnen andere teams is dat echter niet het geval en zitten medewerkers er ook niet op te wachten.

Heldere doelen en uitgangspunten

Voor de langere termijn is het van belang dat de organisatie heldere, richtinggevende doelen en uitgangspunten formuleert omtrent type cliënten en benodigde functiemix op de afdelingen. Het dienstenpatroon kan daar vervolgens op worden afgestemd. En dat met oog voor de piek- en dalmomenten, de inrichting van de verschillende afdelingen, het type diensten en de voorkeuren van medewerkers.

Zo deelde GHZ-organisatie Frion in het vorige inspiratiemagazine over toekomstgerichte bedrijfsvoering in de zorg dat zij toewerken naar volwaardige acht-uursdiensten binnen jaarroosters, dat medewerkers hun voorkeur kunnen aangeven voor type diensten (vaste plek of juist wisselend) en er standaard ingeroosterde vervangingsdiensten ('hekjesdiensten') zijn waar medewerkers zich voor kunnen aanmelden. Dit biedt helderheid, flexibiliteit voor medewerkers en minder PNIL-inzet. Het is ook een basisvoorwaarde om de organisatie als aantrekkelijke werkgever te positioneren.

Benchmark de uitvoering

Het streven is een vaste bezetting die in lijn is met het vastgestelde dienstenrooster. Observeer en leer van feedback vanuit zorg en planners en werk met elkaar aan continu verbeteren in roosters en spelregels. Het streven is een 'flat line' in de bezetting, zodat pieken (zijn financieel bedreigend) en dalen (zijn kwaliteit bedreigend) in de bezetting worden voorkomen. Zorg daarom voor goede stuurinformatie zodat het gesprek kan worden gevoerd op basis van feiten en plaats van beelden en persoonlijke voorkeuren.

Tot slot kan een in-/externe benchmark waarin locaties met vergelijkbare doelgroepen onderling worden vergeleken, helpen de inzet en kosten kritisch te monitoren. Zo komt verbeterpotentieel aan het licht, blijft een zorgorganisatie in control en kan zij tijdig en passend sturen op een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van zorgmedewerkers. ◀

Meer informatie

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Maarten Smits, controlling expert bij CP-FM. Wilt u zelf aan de slag met slimmer plannen en roosteren? [Download](#) dan het stappenplan! De volgende links bieden meer informatie over [normen per zorgzwaartepakket van CP-FM](#) en [marktprojecties van Zorg en Welzijn](#).



Medewerker centraal: holle frase of nieuwe fase?

Auteurs:

Simon Heesbeen
en Bas Peeters

De arbeidsmarktkrapte in de langdurige zorg houdt aan, in het tweede kwartaal 2023 stonden 36.000 vacatures open. Eind 2019 constateerde Berenschot dat zorgorganisaties onvoldoende aandacht besteedden aan behoud van medewerkers. Anno 2023 is dat volledig omgeslagen, afgaand op de strategische plannen. Reden om dit streven te toetsen aan de cijfers uit onze benchmark.

De medewerker centraal lijkt zo vanzelfsprekend. Als werken in de zorg een feestje is, gaan medewerkers met plezier naar hun werk. Dit leidt tot minder verloop en komt de cliëntenzorg ten goede. Twee functiegroepen spelen een grote rol als het gaat om het faciliteren van werkplezier: P&O/opleidingen en management.

Uit onze benchmarkcijfers komt een structureel hoog verzuim en verloop, en een groeiend aantal leerlingen naar voren. Daarnaast stroomt gemiddeld 12% van het personeelsbestand de komende jaren door pensionering uit. Verder zijn er nog flink wat organisaties die basisprocessen als onboarding van medewerkers inclusief een zorgvuldige inwerkperiode niet op orde hebben.

Minder capaciteit op hr en opleidingen

Voldoende en passende mogelijkheden om je als professional te ontplooien en te ontwikkelen en passende arbeidsvoorwaarden zijn basale randvoorwaarden. Daar ga je het als werkgever doorgaans niet op winnen. Onvoldoende de basis op orde hebben, betekent echter wel dat je medewerkers kunt verliezen. Een robuuste en deskundige ondersteuning op P&O en opleidingen is dan ook cruciaal.

De benchmarkcijfers met betrekking tot de langdurige zorg laten de afgelopen tien jaar een dalende inzet op beide gebieden zien. De laatste vier jaar is wel een lichte stabilisatie van de inzet zichtbaar, met meer aandacht voor ontwikkeling op beide gebieden. Van uitbreiding van capaciteit en verzwaring van expertise lijkt echter nog geen sprake, terwijl je dat gezien de flinke personeelsopgave wel zou verwachten.

Behapbare span of attention

In onze visie verdient voldoende goed management zichzelf terug. In de afgelopen tien jaar is de capaciteit van het zorgmanagement echter flink gedaald en in de ouderenzorg zelfs gehalveerd. Zorgmanagers sturen gemiddeld 40 fte medewerkers aan, wat in de praktijk neerkomt op zo'n 50 tot 60 medewerkers. En de variatie in span of attention is groot. Vooral in de periode 2014-2018 werd die daling teweeggebracht door het invoeren van zelfsturende teams.

Al in 2019 constateerden wij dat deze ontwikkeling om verschillende redenen niet houdbaar zou zijn: zwaardere cliënten, oplopende personeelstekorten, strengere eisen vanuit de IGJ en financiers en als gevolg daarvan meer administratieve taken. De laatste jaren stabiliseert de managementinzet zich en laten organisaties steeds vaker zelfsturing los. Wat dan wel, is de vraag. Startpunt in onze ogen is om zorgmanagement primair te beschouwen vanuit toegevoegde waarde in plaats vanuit kosten.

Maak er samen een feestje van

Kortom, de medewerker centraal is vooralsnog niet terug te zien in onze benchmarkcijfers. Zorgorganisaties zetten echter wel degelijk stappen. Hierna benoemen we enkele kritische succesfactoren in de driehoek management, medewerkers en ondersteuning die hen kunnen helpen hun medewerkers centraal te stellen en te houden.

- Succesvolle zorgmanagers hebben één kenmerk gemeen: een juiste balans tussen ziel en zakelijkheid. Concrete zakelijke afspraken worden sneller en beter nagekomen als de persoonlijke aandacht op orde is. Dit vraagt bij veel organisaties ten eerste om een kritische blik op de huidige span of attention en takenpakket en ten tweede om adequaat performancemanagement. Zorg dat managers bij hun functie (blijven) passen en niet andersom.
- Denk na over taakherschikking. Laat zorgmedewerkers het werk doen waar ze goed in zijn en passie voor hebben. De meeste zorgorganisaties hebben ook niet de luxe om medewerkers in te zetten voor niet- cliëntgerelateerde taken. Stimuleer meer eigenaarschap en proactief gedrag bij en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een manager die hier voldoende tijd voor heeft, kan hierin faciliteren.
- Taken weghalen bij zorgprofessionals en meer management leidt tot hogere overheadkosten. Een waardevolle investering als er sprake is van een robuuste en slagvaardige ondersteuning, breder dan alleen P&O en opleidingen. Een ondersteuning die zorgt dat administratieve tijdsbesteding minimaal is, dat vragen snel en goed worden afgehandeld en die continu werkt aan verbetering voor meer aandacht voor medewerkers en cliënten.

Zorgen dat werken in de zorg echt een feest wordt, begint dus met het op orde hebben van de randvoorwaarden. Medewerkers op alle posities werk laten doen waar ze energie van krijgen en goed in zijn, voldoende passend management en integrale ondersteunende dienstverlening met duidelijke meerwaarde. ◀



Bas Peeters

Behoud vraagt meer prioriteit

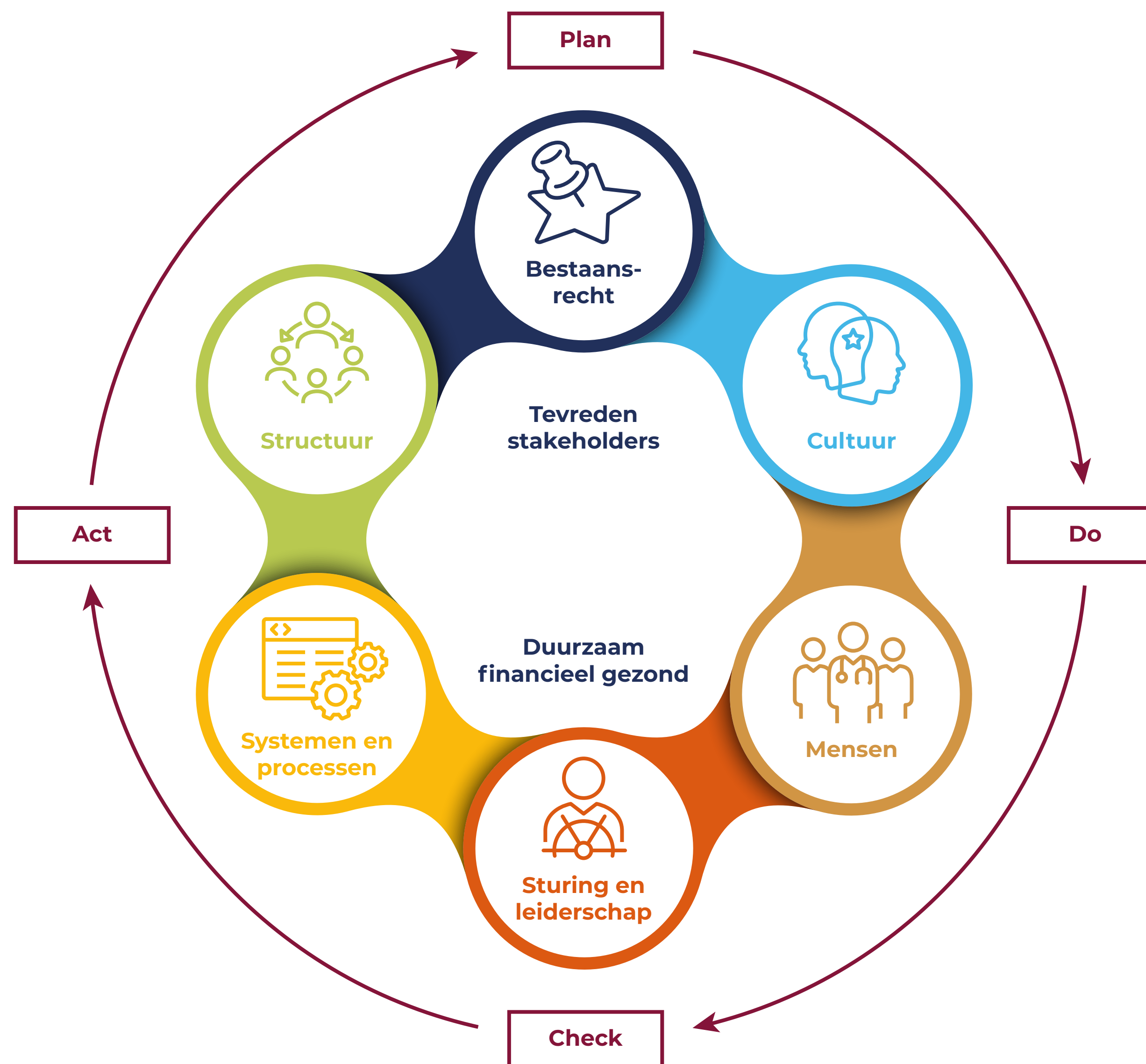
Uit het jaarlijkse [hr-trendonderzoek](#) van Berenschot, AFAS en Performa blijkt dat in de langdurige zorg circa 7 op de 10 organisaties problemen ervaart om medewerkers te behouden. Als wij kijken naar de verwachte focus voor 2024 blijkt dat werving van medewerkers nog steeds de hoogste prioriteit heeft. Retentie heeft minder prioriteit gezien plek 4. Aandacht voor verzuim en ontwikkeling van medewerkers staan op respectievelijk plek 2 en 3.

OVER BERENSCHOT

Verbeteren van uw bedrijfsvoering is een integrale uitdaging

U wilt goede en betaalbare zorg bieden. Dat is geen eenvoudige opgave: de kosten stijgen, de zorg-exploitatie staat onder toenemende druk en de krapte op de arbeidsmarkt houdt aan. Het lukt alleen als ook de bedrijfsvoering effectief en efficiënt is georganiseerd.

Berenschot heeft een pragmatisch model ontwikkeld dat kan helpen om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Het model gaat uit van het continu verbeteren van de bedrijfsvoering (de rode pijlen) en onderscheidt een zestal met elkaar samenhangende onderdelen. Uitgangspunt is dat de bedrijfsvoering toekomstbestendig is als er sprake is van tevreden stakeholders (cliënten, medewerkers, overige in- en externe klanten van de overhead) en van efficiënte dienstverlening, zowel op de korte als de lange termijn. ►



Onze oplossingen

Verbeteren van de bedrijfsvoering. Wij helpen zorgaanbieders bij het onderbouwd en aantoonbaar verbeteren van de bedrijfsvoering. Dit doen we niet vanuit één blauwdruk; iedere organisatie is immers anders. We werken op een programmatische manier aan en vanuit een gezamenlijke visie, die aansluit op de organisatie.

Benchmarking. Vanuit het Berenschot Benchmark Instituut voeren we al meer dan twee decennia benchmarks uit. Zowel op aanvraag als op eigen initiatief. Zo is de Benchmark Care, waarin jaarlijks zo'n 70-80 organisaties hun overhead en primair proces benchmarken, een begrip in de langdurige zorg. Maar we beschikken ook over gedetailleerde referentiecijfers over bijvoorbeeld kostprijzen, HR-ken- en stuurgetallen en beloningsdata.

Overhead Value Analyse. Waar de benchmark ingaat op de omvang van overhead, geeft de module 'Overhead Value Analyse' inzicht in de toegevoegde waarde van overhead. Deze is optimaal als precies datgene geboden wordt wat nodig is, tegen minimale kosten. De benchmark- en OVA-resultaten samen bieden zorgaanbieders een solide en integraal beeld over de eigen bedrijfsvoering, de basis om conclusies te trekken, omvang en kwaliteit van de overhead te normeren en een concreet vervolg te bepalen.

Reductie van de administratieve belasting. Wij helpen zorgaanbieders om de administratieve belasting (dit betreft zowel de feitelijke tijdsbesteding als perceptie) effectief te reduceren. Dit gaat verder dan alleen 'snappen en schrappen', zoals het optimaliseren van administratieve processen en het trainen van medewerkers om zelf verspilling in processen te herkennen en te verminderen.

Project- en programmamanagement. We leveren ervaren project- of programmamanagers met kennis van de zorg. Maar we helpen organisaties ook om zelf op een effectieve en efficiënte manier projectmatig te werken. Bijvoorbeeld door het geven van trainingen aan medewerkers of het inrichten van een PDCA-cyclus voor adequate sturing op projecten.

Passend personeelsbestand. We hebben van oudsher een brede en hedendaagse HR-expertise. We helpen bij het opstellen van de HR-strategie, bij 'executive search', loopbaanbegeleiding, training en coaching van medewerkers, teams en leidinggevenden, bij het creëren van werkgeluk en bij het datagedreven reduceren van verzuim en verloop.

Effectieve, datagedreven sturing. Goede prestaties vereisen effectieve sturing op heldere, haalbare en gedragen KPI's. Wij helpen om deze te formuleren, maar onze data- en BI-specialisten ondersteunen vervolgens ook bij het ontsluiten van de benodigde data en het opstellen van dashboards in bijvoorbeeld PowerBI.

Informatiemanagement en digitalisering. Systemen en applicaties moeten snel, gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn. We helpen bij het opstellen van de ICT-strategie en de inrichting van het applicatielandschap. Maar we ondersteunen ook bij het innoveren en automatisering van werkprocessen en het ontwikkelen van digitale oplossingen en platformen. Informatieveiligheid en -privacy is daarbij onontbeerlijk. We beschikken over de meest actuele kennis en expertise.

Organisatie inrichting. We helpen bij het optimaliseren van processen en het ontwerpen van een structuur die het effectief en efficiënt samenwerken in deze processen faciliteert. Wij hebben experts in het inrichten van de top- en organisatiestructuur en de transitie begeleiden. ◀

Auteurs én adviseurs



Marvin Hanekamp

Marvin helpt zorgorganisaties om hun bedrijfsvoering data-gedreven, onderbouwd en aantoonbaar te verbeteren. Zijn motto: Niet zomaar doen wat gevraagd wordt, maar altijd wat nodig is.

CONTACT
met Marvin



Simon Heesbeen

Simon helpt organisaties in de zorg om onderbouwd en gedragen hun bedrijfsvoering (blijvend) te verbeteren. Voor tevreden cliënten, bevlogen medewerkers en een financieel gezonde bedrijfsvoering.

CONTACT
met Simon



George Braam

George vindt veranderen leuk. Zeker voor een betere zorg en bedrijfsvoering. Maar wel altijd mét medewerkers en vóór cliënten. Hij zorgt ervoor dat medewerkers nauw betrokken worden bij veranderopgaven.

CONTACT
met George



Bas Peeters

Bas helpt zorgaanbieders bij het efficiënt en doelmatig vormgeven van structuren en processen. Zijn kracht zit in de analyse: hoe doen we het nu én hoe kan het beter. Om doelgericht de juiste verbeteringen door te voeren.

CONTACT
met Bas



Bas Laan

Bas zorgt ervoor dat zorgverleners doen wat ze het liefst doen: zorg verlenen. Dat is waar Bas zich voor inzet. Hij legt knelpunten in de bedrijfsvoering bloot en zorgt voor een evenwichtige balans tussen baten en lasten.

CONTACT
met Bas





WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl