

Inhoud

1	De context van capaciteitsplanning	1
	<i>Bart Berden</i>	
1.1	Omvang is aanzienlijk	2
1.2	Kosten zeer aanzienlijk	2
1.3	Kostenbeheersing én behoud van kwaliteit	3
1.4	Inhoud van dit boek	4
2	Kostprijs van personeel	7
	<i>Leo Berrevoets, Bart Berden, Gaico Frieling en Freddy Babay</i>	
2.1	Introductie	8
2.2	Personele kosten	8
2.3	Inzetbaarheid van medewerkers	9
2.4	Kosten per inzetbaar uur	10
2.5	Beschouwing	13
	Literatuur	13
3	Visie op personeelsplanning	15
	<i>Arjen Boersma en Bart van der Wijst</i>	
3.1	Inleiding	17
3.2	Huidige situatie vraagt om verbetering	17
3.3	Positionering van uitvoering	19
3.4	Balans in belangen	20
3.4.1	Patiënt	21
3.4.2	Medewerker	21
3.4.3	Organisatie	21
3.5	Forecast	22
3.5.1	Voorspelbare uitval	23
3.5.2	Formatieopbouw	23
3.5.3	Capaciteitsplanning	25
3.6	Planning	26
3.6.1	Met bezettingseisen roosteren	26
3.6.2	Personele flexibiliteit	27
	Literatuur	29
4	Flexibel personeel als vaste waarde in ontwikkeling	31
	<i>Bas van Leeuwen en Ad van Zutphen</i>	
4.1	Inleiding	33
4.2	Meer flexibele arbeidsovereenkomsten	33
4.2.1	Interne en externe flexibele medewerkers	34
4.2.2	Arbeidscontractvormen flexibele arbeid	36
4.3	Houding ten opzichte van inzet flexibel personeel	36
4.4	Ideale verdeling vast, intern en extern flexibel	38
4.4.1	Intern flexibel personeel duidelijk in de meerderheid	39
4.4.2	Herbezinning op kosten extern flexibel personeel	39

4.5	Werkzaamheden flexibel personeel	41
4.5.1	Inzet flexibele teams.	41
4.6	Behoeftefases flexibel personeel	42
4.6.1	Basisvoorwaarden op orde.	43
4.6.2	Ruimte voor ontwikkeling	44
4.6.3	Betrokkenheid en ambassadeurschap	44
4.7	Beschouwing	45
	Literatuur	45
5	Leiderschap, samenwerken en effectieve teams	47
	<i>Christianne Lennards, Hans Bodt, Mark Tiemessen en Bart Berden</i>	
5.1	Inleiding	49
5.2	Kenmerken van effectieve teams	49
5.2.1	Teamrollen.	50
5.2.2	Aandachtsgebieden met betrekking tot teamontwikkeling	50
5.2.3	Het functioneren van het team in de context van zijn omgeving	52
5.2.4	Effectieve teams, beïnvloeding en gedragsverandering.	52
5.3	Algemene kernmerken van ziekenhuis als organisatie	55
5.4	Effectief leiderschap	56
5.4.1	Beginselen van situationeel leiderschap	56
5.4.2	Uitgangspunten voor leidinggeven aan professionals	58
5.4.3	Kenmerken van succesvol leiderschap.	61
5.5	Ervaringen en conclusies: oproep tot leiderschap met compassie	63
5.5.1	De synthese.	63
5.5.2	De praktijkervaring.	64
5.5.3	Leiderschap met compassie.	64
	Literatuur	66
6	Efficiëntere inzet personeel door verzuimreductie	67
	<i>Cecile Timmermans</i>	
6.1	Inleiding	69
6.2	Besluitvorming	69
6.3	De aanpak	70
6.3.1	Trainingen	70
6.3.2	Communicatie	71
6.3.3	De bedrijfsarts	71
6.4	Eerste resultaten	72
6.5	Verdere ontwikkelingen	72
6.5.1	Kwaliteiten in beeld	73
6.5.2	Talenten Management Bank	73
6.5.3	Laag verzuim en medewerkerstevredenheid	74
6.5.4	Vasthouden van resultaten.	74
6.5.5	Oorspronkelijke doelstelling	75
6.6	Beschouwing	75

7	Performancemanagement	77
	<i>Mark Tiemessen en Marvin Hanekamp</i>	
7.1	Wat is performancemanagement?	78
7.2	Rol van management	78
7.3	Performancemanagement is een continu proces	79
7.4	Stuur waarop je invloed hebt	80
7.5	Beschouwing	80
	Literatuur	80
8	Berekend opleiden (AORTA-model)	83
	<i>Leo Berrevoets, Bart Berden en Geert van den Brink</i>	
8.1	Inleiding	85
8.2	Aanleiding tot manpowerplanning	85
8.3	AORTA-model	86
8.4	Het model uitgewerkt	88
8.4.1	Opleiding	88
8.4.2	Afdelingen	91
8.4.3	Arbeidsmarkt	92
8.5	Invulling van AORTA-model	93
8.6	Verwachte ontwikkelingen	95
8.7	Beschouwing	96
	Literatuur	97
9	Naar een dynamische bruto-nettofactor	99
	<i>Leo Berrevoets, Babette van de Leur en Bart Berden</i>	
9.1	Inleiding en aanleiding	101
9.2	Inzetbaarheid van een medewerker; van bruto naar netto	102
9.2.1	Verlof	102
9.2.2	Scholing	103
9.2.3	Ziekteverzuim	103
9.2.4	Buitengewoon verlof	105
9.2.5	Berekening van bruto-nettofactor	105
9.3	Toepassing in de praktijk	106
9.3.1	Seizoensinvloed	106
9.3.2	Planbaarheid	107
9.4	Beschouwing	109
10	Beddenmonitoring	111
	<i>Leo Berrevoets, Windi Winasti, Sylvia Elkhuisen, Bart Berden en Guus de Vries</i>	
10.1	Inleiding	112
10.2	Begrippen	113
10.3	Praktische uitwerkingen	116
10.3.1	Bedbezetting binnen de dag	116
10.3.2	Bedbezetting per dag	117
10.3.3	Gemiddelde bedbezetting over dagen van de week	118
10.3.4	Bedbezetting over het jaar, seizoenspatroon	119
10.4	Parameter warme bedtijd	122
10.5	Beschouwing	125
	Literatuur	126

11	Capaciteitsanalyse gebaseerd op verpleegindexen	127
	<i>Sylvia Elkhuisen</i>	
11.1	Inleiding	128
11.2	Begrippen	128
11.3	Capaciteitsmodel	129
11.3.1	Beschrijving van het model	129
11.3.2	Toepassing van het model	132
11.4	Reflectie	136
	Literatuur	137
12	Berekenen van benodigde formatie	139
	<i>Leo Berrevoets, Windi Winasti en Agnes Bolderman</i>	
12.1	Inleiding	140
12.2	Het model	140
12.2.1	Stap 1: werklust	141
12.2.2	Stap 2: personeel	142
12.2.3	Stap 3: balans tussen 'werklust' en 'personeel'	143
12.3	Te inventariseren onderdelen in de praktijk	144
12.3.1	Stap 1: werklust	144
12.3.2	Stap 2: personeel	145
12.3.3	Balans tussen 'werklust' en 'personele inzet'	151
12.4	Benchmarken	153
12.5	Beschouwing	156
13	Bezettingsgraad	157
	<i>Leo Berrevoets, Maartje van de Vrugt en Guus de Vries</i>	
13.1	Inleiding	159
13.2	Definities en begrippen inzake capaciteit	160
13.2.1	Begrip capaciteit	161
13.2.2	Begrip bezettingsgraad	162
13.2.3	Dilemma	162
13.3	Metten van productie en capaciteit	162
13.3.1	Productie	162
13.3.2	Capaciteit	163
13.4	Redelijke bezettingsgraad	165
13.4.1	Acute opnamen	166
13.4.2	Voorspelbare ligduur	168
13.4.3	Opname kan worden geweigerd	169
13.4.4	Kapitaalintensieve afdeling	170
13.4.5	Logistiek eenvoudig proces	171
13.4.6	Capaciteit is passend	171
13.4.7	Grootte van de verpleegafdeling	171
13.4.8	Dagbehandelingen op klinische verpleegafdeling	173
13.4.9	Verdeling eenpersoonskamers en meerpersoonskamers	174
13.4.10	Voldoende personeel	174
13.5	Beschouwing	174
	Literatuur	175

14	Flexibiliteit in personele planning	177
	<i>Windi Winasti, Mirjam Peters en Leo Berrevoets</i>	
14.1	Inleiding	179
14.2	Begrip	179
14.2.1	Variabiliteit	180
14.2.2	Flexibiliteit voor capaciteitsplanning van personeel	181
14.3	Toepassing van flexibiliteitsstrategieën op verpleegafdelingen	184
14.3.1	Scenario 1: Jaarurensystematiek	184
14.3.2	Scenario 2: Specialistische versus generalistische verpleegkundige	184
14.3.3	Scenario 3: Flexpool	186
14.3.4	Scenario 4: Flexibiliteit in indeling van taken op verpleegafdeling	188
14.4	Beschouwing	191
	Literatuur	192
15	Jaarurenplanningen: schakel tussen formatiebegroting en dienstroostering	195
	<i>Egbert van der Veen en Bart Veltman</i>	
15.1	Inleiding	197
15.2	Organiseren van flexibiliteit	197
15.3	Praktijkcasus afdeling Spoedeisende Hulp	199
15.4	Modelbeschrijving	199
15.5	Scenarioanalyses	202
15.5.1	Hoeveel inhuur kunnen we uitsparen door meer of minder flexibiliteit in jaaruren te gebruiken?	202
15.5.2	Bij welk (relatief) kostenniveau krijgen jaaruren voorkeur boven inhuur?	203
15.5.3	Hoe ligt de relatie tussen (tactische) jaarplanning en (operationele) dienstroostering?	205
15.6	Conclusie	205
	Literatuur	206
16	Jaarurensystematiek	207
	<i>Leo Berrevoets, Windi Winasti en Mirjam Peters</i>	
16.1	Inleiding	208
16.2	Variatie in werklast en aanbod aan personeel	209
16.2.1	Variatie in werklast	209
16.2.2	Variatie in aanbod aan personeel	210
16.3	Balans creëren tussen werklast en aanbod aan personeel	210
16.3.1	Korte termijn	211
16.3.2	Lange termijn	212
16.4	Jaarurensystematiek	212
16.4.1	Definitie	212
16.4.2	Uitwerking van jaarurensystematiek	213
16.5	Beschouwing	219

17	Inzetbaarheid van artsen	223
	<i>Leo Berrevoets, Bart Berden en Miranda Snoeren</i>	
17.1	Inleiding	224
17.2	Bruto-nettofactor	225
17.3	Praktijkanalyse van een specialistengroep, gebruik in de praktijk	227
17.3.1	Vakgroep nierziekten	227
17.3.2	Vakgroep Radiologie	229
17.4	Beschouwing	232
	Literatuur	233
18	Bepalen van de verpleegkundige inzet	235
	<i>Mirjam Peters, Nico Dellaert en Leo Berrevoets</i>	
18.1	Inleiding	236
18.2	Praktijktoepassing: neonatologieafdeling in Radboudumc	236
18.2.1	Patiëntenclassificatiesysteem	238
18.2.2	Juiste balans tussen zorgvraag en verpleegkundige inzet	244
18.2.3	Tool ter ondersteuning van kortetermijnbeslissingen	244
18.2.4	Uitbreiding van de tool	245
18.3	Generalisatie van de methode	248
18.4	Beschouwing	248
	Literatuur	250
19	Capaciteitsinzet van klinische fysiotherapie: de optimale beweging	251
	<i>Rob Vromans, Nikky Kortbeek, Léon Schoonhoven, Brigitte van den Bosch en Mark Van Houdenhoven</i>	
19.1	Inleiding	253
19.2	Planningsvraagstuk	253
19.2.1	De uitdaging	253
19.2.2	Hoe planning tot stand komt	254
19.2.3	Problematiek	254
19.3	Theoretisch kader	255
19.3.1	Vertrekpunt: heldere definities	255
19.3.2	Vraagzijde: voorspelbaar maken van vraagpatronen	256
19.3.3	Aanbodzijde: zo laat mogelijk capaciteit vastleggen	256
19.4	Planningsmethodiek: voorspel en anticipeer	258
19.4.1	Definiëren van vraag, aanbod en optimale afstemming	258
19.4.2	Voorspellen van benodigde capaciteit en bepalen benodigde inzet	259
19.4.3	Bepalen benodigde inzet en de te maken afwegingen	263
19.5	Introductie van de planningsmethodiek in de Sint Maartenskliniek	266
19.5.1	Nulmeting	266
19.5.2	Samen komen tot methode om de benodigde flexibiliteit te organiseren	266
19.5.3	Pilot om werking van methode in praktijk te toetsen	268
19.6	Conclusie: hogere kwaliteit van zorg, werk en bedrijfsvoering door slim tactisch plannen	268
	Literatuur	270

20	Capaciteitsmanagement: focus op transparantie en stuurinformatie	271
	<i>Bart van Acker, Leo Berrevoets, Windi Winasti en Willibrord Goverde</i>	
20.1	Inleiding	273
20.2	Capaciteitsmanagement	273
20.2.1	Capaciteitsmodel	274
20.3	Casus: MRI	275
20.3.1	Toegangstijd reduceren	275
20.3.2	Capaciteitsberekening	277
20.3.3	Kostencalculatie	278
20.3.4	Conclusie	279
20.4	Beschouwing	281
	Literatuur	282
	Bijlagen	283
	Register	284



<http://www.springer.com/978-90-368-1339-6>

Capaciteitsplanning in de zorg

Berden, B.; Berrevoets, L.; Winasti, W. (Eds.)

2016, XIV, 286 p. 93 illus., Hardcover

ISBN: 978-90-368-1339-6