

Aan de slag met capaciteitsmanagement

Integraal capaciteitsmanagement is het vanuit breed perspectief optimaliseren van capaciteit in het ziekenhuis. Het heeft als doel vraag en aanbod naadloos op elkaar te laten aansluiten, door de vraag naar zorg te voorspellen en variabiliteit aan de aanbodzijde te verminderen. Het continu afstemmen van capaciteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau levert grote voordelen op in termen van kwaliteit, stuurbaarheid en efficiency. Het zorgt voor een betere planning en bezetting, en daarmee tevredenheid van professionals. Het draagt bij aan minder hollen of stilstaan. Het succesvol implementeren van integraal capaciteitsmanagement vraagt om meer dan tools en slimme softwaresystemen. Het vraagt om een veranderkundige aanpak gericht op menselijk gedrag met behulp van data-gedreven procesoptimalisatie. In deze stroomversneller staan de elementen die daarvoor nodig zijn.

Uit welke elementen bestaat integraal capaciteitsmanagement?



Visie op integraal capaciteitsmanagement

- Zorg voor een eigen definitie van capaciteitsmanagement, wat verstaan we hieronder als ziekenhuis?
- Zorg voor een ziekenhuisbrede visie op capaciteitsmanagement, een gedragen stip op de horizon.
- Bepaal het doel: minder hollen of stilstaan? Verbeteren van kwaliteit, efficiëntie en/of bestuurbareheid?
- Gevoelde urgentie en draagvlak vanuit de RvB, MSB en MT is noodzakelijk om het te laten vliegen.



Centrale organisatie

- Organiseer capaciteitsmanagement centraal in een 'control/competence centre' en verbindt het met het primaire proces.
- Wijs capaciteit zo veel mogelijk centraal toe en laat de personele planning aansluiten op de capaciteitsplanning.
- Doe dit stapsgewijs: start bijvoorbeeld bij de kliniek, vervolgens de OK en daarna de poli.



Juiste expertise

- Investeer in de juiste competenties binnen het control/competence centre. Het vraagt om communicatieve vaardigheden en expertise op het gebied van procesoptimalisatie (luchtvaart, post of logistiek) in combinatie met ervaring in de zorg.
- Investeer in planningsexpertise. Plannen is een vak (geen bijrol) en vereist analytische vaardigheden.
- Stel je op als kritische sparringpartner. Is er een tekort of een suboptimale planning? Durf de vraag om meer capaciteit op de proef te stellen en onderbouw met data.



Juiste indicatoren en analyses

- Verzamel, analyseer en presenteer relevante data. Breng processen in kaart en maak overzichten.
- Werk goed samen met Business Intelligence om de juiste overzichten te creëren op basis van data.
- Maak gebruik van de juiste indicatoren: instroom, doorstroom, uitstroom t.o.v. trends afgelopen periode en verwachtingen komende periode, actuele ligduur, verwachte ontslagen, tekorten in diensten, bedbezetting etc.
- Breng de zorgvraag en de aanbodkant continu (real-time) in kaart.
- Creëer spiegelinformatie voor afdelingen, het gesprek over capaciteit wordt hiermee transparanter.



Juiste tooling en systemen

- Maak gebruik van de juiste tooling en (software)systemen voor 24/7 online inzicht.
- Maak zo veel mogelijk gebruik van bestaande duurzame registraties die bij voorkeur in het EPD worden vastgelegd. Hanteer het uitgangspunt EPD, tenzij.
- Vul aan met voorspellende systemen op basis van algoritmen (extern inkopen of zelf ontwikkelen).

Wat helpt bij de implementatie van integraal capaciteitsmanagement?

Een concrete aanleiding

- Een concrete aanleiding helpt om de transitie naar integraal capaciteitsmanagement te starten. Denk aan een griepiepidemie, OK-leegstand, onder- of overbezetting in de kliniek, gesloten afdelingen door personeelstekort of lange ligduur van patiënten. Start daar waar de urgentie het hoogst is.
- Bouw het stapsgewijs en bottom-up op met expliciete steun van de raad van bestuur, start met een pilot daar waar de meeste winst te behalen is. Goede voorbeelden doen volgen.

Draagvlak en bewustwording creëren

- Creëer ziekenhuisbreed besef van urgentie. Leg uit en herhaal de boodschap.
- Organiseer een fysieke locatie. Zo kan men laagdrempelig langslopen en wordt het tastbaar.
- Creëer vertrouwen en behoefte door de inhoudelijke meerwaarde te laten zien van inzicht in capaciteitsindicatoren.
- Start met veel zaaien, begin met de afdelingen die enthousiast zijn (daar waar het zaadje groeit).
- Begin klein met een vrijwillige training of een pilotafdeling om de principes in de praktijk te toetsen.
- Sluit aan bij relevante overleggen om toelichting te geven op de capaciteitsplanning.

Proces zien als een veranderopgave

- Benader de transitie als een veranderopgave en heb hierbij ook aandacht voor ingesleten patronen. Een procesmatige aanpak alleen is niet genoeg.
- Het doel is anders denken over plannen/roosteren, capaciteitsmanagement begrijpen en de waarde ervan inzien.
- Zet het in als instrument om te verbeteren (meer rust, betere doorstroming), niet als bezuinigingsinstrument.
- Verankering van capaciteitsmanagement in het DNA van het ziekenhuis vraagt om continue aandacht.
- Besef dat een duurzame gedragsverandering tijd kost en continu onderhoud nodig heeft.

Professionals trainen in principes van capaciteitsmanagement

- Train professionals en management in de principes van capaciteitsmanagement. Creëer bewustzijn over begrippen als variabiliteit en de invloed van de eigen planning hierop.
- De juiste kennis en vaardigheden zorgen ervoor dat mensen kunnen meebewegen met de verandering.
- Maak een keuze in het inhuren van externe trainers of zelf trainingen verzorgen.

Het juiste mandaat

- Zorg voor mandaat vanuit RvB en MSB om te sturen op alle planningsniveaus. Het centrum bepaalt centraal de capaciteit, waarbij de zorgseenheden verantwoordelijk zijn en blijven voor de capaciteitsbenutting.
- Zorg voor toegekend en gevoeld mandaat van de managers bedrijfsvoering en medisch managers. Centraal sturen op zorgseenheden heeft impact op individuele bedrijfsvoering, dat kan leiden tot tegenstrijdige belangen.