

Artikel

Urgent: hoogwaardig capaciteitsmanagement in de ouderenzorg

Nu beginnen met het oplossen van de tekorten van de toekomst



Job van der Zwaan – Aegis Interim & Advies
Augustus 2024
job@aegis-interimenadvies.nl
06 29 39 94 37

Noodzaak voor capaciteitsmanagement in de ouderenzorg

De Nederlandse ouderenzorg staat onder enorme druk. De vergrijzing van de bevolking, de toename van complexe zorg, en de schaarste aan zorgpersoneel dwingen de sector om kritisch na te denken over hoe capaciteit het beste ingezet kan worden. Dit, met voldoende oog voor de gezondheid en het werkplezier van medewerkers, het welzijn van cliënten en dit alles binnen wetgeving en cao. Hier bovenop zal bovenstaande ook moeten passen binnen de financiële kaders die op z'n zachtst gezegd niet ruim zijn.

De toenemende en dubbele vergrijzing zorgt voor een stijgende zorgvraag. Ouderen leven langer, vaak met meerdere chronische aandoeningen, wat de zorgbehoefte aanzienlijk vergroot én complexer maakt. De middelen waarmee de ouderenzorg moet inspelen op deze ontwikkelingen zijn op dit moment beperkt en zullen, naar alle waarschijnlijkheid, niet ruimer beschikbaar worden de komende jaren. Efficiënt gebruik van deze middelen is dus noodzakelijk. Dit geldt voor gebruik van financiële middelen alsook voor menselijk kapitaal. En het realistische verhaal is: dit alles komt bovenop de uitdagingen waar de ouderenzorg op dit moment al mee kampt.

Capaciteitsmanagement, een proces dat zorgdraagt voor een evenwicht tussen vraag en aanbod van personeel, is in deze context essentieel. Het doorlopend en ver vooruit afstemmen van de vraag naar zorg (aan de hand van bijv. de zzp-indicaties en de daaraan gekoppelde budgetten) en het beschikbare personeel (op basis van niveau, uren, voorkeuren), zorgt voor grip op de kwaliteit, kwantiteit en de financiën.

Wat levert capaciteitsmanagement op?

Capaciteitsmanagement is in veel sectoren een standaard onderdeel van de processen en draagt aantoonbaar bij aan het succes van organisaties waar het geïmplementeerd is. Hoewel sectoren van elkaar verschillen, zijn er in een sector zoals de logistiek mooie voorbeelden te vinden op het gebied van capaciteitsmanagement. Dichter bij huis is bijvoorbeeld de ziekenhuissector relatief ver op het gebied van capaciteitsmanagement. Hieronder een greep uit de voordelen die capaciteitsmanagement met zich mee kan brengen.

- **Optimalisatie van personeelsinzet**
Capaciteitsmanagement zorgt ervoor dat het beschikbare personeel optimaal wordt ingezet. Door nauwkeurige planning en het vinden van een goede balans tussen werkdruk en personeelsbezetting, kunnen zorgverleners effectiever en efficiënter werken. Dit vermindert de werkdruk en verhoogt de werktevredenheid onder zorgpersoneel.
- **Kostenefficiëntie**
Goed capaciteitsmanagement leidt tot een betere allocatie van middelen, waardoor kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Door verspilling te voorkomen en de productiviteit te verhogen, kunnen zorginstellingen hun budgetten beter beheersen en meer waarde halen uit elke geïnvesteerde euro.
- **Betere continuïteit van zorg**
Door een betere planning en coördinatie van zorgactiviteiten wordt de continuïteit van zorg gewaarborgd. Dit betekent dat ouderen consistent de zorg krijgen die ze nodig hebben, zonder onderbrekingen of vertragingen, wat bijdraagt aan hun welzijn.
- **Verhoogde tevredenheid van cliënten, families én medewerkers**
Wanneer zorginstellingen hun capaciteitsmanagement op orde hebben, ervaren cliënten en hun families minder wachttijden en een hogere kwaliteit van zorg. Dit verhoogt de tevredenheid en het vertrouwen in de zorgverlening, wat essentieel is voor het opbouwen van duurzame relaties met cliënten.

➤ **Innovatie van de dienstverlening en processen**

Capaciteitsmanagement stimuleert zorginstellingen om continu te zoeken naar innovaties en verbeteringen in de zorgverlening en -processen. Door gebruik te maken van data-analyse, technologieën, en best practices kunnen instellingen efficiënter werken en de kwaliteit van zorg voortdurend verbeteren.

De voordelen zijn dus legio, logisch ook dat capaciteitsmanagement in veel sectoren al een centrale positie inneemt. Maar waarom is dit dan in de ouderenzorg nog niet het geval?

Waarom wordt capaciteitsmanagement nog niet massaal ingezet?

Hoewel capaciteitsmanagement aanzienlijke voordelen biedt voor de ouderenzorg, maken veel instellingen er nog geen gebruik van. De redenen hiervoor zijn divers en variëren van organisatorische barrières tot culturele en financiële uitdagingen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

➤ **Gebrek aan bewustzijn en kennis**

Veel zorginstellingen zijn zich mogelijk niet volledig bewust van de voordelen van capaciteitsmanagement of hebben onvoldoende kennis over hoe ze dit effectief kunnen implementeren. Zonder een duidelijk begrip van de potentiële winst en methoden blijft capaciteitsmanagement een onderbenut instrument.

➤ **Onderschatting van eigen complexiteit**

Veel zorginstellingen lijken de complexiteit van hun eigen processen, die uiteraard helemaal gericht zijn op het zo goed mogelijk verzorgen van de client, ook geregeld te onderschatten. Er wordt gedacht dat capaciteitsmanagement is voorbehouden aan bijv. de ziekenhuizensector, een sector met meer dynamiek en een hogere doorloopsnelheid.

➤ **Culturele en organisatorische weerstand**

De zorgsector is vaak sterk geworteld in traditionele werkwijzen, verandering is moeilijk te bewerkstelligen. Medewerkers op de werkvloer maar ook het management kunnen terughoudend zijn om nieuwe processen en werkwijzen te omarmen, vooral als deze aanzienlijke veranderingen in hun dagelijkse werkzaamheden vereisen.

➤ **Kosten en investeringen**

De initiële kosten voor het opzetten van een capaciteitsmanagementsysteem kunnen aanzienlijk lijken. Dit omvat investeringen in inrichting van de organisatie, technologie, aantrekken van personeel, training, en eventueel externe consultancy. Voor veel zorginstellingen met beperkte budgetten kan dit een significante drempel zijn.

➤ **Korte termijn prioriteiten**

Zorginstellingen hebben vaak te maken met urgente problemen en operationele uitdagingen die voorrang krijgen boven strategische initiatieven zoals capaciteitsmanagement. De focus op korte termijn oplossingen kan ertoe leiden dat langetermijnstrategieën worden uitgesteld of genegeerd.

Hoe deze barrière te slechten?

Bovenstaande obstakels zijn ergens te begrijpen maar ze staan vooral enorm in de weg. De ouderenzorg is een sector waar alles (en iedereen) schreeuwt om betere roosters voor de medewerkers en meer aandacht voor de client terwijl de inkomsten niet navenant meegroeien met deze wensen. Het is dus noodzakelijk dat ouderenzorginstellingen zo snel mogelijk de verschillende onderdelen die hier van grote invloed op zijn samenbrengen en zorgen voor een eenduidige koers naar een integrale oplossing. Arbeid in de zorg wordt schaarser met de dag, het maximaal benutten van de aanwezige capaciteit is dé manier om de uitdagingen het hoofd te bieden.

Het capaciteits-denken moet daarom centraal gepositioneerd binnen de zorginstelling. Afdelingen zoals Werving & Selectie en Planning, maar ook de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de Flexpool en de inhuur van PNIL moeten op elkaar aangesloten worden, met duidelijke kaders en afspraken waarbinnen gefunctioneerd moet worden. Aanpalende afdelingen zoals Finance en HR moeten betrokken worden bij de plannen om te borgen dat performance gemeten wordt en dat er tijdig bijgestuurd kan worden. Bovenal moeten de specialisten op het gebied van zorg betrokken worden om aan die kant ook een duit in het zakje te kunnen doen: hoe kunnen we de zorg zo inrichten dat we de beschikbare capaciteit zo goed mogelijk kunnen inzetten, zonder ook maar iets op kwaliteit in te boeten? Gestructureerd en op een efficiënte manier schakelen tussen al deze afdelingen, waarbij sturen op feiten en data essentieel is, is de sleutel tot succes.

Vooropgesteld, het is makkelijker gezegd dan gedaan. Maar het gaat er vooral om dat nu begonnen moet worden met het omarmen van het capaciteits-denken en dat zorginstellingen zich gaan toe bewegen naar de in de toekomst gewenste situatie. Overduidelijk is dat de huidige manier van werken binnen veel instellingen, met weinig tot geen beleid met betrekking tot het maken van roosters of het inzetten van PNIL, niet gaat leiden tot wenselijke situaties.

De gewenste beweging vraagt om durf en investeringen, van tijd, aandacht en geld. Het ophalen van input van buiten de sector is essentieel en het is noodzakelijk dat sommige heilige huisjes omver geworpen worden.

Nu beginnen

Nu beginnen is essentieel. Er zijn voldoende beren op de weg, ook wat betreft hulp en wetgeving (bijv. met betrekking tot de inzet van zzp'ers) vanuit de overheid, maar de uitdaging richting 2030 is groot. Zo groot, dat te laat beginnen funest kan zijn. Nut en noodzaak zouden in de hele sector duidelijk moeten zijn. Voor iedere zorginstelling is het implementeren van capaciteitsmanagement een traject van vallen en opstaan, met voldoende kans op tegenvallers. Maar zolang er trouw naar de visie en strategie verder gebouwd wordt met aan de basis een stevig fundament, is de kans op succes in de toekomst zoveel groter.

Capaciteitsmanagement is geen luxe, maar een noodzaak voor de ouderenzorg. Het biedt een raamwerk om de zorgvraag en het zorgaanbod in balans te brengen, de kwaliteit van zorg te verhogen, en de efficiëntie van middelen te optimaliseren. In een tijd van vergrijzing en toenemende zorgbehoeften moeten we deze uitdaging met beide handen aangrijpen. Alleen door capaciteitsmanagement te omarmen, kunnen we ervoor zorgen dat onze ouderen de zorg krijgen die zij verdienen, nu en in de toekomst.