



# **Van strategische formatie bepaling tot operationele uitvoering Noordwest Ziekenhuisgroep**



Afdeling ACM: Wesley Baanstra & Leonie Soares

# Agenda

---

- Noordwest Ziekenhuisgroep
  - In een vogelvlucht
- Afdeling capaciteit
  - Structuur
  - Proces
- Strategische sturing
  - Strategische sturing
  - Proces productiebegroting
  - Productiebegroting – Capaciteitsbepaling - Formatie
  - Kliniek – zorgzwaarte en formatie
- Tactische sturing
  - Tactische sturing
  - Kliniek - Vertaalslag formatie naar bezettingseis
  - Kliniek - Capaciteitsplan personeel voor het hele jaar
  - Kliniek - Forecast
- Operationele sturing
  - Operationeel sturing
  - Kliniek: Anticiperen (2wkn-4mnd / < 2wkn)
- Vooruitblik

## Noordwest Ziekenhuisgroep

<b>2 klinische locaties</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alkmaar (12 OK's)</li><li>• Den Helder (4 OK's)</li></ul>	<b>Omzet €570 miljoen</b>	<b>Locatie Forest Kliniek</b> (2 OK's)
<b>Kleinere vestigingen in Heerhugowaard, Limmen, Schagen &amp; Texel</b>	<b>Verzorgingsgebied 700.000 inwoners</b>	<b>Ruim 800 bedden</b>
<b>± 4.500 medewerkers</b>	<b>325 artsen</b> Alle specialismes m.u.v. hartchirurgie	<b>Patiënttevredenheid 8,4</b>

# Afdeling Capaciteit



**Sylvia Zanders**  
WFM specialist



**Gijs Zier**  
WFM specialist



**Marleen de Waal Malefijt –  
Laarakker**  
Capaciteitsadviseur



**Leonie Soares**  
Senior capaciteitsadviseur



**Frank Riedijk**  
Data specialist



**Marc Romijn**  
Senior capaciteitsadviseur



**Sabrina Velseboer**  
Tactisch planner OK



**Rozemarijn Stolvoort**  
Senior capaciteitsadviseur

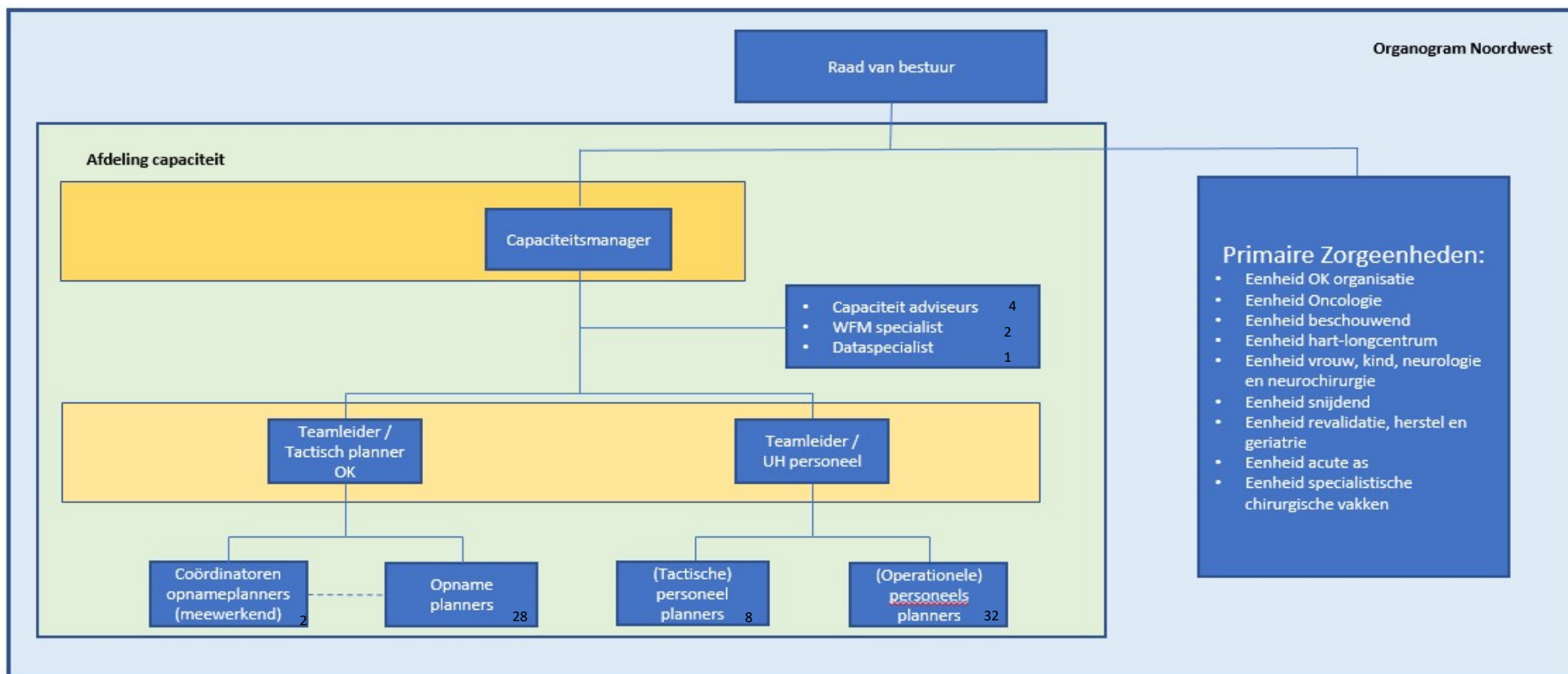


**Anniek Vink**  
Teamleider  
personeelsplanners



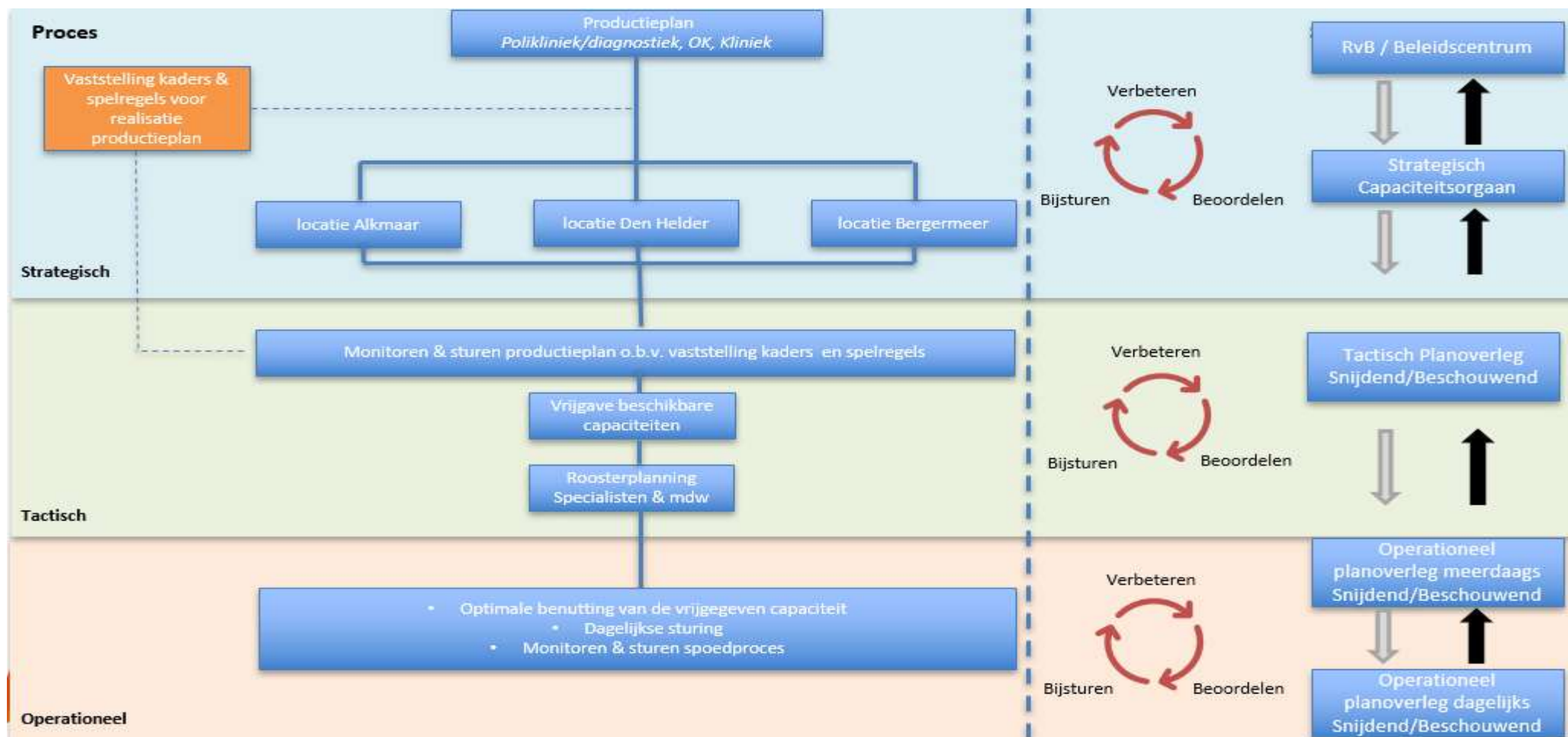
**Wesley Baanstra**  
Capaciteitsmanager

# Structuur



- Afdeling capaciteit directe aansturing onder de raad van bestuur
  - Onafhankelijk, directe korte lijnen
  - Opnameplanning + personele planning direct aangestuurd vanuit afdeling capaciteit
  - Centrale regie vanuit ACM / decentrale zichtbaarheid/sturing op de werkvloer
  - Governance ICM binnen Noordwest: **sturen** i.p.v. adviseren – onderscheidend t.o.v. andere ziekenhuizen

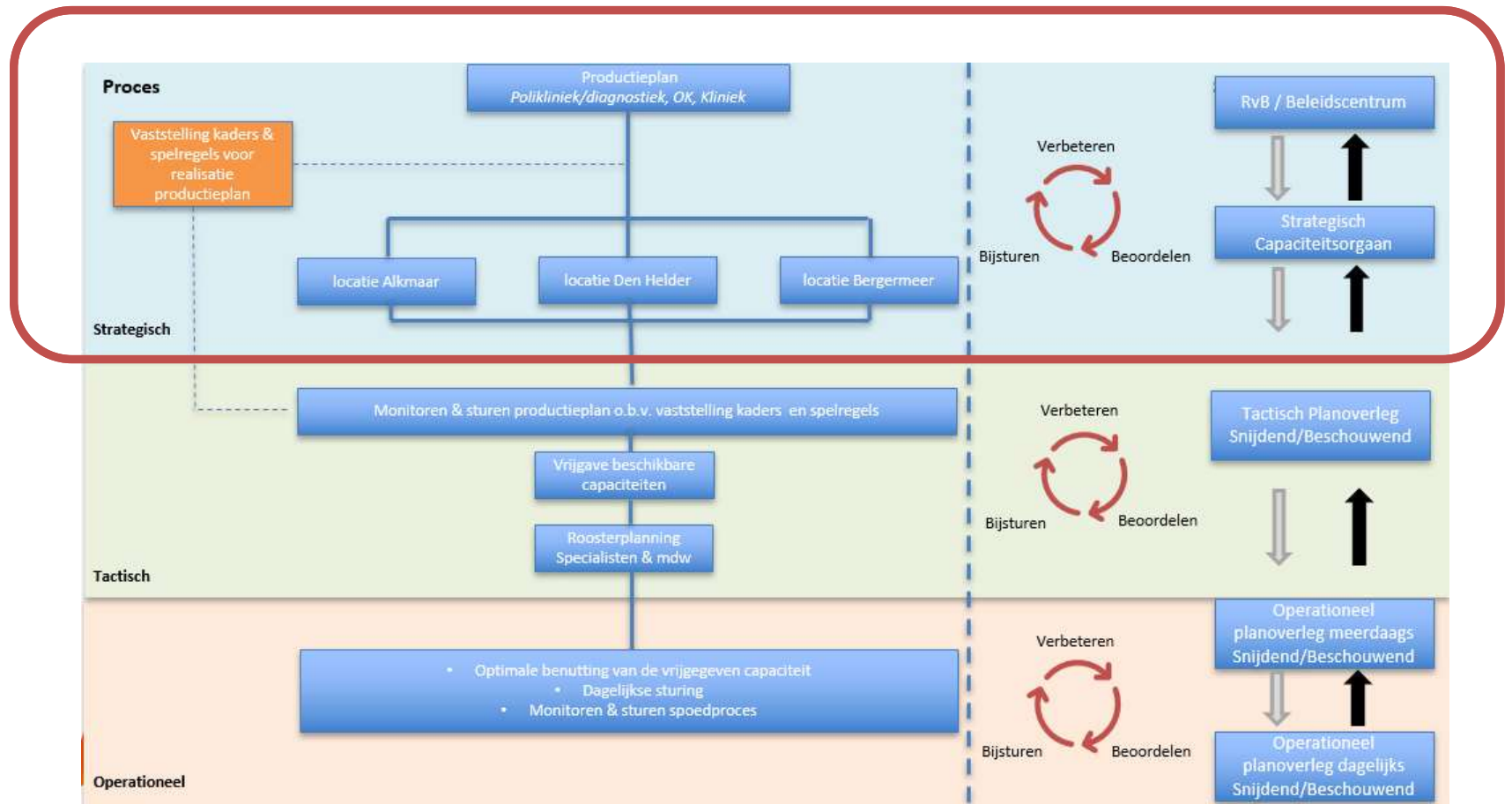
# Proces (1/2)



## Proces (2/2)

---

- **Integraliteit verankerd door de gehele organisatie**
- Twee wekelijkse afstemming tussen Verkoop, Business control en Capaciteit;
- Strategisch, tactisch en operationele afstemming, sturen vanuit hetzelfde doel;
- Afdeling overstijgend – eenheid doorbrekend;
- Sturen – monitoren – bijsturen;
- Inzicht in werkvoorraden en toegangstijden;
- Hospital Control Center.



# Strategische sturing



# Strategische sturing

---

## Strategisch Capaciteits Orgaan (SCO)

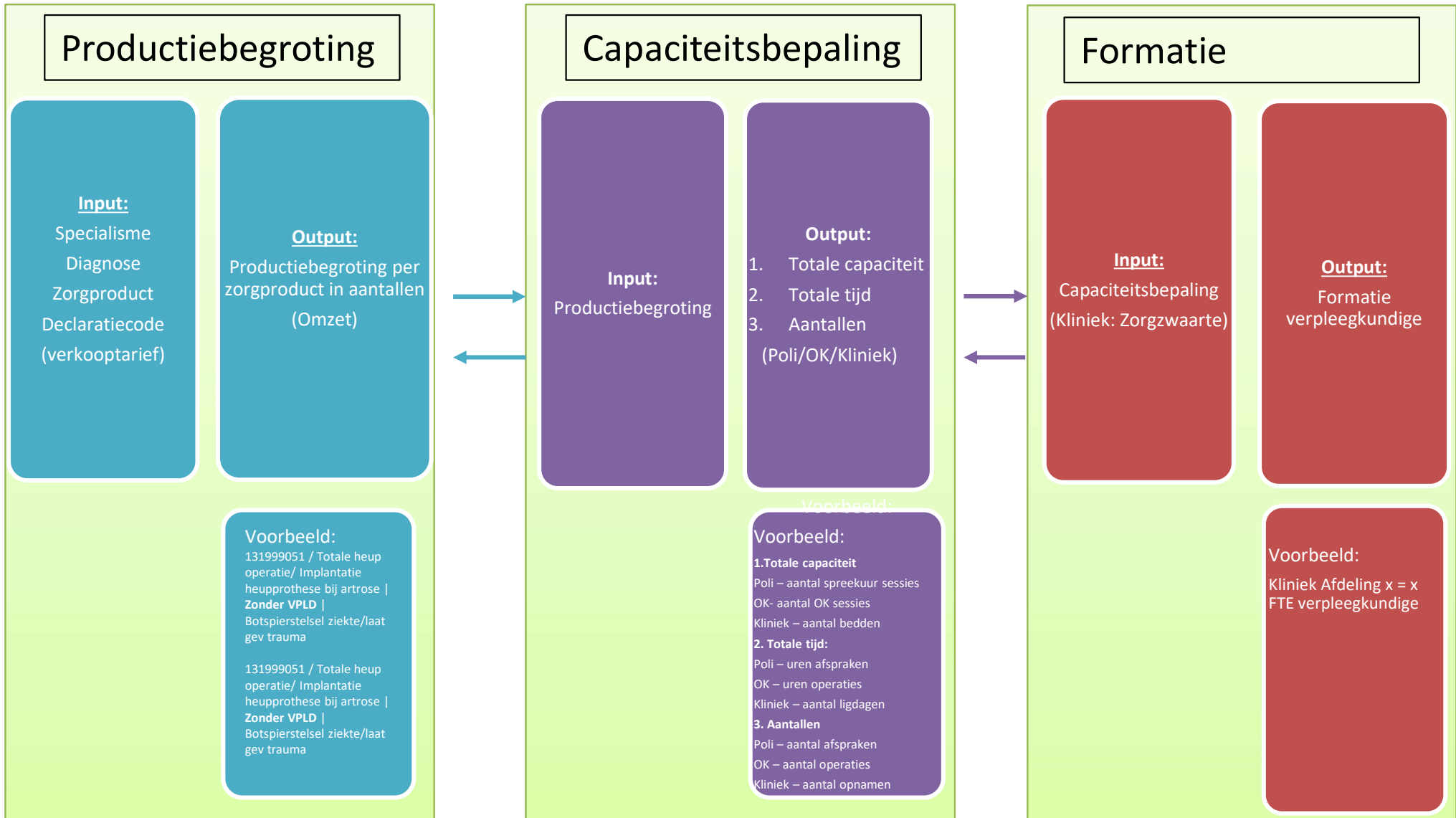
- Het SCO waarborgt de integraliteit van capaciteitstoewijzing en -benutting op strategisch niveau tussen en over de verschillende zorgeenheden heen. Hierbij zijn de volgende doelstelling van toepassing:
  - Het afstemmen van de capaciteiten van Noordwest, de zorgvraag en de productieafspraken met de zorgverzekeraar (capaciteitsbepaling en -toewijzing).
  - Het signaleren van afwijkingen van de genoemde afstemming bij punt 1 en hier tijdig op bijsturen (signaleren en bijsturen).
- Beoogd resultaat:
  - Productieafspraken met zorgverzekeraar worden gerealiseerd;
  - Er wordt voldaan aan de afgesproken kaders (toegangstijden, wachttijden en normen);
  - Optimale inzet en benutting (efficiënt en effectief) van de resources van Noordwest.

# Proces productiebegroting

---

- Werkgroep productiecapaciteit vanuit begroting;
- Samenwerking tussen Afdeling Capaciteit/Verkoop/Business Control/Organisch Managers;
- Uitvraag onder alle disciplines;
- Integraal voorstel vanuit werkgroep begroting aan SCO;
- Advies SCO aan Beleidscentrum/RvB ter besluitvorming.

# Van productiebegroting naar capaciteitsbepaling naar formatie



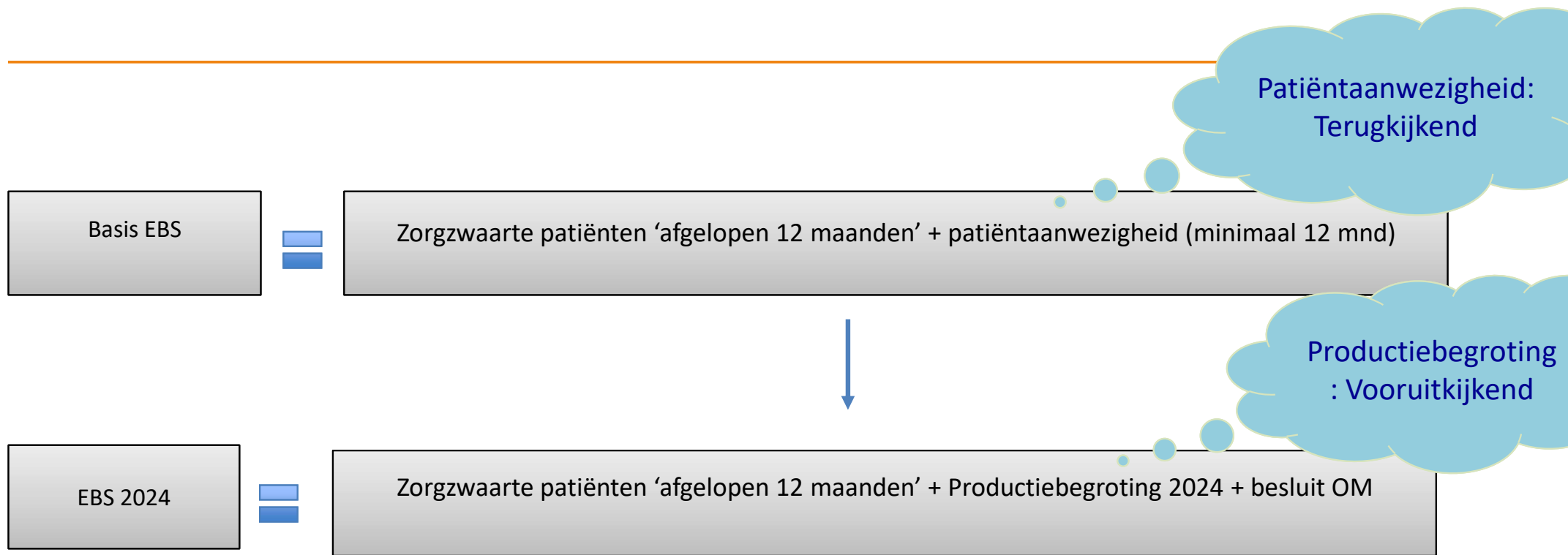
# Kliniek - Het bepalen van zorgzwaarte

---

## Evidence Based Staffing (EBS)

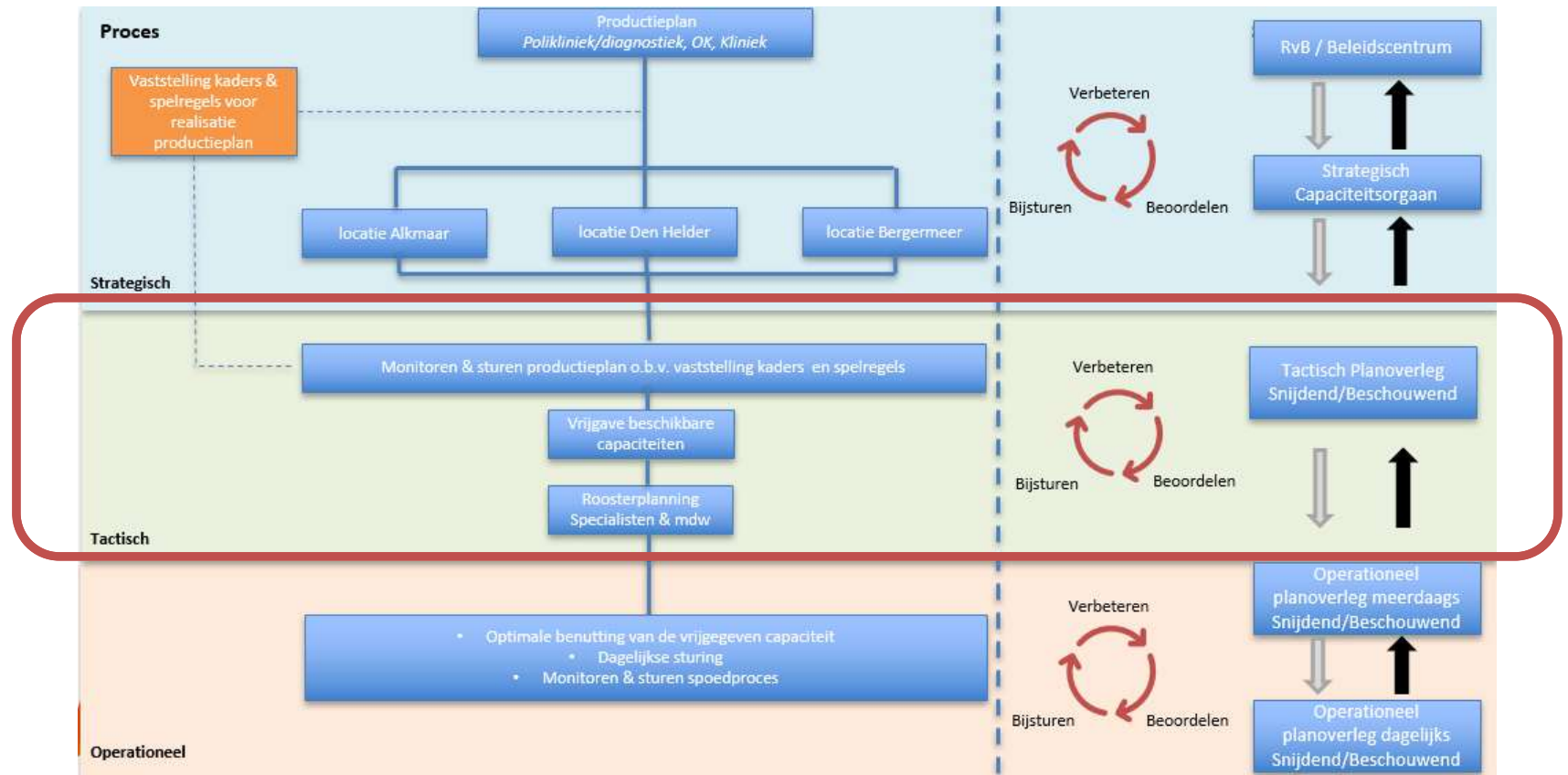
- Op basis van 8 wetenschappelijk onderbouwde indicatoren wordt zorgzwaarte bepaald
- Zorgzwaarte uit zich in een norm
- Norm geeft aan hoeveel patiënten 1 verpleegkundige aan kan gespecificeerd naar afdeling, inclusief dag/avond/nachtdienst

# Kliniek: EBS 2024



# Kliniek: Van zorgzwaarte naar EBS formatie





# Tactische sturing

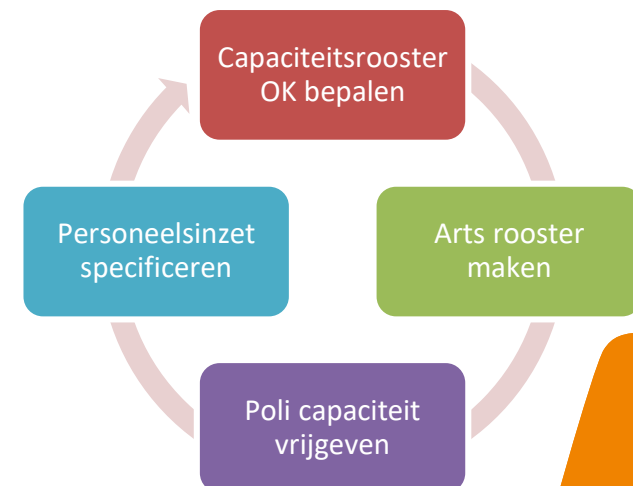
# Tactische sturing

## Proces capaciteit vrijgeven (elke maand)

- Capaciteitsrooster van de OK wordt opgesteld a.h.v. beschikbaarheid personeel OK
- Het capaciteitsrooster van de OK is input voor het artsrooster
- Op basis van het artsrooster kan poli capaciteit vrijgegeven worden
- Hierna kan personeelsinzet gespecificeerd worden

## Maandelijks monitoring:

- Optimale inzet en benutting (efficiënt en effectief) van de resources





# Kliniek: Vertaalslag van formatie per afdeling naar bezettingseis

De formatie is berekend middels EBS en begroting per afdeling is gemaakt  
 Bezettingseis maken obv

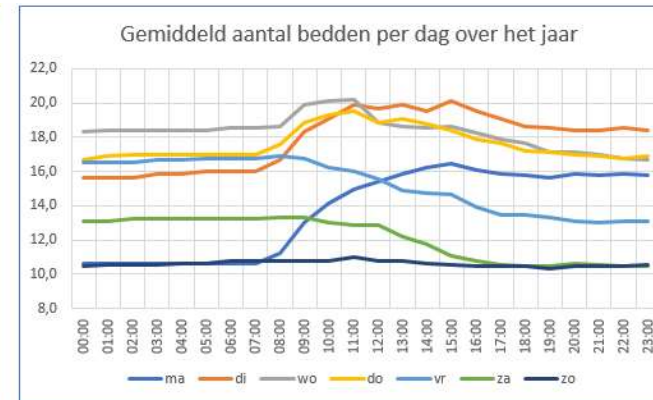
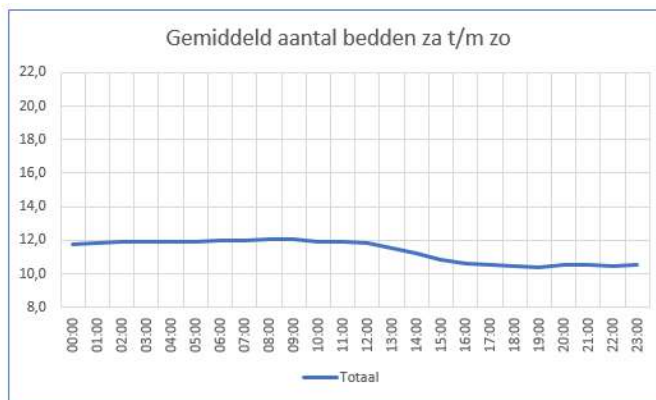
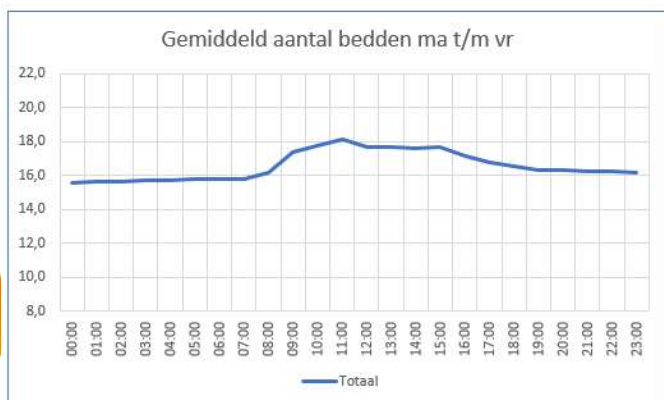
- Jaarpatroon -> Rustige/gemiddelde/drukke weken
- Weekendpatroon
- Dagpatroon

	Dag	Avond	Nacht
EBS Norm 2024	4,68	6,02	10,53
Bedden ma-vr	38		
Bedden za-zo			

		Aantal diensten		
		8	32	13
		Rustig	Gemiddeld	Druk
maandag t/m vrijdag	Dag	6	7	8,5
	Avond	4,5	5,5	6,5
	Nacht	3	3,5	4
Weekend	Dag	6	6,5	8
	Avond	5	5,5	6,5
	Nacht	3	3,5	4

Opmerking:

Verdeling over het jaar rustig / gemiddeld / druk is enkel ter indicatie



# Kliniek: Forecast

Maandelijks forecast leidinggevende – tactisch planner

- Hoe moet het nieuw te plannen rooster eruit komen te zien?
  - Welke medewerkers – welke bezettingseis (reductie?) – welke afwezigheid
  - Welke voorwaarden voor het rooster?

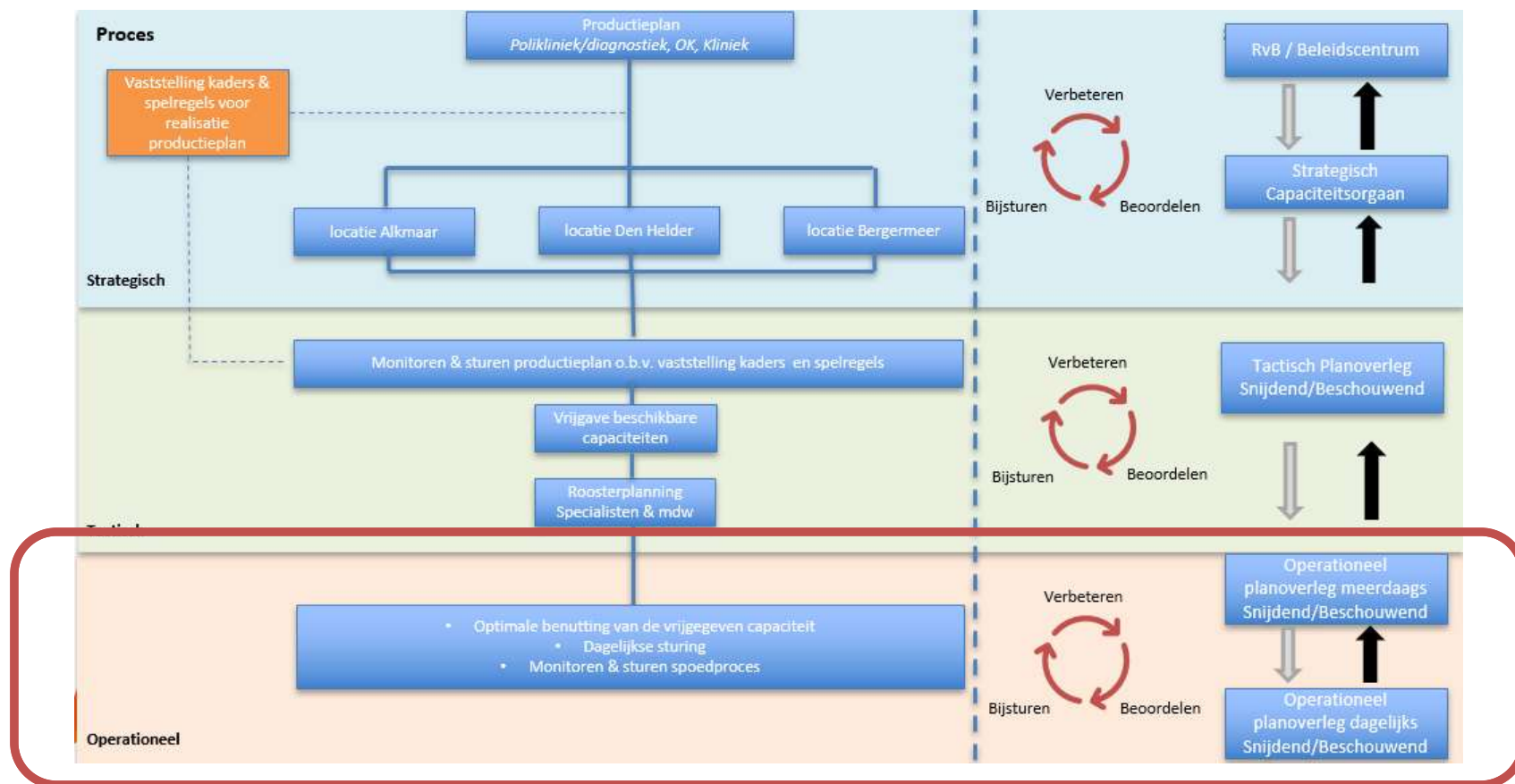
Noordwest Ziekenhuisgroep		Afdeling:		In te vullen tot en met: Forecastgesprek: 29 maart 2024		Rooster gereed voor dd: 1 mei	
		Afdelingsmanager/Teamleider	Tactisch Planner	Operationeel Planner	Verwerkt?	Gemaakte afspraken deze maand	TP/OP/AM
Zijn er nieuwe medewerkers aangenomen deze maand?		Ja	Milou, start ws per 1 juli. Aug nog boventallig. Wordt gekoppeld aan 2 cardio medewerkers. Ze gaat met hen mee in de roosters. Naam om te koppelen volgt nog. 32 uur	Moniek Koopman, nu nog leerling start ws in sept en dan 1 maand boventallig. Volgt ws nog 1 aangenomen medewerker. Dat staat nog niet vast. Alle 3 tellen nog niet mee in de diensten in aug			
Contract uren	NW of Detachering						
Startdatum							
Inwerk periode							
Vaste wens optie							
Gaan er medewerkers uit dienst deze		Nee				Aandachtspunten operationeel planner voor het bespreken van het rooster	
Uitdienst per datum						Bevindingen	actie/akkoord
Zijn er medewerkers met wijzigingen in contracturen deze maand?		Nee					
Nieuwe contract uren							
Aantal uren PLB / Ouderschapsverlof Betaald of Onbetaald/ Pensioen/ ONV				Marion de Graaf plb uren inzetten tot 28 uur ivm generatiebeleid			
Is de formatie op orde deze maand?		Ja					
Heeft de formatie voldoende kwalificaties?							

# Kliniek: Capaciteitsplan

Bezettingseis toetsen mbv tactisch planner

- Capaciteitsplan personeel maken voor het hele jaar
- Inclusief verwachtingen over shrinkage (verlof/verloop/scholing/niet patiënt gebonden taken etc.)
- Is de bezettingseis nog steeds passend?
- Wat is er formatief nodig? Werven? Uit laten stromen? Etc.

Balancer inclusief FLEX		1-1	8-1	15-1	22-1	29-1	5-2	12-2	19-2	26-2	4-3	11-3	18-3	25-3	1-4	8-4	15-4	22-4	29-4	6-5	13-5	20-5	27-5	3-6	10-6	17-6	24-6
		Week 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Functie 1:	Regieverpleegkundige	2,8	4,7	4,4	4,9	3,6	4,7	4,4	4,4	4,7	3,9	3,7	3,9	4,9	5,1	4,9	5,2	5,1	4,7	4,9	3,1	4,4	4,9	4,4	5,1	3,7	4,1
Functie 2:	Verpleegkundige	9,9	12,1	12,6	12,3	12,6	11,9	11,2	10,6	9,9	12,0	13,3	13,1	12,5	12,6	12,9	7,7	11,2	12,9	12,5	12,2	12,0	11,6	11,9	9,7	11,1	9,4
Functie 3:																											
Functie 4:																											
Functie 5:																											
Totaal FTE aanwezig		12,7	16,8	17,0	17,2	16,1	16,6	15,7	15,0	14,6	15,9	17,0	17,0	17,4	17,7	17,7	12,9	16,3	17,6	17,3	15,3	16,4	16,5	16,3	14,8	14,8	13,5
Totaal FTE benodigd		15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3
Over of ondercapaciteit		-2,7	1,5	1,7	1,9	0,8	1,3	0,4	-0,3	-0,7	0,6	1,7	1,7	2,1	2,4	2,4	-2,4	1,0	2,3	2,0	0,0	1,1	1,2	1,0	-0,5	-0,6	-1,8



# Operationele sturing

# Operationele sturing

Afdeling Capaciteit Management (ACM) is betrokken bij:

- **Dagstart met kliniek**
  - Kijken naar het aantal opnames, ontslagen en ziekmeldingen voor de komende dagen
  - ACM kan indien nodig mee vooruit kijken en de registratie controleren
- **Dagsturing samen met OK**
  - Bij het vrijgeven van OK-sessies rekening houden met de dagelijkse spoedstroom
  - ACM kan vooruitkijkend inspelen op ziekmeldingen
- **Dagstart met opnameplanners**
  - De tactisch OK planner kijkt samen met de opnameplanners of er ingespeeld kan worden op knelpunten van bepaalde verrichtingen
- **Dagstart met personeelsplanners**
  - De workforce specialisten kijken welke mogelijkheden er zijn om de gaten in de personeelsrooster op te lossen
- **Sturen door middel van Hospital Control Centre**



# Kliniek: Anticiperen (2wkn-4mnd / < 2wkn)

---

Anticiperen door personeelsplanner op wijzigingen (uitval / verzuim etc.) binnen 2 weken tot 4 maanden

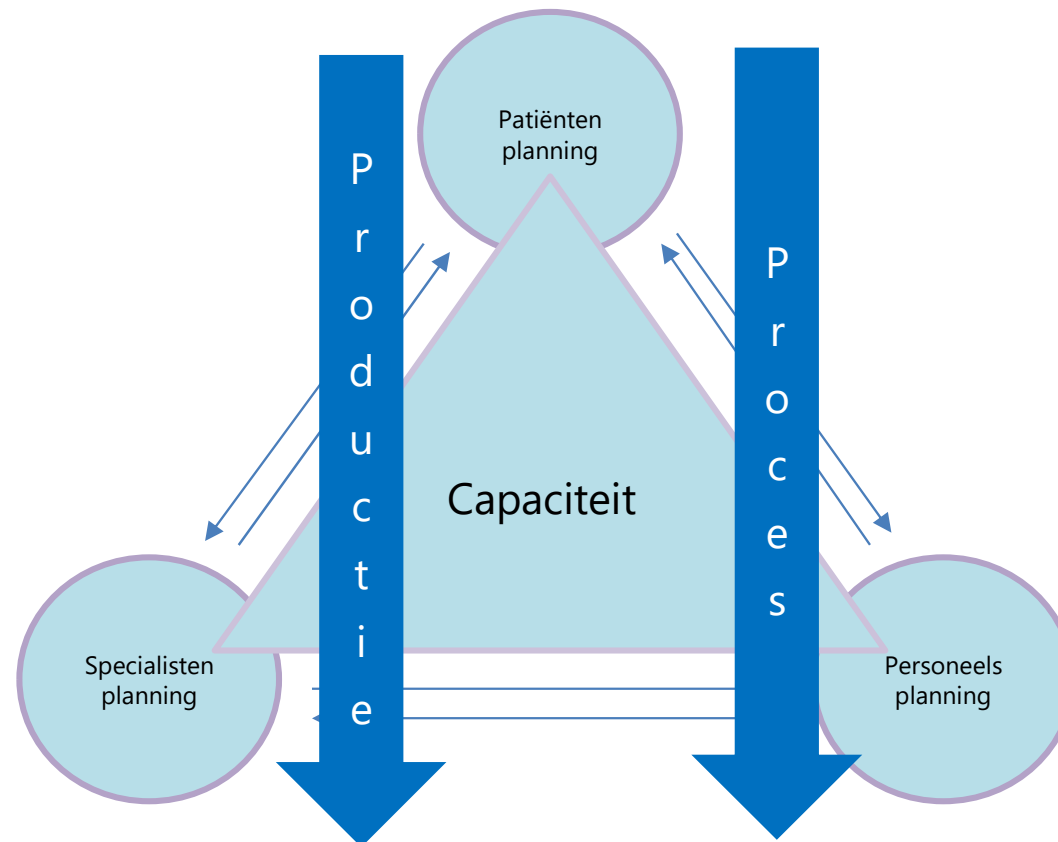
- Inzet flex
- Nieuwe medewerkers
- Roosters aanpassen van medewerkers in overleg

Anticiperen door personeelsplanner en afdeling op wijzigingen binnen 2 weken

- Diensten oplossen met vast of flex personeel
- Afstemming of de beschikbare bedden nog steeds beschikbaar moeten zijn
- Klopt de voorspelling nog? Zo nodig bijsturen

# Vooruitblik: Integraliteit planning

Integraal naar het proces kijken van de planning van de specialisten, personeelsplanning en de patiëntenplanning.



# *Vragen*

