



Consult Zorg

Zes elementen voor een succesvolle implementatie van Integraal Capaciteitsmanagement (ICM)

Een raamwerk om ICM een stap verder te brengen in jouw organisatie >>



Kim Rietjens



Tinka Santing

www.qconsultzorg.nl

Hoe ver is jouw organisatie met het implementeren van ICM?

Een stappenplan met zes elementen

Integraal Capaciteitsmanagement (ICM) wordt steeds belangrijker binnen de zorg. Organisaties worden namelijk al een tijd geconfronteerd met een stijgende zorgvraag. Daarnaast ervaren organisaties moeilijkheden bij het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel. Deze combinatie maakt dat de capaciteit steeds verder onder druk komt te staan. Deze druk wordt de komende jaren alleen maar groter. **Hoe breng je zorgvraag en -aanbod in balans? Hoe houd je de zorg toegankelijk? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers fijn kunnen werken zonder hollen of stilstaan? En hoe laat je je patiënten soepel door de gehele keten bewegen?** Om onder andere deze vragen te beantwoorden, is het belangrijk dat je vooruitdenkt en als organisatie meebeweegt met ontwikkelingen die op je afkomen.

- Dit document biedt zes elementen die je helpen om ICM te implementeren binnen jouw organisatie of om ICM een stap verder te brengen. Dit zijn ook de elementen die wij als Q-Consult Zorg hanteren als wij zorgorganisaties ondersteunen bij ICM-vraagstukken.

Wat wordt er verstaan onder Integraal Capaciteitsmanagement?

ICM is een manier van werken die organisaties in staat stelt om de zorgvraag en het -aanbod, zo tijdig mogelijk, optimaal en integraal op elkaar af te stemmen binnen duidelijk gedefinieerde kaders en mandaten op alle niveaus van de organisaties.



Integraal Capaciteitsmanagement streeft naar toegankelijke en passende zorg in de gehele zorgketen voor de patiënt/cliënt met duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit resulteert in een gestroomlijnd proces voor de patiënt en waar medewerkers fijn kunnen werken zonder hollen of stilstaan.

Waar staat jouw organisatie?

Om een volgende stap te zetten, is het belangrijk om naast een startpunt inzicht te hebben in waar je organisatie nu staat. Bij Q-Consult Zorg merken we dat hierin grote verschillen bestaan in de mate van adoptie van ICM. Meestal zien we dat ziekenhuizen starten met de implementatie van ICM op de operatie-



kamers en op de verpleegafdelingen. Waarna de focus wordt verlegd naar de polikliniek en enkele stappen worden gezet richting ondersteunende afdelingen, zoals de afdeling radiologie. Het is aan te raden om ICM uiteindelijk op alle afdelingen toe te passen om het maximale effect te bereiken. Het is dan namelijk mogelijk om echt integraal te werken.

Het volledig implementeren en integreren van ICM in de bedrijfsvoering vergt enkele jaren. Het kan soms een uitdagend proces zijn, aangezien het vaak een verandering in de werkwijze van medewerkers met zich meebrengt.

Waar staat jouw organisatie? Wordt ICM vooral per afdeling toegepast, of werk je al echt integraal? Misschien zelfs buiten de muren van jouw organisatie? Werk je nog niet integraal, hoe kom je daar dan? Wat heb je daarvoor nodig?

De zes elementen voor een succesvolle implementatie van ICM

Hoe zorgen we ervoor dat Integraal Capaciteitsmanagement in de gehele organisatie wordt geadopteerd?

Bij Q-Consult Zorg ondersteunen we veel zorgorganisaties bij vraagstukken rondom Integraal Capaciteitsmanagement. Dit kan bijvoorbeeld organisatiebreed zijn door de overlegstructuur onder de loep te nemen en deelnemers te trainen in hoe ze nóg effectiever kunnen zijn. Of specifiek gericht op een afdeling, door daadwerkelijk alle stappen te doorlopen van een goede capaciteitsinrichting. Met de zes elementen als basis, kijken we bij welke elementen jouw organisatie nog een stap kan zetten om integraal nóg effectiever te worden.





6 elementen voor een succesvolle implementatie van Integraal Capaciteitsmanagement (ICM)

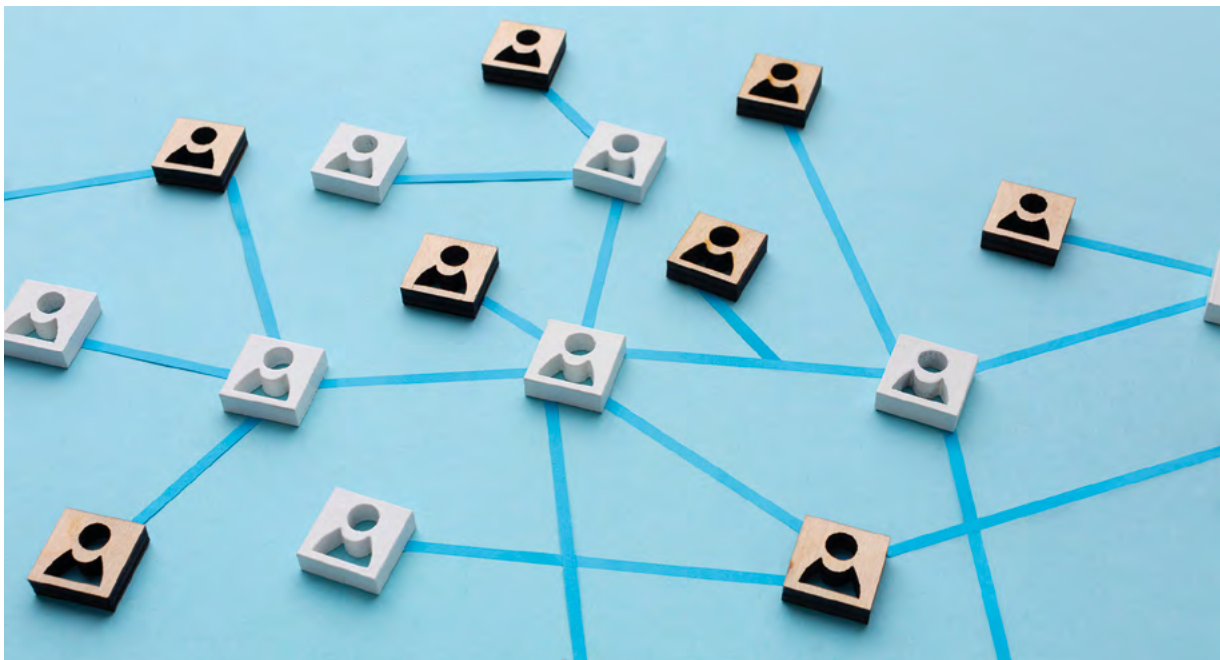
Klik op de knoppen om naar de 6 elementen te gaan en op het huisje om hier terug te keren.





Element 1: Capaciteitsbegroting integraal onderdeel van de (beleids)Planning- & Controlcyclus

Om tijdig de zorgvraag en het zorgaanbod op elkaar af te stemmen, is het cruciaal om capaciteitsmanagement te integreren in de beleidsplanning en -controlcyclus. Deze cyclus begint met de meerjarenstrategie, waaruit uiteindelijk de afspraken met de zorgverzekeraar voor het begrotingsjaar voortvloeien. Controleer in deze cyclus of de verwachte zorgvraag overeenkomt met de zorgvraag die je wil afspreken met de zorgverzekeraar. Vertaal daarnaast de zorgvraag door middel van een capaciteitsberekening in benodigd zorgaanbod en ga na of het benodigd personeel en de middelen beschikbaar zijn. Uit onze ervaring blijkt dat het fijn is om bij iedere stap door te gaan, totdat de zorgvraag en het zorgaanbod op elkaar zijn afgestemd, passend bij de afspraken met de zorgverzekeraar. Op deze manier wordt het eenvoudiger om de gemaakte afspraken daadwerkelijk te realiseren en gedurende het jaar bij te sturen.





Element 2: Capaciteitsinrichting

Om gedurende het jaar effectief bij te sturen binnen je afdeling, heb je inzicht nodig in de zorgvraag voor jouw afdeling en waar deze vandaan komt. Vanuit een andere afdeling in het ziekenhuis, van de SEH of de huisarts bijvoorbeeld. Daarnaast wil je zicht hebben op zowel het actuele, beschikbare aanbod aan zorgdiensten, als die van de toekomst. Ten slotte is het handig dat je weet welke mogelijkheden je hebt om bij te sturen wanneer vraag en aanbod uit elkaar dreigen te lopen. Door middel van een capaciteitsinrichting, kun je als afdeling dit inzicht verkrijgen. Wanneer je deze capaciteitsinrichting voor jouw afdeling doorloopt, bepaal je tevens de richtlijnen voor het plannen van je patiënten/cliënten, je planningshorizon en hoe je de beschikbare capaciteit optimaal benut.

In de praktijk zien we vaker dat een organisatie wel een capaciteitsbegroting maakt, maar de stap tot daadwerkelijke inrichting in de roosters op de afdeling ontbreekt. Hierdoor is het moeilijk om als afdeling ook daadwerkelijk 'het stuur' te pakken en bij te sturen wanneer nodig.





Element 3: Integraal overleg- en besluitvormingsstructuur

Het is goed dat elke afdeling binnen de organisatie de capaciteitsinrichting heeft doorlopen, maar realiseer je wel dat afdelingen afhankelijk zijn van elkaar. En van externe organisaties binnen de keten. Richt daarom een integrale overleg- en besluitvormingsstructuur in waarmee je afhankelijkheden op elkaar afstemt. Zo krijgt elke afdeling de gelegenheid om te evalueren of vraag en aanbod nog steeds op elkaar aansluiten voordat de capaciteit definitief wordt vrijgegeven. Daarna wordt het rooster vrijgegeven en kun je patiënten inplannen. Tegelijkertijd worden de effecten op andere afdelingen dan integraal beoordeeld en afgestemd.

Het is slim en fijn om eerst te oefenen met integraal denken en de zorgvraag van jouw organisatie te kennen. Onderzoek vervolgens of het mogelijk is om andere organisaties in de keten hierbij te betrekken. Zodat je in de gehele keten vraag en aanbod op elkaar kan laten aansluiten.





Element 4: Positionering Integraal Capaciteitsmanagement

Bij het starten van de implementatie van Integraal Capaciteitsmanagement binnen een zorginstelling, is het handig om na te denken hoe ICM wordt gepositioneerd en welk mandaat het team krijgt dat hiermee belast is. Uit onze ervaring blijkt dat het effectief is om het ICM-team onafhankelijk te positioneren; gelijkwaardig naast business control en personeel bijvoorbeeld en niet onder een van de zorgeenheden. Op deze manier kan de ICM-afdeling het organisatiebrede belang het best behartigen. Daarnaast zijn er diverse vormen van mandaat mogelijk: variërend van een adviserende rol aan de ene kant tot een besluitvormende rol aan de andere kant.





Element 5: Duurzame inzetbaarheid medewerker

ICM streeft ernaar dat medewerkers kunnen werken in een aangename werkomgeving zonder onverwachte pieken en dalen. Dit draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hoe kun je dit toepassen tijdens de implementatie van Integraal Capaciteitsmanagement? Stel een passend dienstpatroon vast, rekening houdend met realistische verzuimpercentages en de variatie in de zorgvraag gedurende het jaar en door de week. Spreek spelregels af bij het opstellen van de roosters zowel binnen het team, als met de medisch specialisten. Zo ervaren medewerkers meer werkplezier. Wat uiteindelijk bij kan dragen aan het behoud van medewerkers.





Element 6: Procesoptimalisatie

Het primaire doel van ICM is om de zorgvraag en het zorgaanbod op elkaar af te stemmen. Er wordt dan vaak gedacht dat de enige manier om dit te bereiken is door te sleutelen aan de hoeveelheid zorgvraag en het beschikbare zorgaanbod: 'meer' of 'minder'. Dit is echter niet het geval. Een derde belangrijke factor is het optimaliseren van processen, wat betekent dat je op een andere manier te werk gaat dan voorheen. Het al dan niet soepel verlopen van processen is namelijk ook van invloed op het gebruik van de capaciteit. Dit onderzoeken en verbeteren van de werkprocessen noemen we procesoptimalisatie. Het continu onderzoeken en waar nodig bijstellen van de processen blijft gedurende de verschillende implementatiestappen en tijdens de structurele cyclus van ICM een terugkerend onderwerp.



Over de auteurs



Kim Rietjens
Senior Adviseur

In het huidige en toekomstige zorglandschap kun je als organisatie eigenlijk niet meer zonder Integraal Capaciteitsmanagement. Door met elkaar, zo vroeg als mogelijk, integraal zorgvraag en -aanbod op elkaar af te stemmen, werk je aan toegankelijke en passende zorg. Ik geloof dat gezamenlijk inzicht en integrale afstemming hiervoor van cruciaal belang zijn. Met mijn enthousiaste, verbindende, doortastende en resultaatgerichte aanpak help ik organisaties graag een stap verder. Ik ben ervan overtuigd dat je dit als organisatie zelf duurzaam kan doen, als je de structuur zo neer zet dat het helpend is aan het totale proces; voor zowel patiënt als medewerker.

M 06 18 72 69 45

kim.rietjens@qconsultzorg.nl



Tinka Santing
Adviseur

Capaciteitsmanagement gaat voor mij over het organiseren van toegankelijke, passende en toekomstbestendige zorg. Ik geloof in de kracht van data om inzicht te creëren en verbeterkansen zichtbaar te maken. Tegelijkertijd ontstaat duurzame verbetering niet achter een dashboard, maar samen met zorgprofessionals. Daarom combineer ik analyses altijd met de kennis en ervaring van medewerkers, zodat oplossingen aansluiten bij de dagelijkse praktijk. Met ervaring in capaciteits- en procesvraagstukken in ziekenhuizen begrijp ik de uitdagingen die zorgorganisaties dagelijks tegenkomen. Met een analytische blik, een praktische aanpak en oog voor de mensen die het werk uitvoeren, help ik organisaties om inzichten om te zetten in concrete verbeteringen.

M 06 21 10 04 80

tinka.santing@qconsultzorg.nl



Contact

Zet de volgende stap in Integraal Capaciteitsmanagement

Deze zes elementen helpen je om ICM binnen jouw organisatie een stap verder te brengen. Op een manier die recht doet aan de stappen die jullie als organisatie zelf al hebben gezet. Wanneer je alle elementen hebt ingericht, kun je nog beter meebewegen met actuele en toekomstige ontwikkelingen in zorgvraag en zorgaanbod. Ze vormen dan ook de basis wanneer wij zorgorganisaties ondersteunen bij ICM-vraagstukken. Wij helpen zorgorganisaties graag om Integraal Capaciteitsmanagement een stap verder te brengen, op weg naar toegankelijke en passende zorg in de gehele zorgketen voor patiënt en medewerker.

Wil je meer informatie over wat we hierin kunnen betekenen? Neem contact op met Kim Rietjens via 06 18 72 69 45 of Tinka Santing via 06 21 10 04 80.

Bel ons algemene nummer: 088 1020 910

Of stuur een e-mail naar: samenwerken@qconsultzorg.nl

www.qconsultzorg.nl

www.qacademie.nl

www.qtalent.nl



Ontwerp & opmaak LMcc, Leusden





Consult Zorg



www.qconsultzorg.nl