

Hoe Integraal is Integraal Capaciteitsmanagement?

Audit + Verbeterplan



Hoe Integraal is Integraal Capaciteitsmanagement?

EXIN's ICM-audit objectificeert de stand van zaken en biedt input voor het verbeterplan op de weg naar een **volwassen Integraal Capaciteitsmanagement**.

ICM vereist meer dan een dashboard of Tactisch Planningsoverleg. Het is een visie en een cultuur die, ondersteund door data, kennis en overleg, doorheen de hele zorgketen vraag en aanbod op elkaar afstemt.

***De juiste middelen beschikbaar
voor de juiste zorg op het juiste moment.***

Definitie ICM:

Integraal Capaciteitsmanagement (ICM) is de **positionering** van de organisatie om **vraag en aanbod** op elkaar af te stemmen, zodanig dat er voldaan wordt aan de door de organisatie **gestelde randvoorwaarden** én waarbij de inzet van personeel en middelen wordt verbeterd.

Wat we aantreffen...

- Integraal Capaciteitsmanagement (ICM) is **een relatief nieuw begrip** binnen de Gezondheidszorg. Ziekenhuizen en vele andere zorginstellingen hebben initiatieven genomen om ICM te implementeren.
- **Ervaren ICM-managers zijn zeldzaam** en de minder ervaren managers zijn vaak zoekende om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.
- ICM heeft **geen erkende definitie**. Het is een breed onderwerp dat op verschillende wijzen benaderd wordt: vanuit cultuur, vanuit wiskundige modellen, vanuit data/dashboards,...
- **Zelden is ICM echt “integraal”**. Vaak blijft ICM beperkt tot capaciteitsmanagement of de implementatie van dashboards en zijn de resultaten dan ook beperkt (tot het operationele niveau).

Positioneren

- ✓ Wat is je visie?
- ✓ Waar kies je voor? (Ief)
- ✓ Wat dus niet?
- ✓ Wat heb je daarvoor nodig?
- ✓ Weten wat je (niet) kan of wilt!
- ✓ **Positioneren is kiezen**

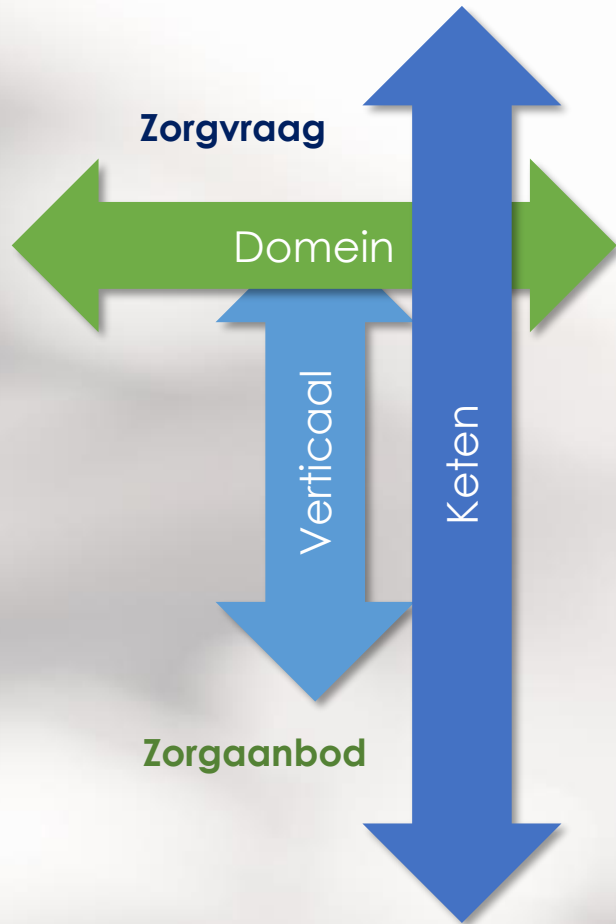
Vraag en aanbod

- ✓ (Interne) klanten
- ✓ Profiel/speerpunten
- ✓ Afstemming tussen afdelingen
- ✓ Mensen en middelen
- ✓ Afstemming doorheen de tijd
- ✓ Ketendenken, ook over de muren van het huis heen

Gestelde randvoorwaarden

- ✓ Welke randvoorwaarden?
- ✓ Afspraken met zorgverzekeraars?
 - ✓ Iedereen wordt geholpen?
 - ✓ Binnen budget?
- ✓ Wat betekent dit voor elke afdeling?

Wat het hoort te zijn...



Dimensies

Echt Integraal Capaciteitsmanagement speelt op verschillende organisatorische niveaus en gaat over meerdere afdelingen en doorheen de keten.

“Integraal”: Domein x Verticaal x Keten

- Domein: de verbinding tussen verschillende domeinen zoals financieel en capaciteit
- Verticaal: de focus binnen een domein, zoals capaciteit → integratie tussen verschillende eenheden en de planningsniveaus (OK, beddenhuis,...)
- Keten: tussen huisartsen, ziekenhuis en overige spelers in de sector

5 noodzakelijke bouwstenen voor de ontwikkeling van ICM

1. Programmaplan

2. Visie

3. Overlegstructuur

4. Protocollen en reglement

5. Stuurinformatie

"Integraal Capaciteitsmanagement beperkt niet de vrijheden van de betrokkenen maar geeft juist extra mogelijkheden waardoor het uiteindelijk zal leiden tot meer werkplezier en een beter resultaat. Het is geen makkelijke stap maar de resultaten maken de inspanningen meer dan waard".

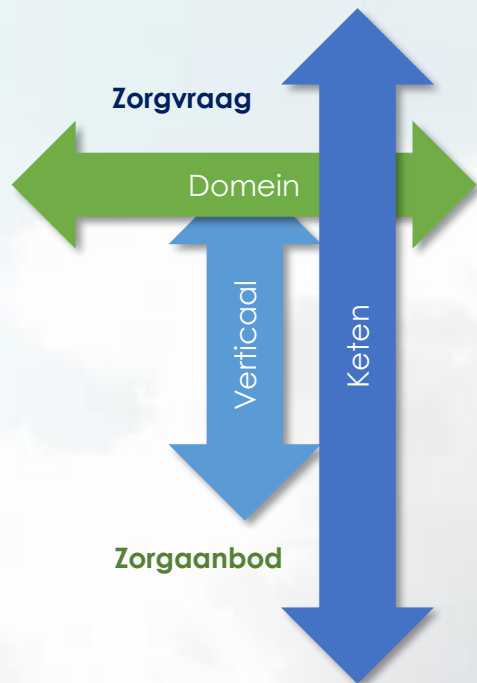
Eric Rikkert, Raad van Bestuur

"Doelmatige Zorg vereist Integraal Capaciteitsmanagement doorheen de keten, intra- én extramuraal."

Stephan Michielsen, Partner EXIN

"Integraal Capaciteitsmanagement is een organisatiebrede cultuurverandering op alle organisatorische niveaus"

Jasper Quik, ICM Specialist EXIN



Voordelen van Integraal Capaciteitsmanagement voor de zorg:

VISIE EN BELEID...

- ✓ Heldere keuze en verwachtingen voor de organisatie.
- ✓ Betere aansluiting strategische doelstellingen en operationele realisatie.
- ✓ Duidelijke en gedragen tactische en operationele doelen, SMART gedefinieerd, die passen bij de strategie van het ziekenhuis.
- ✓ Vastgelegde uitgangspunten voor capaciteitsmanagement (keuzes, visie, protocollen, organisatie/structuur, reglementen, stuurinformatie).
- ✓ Brede betrokkenheid en onderlinge begripsvorming vanuit de organisatie, zowel medisch als bedrijfskundig.

Snellere doorstroming van 1e lijn naar ziekenhuis, specialistische zorg, ziekenhuis naar nazorg (VVT)

Betere dekingsgraad bij afwezigheid, ziekte,...

Betere afstemming en gebruik van gezamenlijke resources (OK, Kliniek, polikliniek).

Hogere productiviteit: case studies tonen een stijging van 10 tot 15% in het beddenhuis en de OK

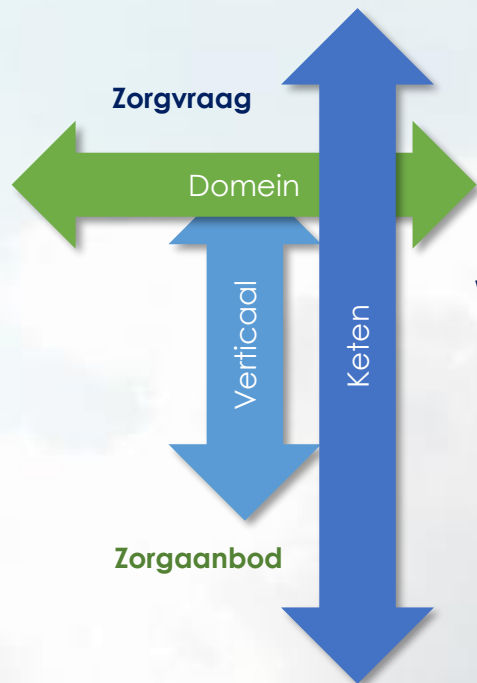
Werkdrukbeheersing voor het personeel door voorspelbaarheid van vraag en aanbod.

**Verbeterde outcome voor de patiënt/cliënt:
minder lange wachtlijsten, snellere inzet behandeling en eventueel operatieve ingreep.**

Minder vreemdliggers in de kliniek - minder verkeerde beddagen

Meer grip op de kosten en inzet van personeel (efficiëntere inzet capaciteiten)

Betere afstemming van de schakels in het zorgproces.



Onderzoekthema's en voorbeeldvragen:

| Maturiteit ICM | Domein: | Verticaal: | Keten: |
|-------------------------|--|--|--|
| Visie | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is ICM vertaald van Zorgverkoop naar de afdelingen en terug? ✓ Welke positie heeft ICM binnen de organisatie? ✓ Hoe wordt HR meegenomen? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wat zijn de doelstellingen m.b.t. toegangstijden, wachttijden, benutting en bezetting en hoe wordt er op gestuurd? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is ICM vertaald over de grenzen van de organisatie heen? ✓ Wie zijn de actieve zorgpartners die meedenken doorheen de keten? ✓ ... |
| Overlegstructuur | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er periodiek overleg tussen Zorgverkoop-Finance-Capaciteit? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er periodiek overleg tussen OK-Kliniek-Polikliniek? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er periodiek overleg tussen Capaciteit-VVT? ✓ Welke acties levert dit op? ✓ ... |
| Reglementen | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welk mandaat hebben de verschillende overlegvormen, wie nemen erin deel, waar kan er over beslist worden? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welk mandaat hebben de verschillende overlegvormen, wie nemen erin deel, waar kan er over beslist worden? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welk mandaat hebben de verschillende overlegvormen, wie nemen erin deel, waar kan er over beslist worden? ✓ ... |
| Protocollen | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoe worden er jaarplannen, kwartaalplannen, weekplannen opgesteld voor de OK-Kliniek-Polikliniek en hoe wordt dit vertaald naar de begroting? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is er een opnameprotocol aanwezig? ✓ Hoe wordt er gestuurd t.a.v. een dreigend capaciteitstekort? ✓ Zijn er duidelijke planregels t.a.v. de OK? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zijn er duidelijke afspraken gemaakt t.a.v. uitstroom naar de VVT? ✓ Hoe worden afspraken nageleefd? ✓ ... |
| Stuurinformatie | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welke dashboards/indicatoren met bijbehorende normen bestaan er en hoe worden deze gebruikt? ✓ Voor wie is deze informatie beschikbaar? ✓ Wat is de definitie van de verschillende indicatoren? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welke dashboards/indicatoren met bijbehorende normen bestaan er en hoe worden deze gebruikt? ✓ Voor wie is deze informatie beschikbaar? ✓ Wat is de definitie van de verschillende indicatoren? ✓ ... | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welke dashboards/indicatoren met bijbehorende normen bestaan er en hoe worden deze gebruikt? ✓ Voor wie is deze informatie beschikbaar? ✓ Wat is de definitie van de verschillende indicatoren? ✓ ... |

Investering

- ✓ 12 mandagen – On site
- ✓ 1 Follow-up sessie per kwartaal
- ✓ Totaal 15 mandagen

- ✓ EXIN biedt een audit aan die kan vaststellen hoe het gesteld is met ICM in uw organisatie.
- ✓ Onze specialisten hebben meer dan 10 jaar praktijkervaring.
- ✓ Audit in een gestructureerd en “Integraal” model.
 - ✓ Evaluatie van ICM-organisatie: ambitie, opdracht, opzet, organisatie, opleiding,...
 - ✓ Evaluatie van ICM-resultaten: visie, overlegstructuren, protocollen, dashboards, resultaten,...
- ✓ Betrokkenheid van Raad van Bestuur tot medische staf tot afdeling.
- ✓ Evaluatierapport met stand van zaken, verbeterpunten en actieplan.
- ✓ 3 Kwartaalreviews

- ✓ Onderzoeksthema's:
 - ✓ Visie
 - ✓ Doelstellingen
 - ✓ Fasering
 - ✓ Overlegstructuur
 - ✓ Werkwijze
 - ✓ Informatie
 - ✓ Kennis
 - ✓ Resultaten
 - ✓ Ketenwerking
- ✓ Verbeterplan volgens onderzoekthema's





Als opdrachtgever is kwaliteit en integriteit vanzelfsprekend. Dat vinden wij ook, daarom dragen we dat uit in onze naam en onze kernwaarden: **Excellence & Integrity, samen EXIN.**

Excellence staat voor kwaliteit in het **resultaat** dat we leveren én kwaliteit van de **ervaring**. Onze opdrachtgevers verdienen de relevante ervaring van onze specialisten. Specialisten die de sector kennen en hun vak kennen! Samen passen we bewezen methodes en technieken voor **prestatieverbetering en verandermanagement** toe: geen experimenten, maar een roadmap voor succes

Integriteit houdt in dat we altijd aanspreekbaar zijn op ons handelen: we voeren onze opdrachten **adequaat en zorgvuldig** uit, met inachtneming van verantwoordelijkheden, afspraken en professionaliteit. Voor, tijdens én na onze opdracht willen we trots zijn op ons werk!

Ons werkingsgebied is de **zorg in Nederland en België**: ziekenhuizen, woonzorgcentra, revalidatiezorg, verpleeghuizen,... Onze opdrachtgevers getuigen graag over de samenwerking en de resultaten! Wij brengen u graag in contact met hen!

Stephan Michielsen

Managing Partner

stephan.michielsen@exinmc.eu

Mob B: +32 (0)495 38 93 72

Mob NL: +31 (0)6 14 92 49 93

Kantoor: +32 (0)3 237 01 60

Krynlaan 11
2950 Kapellen
België

Postbus 78
4700 AB Roosendaal
Nederland