

In ziekenhuizen, maar ook binnen de ggz en de langdurige zorg, worden de planning & control (P&C)- en capaciteitsmanagementcycli vaak als op zichzelf staande thema's in de bedrijfsvoering ingericht. Het gevolg? Dat de financiële en de capaciteitsbegroting niet op elkaar zijn afgestemd. Dit kan echter wel! Hoe leg je de verbinding tussen de organisatorische inregeling en de financiële consequenties daarvan in bijvoorbeeld een ziekenhuis? Bij de volgende vijf stappen kan de verbinding gelegd worden tussen P&C en capaciteitsmanagement.

CONCRETE (BIJ)STURING VAN DE ORGANISATIE: DE VERBINDING TUSSEN P&C EN CAPACITEITSMANAGEMENT

1 Stel gezamenlijk het strategisch meerjarenplan op
Als er meer patiënten toegelaten worden, raakt dit ook aan capaciteitsmanagement: er zijn immers meer OK's en bedden nodig. Bereken dus op basis van de huidige productievolumes, zorgprofielen én demografie de verwachte zorgvraag en identificeer trends. Op basis van de gedefinieerde trends kunt u één of meer toekomstbeelden ontwikkelen.

2 Productiecheck: stem kaderbrief en jaarplannen op elkaar af
Van oorsprong is de kaderbrief vrij financieel ingestoken, zo worden er vaak alleen financiële taakstellingen in beschreven. Hierbij wordt (regelmatig) te weinig rekening gehouden met hoe dit past binnen de organisatie. Reken daarom bij het opstellen van de kaderbrief (ambitieplan) door of de ambities passen binnen de (financiële) capaciteiten van het ziekenhuis, zodat dit correct in de jaarplannen opgenomen kan worden. Is er bijvoorbeeld ruimte om een stijging of daling in de productie op te vangen of moeten bedrijfskaders en daarmee de (kosten)begroting worden aangepast?

3 Stel tactische doelen op
Van strategisch plan naar de tactische organisatorische inrichting: nu start het moment waarop ambities en productieafspraken ingericht worden! Vertaal het strategische productieplan naar (zorg)logistieke

(planning)afspraken en beoordeel de (financiële) consequenties. Hierdoor komt er betere balans en samenhang tussen zorgvraag, organisatorische inrichting en financiën.

4 Stem de definitieve verkoop- en productieplannen af met de zorgverzekeraar
Vaak zijn onderhandelingen met de zorgverzekeraar over de productieafspraken pas na het organisatorisch inrichten van de organisatie afgerond. Hierdoor is een goede productiecheck na de onderhandelingen noodzakelijk. Moet de organisatie heringericht worden op basis van het onderhandelingsresultaat?

vijf

Overleg met elkaar bij grote afwijkingen in de monitor- en sturingscycli

De tactische doelen moeten uiteraard ook vertaald worden naar de operationele werkvloer, waar de zorg wordt verricht. Volg met behulp van een kortcyclisch proces wat de werkelijke ontwikkelingen zijn op de werkvloer en stuur daarop tactisch en operationeel bij. Hierbij moeten de gerealiseerde productie en het gebruik en de beschikbaarheid van capaciteiten en resources centraal staan. ◆