

**Verbeteren van de planning van verpleegkundig
specialistische zorg voor ernstig zieke kinderen**
Case study Villa ExpertCare



Verslag in opdracht van Villa ExpertCare
Ilse Fransen en Pien Schopman
Begeleider: Erwin Hans
Tweede Begeleider: Jeroen Meijerink
Universiteit Twente

Voorwoord

Dit verslag vormt de afsluiting van onze bachelor 'Gezondheidswetenschappen' aan de Universiteit Twente. Wij willen hier graag de mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan ons onderzoek. Allereerst bedanken wij Villa ExpertCare voor het bieden van de mogelijkheid om bij hen onze afstudeeropdracht te doen. Daarin bedanken wij voornamelijk Evelien de Jong voor haar begeleiding vanuit alle vier de locaties van Villa ExpertCare en Nelleke van de villa in Waalre voor het in contact brengen met Evelien en meedenken over mogelijke onderzoeken binnen Villa ExpertCare. Daarnaast bedanken wij alle medewerkers van de villa's voor hun tijd en input tijdens de interviews en meeloopdagen.

Tot slot bedanken wij onze begeleiders vanuit de Universiteit, Erwin Hans en Jeroen Meijerink, die ons tijdens het onderzoek in voor- en tegenspoed telkens weer een steuntje in de rug hebben gegeven. Door de gesprekken konden we weer met frisse moed verder.

Wij wensen iedereen veel plezier tijdens het lezen van onze scriptie.

10 juni 2019

Ilse Fransen en Pien Schopman

Samenvatting

Villa ExpertCare biedt specialistisch verpleegkundige zorg aan ernstig zieke kinderen in een situatie die aanvoelt als thuis. In 2016 heeft ExpertCare de villa's overgenomen van het Nederlandse Rode Kruis. Met deze overname is er ook een andere visie en een andere doelstelling bepaald. Momenteel is het planningsproces van ExpertCare wel effectief, maar niet efficiënt, het kost namelijk veel tijd. De organisatie streeft naar een aanpak waarin zowel het planningsproces als het gehele zorgproces efficiënt en effectief is.

Om dit te bereiken is de algemene bedrijfskundige aanpak gevolgd. Naar aanleiding van oriënterende gesprekken is een interviewschema opgesteld. Met behulp van dit interviewschema zijn er interviews afgenomen bij negen respondenten werkzaam in alle vier de villa's. Deze interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. Het codeboek is gebruikt voor het opstellen van een probleemkluwen, waaruit de kernproblemen zijn geïdentificeerd; werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting, er is een mismatch tussen visie en markt, het plansysteem is niet efficiënt in gebruik, en er is onvoldoende kader waaraan de personeelsbezetting moet voldoen.

De oplossingsrichting betreft de kernproblemen 'mismatch tussen visie en markt' en 'werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting'. Hierin is een overlap in oplossingsmogelijkheid. Voor het oplossen van deze kernproblemen is het belangrijk dat Villa ExpertCare zich gaat focussen op: een strategische mindset creëren met als focus de houding van de belangrijkste deelnemers en hun begrip van de basisconcepten marketing en strategie, het overbrengen van de missie en visie naar personeel en cliënten door een duidelijke strategische focus te kiezen en te implementeren met behulp van een Business Model Canvas, het motiveren van werknemers, en het creëren van structurele empowerment.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1 Context	5
1.2 Aanleiding	5
1.3 Probleembeschrijving	6
1.4 Gewenste situatie	6
1.5 Onderzoeksvragen	6
Hoofdstuk 2 Probleemanalyse	7
2.1 Aanpak	7
2.2 Resultaten	8
2.3 Conclusies	12
Hoofdstuk 3 Toelichting kernproblemen	13
Werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting	13
Mismatch tussen visie en de markt	14
Het plansysteem is niet efficiënt in gebruik	14
Er is onvoldoende kader/richtlijn waaraan de personeelsbezetting moet voldoen	15
Hoofdstuk 4 Oplossingsrichting	17
Hoofdstuk 5 Discussie & Aanbevelingen	27
Literatuurlijst	31
Bijlagen	33
Bijlage 1 Overzicht van alle handelingen	33
Bijlage 2 Interviewschema	35
Bijlage 3 Codeboek	36
Bijlage 4 Probleemkluwen	37

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit rapport behandelt in hoofdstuk 1 het onderzoeksplan. Daarop volgen in hoofdstuk 2 de probleemanalyse en de resultaten van de interviews. In hoofdstuk 3 worden vervolgens de kernproblemen toegelicht en in hoofdstuk 4 wordt een mogelijke oplossing aangedragen. Tot slot volgen in hoofdstuk 5 de discussie en aanbevelingen.

1.1 Context

Villa Expertcare is een organisatie met vier locaties (zie afbeelding 1) waar kinderen die intensieve zorg nodig hebben, kunnen wonen, logeren of gedurende een dagdeel verblijven, onder begeleiding van specialistisch verpleegkundige zorg [1]. De vier locaties bevinden zich in Waalre, Wezep, Rijswijk en Vleuten. Het personeel biedt kinderverpleging aan chronisch en ernstig zieke kinderen van nul tot achttien jaar. De kinderen vallen voornamelijk onder in de eerste plaats Jeugdwet (gecombineerd met ZvW), op de tweede plaats Zorgverzekeringswet (ZvW) en in de derde plaats de Wet langdurige zorg (Wlz). Expertcare wil *“Het onmogelijke, mogelijk maken en groepen patiënten die normaal in ziekenhuizen liggen de zorg die ze nodig hebben in een huiselijk situatie geven”* [2]. Het personeel verricht dan ook verschillende verpleegkundig technische handelingen, zoals het toedienen verschillende medicamenten via infuus, PEG of PIC lijn, het verzorgen van kinderen met canules en het toedienen van sondevoeding (Bijlage 1) [1]. De huizen hebben allemaal twee woonkamers. Ze kunnen hierdoor de kinderen spreiden, wat voor meer rust zorgt bij de kinderen.



Afbeelding 1 - De vier locaties van Villa ExpertCare

1.2 Aanleiding

ExpertCare heeft in 2016 de villa's overgenomen van het Nederlandse Rode Kruis, voorheen kinderhotels Mappa Mondo [2]. Met deze overname is er ook een andere visie en een andere doelstelling bepaald. Op dit moment ligt de focus van Villa ExpertCare op de verandering naar een andere doelgroep en de organisatie van de villa's. Zij willen graag complexere zorg leveren, dit houdt in, meer technische handelingen verrichten, en ze willen als bedrijf groeien en daarbij de kwaliteit van zorg die zij leveren behouden. Door deze veranderingen is Villa ExpertCare op zoek naar verbeteringen

binnen hun organisatie. Zij merken met name frictie in de relatie tussen de inzet van het huidige personeel met het aantal patiënten dat zij hebben. Om de visie te bereiken, moet dit verbeteren.

1.3 Probleembeschrijving

ExpertCare gaf in de oriënterende gesprekken aan dat het huidige planningsproces van ExpertCare wel effectief (de zorg die uiteindelijk kan worden geleverd aan de kinderen, gezien de planning, voldoet aan de kwaliteitseisen van Villa ExpertCare), maar niet efficiënt is (het proces totdat de planning rond is kost meer tijd dan dat ervoor staat). Het doel is om de kindplanning rond te krijgen binnen de vier uur per week die ervoor wordt gegeven.

1.4 Gewenste situatie

De organisatie streeft naar een aanpak waarin zowel het planningsproces als het gehele zorgproces efficiënt en effectief is. Daarbij is het van belang dat middelen goed worden benut en patiënten de gewenste zorg krijgen. We formuleren de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt:

Hoe kan Villa Expertcare de planning van specialistisch verpleegkundige zorg voor ernstig zieke kinderen efficiënter maken?

1.5 Onderzoeksvragen

Voor het onderzoeken van de discrepatie tussen gewenste en huidige situatie, volgen wij in dit onderzoek de algemene bedrijfskundige aanpak. Om de gewenste situatie te bereiken, moet er een aantal stappen ondernomen worden, die we aan de hand van drie onderzoeksvragen volgen:

1. Wat zijn de kernproblemen ten aanzien van de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie bij villa ExpertCare?

Hoofdstuk 2 behandelt het antwoord op deze vraag. Wij hebben hiervoor interviews afgenomen bij minimaal twee personeelsleden per locatie. Deze interviews zijn uitgewerkt en teruggekoppeld, en de kernproblemen zijn geïdentificeerd.

2. Hoe kunnen deze problemen worden verholpen?

Hoofdstuk 3 behandelt het antwoord op deze vraag. Met behulp van literatuur en interviews zijn de kernproblemen verder toegelicht en is de noodzaak voor een oplossing onderbouwd. Volgens is er toegewerkt naar een oplossing voor de problemen.

3. Hoe kan de oplossing het beste worden geïmplementeerd?

Hoofdstuk 4 behandelt het antwoord op deze vraag. De gekozen oplossing is uitgewerkt. De toegevoegde waarde van de oplossing wordt besproken en er worden aanbevelingen gedaan hoe het geïmplementeerd moet worden.

Dit onderzoek is een kwalitatief beschrijvend onderzoek waarin, door middel van semigestructureerde interviews en observaties, data is verzameld. Op deze manier is een beeld gecreëerd van de huidige situatie rondom de roostering van de medewerkers en kinderen. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek zodat er meer ruimte is voor de mening en toelichting van respondenten.

Hoofdstuk 2 Probleemanalyse

Dit hoofdstuk beschrijft in sectie 2.1 de aanpak van het onderzoek, in sectie 2.2 de resultaten en in 2.3 de conclusie op basis van de resultaten.

2.1 Aanpak

Het beginpunt van deze scriptie was het voeren van oriënterende gesprekken en het opstellen van een interviewschema. Wij hebben een on-gestructureerd interviewschema opgesteld (Bijlage 2). Hierin zijn de volgende thema's aan bod gekomen:

- De organisatie
- Roostering van medewerkers en patiënten
- Werknemers
- Zorgaanbod en de kwaliteit
- Patiënten
- Ideaalbeeld van de organisatie

De specifieke vragen per onderwerp verschillen, omdat door middel van doorvragen er andere sub-onderwerpen aan bod kwamen. Het doel was inspelen op de expertise van de verschillende respondenten en hierdoor een breed, maar ook diepgaand interview over de organisatie te voeren. Aan de hand van het interviewschema zijn er interviews gehouden met verschillende medewerkers van iedere locatie. Deze medewerkers waren allemaal al voor langer dan een jaar in dienst bij Villa ExpertCare en werken meer dan 24 uur per week. Deze inclusiecriteria zorgen ervoor dat de deelnemers voldoende ervaring en kennis hebben van Villa ExpertCare om deel te nemen aan dit open interview en diepgaande antwoorden te geven.

De geïnterviewden hebben als functie:

- De teamcaptain, planner en een specialistisch verpleegkundige van locatie Vleuten
- De planners van locatie Wezep
- De pedagoog en planners van locatie Rijswijk

Bij locatie Waalre zijn observaties gedaan bij de teamcaptain, in de vorm van meeloopdagen. Tijdens deze dagen konden we zien hoe ExpertCare werkt en hoe het dagelijks leven eruit ziet in de Villa's. Op deze manier was het voor ons eenvoudiger om de juiste onderwerpen voor het interview op te stellen. We hebben gedurende twee werkdagen met de teamcaptain meegekeken, een late en vroege dienst. Daarnaast zijn er gedurende deze dagen gesprekken gevoerd met de teamcaptain, pedagoog en stagiaire pedagogiek van locatie Waalre.

De transcripties zijn gecodeerd. Er is hierbij gebruik gemaakt van inductieve codering, het coderen is dus gedaan op basis van onderwerpen die naar voren kwamen uit de interviews en niet op basis van bestaande begrippen uit de literatuur. Uit de interviews zijn segmenten gelabeld en samengevoegd in een codeboek (Bijlage 3). Het codeboek laat zien welke onderwerpen aan bod kwamen tijdens de interviews.

2.2 Resultaten

Het codeboek geeft de onderwerpen weer die voorkwamen tijdens de interviews. In tabel 1 is weergegeven hoe vaak problemen werden benoemd met een aantal quotes uit de interviews. De argumenten voor de gegeven problemen en verdere waarnemingen worden vervolgens in de tekst verder toegelicht. Aan het einde van de resultaten zijn deze waarnemingen samengevat in een probleemkluwen.

Tabel 1 - Problemen interviews

Citaten interviews		
Onderwerp	Aantal keren benoemd tijdens interviews	Quotes
Roostering • Ontevredenheid digitaal plansysteem	IIII (5)	'Ik vind het niet een makkelijk werkbaar systeem. Als je een soort overview wilt met hoe staan we er nu voor, dat kan je niet vinden, daar moet je echt de tijd voor nemen om goed terug te lezen en te zoeken op doel.' (Interview 3) 'Met name het onhandige systeem kost veel tijd en de aanvragen/veranderingen die ouders doorgeven.' (Interview 5) 'Dat komt doordat er mensen wegvallen als hun contract verloopt, dan zijn ze uit het systeem verdwenen. Ik kan nu ook niet plannen voor de zomervakantie, want dan zitten er nog maar 7 mensen in het systeem en de rest is hun tijdelijke contract verlopen.' (Interview 5) '...Een ander systeem. Het is niet overzichtelijk. Uren wegschrijven en het inplannen van een kind is lastig.' (Interview 5) 'Ik vind het niet een makkelijk werkbaar systeem. Als je een soort overview wilt met hoe staan we er nu voor, dat kan je niet vinden, daar moet je echt de tijd voor nemen om goed terug te lezen en te zoeken op doel.'
Kinderen • Knelpunt kindroostering • Last minute wijzigingen • Aan/afmelden kinderen te laat	IIIII (5) IIIIIII (8)	'Waar we eerst keken naar of het kind hier binnen het huis past, staat dat nu niet meer op de voorgrond.' (Interview 3) 'Wij zouden inderdaad heel graag willen dat het cijfer voor de hoeveelheid zorg dat een kindje nodig heeft, dus de complexiteitsscore goed kan worden berekend. Als er dan een richtlijn is...dan kunnen we verantwoorden waarom we voor 2 verpleegkundigen kiezen.' (Interview 5) 'Het nadeel is wel, dat merk je nu ook als het rustig is, dat er steeds berichten achteraan moeten dat er mensen af moeten en/of diensten moeten delen. Dat wordt als vervelend ervaren.' (Interview 5) 'Ik denk dat het soms wel handig is als er een bepaalde, bijvoorbeeld, inschrijffijst voor ouders is. Dan en dan wil ik mijn kind laten logeren en dat er dan ook echt een deadline is. Nu is de deadline variërend.' (Interview 7)
Personeel • Knelpunt dienstrooster • Te weinig tijd	IIIIIIIIIIIIIIIIIIIII (23) IIIIIII (7)	'In principe zou ook iedereen met elkaar moeten kunnen werken, alleen op dit moment is dat niet zo.' (Interview 3) 'Ik zou moeten kunnen zeggen; ik moet een middag vrij maken voor die en die en dat moet dan ook kunnen. Dat kan deels wel, maar dat kan deels ook echt niet.' (Interview 3) 'Ik denk dat je vaak door tijdgebrek veel minder extra zorg geeft, dus de kwaliteit wordt wel minder. De kwaliteit is wel veilig, meer op verpleegkundig gebied dan.' (Interview 3) 'Ik denk dat je meer moet denken aan waar we de kinderen op dit moment tekort schieten. Dan denk ik dat dat de individuele momenten zijn met geschoold personeel.' (Interview 3) 'Bijna alle kinderen worden nu aangenomen, er wordt hierbij niet naar het personeel gekeken dus dat kan ook betekenen dat je overbelast kan zijn.... Het is soms wel onverantwoord.' (Interview 6) 'De een is flexibeler als de ander.... Dan merk je dat al snel mensen die flexibel zijn de gaten oplossen en dat zorgt dus ook dat op sociaal gebied er wrijving kan ontstaan.' (Interview 7)

		‘Maar als er kinderen zijn die niet tussen de middag slapen, weet ik niet waar ik de tijd vandaan haal om die belletjes te plegen.’ (Interview 7) ‘Als we ze (het personeel) ook dingen willen leren, moeten we de ruimte hebben om mee te kunnen lopen en te leren. Dat zou wel mooi zijn als daar rekening mee gehouden kan worden.’ (Interview 8)
Matching personeel met bedrijf - Niet op formatie - Ontevredenheid werknemers	IIIIIIII (10) IIIIIIIIIIIIIIIIII (17)	‘We hadden een laag ziekteverzuim, maar ik heb het idee dat dat het afgelopen jaar wat meer is geworden.’ (Interview 3) ‘We hebben nu een onderbezetting, ook op het gebied van kwaliteit.’ (Interview 6) ‘We willen naar meer mensen toe en intensievere zorg.’ (Interview 6) Dit gaat over het ondersteunen van andere villa’s: ‘Voor iemand die hier nog niet zo lang werkt is het vaak erg lastig om hier (kinderen in een ander huis) verantwoordelijk voor te zijn. Er wordt vaak specifiek gevraagd wat ze nodig hebben. Mensen zien daar erg tegenop, het reizen duurt vaak ook al langer dan een uur.’ (Interview 8) ‘Ik weet niet wat de officiële formatie is of moet zijn, maar ik weet wel dat we niet op formatie zijn.’ (Interview 9)
Kwaliteit van zorg - Complexiteit kinderen te laag - Scholing werknemers knelpunt	IIIIIIII (8) III (3)	‘Het is wenselijk dat er meer kinderen komen waar technisch handelingen voor nodig zijn in de zorg. Dus meer en de juiste kinderen.’ (Interview 1) ‘Wij zijn hier aangenomen met het idee dat wij hoog complexe zorg zouden gaan leveren, maar dat laat nog een beetje te wensen over.’ (Interview 6) ‘... maar nog niet iedereen is afgetoetst en dan wordt aan mij gevraagd of ik vrije dagen wil veranderen omdat er geen geschoolde aanwezig is. Dat kan ik niet waarderen.’ (Interview 6) ‘Je moet canule geschoold zijn, wil je X verzorgen. Niet iedereen kan dat doen, omdat niet iedereen geschoold is en daar zijn we de laatste weken mee aan het stoeien.’ (Interview 6) ‘Voor sommige handelingen moet je medisch getoetst zijn.... Hiervoor is niet iedereen afgetoetst.’ (Interview 7)
Zelfsturende teams Onduidelijkheid omtrent regels/afspraken	IIIIII (6)	‘Ik merk dat door de overname er heel veel vertroebelt is en ik zou het fijn vinden als we weer echt de taken op kunnen pakken waar we mee bezig moeten zijn.’ (Interview 3) ‘De taken van een teamcaptain wat zij wel of niet mag zijn heel onduidelijk voor een team.’ (Interview 4) ‘Ik vind het systeem van een zelfsturend team niet prettig in een huis. Als je hier gewoon een hoofdzuster hebt zitten die er 5 dagen per week is en die het overzicht houdt, denk ik dat je al een heleboel dingen oplost... Je hebt namelijk niemand die het totale overzicht heeft, iedereen bemoeit zich overal mee en dat werkt niet altijd prettig.’ (Interview 4) ‘We zijn er wel achter gekomen dat dat per huis verschilt. Dat er ook huizen zijn waar er al veel eerder twee nachtdiensten zijn, dan bij ons.’ (Interview 9) ‘Als we hier met tien kinderen nog in ons eentje staan en in een ander huis vanaf zes kinderen al met z’n tweeën in de nachtdienst zit, is het toch raar dat die afspraak met een ander huis wel geldt en hier niet.’ (Interview 9)
Zorgzwaarte bepalen lastig	II	‘Het pedagogisch handelen is te classificeren, maar het is moeilijk. Het is heel ruim en er zijn veel verschillende soorten dingen en handelingen.’ (Interview 2)

In de villa’s komen regelmatig cliënten bij wie werknemers bepaalde medische handelingen moeten beheersen voordat zij deze cliënten kunnen verzorgen. Het gaat hierbij dan voornamelijk over de canule verzorging en lange lijnen, dit is jargon voor beademing en speciale voeding via een centraal veneuze infuuslijn. Wanneer er patiënten in de villa verblijven met dergelijke problemen, moeten verpleegkundigen geschoold worden. Zij kunnen hiervoor een cursus volgen in een ziekenhuis. Deze toetsing is verplicht vanuit ExpertCare en wordt vrij snel na indiensttreding aangeboden om te volgen. Wanneer deze is voldaan moeten ze in het huis worden afgetoetst (bevestigen of de handeling wordt beheerst), zodat zij de handeling beheersen. Gaat dit een aantal keer goed, dan is de persoon bekwaam om zelf deze handelingen uit te voeren. Helaas zijn er bij Villa ExpertCare weinig kinderen met lange lijnen en canules en is het in sommige gevallen lastig om het personeel voldoende af te

toetsen. Om de werkdruk te kunnen verdelen is idealiter iedereen afgetoetst en dus iedereen bevoegd en bekwaam (theoretisch én in de praktijk geschikt voor het uitvoeren van de handeling) om het betreffende kind te verzorgen. Momenteel is dit niet overal het geval. Dit betekent dat degenen die wel zijn afgetoetst alle zorg dragen wat betreft deze medische handelingen. Zij hebben hierdoor meer werk en dus een hogere werkdruk. Doordat de kinderen over het algemeen veel zorg behoeven, zullen afgetoetste werknemers vaker aanwezig moeten zijn, dit leidt in sommige gevallen tot een knelpunt in het maken van het dienstrooster en ontevredenheid bij werknemers. Deze waarneming is teruggekoppeld naar het bedrijf. Hieruit bleek dat er verschillende meningen zijn wat betreft het bestaan van dit probleem. Sommige werknemers ervaren dit niet als een probleem en sommige werknemers wel. De verantwoordelijkheid voor het doen van de cursus ligt bij de werknemer die geschoold moet worden zelf. Er zijn werknemers die de urgentie van een dergelijke cursus niet inzien. Daarnaast kwam als oorzaak van dit probleem naar voren dat er niet altijd iemand aanwezig of dat er niet altijd tijd was om de cursus af te toetsen. Dit speelde voornamelijk een rol bij de vestigingen die niet op formatie zijn. Bij de vestigingen waar alle werknemers direct worden geschoold en afgetoetst is er geen sprake van verschil in werkdruk. Deze vestigingen zien geen probleem wat betreft het aftoetsen van personeel.

Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat er relatief veel verloop is. De voornaamste reden hiervoor is het verschil tussen de verwachting en de werkelijkheid van het werken bij Villa Expertcare. Er wordt tijdens de sollicitatiegesprekken duidelijk gezegd wat de eisen zijn van de werknemers. Ze moeten onder andere onafhankelijk, zelfstandig en flexibel zijn. In de praktijk blijkt dit moeilijker. Werknemers krijgen al snel veel verantwoordelijkheid. Ze moeten alleen in een dienst kunnen staan met meerdere zieke kinderen. De verantwoordelijkheid die dit van de werknemers vraagt blijkt in veel gevallen te groot. Met name voor werknemers met minder ervaring wordt er al snel veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid gevraagd. Daarbij wijzigt het werknemers rooster regelmatig, dit komt door de onvoorspelbaarheid van het komen en gaan van de kinderen. Deze wijzigingen vragen om een flexibele instelling van de werknemers. Dit wordt in veel gevallen niet gewaardeerd ondanks dat het tijdens de sollicitatieprocedure duidelijk werd gemaakt. Tot slot vinden veel werknemers de soort zorg die ze leveren niet complex genoeg (te weinig medische handelingen). Ze krijgen dus veel verantwoordelijkheden, maar het leveren van de zorg is minder complex dan aangegeven. Er zou complexe zorg geleverd worden, maar bij veel van de kinderen die op dit moment in de villa's verblijven is dergelijke zorg niet nodig. Dit is onder andere een van de redenen dat niet alle villa's op formatie zijn. ExpertCare heeft vier villa's, van deze villa's zijn er drie op formatie, dat wil zeggen dat er drie villa's zijn die gezien de hoeveelheid kinderen, een passende hoeveelheid personeel hebben. Een van de vier villa's is dus niet op formatie. Zij hebben niet genoeg personeel om de zorg te leveren die ExpertCare wil leveren en passend is bij het aantal contracturen per werknemer. Als gevolg hiervan ervaren de werknemers een hoge werkdruk. Kinderen moeten verzorgd worden en niet al deze zorg kan worden opgepakt door stagiaires. Dit probleem leidt tot overuren, wat voor zowel werkgever als werknemer niet wenselijk is. Het verwerken van overuren kost namelijk tijd, en dus geld wat voor andere doeleinden zou kunnen worden gebruikt.

Villa ExpertCare heeft als visie specialistisch verpleegkundige zorg leveren aan kinderen in een situatie die aanvoelt als thuis. Omdat zich niet genoeg kinderen met de juiste indicatie aanmelden, worden er ook kinderen geaccepteerd die niet onder de gewenste indicatie vallen. Er bestaat dus een mismatch tussen de visie en de markt. Momenteel hebben daardoor veel van de kinderen die bij Villa ExpertCare

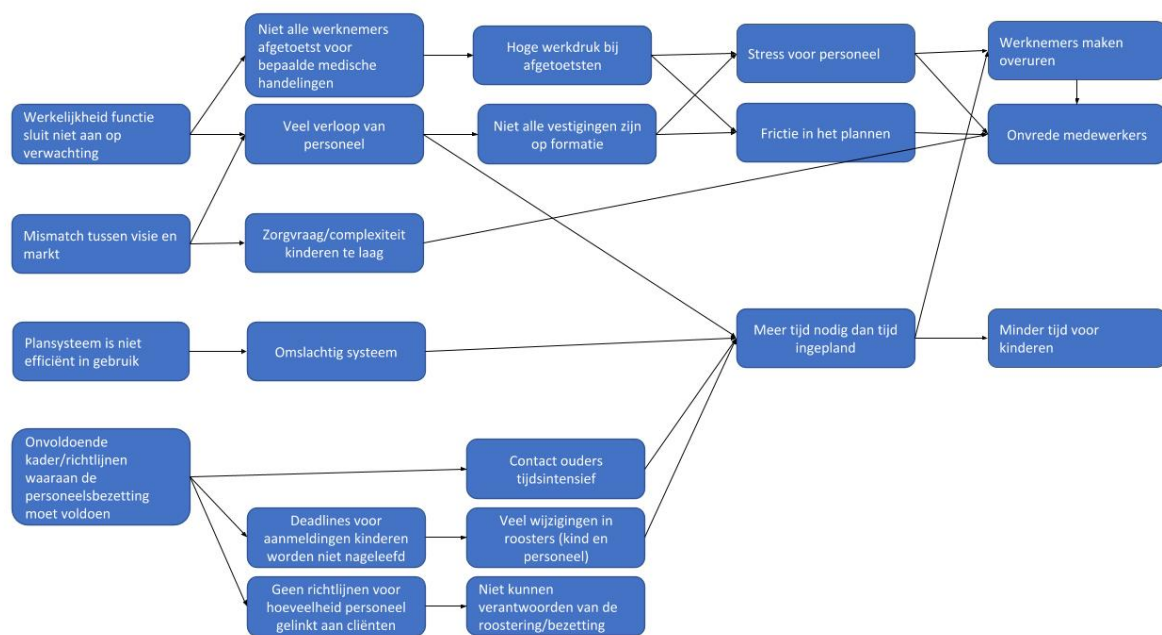
worden behandeld niet de Wlz-8 indicatie (beschermde wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op verzorging/verpleging) [3], maar lager. Dit wil zeggen dat de complexiteit van de kinderen lager ligt dan gewenst. Dit is wederom een reden dat er volgens de respondenten veel werknemers te weinig uitdaging zien in het werken bij ExpertCare, wat op zijn beurt leidt tot verloop. Het is voor Villa ExpertCare een uitdaging om de kinderen die ze willen bereiken te vinden en de naamsbekendheid te krijgen die ze willen hebben. Er is daarbij veel concurrentie van andere zorginstellingen die soortgelijke diensten verlenen.

Binnen villa ExpertCare is het elektronisch plansysteem 'Ons' in gebruik voor de roostering van het personeel. Echter, is dit systeem alleen in dagelijks gebruik bij de locatie in Wezep. In Wezep staat er voor het maken van de roostering van de medewerkers vier uur per week beschikbaar. In werkelijkheid zijn de planners hier 16 uur per week mee bezig. Dit komt doordat het systeem volgens meerdere van de respondenten het gevoel geeft omslachtig te werken. De roostering werd hier in het verleden gedaan op basis van de kindplanning, maar tegenwoordig is er een basisrooster. Op basis daarvan wordt er personeel toegevoegd aan het rooster of ervan af gehaald. Dit wordt volgens een andere respondent als vervelend ervaren en kost veel tijd, omdat men continue bezig is het personeel op de hoogte te houden van de wijzigingen. De roostering van het personeel is wel voldoende, maar het zou efficiënter moeten (<4 uur per week voor de planning van het personeelsrooster en 4 uur per week voor het roosteren van de kinderen). In de praktijk zijn vestigingen uren tot dagdelen meer bezig met het plannen dan dat ervoor wordt gegeven. Daarbij werd er bij Villa Wezep aangegeven dat medewerkers verdwijnen uit het systeem wanneer zij voor een contractbespreking zijn ingepland, hierdoor worden zij soms niet meegenomen in de personeelsplanning. Als deze persoon vervolgens een contractverlenging krijgt, staat hij weer in het systeem en moet hierop de roostering worden aangepast. De kans is zeer aanwezig dat dit bij andere vestigingen ook het geval is.

Richtlijnen rondom het plannen zijn onduidelijk of missen. Het is onduidelijk voor de planners hoeveel medewerkers gepland mogen of moeten worden. Hierin zit verschil in afspraken die zijn gemaakt per locatie. Uit de interviews blijkt dat bij de ene locatie altijd twee medewerkers de nachtdienst in moeten, terwijl er bij een andere locatie maar één medewerker op zes kinderen staat. Dit is ook lastig met het inplannen van de pedagogen. Er is een groot verschil tussen de zorg die een pedagoog geeft en die van een verpleegkundige. Bij het roosteren van de pedagogen worden uren soms onderschat, omdat de kinderen die niet veel zelfstandig kunnen minder aandacht krijgen. Het is een uitdaging om deze kinderen mee te nemen in de planning en ze de benodigde pedagogiek uren te geven. Daar komt bij dat het in de praktijk veel tijd in beslag neemt om het contact met de ouders van de kinderen te onderhouden. Zoals eerder al benoemd staat er vier uur voor het maken van de planningen, maar onder andere doordat ouders veel tijd vragen, zijn de planners hier meer tijd aan kwijt. Dit heeft niet alleen effect op het maken van de planning, maar ook op het aantal te besteden zorguren in de praktijk. Ouders vinden het prettig om met het personeel te spreken en te weten hoe het met hun kind gaat. Volgens de richtlijnen van Expertcare moet een kind ongeveer drie maanden van tevoren worden aangemeld. In de praktijk gebeurt dit regelmatig op kortere termijn of worden er wijzigingen doorgevoerd door de ouders. Dit heeft als gevolg dat de planning van de kinderen moet worden aangepast en soms zelfs de planning van het personeel. Deze problemen samen zorgen ervoor dat er meer tijd nodig is voor bepaalde taken dan gepland. Dit heeft als gevolg dat er minder tijd is voor de kinderen of dat personeel overuren moet maken om hun taken te kunnen voltooien.

2.3 Conclusies

Met behulp van bovenstaande resultaten hebben wij een probleemkluwen opgesteld. In een probleemkluwen worden oorzaken en gevolgen van problemen tegen elkaar uitgezet, zodat deze op een overzichtelijke manier worden gepresenteerd. Aan de hand van deze probleemkluwen (Bijlage 4) hebben we de kernproblemen geïdentificeerd. Er zijn vier kernproblemen naar voren gekomen; werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting, er is een mismatch tussen visie en markt, het plansysteem is niet efficiënt in gebruik, en er is onvoldoende kader waaraan de personeelsbezetting moet voldoen.



Figuur 1 - Probleemkluwen

Hoofdstuk 3 Toelichting kernproblemen

Dit hoofdstuk beschrijft waarom het wenselijk is om de geïdentificeerde kernproblemen op te lossen. Er wordt per kernprobleem besproken welke aspecten invloed hebben op het betreffende probleem. De informatie komt uit literatuur, interviews en vervolgesprekken met het bedrijf.

Werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting

Zoals tijdens de interviews al naar voren is gekomen, sluit de werkelijkheid van de baan bij werknemers niet altijd aan op de verwachting die zij van tevoren hadden. Dit heeft ertoe geleid dat werknemers weer vertrokken, terwijl dit niet naar verwachting was. Dit is een probleem dat een oplossing vergt, omdat dit in de toekomst zou kunnen leiden tot vertrek van meer personeelsleden en een verminderde motivatie van het overige personeel.

Er heerst een personeelstekort in de zorgsector, één van de redenen hiervoor is een te hoog verloop [4]. Hier ontstaat een vicieuze cirkel, want doordat er sprake is van een te hoog verloop, stijgt de werkdruk voor het overgebleven personeel. Daarnaast zorgt het voor een verlaging van de moraal, hierdoor neemt loyaliteit en collegialiteit af en wordt het lastiger om variabiliteit op te vangen. Dit kan vervolgens weer zorgen voor een nog hoger verloop. Verloop is niet per definitie iets negatiefs, het wil zeggen dat werknemers vertrekken, dit kan bijvoorbeeld komen doordat ze met pensioen gaan [4]. Er moet sprake zijn van verloop om het bedrijf gezond te houden. Nieuw personeel komt met nieuwe ideeën en zo blijft het bedrijf zijn focus en flexibiliteit behouden. Een hoge instroom van personeel is een goed teken, maar het is daarbij wel belangrijk dat de uitstroom niet te hoog is [4]. Hierdoor wordt de waarde van het personeel niet behouden. Bij ExpertCare wordt vanaf het eerste moment veel geïnvesteerd in nieuwe personeelsleden. Ze krijgen scholing voor bepaalde medische handelingen en worden geleerd snel onafhankelijk te worden. Gezien het hoge verloop is deze investering een kwestie die veel geld kost. Dit concludeert dat het verloop niet te laag moet zijn, maar ook niet te hoog.

Een factor die belangrijk is voor het personeel en hun verwachtingen is human resource management. Een studie uit 2007 van Marie et al. had als doel te onderzoeken welke rol de doktoren hebben in human resource management [5]. Hieruit kwam naar voren dat een goed getrainde zorgprofessional cruciaal is voor het succes in de zorgorganisatie. Daarbij is het van groot belang dat deze zorgprofessional het belang van human resource management, oftewel het management van het personeel, inziet. Vooral omdat management vaak wordt gezien als alleen administratief en irrelevant. Een studie uitgevoerd door Edgar en Geare (2005) onderzoekt de samenhang tussen gedrag van werknemers en human resource management in de praktijk [6]. Deze studie laat zien dat om het gedrag van werknemers te optimaliseren, het implementeren van veel nieuwe ideeën, niet werkt. Het gaat er voornamelijk om de manier waarop ideeën worden geïmplementeerd. De manier waarop de manager zijn of haar leiderschap uitvoert, heeft invloed op de tevredenheid van werknemers. Echter heeft het niet alleen invloed op de tevredenheid van werknemers, maar ook op de tevredenheid van cliënten. Werk gerelateerde training van werknemers heeft een positieve invloed op de tevredenheid van cliënten. De tevredenheid van cliënten en werknemers kan soms voor conflicten zorgen. Meer gereguleerde roosters blijkt namelijk te zorgen voor meer werknemerstevredenheid, maar minder klantentevredenheid. De conclusie uit dit onderzoek: werknemers tevredenheid wordt voornamelijk beïnvloed door de managementstijl van de manager en minder door prestatiebeoordelingen en

werkroosters. De tevredenheid van cliënten hangt sterk samen met werkgerelateerde training van de zorgprofessionals en de ondersteunende leiderschapsstijl. Deze onderzoeken laten zien dat human resources van belang is voor het leveren van efficiënte en effectieve zorg. Daarbij spelen zij een grote rol bij het bereiken van cliënttevredenheid. Uiteindelijk heeft personeel een sterke invloed op kwaliteit van gezondheidszorg en het is dan ook belangrijk dat personeel goed wordt beheerd. Zoals in voorgaande onderzoeken al beschreven, is het van belang dat de werknemers gemotiveerd en goed opgeleid blijven [7].

Mismatch tussen visie en de markt

Villa ExpertCare heeft meerdere vestigingen. Het is verschillend per vestiging hoeveel concurrentie zich in de nabije omgeving bevindt. Dit heeft veel invloed op het aantal aanmeldingen van kinderen. Villa Rijswijk heeft bijvoorbeeld veel soortgelijke instellingen in de omgeving die kinderopvang of medische zorg bieden. Hierdoor is het een uitdaging om de kinderen te bereiken en binnen te krijgen. Volgens de respondenten is er een verschil tussen deze concurrentie en de overige bedrijven, ExpertCare levert complexe zorg. Echter wordt het in de praktijk als lastig ondervonden de patiënten te vinden die complexe zorg nodig hebben. Hierdoor worden er kinderen aangenomen die een lagere indicatie hebben als gewenst.

ExpertCare heeft wel een strategie en een visie, maar in de praktijk wordt deze niet altijd nageleefd. Het ultieme doel van een strategie, is het helpen van een organisatie bij het bereiken van zijn doelen, het leveren van complexe zorg [8]. Het hebben van een strategie betekent alleen niet meteen dat het een succes is. Het is belangrijk dat strategieën worden aangepast op basis van veranderingen in de omgeving of de markt. Het doel van een organisatie is om te groeien, want andere organisaties willen ook groeien. Om dit te bereiken zal een organisatie zich continu moeten veranderen om zijn eigen doelen te behalen. De strategie van een bedrijf zal een uniek voordeel moeten hebben, dat voor anderen onmogelijk is om het tegen op te nemen. Het gaat vaak mis wanneer het bedrijven niet lukt om de juiste tactiek te implementeren op basis van de markt.

Zorgverleners zijn getraind om te dienen en te helpen. Ze hebben vaak moeite met 'nee' zeggen. Het is daarom niet raar dat zorginstanties het liefste 'alles' willen en dat de strategie van een zorginstantie daarom breed is opgesteld. Er wordt echter gezegd dat succesvolle bedrijven een strategisch plan hebben dat het hart van het bedrijf omschrijft en waardoor ze een strategische voorsprong hebben in de markt.

Het plansysteem is niet efficiënt in gebruik

Villa Expertcare wil zo veel mogelijk de planning baseren op het aanbod aan kinderen. ExpertCare is net als ziekenhuizen afhankelijk van een bepaald budget, onvoorspelbare financiële middelen en tekortkomingen in de aantallen en/of vaardigheden mix van zorgverleners [9]. Het elektronische omgeving waarin wordt gewerkt is een belangrijk onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de zorgverleners. ICT is op operationeel niveau de motor van de organisatie. Het heeft grote impact wanneer deze niet optimaal is. Op tactisch niveau kan het voor onnodige kosten zorgen, en op strategisch niveau kunnen verkeerde keuzes op het gebied van ICT ervoor zorgen dat er achterstanden ten opzichte van de concurrentie ontstaan.

Tijdens de interviews zijn er een aantal knelpunten benoemd door de werknemers van Villa Wezep. Zorgverleners vallen weg uit het systeem op het moment dat er een contractbespreking aan komt (interview 5, quote in tabel 1). De medewerkers staan in het systeem op basis van het aantal contracturen dat zij hebben. Wanneer er een contractbespreking staat gepland, staat de betreffende werknemer niet in het systeem voor de weken daarna. Daarnaast ervaren sommige medewerkers het systeem als 'onoverzichtelijk' en 'omslachtig'. Voor deze problemen adviseren wij om in gesprek te gaan met Nedap en zo wellicht samen tot een oplossing te komen.

Er is onvoldoende kader/richtlijn waaraan de personeelsbezetting moet voldoen

Tussen de verschillende locaties is er een verschil in formatie, maar ook een verschil in het aantal cliënten. Iedere locatie roostert op een andere manier. Er zijn niet veel richtlijnen voor het roosteren en volgens het management wordt subjectief gekeken naar de hoeveelheid zorgvraag per kind. Ook is het de interpretatie van de roosteraar, hoeveel zorg er in een bepaalde tijd gegeven kan worden en wat de inzet aan personeel moet zijn. Wanneer dit objectiever gebeurt, kan er beter gecontroleerd worden of de inzet van het personeel past bij de vraag van de cliënten.

De huidige ontwikkelingen op het gebied van zorgcomplexiteit, budgetbeperking en vraag naar veilige zorg van hoge kwaliteit hebben ervoor gezorgd dat de personeelsplanning in de zorg systematisch en transparant moet zijn [10]. Effectieve personeelsplanning is gedefinieerd als 'tijdig anticiperen op mogelijke toekomstige onevenwichtigheden tussen vraag en aanbod van vaardigheden' of als 'de systematische beoordeling van toekomstige personeelsbehoeften en de vaststelling van de acties die nodig zijn om aan die behoeften te voldoen'. Deze definities laten de uitdaging zien om de plannen en doelstellingen van een organisatie te vertalen naar planning vereisten. Terwijl menselijke hulpbronnen als de meest waardevolle component van dit proces worden beschouwd, zijn ze tevens het meest afwijkend en mogelijk onvoorspelbaar. Het ontbreken van een expliciete personeelsplanning kan er toe leiden dat het behalen van doelstellingen binnen een gezondheidsgebied niet worden bereikt. Zorgverleners zijn een belangrijk onderdeel voor het functioneren van een zorginstantie [10]. Werknemers zijn niet alleen individuen, maar een integraal onderdeel van functionerende teams waarin elk lid verschillende vaardigheden en verschillende functies heeft. Om hier optimaal gebruik van te kunnen maken, is het belangrijk om strategische plannen te ontwikkelen en de werknemers hierin te begeleiden.

Vanuit het beleid wordt de roostering vaak gestuurd vanuit de aanbodkant [11]. Beleid is dus vaak gericht op het creëren van meer aanbod, maar het is niet alleen belangrijk om te focussen op het verhogen van het aanbod. Het vernieuwen van rollen binnen de organisatie is van belang. De zorg is constant aan het veranderen en vernieuwen. De rol van de zorgverlener krijgt hierdoor voortdurend een nieuw jasje. Om goed mee te gaan in deze constante veranderingen, is het belangrijk om in de roostering meer te focussen op de combinatie van verschillende professies [11]. Meer erkenning voor de overlap en flexibiliteit in de verschillende professies is nodig. Het is belangrijk om het huidige personeel beter te ondersteunen in deze flexibele rollen. Door hen meer opleidingskansen te bieden, wordt er een omgeving gecreëerd waarin continu leren gestimuleerd wordt [11]. Dit kunnen opleidingskansen op het gebied van leiderschap, medische vaardigheden, medische kennis, teambuilding etc. zijn. Op deze manier kan er dus beter en sneller geanticipeerd worden op de vraag vanuit patiënten en populatie. Er wordt gekeken of de huidige bezetting voldoende kennis,

vaardigheden en de gewenste werkhouding heeft om te voldoen aan de vraag vanuit de doelgroep. Is dit niet het geval, dan is verandering nodig in het rooster, de opleiding en het werkveld om een echt patiënt-centered werkveld te creëren. Naast opleidingskansen is het creëren van empowerment een geschikte mogelijkheid om de veranderingen in de zorg op te vangen [11]. De teams hebben hierdoor meer regie over de taakverdeling en verantwoordelijkheden en zij kunnen deze herverdelen om te voldoen aan de behoeften van de patiënt. Op deze manier kunnen tekortkomingen in de uitvoering van de zorg aangekaart worden door deze strategisch te herverdelen over de bestaande zorgkracht. Hierdoor wordt de huidige bezetting aan personeel optimaal gebruikt. Deze nieuwe rollen binnen teams en organisaties vragen om meer erkenning van de plasticiteit van de verschillende rollen [11]. Dit betekent dat de professionals verschillende rollen en functies aannemen afhankelijk van de situatie en dit vraagt om een verschuiving van roostering van verschillende soorten beroepen naar roostering van de vraag vanuit patiënten [12]. Een verplaatsing van een gezondheidszorg team naar een team voor de gezondheidszorg.

Hoofdstuk 4 Oplossingsrichting

In dit hoofdstuk wordt een oplossing aangedragen voor de geïdentificeerde kernproblemen. Daarna wordt toegelicht hoe de oplossing past binnen het bedrijf en op welke manier deze van toegevoegde waarde zal zijn. Als laatste worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot de implementatie.

Er is een aantal kernproblemen genoemd in hoofdstuk 2 en 3 en ook is aangetoond door middel van literatuur en de interviews wat het belang is om de volgende problemen te tackelen:

- werkelijkheid functie sluit niet aan op de verwachting
- mismatch tussen visie en markt
- plansysteem is niet efficiënt in gebruik
- onvoldoende kader/richtlijn waaraan personeelsbezetting moet voldoen

Twee onderdelen van deze kernproblemen zijn het plansysteem en de tool voor de roostering. Voor deze onderdelen kunnen wij geen oplossing aanbieden, maar wel een aanbeveling geven. Deze aanbeveling wordt gegeven aan het eind van dit hoofdstuk. Er wordt eerst ingegaan op de oplossing voor de andere kernproblemen.

In het vorige hoofdstuk zijn al verschillende argumenten genoemd waarom:

- HRM van belang is
- Focussen op 1 implementatie een must is
- Werkgerelateerde trainingen en opleidingen belangrijk zijn voor werknemers en cliënten
- Opleidingskansen aangeboden moeten worden aan het huidige personeel
- Werknemerstevredenheid moet worden gestimuleerd
- Empowerment van teams belangrijk is
- Roosteren op de totale vraag in plaats van roosteren op verschillende beroepen
- Er een strategische focus moet zijn

Voor de kernproblemen rondom *‘mismatch tussen visie en markt’* en *‘werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting’* zien wij veel overlap in oplossingsmogelijkheden. In 2016 is het bedrijf overgenomen en met dit nieuwe jasje is er een nieuwe visie gekomen. Een nieuw doel waar het bedrijf zich voor wil inzetten. Hierbij is er veel wisseling geweest in personeel en deze wisseling blijft doorgaan, omdat de verwachting die geschetst wordt bij het aankomend personeel niet overeenkomt met de daadwerkelijke uitvoer. In de interviews komt dit terug. Zo is in een interview 6 benoemd: *“Wij zijn hier aangenomen met het idee dat wij hoog complexe zorg zouden gaan leveren, maar dat laat nog een beetje te wensen over.”*

De visie van Villa ExpertCare is *‘thuisverpleging heeft de toekomst’* met als missie *‘het onmogelijke mogelijk maken; thuis of ‘zo thuis mogelijk’* [13]. Dit is een prachtige missie, maar als het vertrouwen bij het personeel in deze missie afzwakt, heeft dat invloed op de motivatie van medewerkers.

Het is daarom belangrijk dat Villa ExpertCare zich gaat focussen op:

1. Strategische mindset creëren.
2. Het overbrengen van de missie en visie naar personeel en cliënten door een duidelijke strategische focus te kiezen en te implementeren.

3. Motiveren werknemers

4. Empowerment

Het is van belang om hierbij deze volgorde aan te houden. Op deze manier kan de strategie van Villa ExpertCare zich diep wortelen in de organisatie.

1. Strategische mindset

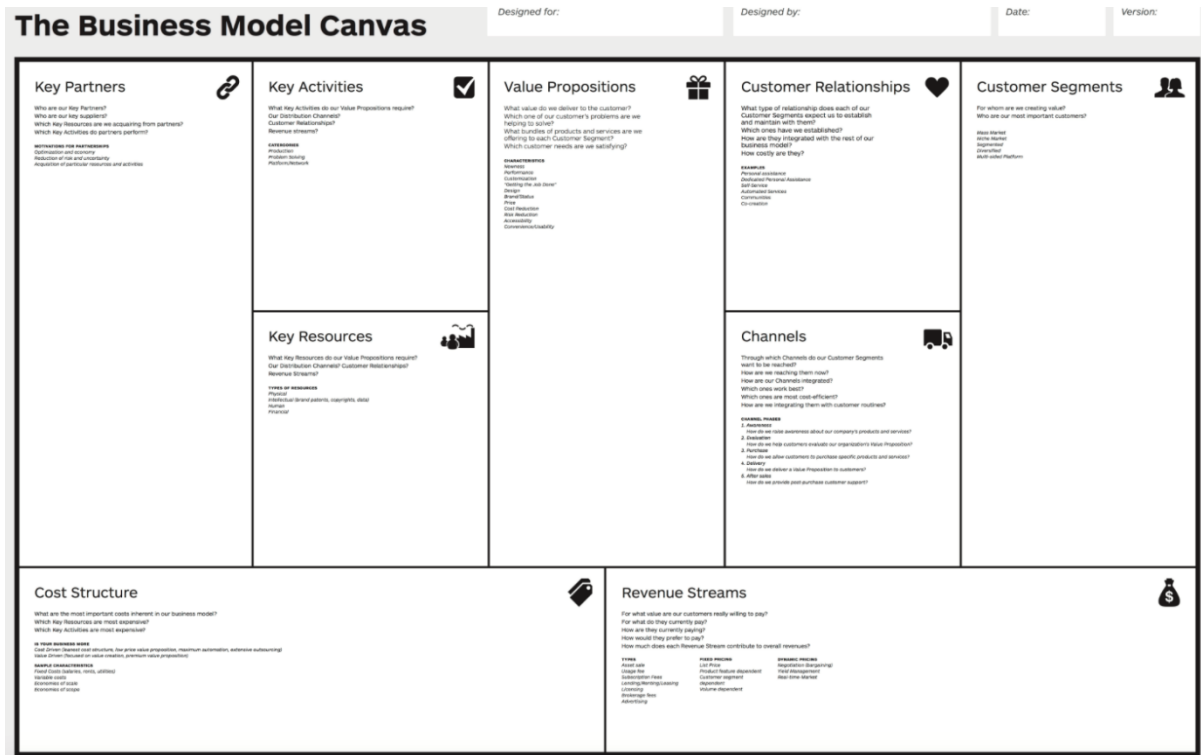
Voordat een bedrijf begint met het bepalen van een strategie, moet het bedrijf eerst een 'strategische mindset' hebben [5]. Een aantal factoren moeten binnen het bedrijf door alle partijen begrepen worden. Deze factoren zijn: de houding van de belangrijkste deelnemers en hun begrip van de basisconcepten van marketing en strategie. De verschillende elementen van een 'strategische mindset' zijn:

- een duidelijke visie: succesvolle organisaties weten waar ze het beste in zijn, en iedereen in de groep begrijpt waar het binnen de organisatie om draait. Uiteindelijk hebben sterke organisaties een duidelijke visie en creëren ze een duidelijk concurrentievoordeel wat leidt tot een bijbehorend merk dat een waarde heeft in de maatschappij. Een duidelijke visie en strategie zijn echter alleen goed wanneer de mensen die het plan moeten uitvoeren het daadwerkelijk begrijpen. Als de directeur het wel begrijpt, maar het management team niet, zullen er verschillende interpretaties zijn van de strategie. Het is daarom belangrijk dat iedere stakeholder in staat moet zijn om de visie en strategie van de organisatie te kunnen verwoorden.
- focus op de klant/cliënt: Een zorginstelling moet de behoeften van zijn klanten begrijpen, of het nou patiënten, artsen die de patiënten doorverwijzen of maatschappelijk werkers zijn. De eerste stap om deze behoeften te begrijpen is marktonderzoek. Dit bestaat uit praten met klanten, denken als klanten en boven alles het openstaan voor nieuwe ideeën.
- Verandering is niet te vermijden: Het veranderen van de markt is een continue process. De innovatie op het gebied van techniek gaat snel en dit zorgt ervoor dat sommige producten of diensten niet langer meer nodig zijn. Degenen die niet willen veranderen zullen niet langer aan de behoeften van klanten kunnen voldoen.
- Ga op zoek naar een manier waarop het beter kan: Er zijn altijd manieren waarop het beter kan en de concurrentie zal deze manier vinden. Ga er niet vanuit dat de reputatie die je vandaag hebt, nooit zal veranderen. Deze zal namelijk alleen blijven wanneer je dezelfde waarde kan geven aan de markt morgen als vandaag en dat kan alleen als je met de markt mee blijft groeien.
- Het is belangrijk om de input van klanten mee te nemen in besluiten die gemaakt worden voor het bepalen van de toekomst van een bedrijf. Neem hierbij mogelijke klanten mee en niet alleen de huidige klanten. Dit kan namelijk voor een vertekend beeld zorgen en problemen naar voren brengen die er wellicht niet zijn of die op een andere manier opgelost kunnen worden.
- Om het beste resultaat te genereren heeft een idee iemand nodig die volledig toegewijd is om het idee te laten slagen.

2. Het overbrengen van de missie en visie

Door de missie en visie duidelijk te verwerken in een strategisch plan wordt dit verweven in de kern van het bedrijf. Ons advies is om dit te doen bij Villa ExpertCare met behulp van een Business Model Canvas (BMC) [14].

Een BMC is een model om een nieuw bedrijfsmodel of een bestaande in kaart te brengen [14].



Figuur 2 - Business Model Canvas [15]

Met dit model onderzoeken we de huidige staat van het bedrijf. Op deze manier komt in beeld waar nog aandacht nodig is om het bedrijf te verbeteren [14]. Daarop volgend kan Villa ExpertCare gebruik maken van een Balanced Scorecard (BSC). Een BSC monitort de prestaties van een bedrijf na verloop van tijd [16].

Een BSC heeft een positieve invloed op de prestaties van een bedrijf [16]. Een BSC zorgt voor:

- een bijdrage aan het beter vertalen van strategie in operationele termen
- een continue proces van strategievorming
- een betere samenwerking tussen processen, competenties en afdelingen in een organisatie.

De BSC bestaat uit vier perspectieven: [17][18]

- financieel
- cliënten
- interne processen
- leer en groei

Financieel:

hierbij is het van belang om een balans te vinden tussen doelstellingen in productiviteit en groei. [17] Bij productiviteitsdoelstellingen gaat het om efficiënter werken, dus dezelfde prestaties leveren met

minder middelen of meer prestatie leveren met dezelfde middelen. Bij groei kan er gekeken worden naar twee doelen. Een doel is het beter benutten van de huidige cliëntrelaties. Deze groep kan men dan meer of verschillende diensten aanbieden. Een ander doel kan zijn het aanbieden van nieuwe diensten, of nieuwe marktsegmenten betreden. Zoals je kunt zien, gaat het bij productiviteitsdoelstellingen juist om het minimaliseren van de middelen en efficiënter werken, terwijl in de groei het juist gaat om investeren en het groter maken van de capaciteit. Het is belangrijk een goede balans te vinden tussen deze twee doelen.

Cliënten:

De kern van een bedrijfsstrategie is deze waardepropositie. [17] Deze propositie draagt bij aan het inrichten van de interne processen, zodat de prestaties van het cliënt onderdeel in de BSC verbeteren. Deze propositie is voor ieder organisatie anders en moet voor iedere organisatie apart opgesteld worden. Er zijn een aantal algemene strategieën waar waardeproposities op gericht zijn:

- Beste koop of laagste kosten
- Productinnovatie en leiderschap
- Complete klantoplossingen
- Lock-in

Voor Villa ExpertCare ligt de waardepropositie in de productinnovatie en leiderschap of complete klantoplossingen. Bij productinnovatie en leiderschap moet er gedacht worden aan de missie van Villa ExpertCare: 'het onmogelijke mogelijk maken; thuis of zo thuis mogelijk.' Zij willen hiermee een nieuwe dienst in de gezondheidszorg aanbieden en kinderen de kans geven op een zo thuis mogelijk gevoel door het leven te gaan. Ze willen net een stap meer zetten om de cliënten te helpen. Deze waarde richt zich op een marktsegment van cliënten die bereid zijn wat meer te betalen, mocht het niet verzekerd worden.

In de sectie complete klantoplossingen is het doel de cliënt een volledig pakket aan te bieden. Een op maat gemaakt pakket dat voldoet aan de verwachtingen van de cliënt en het gevoel creëert dat het bedrijf, Villa ExpertCare, de cliënt begrijpt. [17] In de praktijk wordt dit al veel gedaan bij Villa ExpertCare. Ze bieden verschillende diensten aan en steken veel tijd en energie in relatie met het kind en de ouders. Dit zijn voorbeelden van de waardepropositie van Villa ExpertCare. Deze propositie hoeft niet precies binnen een van de gegeven strategieën te vallen, zolang de doelen voor de propositie maar het centrale element van de strategie inneemt. De waardepropositie van Villa ExpertCare kan worden geoperationaliseerd door het gebruik van KPI's. In het onderdeel klanten is het belangrijk om als bedrijf de focus te leggen op maximaal profiteren van cliënten binnen het marktsegment en doelgroep.

Interne processen:

Dit onderdeel krijgt pas vorm zodra de doelstellingen in het financiële en cliënten onderdeel zijn geformuleerd. [17] Dit zorgt ervoor dat de eisen die gesteld worden aan de interne processen aansluiten op de verwachtingen van de cliënten en andere externe partijen.

De interne processen zijn te verdelen in vier groepen:

- Operationeel management: De dagelijkse processen waar de diensten geleverd worden. Dit begint met de aanvraag en eindigt met de levering van de dienst.

- Klantmanagement: De focus ligt hierbij op de klantrelaties. Het gaat daarbij om: het selecteren van doelgroepen, het werven van cliënten, het behouden van cliënten en het versterken van de relatie.
- Innovatie: Ontwikkelen van nieuwe diensten om nieuwe marktsegmenten te betreden of de positie in de markt te versterken
- Regelgeving en maatschappij: Regelgeving zorgt voor een kader waarbinnen de organisatie moet werken.

Iedere strategie moet van tenminste iedere groep een proces identificeren. Dit zorgt voor een goede balans.

Leer en groei:

Dit onderdeel moet goede prestaties aanwakkeren in de andere onderdelen. [17] Hierbij moet gedacht worden aan de capaciteiten van werknemers, beschikbaarheid van informatiesystemen en handelsbevoegdheid.

De BSC vertaalt doelen naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI) [16]. Een KPI drukt de strategie van een bedrijf uit en meet de prestaties ten opzichte van een doel. [19] De doelen die gesteld worden in een KPI moeten meetbaar zijn. In de meest ideale situatie gaan het bestuur, de manager en de werknemers van villa ExpertCare bij elkaar zitten om deze doelen te formuleren. De strategie van het bedrijf moet omgezet worden in meetbare doelen.

Tabel 2 - Elementen van een KPI [19]

Strategie	KPI's belichamen een strategisch doel
Doelen	KPI's meten prestaties tegen specifieke doelen. Doelen worden gedefinieerd in strategische, plannings- of budgetsessies en kunnen verschillende vormen aannemen (bijvoorbeeld prestatie, reductie, absoluut, nul).
Bereik	Doelen hebben een bereik van prestaties (bijvoorbeeld, boven, op, of onder het doel).
Coderingen	Bereiken zijn gecodeerd in software, waardoor de weergave van de prestaties (bijvoorbeeld groen, geel, rood) mogelijk is. Coderingen kunnen worden gebaseerd op percentages of meer complexe regels.
Tijdframes	Aan doelen wordt een tijdschema toegewezen waarin ze moeten worden voltooid. Een tijdschema wordt vaak verdeeld in kleinere intervallen om onderweg richtpunten van

	prestaties te leveren.
Benchmarks (criteria)	Doelen worden gemeten tegen een baseline of benchmark. De resultaten van het voorgaande jaar dienen vaak als een benchmark, maar willekeurige getallen of externe benchmarks kunnen ook worden gebruikt.

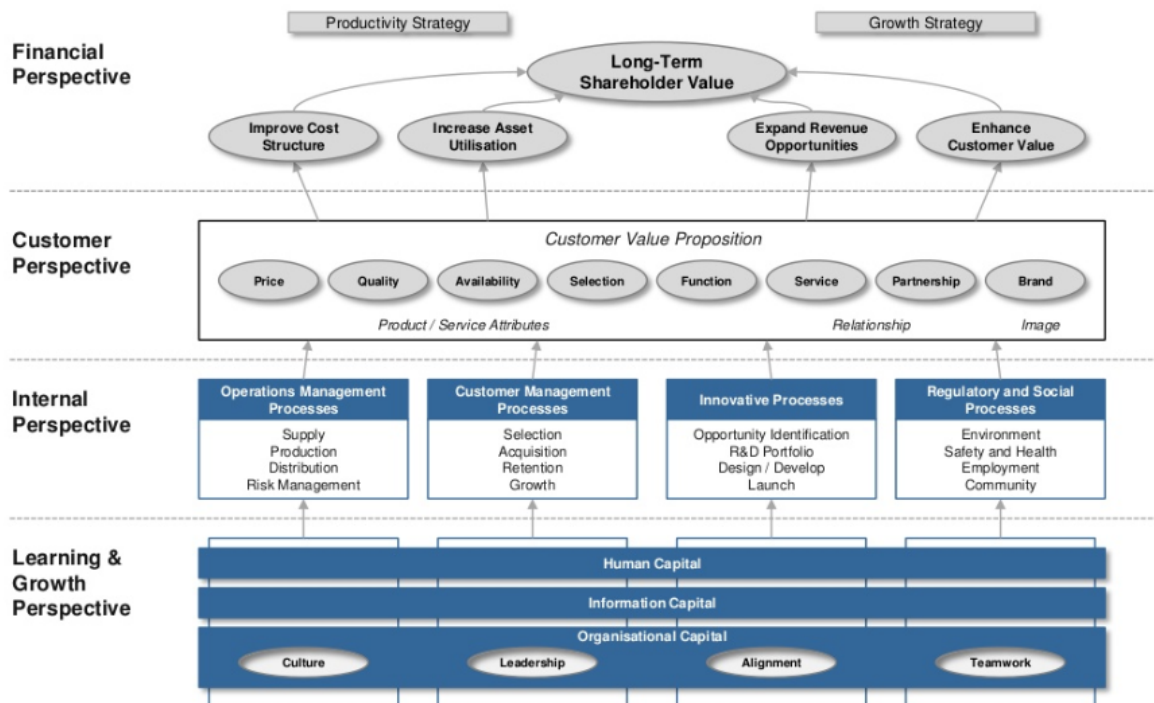
SMART is een goede manier om KPI's te formuleren [20]. SMART is ontworpen om een doel goed te omschrijven. Zonder een goede omschrijving van een doel kunnen resultaten niet goed gemeten worden. SMART geeft richting aan een doel. [21] SMART staat voor:

- Specifiek: een observeerbaar resultaat
 - Dit kan door de w- vragen te beantwoorden: wat, wie, waar, waarom.
- Meetbaar: het startpunt en eindpunt moet meetbaar zijn
 - Wat is een meetbaar doel en wat is er nodig om dit doel te halen.
- Accepteerbaar: support creëren bij alle betrokkenen
 - Niet alleen de ontwerpers van de doelen moeten het eens zijn over het doel, maar iedereen die betrokken is.
- Relevant: het moet een toegevoegde waarde zijn voor de betrokken werknemers
 - Er moet voldoende mankracht zijn om het doel te halen en het doel moet uitdagend zijn, maar realistisch.
- Tijdsgebonden: een start- en eindtijd moet gegeven worden
 - Concrete doelstellingen op bepaalde momenten moeten gegeven worden. Een groot doel kan onderverdeeld worden in kleinere subdoelen met een maandelijkse deadline.

Het is dus belangrijk om een grote visie en missie, zoals bij Villa ExpertCare, onder te verdelen in kleinere, meetbare doelen. Door deze korte termijn doelen is er sneller zicht op de vooruitgang en is het voor medewerkers beter zichtbaar wat er gebeurd binnen het bedrijf om het grotere doel te halen. Hierdoor voelen medewerkers zich meer betrokken bij het behalen van dit grotere doel, omdat er in de tussentijd bepaalde resultaten gehaald worden waar men als team naartoe werkt.

De doelen vertalen naar kritieke prestatie-indicatoren kan dus door middel van de BSC, maar wat deze doelen precies zijn moet in de strategie beschreven worden [16]. De BSC kan gebruikt worden voor de implementatie van strategie. Het is daarbij wel belangrijk om een goede omschrijving van de strategie te hebben, anders werkt een BSC niet. Een goede strategie kan gemaakt worden aan de hand van een strategiekaart. Een strategiekaart kan gebruikt worden als communicatiemiddel [22]. Door medewerkers niet alleen over de strategie te vertellen, maar dit te laten zien, is de strategie van het bedrijf begrijpelijker. Dit geldt ook voor de communicatie naar cliënten toe. Een strategiekaart bestaat uit vier lagen die overeenkomen met de onderdelen van een BSC: financieel, cliënten, interne processen en leer/groei. De kaart begint met het financiële deel bovenaan. Doelen hierin zijn op lange termijn en representeren de hoogste doelen. Onder dit deel staan de cliënten. Daarin wordt de waardepropositie genoemd. Dit is centraal voor de strategie van Villa ExpertCare. In de interne processen worden doelen geformuleerd voor de kritieke processen. Deze moeten de

waardepropositie creëren. Als laatste komt de leer en groei. De doelen hierin moeten de andere doelen aanwakkeren. Dit is geen materiële waarde, maar in de vorm van opleiding en groei van het personeel binnen de organisatie (zie bijlage) (Kaplan & Norton 2004).



Figuur 3 - Strategiekaart Kaplan & Norton 2004

Voor Villa ExpertCare is het dus belangrijk om als eerste een business model canvas in te vullen. Hierin is te zien waar men als bedrijf staat en naartoe wil groeien. Een BMC kan aangepast worden in de loop van de tijd. Om dit goed te doen is het belangrijk dat de strategie van het bedrijf duidelijk is. Door middel van de BSC/strategiekaart en de opgestelde KPI's kan dit duidelijk in kaart gebracht worden en helder naar medewerkers en cliënten gecommuniceerd worden. De BSC kan daarbij goed gebruikt worden om tussentijds de prestaties te vergelijken met de strategische doelen van de organisatie. In dit proces moet men met bestuur, management en medewerkers om tafel om te discussiëren. Op deze manier voelt iedereen zich betrokken en kan men samen naar het doel toe werken. Het bestuur en management moeten zich verbinden en verbonden voelen met het implementatieproject. Zonder deze steun en verbondenheid zullen de medewerkers het belang er niet van inzien.

3. Motiveren werknemers

In de voorgaande stap is duidelijk gemaakt dat het belangrijk is om medewerkers te betrekken in het vaststellen van de doelen van de organisatie. Dit zorgt voor (een gevoel van) betrokkenheid bij de organisatie en motivatie onder de medewerkers.

Het motiveren van werknemers vergt kennis. Een organisatie wil graag gemotiveerde werknemers, maar dit kan niet van de ene op de andere dag gecreëerd worden zonder de juiste middelen. [23] De motivatie van medewerkers is een ingewikkeld proces, waar veel verschillende aspecten in de maatschappij invloed op hebben. Motivatie, in de werkcontext, kan worden gedefinieerd als de mate

van bereidheid van een individu om een inspanning te leveren en te handhaven in de richting van organisatiedoelen. Motivatie is een intern psychologisch proces: het is het resultaat van interacties tussen individuen en hun werkomgeving en daarbij de match tussen deze interacties en de bredere maatschappelijke context. Het is dus van vele verschillende aspecten afhankelijk is en in een bepaalde zin onvoorspelbaar en lastig te beïnvloeden. Zelfs met een stabiele werkomgeving wisselt de motivatie van werknemers. Toch zijn er een aantal zaken die het management kan uitvoeren om de motivatie van werknemers in de zorg te verhogen [23]:

- Door werkomschrijving en beschrijving kan het management de werknemer op de hoogte brengen van de doelen van de organisatie en de rol die de werknemer heeft in het bereiken van dit doel. Dit sluit goed aan bij de vorige stap, omdat de strategie en doelen nu helder op papier staan. Deze doelen kunnen goed verwerkt worden in de werkomschrijving en beschrijving.
- Door gebruik te maken van stimulansen zoals het mogen volgen van cursussen en het krijgen van meer verantwoordelijkheid kan prestatie worden gekoppeld aan een beloning.
- Rekruteringsprocedures kunnen zorgen voor een goede aansluiting tussen de taken die van personen worden vereist en de vaardigheden en kennis die zij op deze taken uitoefenen.
- Personeelsontwikkeling kan de kennis en vaardigheden van werknemers verbeteren, waardoor de werknemer beter in staat is de taken uit te voeren die van hem worden verwacht.

Zoals benoemd, is een onderdeel van de balanced scorecard de leer en groei van het bedrijf. Dit kan alle andere doelen binnen de BSC aanwakken. Het is dus van belang om je personeel voldoende ondersteuning hierin aan te bieden. Aan de ene kant om de doelen in je interne processen, cliënten en financiën onderdeel aan te wakken en aan de andere kant om het personeel te motiveren.

Het aanbieden van (persoonlijke) cursussen of opleidingen kan de motivatie van medewerkers stimuleren. Op deze manier kan er gekeken worden naar de taakverdeling binnen de teams van Villa ExpertCare en specifieke cursussen gegeven worden voor bijvoorbeeld roostering en het omgaan met het plansysteem. Ook uitleg van het belang van het plansysteem is een manier om medewerkers te belonen en motiveren. Goed roosteren is van belang voor het efficiënter werken, want door dit goed te doen kan er minder capaciteit gebruikt worden voor dezelfde prestaties. Ook voor de groei van Villa ExpertCare is het van belang, want door het plansysteem goed te gebruiken, kan er uiteindelijk meer capaciteit in kortere tijd geroosterd worden.

Rekruteringsprocedures kunnen door Human Resources (HR) ontwikkeld worden om ervoor te zorgen dat er een goede aansluiting is tussen werkzaamheden en de vaardigheden en kennis van de sollicitant. HR is een sterke strategische aanwinst [20]. Daarbij is het ook van belang dat teams goed op de hoogte zijn van het belang van zelfsturende teams en wat precies de functie en nut hiervan is.

4. Empowerment

Nu binnen Villa ExpertCare de strategie en doelen duidelijk zijn en de medewerkers gemotiveerd en de juiste kennis en vaardigheden op zak hebben, is het belangrijk de teams de juiste dosis empowerment mee te geven. Empowered teams ervaren een hoge bekwaamheid en autonomie in het uitvoeren van hun taken.[24] Medewerkers hebben in deze teams het gevoel dat hun taken belangrijk zijn en impact hebben op de organisatie, wat weer zorgt voor een grotere intrinsieke motivatie. Er is een positieve relatie gevonden tussen empowered leiderschap in management teams

en het delen van kennis en team efficiëntie. Deze twee onderdelen zijn weer positief gelinkt aan teamprestaties [24].

Verder toont literatuurstudie [25] aan dat een werkomgeving waarin de ontwikkeling van autonomie ondersteund wordt een effectieve manier is om de ervaringen van medewerkers rondom empowerment te stimuleren en het personeelbehoud bevordert. Daarnaast is het van belang om kansen aan medewerkers aan te bieden om relaties met collega's te bevorderen. Een goede manier om dit bij Villa ExpertCare te doen is in de vorm van cursussen en trainingen om de ontwikkeling van autonomie bij medewerkers te stimuleren en de band met collega's en het bedrijf te versterken.

Om structurele empowerment te creëren is het belangrijk dat medewerkers toegang hebben tot informatie, ondersteuning, middelen en kansen om te leren en groeien. [26] Hierbij gaat het om de relatie tussen medewerkers op verschillende levels binnen de organisatie op een formele en informele manier. Villa ExpertCare kan op formeel niveau aan de medewerkers verschillende werkkenmerken aanbieden die voor meer empowerment zorgen, bijvoorbeeld flexibiliteit, aanpassingsvermogen, creativiteit in relatie tot besluitvorming en zichtbaarheid binnen de organisatie. Op informeel niveau kan de organisatie sociale activiteiten organiseren en mogelijkheden tot eenvoudig communiceren met anderen binnen de organisatie.

Structurele empowerment wordt gecreëerd door de volgende structuren [26]:

- De kans om te groeien en bewegen binnen de organisatie en de kans om kennis en vaardigheden te vergroten
- De middelen (financieel, materiaal en tijd) om het gevraagde werk uit te voeren
- Formele en informele kennis die nodig is om effectief te werken binnen de organisatie
- Ondersteuning in het ontvangen van feedback en begeleiding vanuit verschillende levels van de organisatie.

Bij het aanbieden van mogelijkheden binnen al deze structuren zal de werktevredenheid van de medewerker hoger zijn. De medewerker zal bij een hogere tevredenheid effectiever werken en een meer positieve houding aannemen tegenover zijn/haar werk.

Het is dus van belang dat empowerment gestimuleerd wordt binnen Villa ExpertCare door het (huidige) personeel zichtbare kansen te geven om door te groeien binnen de organisatie, ontwikkelingstrajecten aan te bieden, meer binding tussen verschillende lagen in de organisatie te bewerkstelligen en hierbij de juiste begeleiding en feedback aan te bieden.

Aanbeveling/oplossing voor overige kernproblemen

Roostering:

Om het probleem rondom de roostering te tackelen bevelen wij aan om hier een systematische manier in te vinden, zoals een tool, die kan ondersteunen bij het inschatten van de zorgzwaarte voor een kind. Hierdoor kan er een betere inschatting gemaakt worden van de vraag aan personeel dat nodig is bij de villa's [12]. Er bestaan al verschillende vergelijkbare oplossingen in de gezondheidszorg, maar geen van deze oplossingen matchen met de situatie van Villa ExpertCare. Een oplossing laten maken, in de vorm van een tool, zal dus het best gewenste effect hebben voor Villa ExpertCare. Hiervoor is veel data nodig. Binnen Villa ExpertCare zal deze data verzameld moeten worden. Vervolgens kan deze

data worden gebruikt bij het ontwikkelen van een op maat gemaakte tool. Er moet gekeken worden naar de tijd die handelingen kosten. Daarnaast zullen de taken van de verschillende disciplines binnen het huis meegenomen moeten worden. Het gaat hierbij om verpleegkundige, pedagogische en huishoudelijke handelingen. Naast dat er veel data verzameld moet worden, moeten ook richtlijnen voor het roosteren duidelijk zijn en gebruikt worden door het personeel. Iedere locatie moet namelijk vergelijkbaar werken om deze oplossing universeel bruikbaar te maken binnen Villa ExpertCare. De investering is groot, maar het levert de organisatie veel voordelen op:

- Kosteneffectief (op lange termijn)
- Verschillen tussen locaties zichtbaar
- Duidelijk zicht op zwaardere zorg en lichtere zorg (ook voor pedagogen)
- Inzicht wat totale zorgvraag is over hele organisatie en waar eventueel personeel van ene locatie vraag in andere locatie op kan vangen
- Creëren van meer inzicht in de andere taken dan de zorg, die eventueel meer door vrijwilligers of andere hulp opgevangen kan worden

Plansysteem:

ExpertCare maakt gebruik van het plansysteem ONS (Nedap). Dit systeem wordt ook gebruikt in de wijkverpleging van ExpertCare en, nu met de uitbreiding naar Villa ExpertCare, ook in de villa's. Het systeem, zoals dat bij ExpertCare gebruikt wordt, is geschikt om wijkroostering te maken, maar past niet goed bij de situatie van de villa's. Het roosteren van personeel in de villa's vraagt om andere aspecten dan het roosteren van wijken. Wij adviseren dan ook om met Nedap in gesprek te gaan over mogelijkheden om, voor Villa ExpertCare, de roostering zo prettig mogelijk te laten verlopen. Voor de andere kernproblemen hebben wij gezocht naar een oplossing die nu in werk gesteld kan worden binnen Villa ExpertCare en hoe deze het beste binnen de organisatie geïmplementeerd kan worden.

Hoofdstuk 5 Discussie & Aanbevelingen

Dit onderzoek onderzocht:

- Hoe kan Villa Expertcare de roostering van specialistisch verpleegkundige zorg voor ernstig zieke kinderen verbeteren?

Met daarbij de volgende subvragen:

- Wat zijn de kernproblemen ten aanzien van de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie bij villa ExpertCare?
- Hoe kunnen deze problemen worden verholpen?
- Hoe kan de oplossing het beste worden geïmplementeerd?

De gevonden kernproblemen zijn:

1. Werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting

De werkelijkheid van de baan sluit bij werknemers niet aan op de verwachting die zij van tevoren hadden. Dit heeft ertoe geleid dat werknemers weer vertrokken, terwijl dit niet naar verwachting was. Dit is een probleem dat een oplossing vergt, omdat dit in de toekomst zou kunnen leiden tot vertrek van meer personeelsleden en een verminderde motivatie van het overige personeel.

2. Mismatch tussen visie en markt

Volgens de respondenten is er een verschil tussen deze concurrentie en de overige bedrijven, ExpertCare levert complexe zorg. Echter wordt het in de praktijk als lastig ondervonden de patiënten te vinden die complexe zorg nodig hebben. Hierdoor worden er kinderen aangenomen die een lagere indicatie hebben als gewenst.

3. Plansysteem is niet efficiënt in gebruik

Het plansysteem sluit volgens de werknemers niet aan op de manier van werken in de huizen. Hierdoor kost het gebruik van het systeem veel tijd en zorgen sommige eigenschappen voor obstakels.

4. Onvoldoende kader/richtlijnen waaraan de personeelsbezetting moet voldoen

Er bestaat een verschil in verschil tussen de villa's wat betreft het aantal medewerkers dat mag worden ingezet per hoeveelheid kinderen. Daarbij heerst er onzekerheid omtrent het verantwoorden van hoeveelheid personeel. De regels hiervoor zijn onduidelijk en inconsistent.

De oplossingsrichting betreft de kernproblemen 'mismatch tussen visie en markt' en 'werkelijkheid functie sluit niet aan op verwachting'. Hierin is een overlap in oplossingsmogelijkheid. Voor het oplossen van deze kernproblemen is het belangrijk dat Villa ExpertCare zich gaat focussen op: een strategische mindset creëren met als focus de houding van de belangrijkste deelnemers en hun begrip van de basisconcepten marketing en strategie, het overbrengen van de missie en visie naar personeel en cliënten door een duidelijke strategische focus te kiezen en te implementeren met behulp van een Business Model Canvas, het motiveren van werknemers, en het creëren van structurele empowerment.

Er kan een sterke basis gecreëerd worden binnen Villa ExpertCare waarin de visie en missie van de organisatie duidelijk over te brengen is in spraak, maar ook visueel. Hierin is een duidelijke strategie in terug te zien met heldere doelen. Om deze doelen te realiseren is het van belang dat de medewerkers meegenomen worden in het stellen van deze doelen, maar ook de juiste vaardigheden en kennis kunnen verwerven om deze doelen te verwezenlijken en zich verbonden voelen met de

organisatie. De aspecten samen zullen ervoor zorgen dat de efficiënte van het planningsproces verbeterd.

Discussie

Dit onderzoek heeft mogelijkheden om de roostering voor Villa ExpertCare te verbeteren onderzocht. Op het moment van start was de verwachting dat er een model ontworpen kon worden, maar door de onervarenheid en gemis aan kennis in het begin, kwam gedurende het onderzoek naar voren dat het niet mogelijk was om een model te maken. Dit kwam door een gemis aan data die eerst nog verzameld moet worden. Wel is er een opstap gegeven aan de organisatie om eerste stappen te zetten naar een goede basis. Vanuit deze basis kan er data verzameld worden om een model te ontwerpen wat bij kan dragen aan een efficiëntere en effectievere vorm van roosteren binnen de organisatie.

Het onderzoek is uitgevoerd op alle locaties van Villa ExpertCare en de resultaten van dit onderzoek zijn dan ook van toepassing op al deze locaties. Dit onderzoek is een case-study en door de doelgroep en bijzondere situatie van de villa's is het niet mogelijk deze resultaten te generaliseren. Ook zijn er van verschillende specialisaties medewerkers geïnterviewd. Hierdoor is er een goed algemeen beeld van de organisatie geschetst, maar is hierbij niet de mening van personeel dat minder dan een jaar bij de organisatie werkt meegenomen. In het geval van de resultaten van dit onderzoek zou het wenselijk zijn om ook medewerkers te spreken die minder dan een jaar werkzaam zijn bij de organisatie, omdat de resultaten, onder andere, laten zien dat er een bepaalde verwachting geschetst wordt aan nieuw personeel wat voor een deel van het personeel niet waargemaakt wordt.

Wij waren niet intern bij de organisatie met ons onderzoek bezig. Wij kwamen bij de organisatie langs om interviews af te nemen, mee te kijken of om uitkomsten te bespreken. Dit zorgde er wel voor dat we alleen oppervlakkig bij de organisatie betrokken zijn geweest en daardoor ook minder diepgang in de uiteindelijke oplossingen aangeboden kon worden en specifieke aspecten voor implementatie niet uitgewerkt konden worden, omdat de informatie over de organisatie bij ons mist. Ook zijn verschillende locaties niet op formatie. Dit zorgde ervoor dat dit regelmatig het eerste antwoord was wat werd gegeven bij interviews. De geïnterviewde kon dan niet altijd goed antwoord geven op de vraag, omdat het grootste en eerste probleem waarmee locatie kampte de formatie was. Verder was er veel verschil tussen de locaties op cultureel niveau. Dit is niet iets wat aangepast kan worden, maar het kan wel voor obstakels zorgen bij het implementeren van bepaalde oplossingen. Iedere locatie zal dan een meer persoonlijke benadering nodig hebben als het gaat om het implementeren van oplossingen.

Bij de interviews merkten we dat een aantal medewerkers wat schuwer waren in het geven van hun antwoord. Zij gaven minder helder antwoord of zwakte de ernst van de situatie af, omdat het interview werd opgenomen of omdat ze in de buurt van collega's waren. De interviews werden namelijk afgenomen op de locaties. In dit geval trad er interviewer bias op. De medewerker gaf (voor een gedeelte) sociaal-wenselijke antwoorden of durfde zich niet volledig te uiten tegenover ons.

Aanbevelingen personeel

In dit onderzoek is de focus op de begeleiding en ontwikkeling van medewerkers en de teams gelegd om uiteindelijk efficiënter met de personeelsbezetting om te kunnen gaan. Er zijn ook acties die van het personeel verwacht kunnen worden.

In de zelf-determinatie theorie wordt uitgegaan van de natuurlijke behoefte van de mens om te willen ontwikkelen, werken en verantwoordelijkheden op zich te nemen [27]. Er zijn ook andere theorieën die ervan uitgaan dat werknemers van zichzelf lui zijn en daarom goed gecontroleerd en aangestuurd moeten worden. Dit past niet bij het beeld dat wij van Villa ExpertCare hebben gekregen en daarom verwachten wij dat de zelf-determinatie theorie het beste past bij dit bedrijf. Ook focust deze theorie zich meer op hoe goed de motivatie van medewerkers is (kwalitatieve benadering), in plaats van hoe sterk de motivatie van medewerkers is (kwantitatieve benadering). Er wordt dus gekeken naar hoe goed er voldaan wordt aan de psychologische behoeften van autonomie, competentie en relationele verbondenheid. In deze theorie wordt er veel gevraagd vanuit de werkgeven om aan te voldoen. De juiste setting en sfeer moeten aanwezig zijn op de werkvloer en ook ontwikkelingsmogelijkheden moeten aangeboden worden. Dit sluit sterk aan bij de oplossingsrichting benoemd in dit verslag. Personeel kan zelf een bijdrage leveren door met elkaar de verbondenheid op te zoeken [27]. Door anderen betrokken en geliefd te laten voelen en zelf voor anderen te zorgen. Een plek of team waar je onderdeel van uitmaakt en waar je je veilig voelt om gedachten en gevoelens te delen met elkaar. Op de gebieden autonomie en competentie is het belangrijk dat personeel zich competent voelt en hierdoor meer zelfvertrouwen heeft en beter in zijn vel zit. Medewerkers moeten zonder gevoel van druk kunnen functioneren en dat kan bereikt worden door ze de kans te geven mee te beslissen en keuzes te maken.

Een gedeelte van de acties moeten dus gecreeërd worden door het management, maar er mag ook verwacht worden dat het personeel zelf actie onderneemt om dit aan te nemen en te gebruiken. Ook moeten zij zelf hun bijdrage leveren om de verbondenheid met elkaar en het bedrijf te voelen.

Aanbevelingen

Tijdens het onderzoek zijn er een aantal aspecten naar voren gekomen waarvan wij van mening zijn dat dit waardevol kan zijn voor vervolgonderzoek en Villa ExpertCare.

Wij bevelen aan om in een vervolgonderzoek een combinatie van interviews en vragenlijsten te gebruiken om data te verzamelen. Op deze manier kunnen ervaren en onervaren werknemers deelnemen, maar ook de flexibele en niet-flexibele werknemers. Verschillen tussen deze groepen kunnen van invloed zijn op de resultaten en mogelijke oplossingen.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van ongestructureerde interviews. Deze zijn uitgevoerd om meer informatie te krijgen over de praktijkervaringen van medewerkers rondom en over het roosteren van het personeel. Dit gaf een goede eerste indruk van de stand van zaken bij Villa ExpertCare en door de diversiteit aan medewerkers gaf het ook een algemeen beeld weer. In de toekomst zou het mooi zijn om meer diepgang te kunnen creëren in de interviews, doordat er al meer kennis over het bedrijf is. Om dit te realiseren is het belangrijk dat Villa ExpertCare de onderzoekers meer betreft bij de organisatie. Het aanbieden van meer data, zoals het beleidsplan van het bedrijf, en meer mankracht om te ondersteunen bij het onderzoek is daarom noodzakelijk.

Door van te voren duidelijke afspraken te maken over de beschikbare data en begeleiding weten beide partijen waar ze aan toe zijn en kan het onderzoek met meer succes worden uitgevoerd.

Ook wordt, door duidelijke afspraken en het transparanter maken van data, een beter beeld geschetst van wat er mogelijk is en is het voor de onderzoeker en het bedrijf eerder helder wat realistische verwachtingen zijn voor het onderzoek.

Als laatste bevelen wij aan om een vervolgonderzoek te richten op één locatie in plaats van alle locaties. Door een locatie te kiezen, die op dat moment het best representatief is voor de visie van Villa ExpertCare, kan het al een doel zijn voor de andere locaties om hetzelfde te behalen als die locatie en voor de onderzochte locatie worden nieuwe doelen meer zichtbaar.

Literatuurlijst

1. Expertcare.nl: Kinderverpleging in villas.
<https://expertcare.nl/zorgdiensten/kinderverpleging-in-villas/>
2. Expertcare.nl: Over ExpertCare.
<https://expertcare.nl/over-expertcare/>
3. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: Van zorgzwaartepakket naar zorgprofiel.
<https://www.informatielangdurigezorg.nl/zzp-zorgprofiel>
4. Borda, R.G., Norman, I.J.; Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review; International Journal of Nursing Studies; Vol. 34 No. 6. 1997.
5. Marie McHugh, Karen Johnston and Donna McClelland. HRM and the management of clinicians within the NHS, School of Business Organization and Management, University of Ulster, Newtownabbey, UK. International Journal of Public Sector, 20(4). 2007.
6. Fiona, E. & Geare, A. HRM practice and employee attitudes: different measures – different results, Department of Management, University of Otago, Dunedin, New Zealand, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 34 No. 5. 2005.
7. Elarabi, H.M., Johari, F. The impact of human resources management on healthcare quality, University Sains Islam Malaysia, Asian Journal of Management Sciences & Education, Vol. 3 No. 1. 2014.
8. Hillestad, S.G., Berkowitz, E.N.; Health Care Market Strategy. Jones & Bartlett Learning, 2018, 450p.
9. Thiadens, T., Sturing en Organisatie van ICT voorzieningen. Van Haren, 2008, 478p.
10. van Oostveen, C.J. Modeling and managing the patients' need for clinical care: Enhancing evidence based practice and management. Faculty of Medicine AMC-UvA. 2015.
11. Fraher, E., Brandt, B.; Toward a system where workforce planning and interprofessional practice and education are designed around patients and populations not professions. Journal of Interprofessional Care. DOI:10.1080/13561820.2018.1564252
12. Van Dijk, J.K., Pool, J.; Bouwstenen voor Personeelsmanagement in de Zorg, Deel 3: Nieuwe Vormen Van Organiseren En Leidinggeven. Bohn Stafleu van Loghum, 2003, 193p.
13. Expertcare.nl: Kinderhotels Mappa Mondo, Kizo kinderverpleging expertcare specialistische thuisverpleging en vec gaan verder onder de naam 'ExpertCare'.
<https://expertcare.nl/actueel/2018/kinderhotels-mappa-mondo-kizo-kinderverpleging-expertcare-specialistische-thuisverpleging-en-vec-gaan-verder-onder-de-naam-expertcare/>
14. Osterwalder, A., Pigneur, Y.; Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, 2010, 288p.
15. Wikipedia; Business Model Canvas
https://nl.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#/media/File:Business_Model_Canvas.png
16. De Geuser, F., Mooraj, S. and Oyon, D. Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance, European Accounting Review, 18 (1), 93–122. 2009. DOI: 10.1080/09638180802481698
17. Kaplan & Norton 2004 - Kaplan, R.S., Norton, D.P. Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press. 2004.
18. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press. 1996.

19. Eckerson, W.W.; Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics. The Data Warehouse Insititute (TDWI). 2009.
20. Gabcanova, I.; Human Resources Key Performance Indicators; Journal of Competitiveness. Vol. 4 No. 1. 2012 DOI: 10.7441/joc.2012.01.09
21. toolshero.com; SMART Goals
<https://www.toolshero.com/time-management/smart-goals/>
22. Scholey,C., Armitage, H.; Clear trials, CMA Management 77 (2), 15-17. 2003.
23. Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R.; Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework; Social Science & Medicine Vol. 54 No. 8, 2002. DOI: 10.1016/S0277-9536(01)00094-6
24. Srivastava, A., Bartol, K.M., Locke, E.A.; Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficiency, and Performance; The Academy of Management Journal Vol. 49 No. 6. 2006. DOI: 10.2307/20159830
25. Liu, D., Zhang, S., Wang, L., Lee. T.; The Effects of Autonomy and Empowerment on Employee Turnover: Test of a Multilevel Model in Teams: Journal of Applied Psychology Vol. 96 No.6, 2011. DOI: 10.1037/a0024518
26. Orgambidex, A., Borrego Ales, Y.; Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings; Psychological Thought Vol.7 2014. DOI: 10.5964/psyct.v7i1.88
27. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. Lens, W. & Andriessen M. ; De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer; Gedrag & Organisatie 2009. Vol 22, nr 4.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht van alle handelingen

Villa ExpertCare biedt ze verschillende vormen van zorg:

- Logeerszorg (respijtzorg) in Villa ExpertCare
- Observatieplekken
- Woonzorg in Villa ExpertCare
- Crisisopvang in Villa ExpertCare
- Medisch kinderdagverblijf

De verschillende vormen van palliatieve/terminale zorg die zij aanbieden:

- Palliatieve sedatie in Villa ExpertCare
- Palliatieve begeleiding in Villa ExpertCare
- Pijnbestrijding in Villa ExpertCare

De verschillende vormen van oncologische zorg die zij aanbieden:

- Chemotherapie in Villa ExpertCare
- Antibraakmiddelen (anti-emetica) in Villa ExpertCare
- Oncologiebegeleiding in Villa ExpertCare

De verschillende verpleegtechnische handelingen die zij uitvoeren:

- Neusmaagsonde (sondevoeding) in Villa ExpertCare
- Venapunctie voor bloedafname in Villa ExpertCare
- Perifeer infuus in Villa ExpertCare
- Drainzorg in Villa ExpertCare
- PEG-sonde in Villa ExpertCare
- Tracheacanule (canulezorg) in Villa ExpertCare
- Port-a-cath in Villa ExpertCare
- Blaaskatheter in Villa ExpertCare
- Centrale Veneuze lijn (Centraal veneuze katheter) in Villa ExpertCare

De diensten die zij aanbieden op het gebied van medicatietoediening zijn:

- Chemotherapie in Villa ExpertCare
- Antibiotica (via een infuus) in Villa ExpertCare
- Insulinetoediening in Villa ExpertCare
- Antibraakmiddelen (anti-emetica) in Villa ExpertCare

- Pijnbestrijding in Villa ExpertCare

De diensten die zij aanbieden op het gebied van infuustherapie zijn:

- Chemotherapie in Villa ExpertCare
- Antibiotica (via een infuus) in Villa ExpertCare
- Totaal Parenterale Voeding in Villa ExpertCare
- Bloedtransfusie in Villa ExpertCare

Ze bieden ook verschillende therapieën aan op het gebied van beademing, namelijk:

- Tracheacanule (canulezorg) in Villa ExpertCare
- Beademingszorg in Villa ExpertCare

Ook op het gebied van wondverzorging kunnen zij van dienst zijn, namelijk:

- Postoperatieve wondzorg Villa ExpertCare
- VAC-therapie in Villa ExpertCare

Bijlage 2 Interviewschema

- Functie
- Aantal werknemers
- Discipline
- Aantal kinderen
- Aan/afmelden van kinderen
- Planning/roostering van kinderen
- Planning/roostering van werknemers
- Knelpunten planningen
- Classificatie tool
- Efficiënter plannen
- Kwaliteiten personeel
- Kwaliteit zorg
- Scholing
- Verbeterpunten

Bijlage 3 Codeboek

Roostering

Ontevredenheid digitaal plansysteem

Kinderen

Knelpunt kindroostering

Kindrooster maken

Aantal kinderen

Aanmeldingsproces

Last minute wijzigingen

Ouders

Zelfredzaamheid ouders

Tevredenheid ouders

Aan/afmelden kinderen

Personeel

Knelpunt dienstrooster

Personeelsplanning

Min/plus uren

Te weinig tijd

Matching personeel met bedrijf

Formatie

Ontevredenheid werknemers

Naamsbekendheid

Kwaliteit zorg

Complexiteit kinderen

Kwaliteiten werknemers

Scholing werknemers

Werkervaring werknemers

Zelfsturende teams

Onduidelijkheid omtrent regels/afspraken

Zorgzwaarte bepalen

Functieomschrijving, historie

Bijlage 4 Probleemkluwen

