



# Anders roosteren: plannen in plaats van puzzelen



Gezond roosteren en plannen is één van de thema's die Noord- en Midden-Limburgse zorgorganisaties kozen om in gezamenlijkheid aan te pakken. Het thema werd vertaald in een actielijn van het samenwerkingsverband ZorgConnect Limburg. Hier werden drie doelen aan verbonden: tevreden cliënten, tevreden medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. Het resultaat? 'Plannen in plaats van puzzelen.' Lees hoe het trainen van medewerkers, inzicht krijgen in data en ontwikkelen van de juiste tools hierbij hielpen.

Suzanne Hanssen werd in 2019 projectleider binnen ZorgConnect Limburg van de actielijn Gezond roosteren en plannen en in 2021 kreeg ze daarnaast de functie HR-manager bij Proteion. Suzanne: 'Zodoende weet ik hoe datgene wat de projectgroep doet, uitpakt in de praktijk.'

## Urgentie regionale samenwerking



Suzanne: 'Er zijn veel thema's die organisaties kunnen oppakken en waarmee ze samen winst kunnen boeken. Bovendien is de urgentie groot. Kijk in onze regio alleen al naar het aantal specialisten ouderengeneeskunde dat binnen vijf jaar met pensioen gaat en de stijgende zorgvraag. We moeten meer samenwerken en het is belangrijk om die urgentie in onze regio op het netvlies te krijgen'.

## ZorgConnect Limburg

ZorgConnect Limburg is een samenwerkingsverband van zeven Noord- en Midden-Limburgse zorgorganisaties, opgericht in 2019. Samen zetten zij zich in voor kwalitatief goede en duurzame ouderenzorg. De stuurgroep van ZorgConnect begon met een rondgang in de zeven organisaties. De kernvraag luidde: wat is urgent en waarin kunnen we verbeteren? Dat resulteerde in meerdere thema's/actielijnen, zoals de Specialist Ouderengeneeskunde, Innovatie en Gezond roosteren en plannen. Voor elk van de thema's werden projectgroepen ingesteld, met een vertegenwoordiging van de zeven zorgorganisaties. De projectgroepen konden aan de slag met transitiegelden van het zorgkantoor in deze regio, VGZ.

De zeven aangesloten organisaties zijn: De Zorggroep, Proteion, Land van Horne, Vincent Depaul, Beek&Bos, Sint Jozef en La Providence.

## Gezond roosteren en plannen

Suzanne: 'Wat Gezond roosteren en plannen betreft, was de inzet aanvankelijk: zorg dat medewerkers gelukkig zijn met hun rooster.' Maandelijks kwamen de leden van de projectgroep (digitaal) bijeen om het thema vorm te geven. In die overleggen werd besproken wat en wie nodig waren om de problemen het hoofd

te kunnen bieden en wat de kosten waren. Dat resulteerde in diverse deelprojecten, inclusief offertes gericht aan de stuurgroep.

## Training operationeel plannen

Een van die projecten is medewerkers trainen in operationeel plannen. ‘De training leidde tot bewustwording dat plannen een vak is, met name in de kleinere organisaties die hier niet iemand voor in dienst hadden. Inmiddels geldt voor alle organisaties dat er medewerkers zijn die zich het plannen eigen hebben gemaakt.’

‘Wat het verschil is tussen roosteren en plannen? Roosteren is puzzelen om het rooster vol te krijgen. Plannen begint met objectiveren: wat heb ik nodig op een dienst, welke cliënten zijn er, welke behoefte is er op dat moment? Daarbij kijk je naar de capaciteiten van medewerkers die je gaat plannen. Op die manier kun je bijvoorbeeld voorkomen dat je overgekwalificeerde medewerkers gaat inzetten die je op andere momenten harder nodig hebt. In onze projectgroep hebben we op een gegeven moment gezegd: we gaan de operationele planning gericht op zo’n twee maanden optillen naar capaciteitsmanagement, gericht op één tot drie jaar.’

## Strategische personeelsplanning

Een werkgroep van projectleiders, HR-managers en zorgmanagers legde daarom contact met de businesscontrollers in de eigen organisaties. Controllers kijken naar de zorgvraag en kosten; HR richt zich op het personeelsbeleid en het zorgmanagement kijkt onder andere naar het aantal bedden. ‘Als je volgens die driehoek gaat redeneren, kom je snel uit bij strategische personeelsplanning voor een periode van vijf jaar. Maar daarvoor heb je wel data nodig’, zegt Suzanne.

De werkgroep nam daarom contact op met Marcel Haverkamp van PFZW (Pensioenfonds Zorg en Welzijn) Datadiensten. Hij trad in 2020 toe als mede-projectleider en ging in op de vraag de personele ontwikkeling in data te duiden, zoals in- en uitstroomgegevens, de situatie op de arbeidsmarkt, de ontwikkeling van de zorgvraag en wat dat voor de personele bezetting betekent.



Marcel: 'Wij hebben kennis van mensen die hun pensioen bij PFZW opbouwen. Dat zijn data die wij landelijk, regionaal en op organisatieniveau kunnen ontsluiten, waarbij de data overigens niet te herleiden zijn naar individuele personen. We hebben tevens het PFZW HR Dataportaal en de PFZW Scenariotool beschikbaar gesteld.'

## Ondersteuning PFZW

Meer weten over de ondersteuning vanuit PFZW bij arbeidsmarktvragestukken?

- Lees meer over het [HR-dataportaal](#)
- Lees meer over de [Scenariotool](#)

## Masterclass omgaan met data

Het samen kijken naar de data bevorderde het gevoel van urgentie, omdat inzichtelijk werd dat grote aantallen medewerkers nodig zijn. Er kwam ook een masterclass voor medewerkers van de organisaties over de omgang met data en het uitzetten van een HR-strategie voor de lange termijn, mede op basis van de methodiek scenario-planning.

## Tevreden cliënten en medewerkers

Hoe een en ander in de praktijk uitpakt? Suzanne: 'In begrotingen voor 2023 zie je dat organisaties bezig zijn met capaciteitsmanagement. Je ziet de zorgvraag terug, evenals aanwezige competenties, plus wat nog ontbreekt en welke interventies zodoende nodig zijn, zoals taakdifferentiatie en omscholing van personeel.'

'Als het ons uiteindelijk lukt om vraag en aanbod optimaal op elkaar af te stemmen, krijg je tevreden cliënten en medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering.'

*Suzanne Hanssen, projectleider*

Dat was bij de start onze inzet, maar is nu nog niet overal in evenwicht. Gelukkig zien we dat medewerkers en zorgmanagers die aanvankelijk sceptisch waren, nu positief zijn. Medewerkers zijn blij met de min of meer vaste basisroosters die zijn ontstaan. En zorgmanagers, die vreesden voor minder handen aan het bed, zien nu dat onze insteek eveneens een goede kwaliteit van zorg is. We willen het alleen slimmer doen.'

## Regionaal werkgeverschap

Volgens Marcel is het zeker in het sterk vergrijzende Limburg noodzaak dat organisaties nog meer gaan samenwerken. 'Het ministerie van VWS pleitte recent nog voor regionaal werkgeverschap.' Suzanne knikt: 'Er is in de toekomst beslist meer mogelijk in de samenwerking.'

## Tips en adviezen

- Vooruitkijken is noodzakelijk om goede zorg te kunnen blijven leveren.
- Strategisch bezig zijn met arbeid is noodzaak, anders ben je alleen bezig met de waan van de dag.
- Ga meer kijken naar wat de cliënt (en diens mantelzorger) zelf nog kan; ook dat heeft invloed op de planning.

## Planningstool

Wil je meer weten over de planningstool die binnen ZorgConnect ontwikkeld is? Kijk op: [VVT-tool.nl](https://vvt-tool.nl)

Tekst: Karin Burhenne

## Meer weten

- Lees ook het artikel [‘Limburgse initiatieven schroeven resultaat van opleiden op’](#) over een ander project van ZorgConnect op het thema ‘hoger opleidrendement en lagere uitval’.
- Lees ook het artikel [‘Regio Noord-Midden Limburg: van concurrentiemodel naar écht samenwerken’](#) over de voordelen van het bundelen van krachten op instellingoverschrijdende thema’s.



- Lees meer in ons [Kennisdossier Strategische personeelsplanning](#)

---

### tags:

[Regio noord-midden limburg](#) (4), [Strategische personeelsplanning](#) (14)

**thema's:**

Arbeidsmarkt (129), Toekomst verpleeghuiszorg (87)