

Handleiding module 4

Van inzicht naar inzet

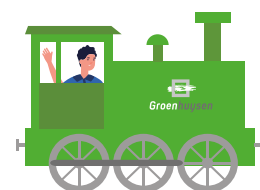
1. INLEIDING

In deze handleiding word je meegenomen in de stappen en in de tools van module 4 van het project 'Jouw werk op de rails'. Centrale vragen binnen deze module: hoe kunnen we omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt? En hoe zorgen we er met elkaar voor dat we verantwoorde zorg kunnen blijven leveren aan de steeds complexer wordende doelgroep? De huidige manier van werken is niet langer toereikend. In deze module, die de naam Van Inzicht naar inzet gekregen heeft, gaan we samen met medewerkers, behandelaren en andere betrokkenen van de locatie (waaronder de cliënt) op zoek naar een verantwoorde personele inzet voor nu en in de toekomst.

Binnen deze module wordt er gewerkt met een werkgroep waarin alle disciplines, die op de locatie werkzaam zijn, vertegenwoordigd zijn. Hierbij kan gedacht worden aan zorgmedewerkers, roosterplanners, behandelaren maar ook facilitaire medewerkers, zorgondersteuners en medewerkers welzijn. Daarnaast is de manager ook lid van de werkgroep. Hij/zij toetst (met een back up van een bedrijfsadviseur en een personeelsconsulent) hetgeen er opgehaald/bedacht wordt in de werkgroep aan de beleids/financiële kaders van de organisatie.

2. VERANDERKUNDIG MODEL VAN KOTTER

In module 0, Het Vertrekpunt, beschrijven we dat culturele veranderingen te boek staan als de meest lastige veranderingen. Echter is een dergelijke verandering noodzakelijk, omdat de capaciteit van een projectleider hoogstwaarschijnlijk niet toereikend is om voor altijd procesoptimalisaties in het primaire proces zelf te leiden. Medewerkers in het primaire proces zijn proceseigenaar. Hiervoor dienen ook medewerkers in het primaire proces de kar te trekken. Om deze lastige verandering op een structurele manier aan te vliegen, werk je overkoepelend, maar ook binnen elke module met het model van Kotter. Dit model dient als kapstok. Dat wil zeggen dat er overkoepelend binnen het traject 'procesoptimalisatie' maar ook binnen elke module continu



aansluiting plaatsvindt bij de chronologische stappen van het model van Kotter. Hiermee wordt de kans van slagen bij een dergelijke verandering groter. Het model van Kotter ziet er als volgt uit;

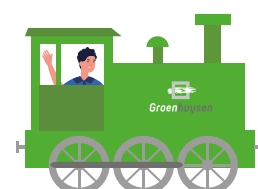


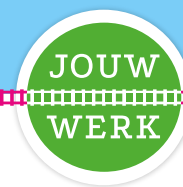
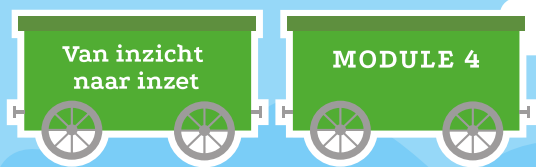
3. INTRODUCTIE OP DE WERKVLOER

Voordat je start met het daadwerkelijk doorvoeren van module 4, is het belangrijk dat je het team meeneemt in de betekenis ervan. Waarom doen we dit en wat levert het doorvoeren van module 4 ons op? Dit geldt ook voor het complete procesoptimalisatie-project, als dit nog niet besproken is. Tijdens deze bijeenkomst neem je medewerkers mee in de stappen die ze gaan zetten. Ook sta je stil bij welke rollen er (te verdelen) zijn en worden wederzijdse verwachtingen naar elkaar toe uitgesproken.

4. ROLLEN TE VERDELEN BINNEN MODULE 4

- Modulebegeleider; organiseert en begeleidt de werkgroepbijeenkomsten, zodat alle stappen systematisch doorlopen worden.
- Werkgroepleden; zij hebben binnen de module een voortrekkersrol, vormen de linking pin met hun collega's en denken mee in het oplossen van de verbeterpunten.
- Manager; omarmt het gedachtegoed van de module, faciliteert de werkgroep, is lid van de werkgroep en toetst hetgeen er opgehaald/bedacht wordt in de werkgroep aan de beleids/financiële kaders van de organisatie.
- Bedrijfsadviseur; dient als vraagbaak voor het aanleveren van data (benchmark, zzp-verdeling en roostertool) en van personele gegevens voor de vergelijking met eventuele andere locaties van de organisatie en andere landelijke zorglocaties





- Op afroep:
 - HR adviseur
 - Capaciteitsmanager
 - Deskundigen op basis van thema's
 - Afvaardiging van cliënten(raad)

5. WERKWIJZE

Deze module is gebaseerd op de volgende drie pijlers:

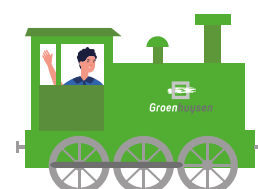
- richten; draagvlak creëren en veranderingsbereidheid stimuleren
- verrichten; hoe doen we ons werk nu en hoe kan dit beter? (passend bij alle toekomstige ontwikkelingen)
- inrichten; anders werken vraagt om andere personele inzet en hoe zien onze nieuwe functiemix en onze roosters er dan uit?

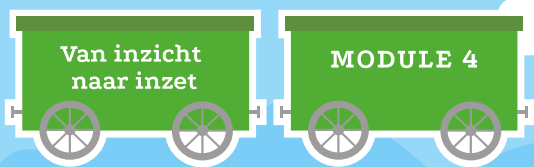
Deze module bestaat uit 7 werkgroepbijeenkomsten en kent een doorlooptijd van 9 maanden. Iedere bijeenkomst heeft een eigen duidelijk omschreven doel waarbij we werken vanuit de volgende 3 perspectieven; cliënt, medewerker en organisatie. Na iedere werkgroepbijeenkomst vult de modulebegeleider het **logboek** in. Met als doel om overzicht te houden op de opbrengsten en om ervoor te zorgen dat steeds de juiste vervolgstappen gezet blijven worden. Ook vindt er overleg plaats tussen de modulebegeleider en de manager om te beoordelen wie er eventueel aan moet haken bij een van de uitkomsten van de werkgroepbijeenkomst (bijv. bedrijfsadviseur). Het uiteindelijke eindresultaat van deze module is:

- Ingevuld team-actieplan in de vorm van een voortgangsrapportage
- Nieuwe functiemix
- Nieuw roostermodel
- Input voor een strategisch personeelsbeleid

De startbijeenkomst (1-1,5 uur)

In deze bijeenkomst maken de modulebegeleider en de leden van de werkgroep kennis met elkaar, wordt er uitleg gegeven over het project Jouw werk op de rails en in het bijzonder over module 4. Daarnaast spreken we wederzijdse verwachtingen naar elkaar uit en maken we (werk)afspraken met elkaar.





Werkgroepbijeenkomst 1 (2,5 uur)

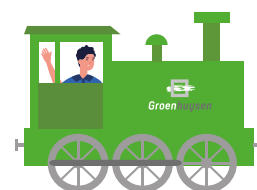
Centrale thema is 'Cliënt in beeld'. Vanuit de perspectieven cliënt, medewerker en organisatie gaan we aan de slag met het Kwaliteitskader 3 perspectieven. Dit kader wordt plenair doorgenomen met als doel om de huidige situatie in beeld te brengen en de verbeterpunten te inventariseren. Vervolgens worden de geïnventariseerde punten geprioriteerd zodat aan het einde van de bijeenkomst duidelijk is met welke punten de werkgroep aan de slag gaat. In het tweede deel van de bijeenkomst wordt de benchmark (personele- en cliëntgegevens) en data (zzp-verdeling) besproken van de locatie. Samen met de werkgroep gaan we kijken naar de benchmark en de data van de locatie. Is dit herkenbaar? Klopt dit met het gevoel wat er heerst? (drukte, hoge complexiteit, uitstroom etc,..) Deze bijeenkomst wordt afgesloten met het uitdelen van de teamscan en de leden van de werkgroep krijgen als opdracht mee om deze ingevuld mee te nemen naar werkgroepbijeenkomst 2.

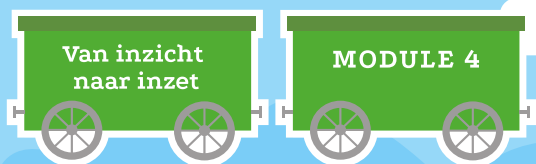
Werkgroepbijeenkomst 2 (2,5 uur)

Centrale thema is 'Samenwerking in beeld'. In deze bijeenkomst starten we met het bespreken van de teamscan waarbij we antwoord willen krijgen op de vraag hoe de samenwerking binnen de teams maar ook daarbuiten verloopt. Waarom doen we het werk op deze manier en kunnen we de afspraken met onze bewoners daadwerkelijk ook nakomen? Waarom wel en waarom niet? Dit alles weer met als doel om de verbeterpunten te inventariseren. Ook deze bijeenkomst wordt weer afgesloten met het prioriteren van de geïnventariseerde verbeterpunten.

Werkgroepbijeenkomst 3 (2,5 uur)

Centrale thema is 'Balans opmaken en de vertaalslag naar het rooster!' In deze bijeenkomst kijken we terug op de vorige twee werkgroepbijeenkomsten. We hebben nu in beeld met welke verbeterpunten de werkgroep aan de slag gaat en er worden afspraken gemaakt wie welk verbeterpunt oppakt. Dit alles wordt gezamenlijk verwerkt in het format voortgangsrapportage. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen quick wins en de middellange termijn doelstellingen en wordt de vertaalslag naar het rooster gemaakt. Dit laatste doen we door bij ieder verbeterpunt de vraag te stellen: en wat betekent dit voor het rooster en voor onze personele inzet? In deze module zit een instrument wat (door de manager) gebruikt kan worden om met de leden van de werkgroep het gesprek te voeren over keuzes die gemaakt kunnen worden





m.b.t. de personele inzet en de financiële gevolgen die deze keuzes met zich meebrengen. Om de stappen van de PDCA-cyclus goed te blijven volgen is er ook voor deze module een **plan van aanpak** beschikbaar. De modulebegeleider kan zelf bepalen voor welke verbeterpunten hij/zij dit plan in wil zetten.

Werkgroepbijeenkomst 4 (2 uur)

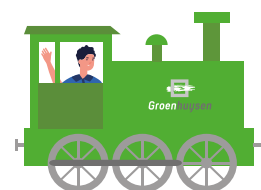
Centrale thema is 'Verdiepen en vaststellen van het team-actieplan'. In deze bijeenkomst wordt er met de werkgroep een verdiepingsslag gemaakt op het team-actieplan. Naast de quick wins worden ook de middellange termijn doelstellingen concreet (Smart) geformuleerd en vastgesteld. Voor deze bijeenkomst kunnen "experts" worden uitgenodigd die vanwege hun deskundigheid mee kunnen denken bij het maken van deze verdiepingsslag. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een lid van de cliëntenraad, een mantelzorgconsulent enz. Verder worden er, voor zover dit nog niet gebeurd, afspraken gemaakt wie met welk verbeterpunt aan de slag gaat en hoe de ondersteuning vanuit de modulebegeleider eruit ziet. Aan het einde van deze bijeenkomst ligt er een compleet ingevuld team-actieplan.

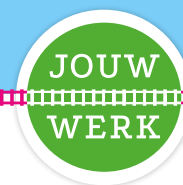
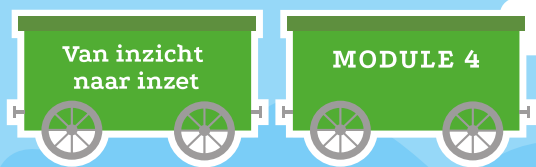
Werkgroepbijeenkomst 5 (2 uur)

Centrale thema is 'Gaan we onze bestemming bereiken?' In deze bijeenkomst staat het team-actieplan centraal. Hebben we de quick wins behaald? Hoe verloopt de voortgang m.b.t. de middellange termijn doelstellingen? En lukt het om de vertaalslag naar de personele inzet/het rooster te maken? Welke successen hebben we geboekt en hoe gaan we deze vieren? Maar ook: waar stagneert de voortgang en welke acties moeten hierop ingezet worden? Tevens wordt er tijdens deze bijeenkomst alvast een doorkijkje gemaakt naar de borging van deze module. Wie wordt de kartrekker en wie gaan er verder als lid van de werkgroep?

Werkgroepbijeenkomst 6

Centrale thema is 'Successen vieren en borging'. Tijdens deze bijeenkomst worden de bereikte resultaten geïnventariseerd en wordt er nadrukkelijk stilgestaan bij wat de daadwerkelijke effecten daarvan zijn. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over de borging; er wordt afgesproken wie er verder gaan als lid van de werkgroep en wie er als kartrekker verder gaat. In de werkgroep die verder gaat als borgingsteam zijn de volgende partijen vertegenwoordigd; zorg, welzijn, facilitair, behandelaren, cliënten (bijvoorbeeld lid van





de cliëntenraad), roosterplanner en de manager. De kartrekker sluit vanaf nu aan bij het kartrekkersoverleg van de locatie zoals dat ingericht is t.b.v. de andere modules van dit traject. Voor nadere uitleg over de kartrekkersrol en het kartrekkersoverleg zie de [handleiding van module 5 \(Borging\)](#).

Werkgroepbijeenkomst	Tijdpad	Inhoud bijeenkomst
0. Startbijeenkomst	Week 1	<ul style="list-style-type: none">• Kennismaking• Uitleg module• Wederzijdse verwachtingen• Werkafspraken
1. Client in beeld	Week 5	<ul style="list-style-type: none">• Kwaliteitskader• Benchmark personele- en clientgegevens• Data zzp verdeling
2. Samenwerking in beeld	Week 11	Teamscan
3. Balans opmaken en de vertaalslag naar het rooster!	Week 17	<ul style="list-style-type: none">• Quick wins en middellange termijn doelstellingen• Vertaalslag naar het rooster• Voortgangsrapportage en Plan van Aanpak
4. Verdiepen en vaststellen van het team-actieplan	Week 23	Verdiepingsslag met experts
5. Gaan we onze bestemming bereiken?	Week 29	Actieplan
6. Successen vieren en borging	Week 35	Bereikte resultaten en effecten

