

Handreiking formatieplanning

versie 7.0

Handreiking Formatieplanning

versie 7.0

Deze handreiking is ontwikkeld door bureau HHM.
Heeft u vragen over deze handreiking?
Neem dan contact op met Katleen Brummelhuis van bureau HHM,
telefoonnummer (053) 433 05 48.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Formatieberekening	6
2.1	Zorgzwaarte aanwezige cliënten (stap 1)	7
2.2	Aantal uren (stap 2)	7
2.3	Bruto-netto berekening (stap 3)	8
2.4	Direct en indirect cliëntgebonden uren (stap 4)	8
2.5	Benodigde formatie (stap 5)	9
3.	Confrontatie met huidige bezetting	11
3.1	Berekende formatie versus huidige bezetting	11
3.2	Sterk fluctuerende zorgzwaarte	11
3.3	Roosteren	12
	Bijlage 1. Voorbeeld instelling	15
	Bijlage 2. Denkrichting overhead en leidinggevenden	16

1. Inleiding

De manier waarop het ministerie van VWS zorginstellingen in Nederland bekostigd is veranderd. Vanaf 1 januari 2009 is de zorgzwaartebekostiging van kracht. Door de invoering van de zorgzwaartebekostiging, dienen zorgaanbieders verschillende aanpassingen door te voeren met betrekking tot de bedrijfsvoering. In het 'Stappenplan zorginstellingen' zoals dat is te vinden op www.werkenmetzps.nl, zijn gewenste en noodzakelijke aanpassingen beschreven. Deze handreiking 'Interne budgettering' biedt ondersteuning bij de interne verdeling van het extern te verkrijgen budget op basis van de zorgzwaarte van cliënten in de instelling.

Doel

De invoering van de zorgzwaartebekostiging per 1 januari 2009 biedt kansen tot optimaliseren van de bedrijfsvoering. Een van de onderdelen waarop een herberekening kan plaatsvinden is de formatie, waarbij de personeelsinzet kan worden afgestemd op de ZZP-indicaties van de aanwezige cliënten. Voor u ligt een handreiking voor het berekenen van de in te zetten formatie voor een bepaalde afdeling aan de hand van de ZZP-indicaties. Deze berekende formatie kan worden vergeleken met de nu beschikbare formatie.

Kader

De gepresenteerde berekening van de benodigde formatie heeft betrekking op de medewerkers die AWBZ gefinancierde zorg leveren. Daarbij wordt in de uitwerking van deze handreiking ingegaan op de formatie die directe zorg levert. Dit is de formatie die woonzorg, de dagbesteding en behandeling levert. Tot deze formatie horen ook de leidinggevenden voor het deel dat zij betrokken zijn bij de directe zorglevering aan de intramurale cliënten op de afdeling. Deze 'meewerkende leidinggevenden' worden in de berekeningen niet nader onderscheiden. Woonzorg wordt geleverd door bijvoorbeeld:

- begeleiders;
- helpenden;
- verzorgenden;
- verpleegkundigen;
- leerlingen/stagiaires met een leer-/arbeidsovereenkomst.

Dagbesteding wordt geleverd door bijvoorbeeld activiteitenbegeleiders. Behandeling kan worden geleverd door artsen (verpleeghuisarts, revalidatiearts, arts verstandelijk gehandicapten), psychiaters, fysiotherapeuten, maatschappelijk werkers, psychologen, et cetera.

In de formatieberekening worden de volgende categorieën medewerkers buiten beschouwing gelaten:

- Niet betaalde medewerkers of gesubsidieerde banen.
- Voorbeelden van niet-betaalde medewerkers of gesubsidieerde banen (niet gefinancierd vanuit de AWBZ) zijn: ID-banen, vrijwilligers (bijvoorbeeld

gastvrouw/-heer), werk op arbeidstherapeutische basis, leerlingen/stagiaires zonder arbeidsovereenkomst (boventallig)¹.

- Medewerkers die de verblijfscomponent leveren.
- Ook het personeel voor de verblijfscomponent blijft buiten de formatieberekening. Hiertoe wordt het personeel voor hotelfuncties gerekend (onder andere keukenpersoneel, distributiepersoneel, schoonmaakpersoneel, personeel van de linnenvoorziening en de wasserette en het personeel van de receptie).
- Overhead, staf en ondersteunende diensten.
- Tot slot valt ook de overhead (management en staf) en de ondersteunende diensten buiten de formatieberekening. Voorbeelden van deze categorieën zijn: het personeel van de technische dienst, medewerkers van het bedrijfsbureau en het personeel van de tuin- en plantsoendienst. Over de omvang van de overhead vindt u meer informatie in bijlage 2.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt toegelicht hoe de benodigde formatie kan worden berekend, uitgaande van de ZZP's van de aanwezige cliënten. Dit hoofdstuk wordt ondersteund met de excelsheet 'Model formatieplanning'. Hoofdstuk 3 gaat in op de vergelijking van de benodigde formatie met de aanwezige formatie en welke acties daaruit voort kunnen vloeien.

¹ Onder stagiaires worden hier verstaan: diegenen, die een opleiding volgen aan scholen of universiteiten, waarbij zij gedurende (een) bepaalde periode(n) praktijkervaring moeten opdoen ten behoeve van hun opleiding en als zodanig niet onder de regelingen van het (minimum-)jeugdloon vallen. Bron: NZI-rekeningschema 1995 voor gezondheidszorginstellingen en verzorgingshuizen, september 2000. Hieronder behoren ook de stagiaires die worden getypeerd als BOL (beroepsopleidende leerweg).

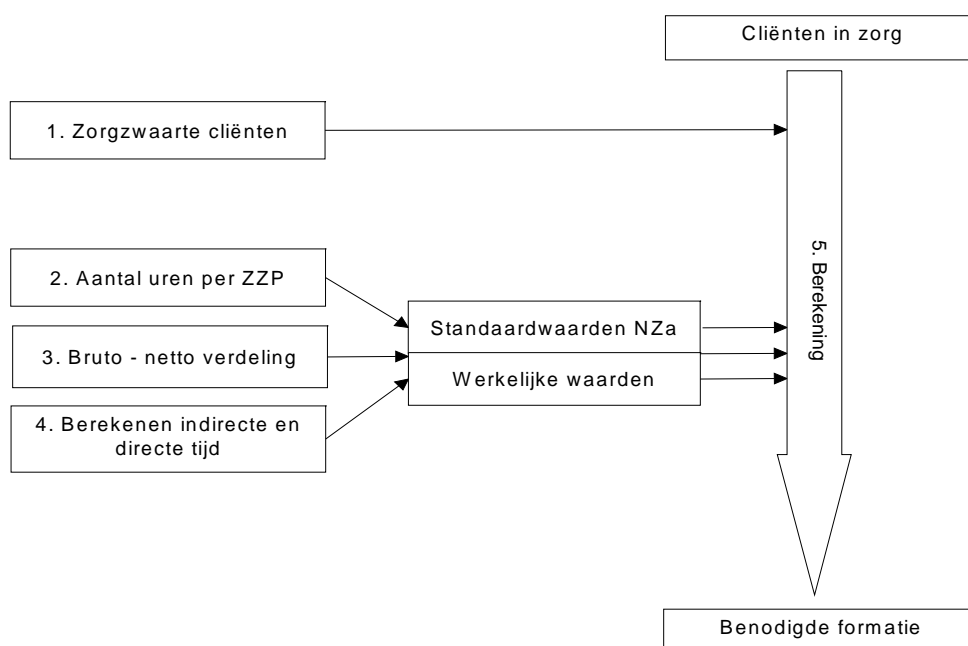
2. Formatieberekening

Om te komen tot een formatieberekening wordt een vijftal stappen ondernomen:

- bepalen zorgwaarte aanwezige cliënten en duur van de periode;
- berekenen aantal uren per ZZP;
- berekenen bruto - netto verdeling;
- berekenen indirecte en directe tijd;
- berekenen benodigde formatie.

Deze stappen worden in de volgende paragrafen besproken en ondersteund met de excelsheet 'Voorbeeld formatieplanning'. Voor de stappen 2, 3 en 4 heeft u de keuze tussen NZa-waarden² of de geldende waarden binnen uw instelling. In de oranje cellen van de excelsheet kunt u de werkelijke waarden van de instelling invoeren; dan wordt op basis daarvan verder gerekend voor de benodigde formatie. In de sheet zijn de berekeningen per AWBZ-functie af te lezen, evenals een optelsom van alle functies.

De verschillende stappen die in de berekening van de formatie worden toegepast zijn in onderstaande afbeelding schematisch weergegeven:



Figuur 1. Te nemen stappen om te komen tot de berekening van de benodigde formatie.

Indien u een berekening per afdeling wilt maken en voor het totaal van de organisatie, dan dient u voor iedere afdeling afzonderlijk een excelsheet in te vullen en op te slaan.

² *Indicatieve prijzen zorgzwaartepakketten, De ZZP's op waarde geschat*, Nederlandse Zorgautoriteit, juni 2007.

2.1 Zorgzwaarte aanwezige cliënten (stap 1)

De formatieberekening is gebaseerd op de zorgzwaarte van bewoners (ZZP). Iedere cliënt die bij u verblijft in de instelling wordt uiteindelijk geïndiceerd in een ZZP. De ZZP's van alle cliënten binnen de instelling of binnen een afdeling vormen het uitgangspunt voor de formatieberekening van het personeel. Een eerste stap is het in beeld krijgen van de ZZP's van de cliënten die bij u in zorg zijn.

Op het werkblad <Invulscherm geleverde ZZP's> voert u allereerst (tabel 1A) de periode in voor waar u een formatieberekening wilt uitvoeren. Vervolgens voert u in de kolom 'aantal ZZP's geleverd' in (tabel 1B) hoeveel cliënten met dat ZZP u in zorg heeft. U kunt eventueel in de daaropvolgende kolom 'Aantal verblijfsdagen geleverd' invullen als cliënten niet 365 dagen per jaar in de instelling aanwezig zijn. U vult dan in deze kolom het totale aantal verblijfsdagen van dat ZZP in voor een volledig jaar. Dit wil zeggen, de som van alle verblijfsdagen voor cliënten met het betreffende ZZP. U kunt daarbij een correctie toepassen voor structurele afwezigheid en bezettingsgraad.

Voorbeeld totaal aantal verblijfsdagen: Als u drie cliënten in ZZP 1 VV heeft die alle dagen aanwezig zijn dan telt u: $3 \times 365 \text{ dagen} = 1.095$. Als u ook nog twee cliënten heeft die 340 respectievelijk 325 dagen verblijven dan vult u het totaal aantal verblijfsdagen in: $1.095 + 340 + 325 = 1.760$ verblijfsdagen VV1.

Voorbeeld structurele afwezigheid: Cliënt Y is 40 dagen per jaar structureel afwezig. $365 \text{ minus } 40 = 325$ dagen aanwezig. De formatie wordt dan berekend op basis van het aantal dagen dat de cliënt per jaar aanwezig is.

Op het werkblad <Invulscherm geleverde ZZP's> voert u tot slot het percentage in per ZZP van de cliënten die dagbesteding ontvangen en het percentage van de plaatsen per ZZP met een toelating voor behandeling.

2.2 Aantal uren (stap 2)

Aan ieder ZZP is een aantal uren gekoppeld voor zorg en begeleiding. Indien u in stap 1 de ZZP's en het aantal verblijfsdagen per ZZP hebt ingevuld, rekent het programma automatisch door hoeveel cliëntgebonden uren zorg er geleverd moeten worden om die ZZP's te kunnen leveren.

De NZa heeft naast een urenindicatie voor de componenten woonzorg, dagbesteding en behandeling, ook indicatieve tijden beschreven voor de verschillende AWBZ-functies onder de woonzorg component. Op basis van deze NZa-waarden wordt in de excelsheet de berekening voor de formatie gemaakt. In het overzicht voor 2012 zijn de uren voor OB en AB nog weergegeven. In de ZZP's zijn de benamingen veranderd in BG-ind (individueel) en BG-groep.

Indien u voor uw instelling een andere urenverdeling per ZZP hanteert dan door de NZa is weergegeven, dan kunt u uw eigen onderverdeling opnemen in de

Excelsheet op het werkblad <Invulscherm uren per functie> in de oranje kolommen. Als zorgaanbieder bent u namelijk vrij om, samen met de cliënt, een specifieke invulling aan het ZZP te geven, binnen de totaal tijd aan de geïndiceerde functies van het ZZP. De formatie wordt vervolgens op basis van uw eigen onderverdeling per ZZP berekend.

2.3 Bruto-netto berekening (stap 3)

Nadat is berekend hoeveel uren zorg de cliënten op basis van de ZZP's zouden moeten krijgen, is het van belang te berekenen hoeveel fte medewerkers nodig zijn om deze zorg te realiseren. Niet alle beschikbare tijd van een medewerker kan worden besteed aan werkzaamheden in de instelling. Alvorens een berekening van benodigde fte's uit te voeren moet het bruto aantal werkbare uren per jaar worden omgerekend naar de netto werkbare uren.

In de excelsheet is het aantal netto werkbare uren volgens onderstaande waarden bepaald.

	Per week	Per jaar
Bruto uren	52,14 weken x 36 uur	1.877,14
Feestdagen + CAO dagen	7,5 dagen à 7,2 uur	54,00
<i>Basis voor berekening ziekte</i>		<i>1.823,14</i>
Vakantiedagen	23,7 dagen à 7,2 uur	170,64
Bijzonder verlof	2 dagen à 7,2 uur	14,40
Ziekteverzuim (excl. zwangerschapsverlof)	6,10% van bruto uren	111,21
Totaal aantal netto werkbare uren per jaar		1.526,89

U kunt in deze bruto-nettoberekening ook de waarden van uw eigen instelling (afdeling) invullen. Dat kan in het werkblad <Invulscherm cliëntgebonden uren> tabel 3 berekening netto werkbare uren. In de oranje kolom vult u het aantal dagen per jaar in, in de witte kolom erachter wordt dit automatisch doorgerekend naar uren per jaar. Op ditzelfde werkblad (in tabel 3) kunnen voor de bruto-nettoberekening ook de uren uit het verlofmandje (V&V) worden ingevuld. Alle overige parameters (feestdagen, vakantiedagen et cetera, exclusief ziekteverzuim) kunnen dan op '0' worden gezet.

2.4 Direct en indirect cliëntgebonden uren (stap 4)

Nu bekend is hoeveel netto werkbare uren per jaar beschikbaar zijn per fte werknemer, is de vervolgstap het berekenen van het percentage van die netto beschikbare uren die besteed worden aan cliëntgebonden activiteiten (cliëntgebonden tijd). Het restant wordt besteed aan niet-cliantgebonden activiteiten (niet-cliantgebonden tijd).

Cliëntgebonden tijd kan verder onderverdeeld worden in **direct cliënt-gebonden tijd** en **indirect cliëntgebonden tijd**.

- Direct cliëntgebonden tijd omvat al het directe (face-to-face) contact met de cliënt, in aanwezigheid van de cliënt.
- Indirect cliëntgebonden tijd omvat de tijd die wordt besteed aan alle werkzaamheden die wel voor een individuele cliënt worden uitgevoerd, maar niet in aanwezigheid van de cliënt. Bijvoorbeeld: voorbereiding en administratie, intern overleg over cliënten, overleg met derden ten behoeve van de cliënt, looptijd van en naar cliënten, halen/aanvragen van hulpmiddelen, et cetera.
- Niet cliëntgebonden tijd betreft activiteiten die niet direct of indirect met individuele cliënten te maken hebben. Het gaat om tijd die niet aan een specifieke cliënt is toe te wijzen: bijvoorbeeld scholing, organisatieoverleg, pauzes, intervisie, productontwikkeling, vakliteratuur lezen, enzovoort.

Voor het percentage cliëntgebonden tijd per AWBZ-functie kan worden gewerkt met de NZa waarden (NZa, 2007). Voor de verschillende sectoren zijn deze waarden opgenomen in de excelsheet. Desgewenst, kan ook met de instelling (afdeling) specifieke percentages cliëntgebonden tijd worden gewerkt. Die eigen gegevens kunnen in de excelsheet worden ingevuld op het werkblad <Invulscherm cliëntgebonden uren> in de oranje kolom 'cliëntgebonden tijd per functie per sector, zorgaanbieder'.

2.5 Benodigde formatie (stap 5)

Op grond van hetgeen is ingevuld bij de stappen 1 tot en met 4 kan worden berekend hoeveel fte's er nodig zijn en hoeveel daarvan voor de verschillende AWBZ-functies.

Nadat u voor uw instelling (afdeling) het aantal cliënten per ZP hebt ingevoerd en de verblijfsdagen van die cliënten op jaarbasis, kunt u op het werkblad <Benodigde fte> terugvinden hoeveel fte per AWBZ-functie nodig is voor uw instelling. Die berekening is gebaseerd op de NZa-waarden, tenzij u in stap 2, 3 en/of 4 met eigen instellings/afdelingsspecifieke waarden hebt gewerkt. In dat geval zijn die eigen waarden meegenomen.

Naast de fte's per AWBZ-functie is ook het totale aantal fte's berekend. Aangezien er substitutie mogelijk is tussen AWBZ-functies, is de fte-verdeling per AWBZ-functie slechts indicatief. Uiteraard moet wel de voor de cliënt benodigde zorg worden geleverd.

NB:

- De wakende-/slapende wachten die in de ZP's worden beschreven, worden berekend bij de formatie voor de woonzorg component.
- Indien er in uw instelling ook cliënten logeren, dient u zelf te berekenen welke extra inzet aan personeel nodig is. Omdat logeercliënten niet worden gescoord in een ZP en de financiering van de zorg via andere regelingen verloopt, wordt dit niet meegenomen in de formatieberekening.
- Daarnaast is het mogelijk dat er in uw instelling cliënten verblijven met een extreme zorgzwaarte. Ook de extra inzet aan personeel voor extreme

zorgzwaarte (in de sector Gehandicaptenzorg) dient u te verwerken in uw formatieberekening. Voor 2012 kunnen alleen cliënten in aanmerking komen voor de toeslag die voor één van de volgende ZZP's geïndiceerd zijn: VG-5, VG-7, VG-8, LG-5, LG-7, ZG-3-aud, ZG-5-vis, LVG-4, LVG-5 of SGLVG. De beleidsregel die hier per 1 januari 2012 aan ten grondslag ligt is CA-300-491 van de NZa.

Een voorbeeld van een formatieberekening voor een afdeling is te vinden in bijlage 1.

3. Confrontatie met huidige bezetting

De berekende formatie geeft aan hoeveel fte (woonzorgteam, dagbesteding en behandelaars) er gemiddeld nodig is gezien de zorgzwaarte van de aanwezige cliëntenpopulatie. Deze berekende formatie kunt u vergelijken met de huidige bezetting. Dit kan zowel in totale omvang als per AWBZ-functie. Voor dat laatste moet u een inschatting maken van de AWBZ-functies waarvoor de verschillende medewerkers worden ingezet. Houdt u er rekening mee dat u in de huidige bezetting dezelfde afbakening van medewerkers hanteert als voor de berekende formatie (zie hoofdstuk 1)³. Een ander vraagstuk is de wijze waarop u flexibel in kunt spelen op de gevolgen van wijzigingen in de zorgzwaarte van de cliëntenpopulatie voor de formatie. In dit hoofdstuk wordt hier kort op ingegaan.

3.1 Berekende formatie versus huidige bezetting

Wanneer u de berekende formatie vergelijkt met de huidige bezetting, zijn er drie uitkomsten mogelijk:

1. uw huidige bezetting is groter dan de berekende formatie;
2. uw huidige bezetting is gelijk aan de berekende formatie;
3. uw huidige bezetting is kleiner dan de berekende formatie.

Uitkomst 2 is de meest optimale positie voor een instelling. Het aantal fte in uw organisatie/afdeling is afgestemd op de zorgzwaarte van de aanwezige cliënten. Mogelijk kan de disciplinemix van het personeel nog nader worden afgestemd op de mix aan AWBZ-functies die de cliënten nodig hebben.

Uitkomsten 1 en 3 vragen om andere maatregelen. In principe zijn er drie aangrijppunten.

1. Ofwel u probeert de zorgzwaarte van de aanwezige cliënten meer af te stemmen op de huidige bezetting; door meer respectievelijk minder ('zware') cliënten in zorg te nemen.
2. Ofwel u probeert de huidige bezetting meer af te stemmen op de zorgzwaarte van de aanwezige cliënten; door het afstoten respectievelijk aantrekken van personeel.
3. Ofwel u opereert via beide aangrijppunten.

Het voert te ver om in deze handreiking op alle nuances in te gaan inzake het afstemmen van de huidige bezetting op de berekende bezetting. Zo moet bijvoorbeeld ook gekeken worden naar de loonkosten van de huidige bezetting in relatie tot de tarieven van de ZZP's (hiervoor kunt u de Handreiking Kostprijsberekening raadplegen).

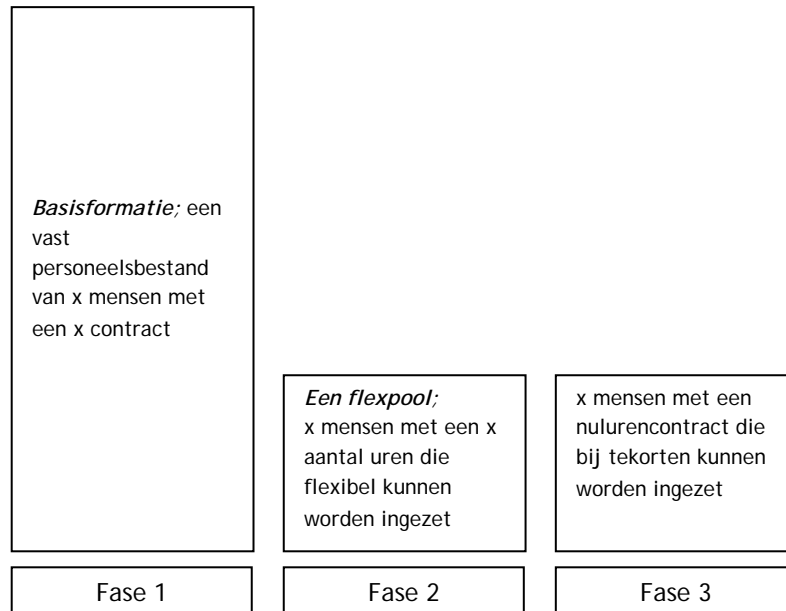
3.2 Sterk fluctuerende zorgzwaarte

Bij instellingen waar de cliëntenpopulatie sterk fluctueert in omvang en zorgzwaarte is het wenselijk om het personeelsbestand zodanig in te richten dat deze fluctuaties

³ We adviseren u om alle berekeningen te checken en te 'dubbelchecken'. U loopt namelijk snel het gevaar dat u appels met peren vergelijkt. Houdt bijvoorbeeld ook rekening met de effecten van extreme zorgzwaarte.

kunnen worden opgevangen. U kunt de effecten van de fluctuaties in de cliëntenpopulatie monitoren door regelmatig de formatieberekening uit te voeren.

Een mogelijke inrichting van uw personeelsbestand is dan als volgt.



Fase 1: De basisformatie is het grootst qua omvang en min of meer vast voor de verschillende afdelingen en locaties van de organisatie. Dit is in het belang van de cliënt. De cliënt heeft op deze wijze gedurende de meeste uren te maken met een vaste groep zorgverleners.

Fase 2: Medewerkers die behoren tot de flexpool kunnen flexibel worden ingezet binnen de verschillende afdelingen/locaties van de organisatie, daar waar op dat moment de zorgzwaarte de grootste personeelsinzet vraagt.

Fase 3: Indien op een bepaald moment in de tijd de zorgzwaarte zo ver stijgt dat het niet kan worden opgevangen met de flexpool kunnen tijdelijk werknemers met een nulurencontract worden ingezet.

3.3 Roosteren

Wanneer de personeelsformatie is afgestemd op de zorgzwaarte van de aanwezige cliënten, is het een kwestie van roosteren om deze beide parameters goed op elkaar af te stemmen. In het rooster wordt getracht aansluiting te vinden tussen de tijdstippen gedurende het etmaal (de week of het jaar) waarop de cliënt zorg en begeleiding wenst en het aantal medewerkers dat op die tijdstippen aanwezig is om die zorg en begeleiding te leveren. Roosteren is van groot belang om de werklust te beheersen. Er zijn drie elementen waarmee rekening moet worden gehouden wanneer men gaat roosteren: het belang van de patiënt, het belang van de organisatie en het belang van de medewerker. Een verkeerde balans leidt altijd tot nadelige gevolgen voor één van de belanghebbenden.

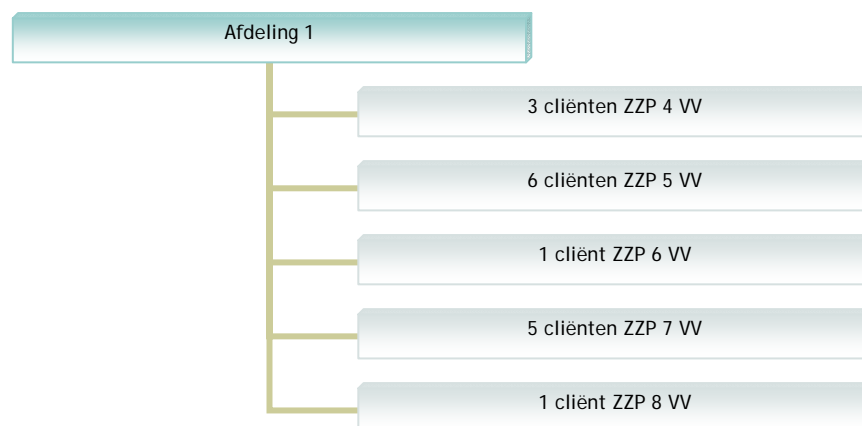
Aangezien er op het gebied van roosteren al voldoende literatuur en hulpmiddelen beschikbaar zijn, wordt er in deze handreiking niet nader op ingegaan.

De formatieberekening is uitgewerkt aan de hand van een voorbeeld van een zorgaanbieder in de sector V&V, de instelling 'De Walnoot'.

De Walnoot

De Walnoot heeft in totaal 51 cliënten in zorg. Het is een instelling met drie afdelingen. Als voorbeeld wordt hieronder één afdeling genomen. Op die afdeling zitten 16 cliënten, van wie de ZZP's variëren oplopend van ZZP 4 VV tot en met ZZP 8 VV. De inzet van personeel kan zowel op het niveau van een instelling worden berekend, als op het niveau van een afdeling. Voor het afdelingsniveau dient u dezelfde gegevens in te voeren, maar dan voor een deel van de cliënten. Een voordeel om per afdeling een berekening te maken kan zijn, dat u specifieke gegevens voor die afdeling kunt invullen, wanneer dit afwijkt van het instellingsniveau. Voorbeeld hiervan is het percentage ziekteverzuim van het personeel. Er komt dan voor de specifieke afdeling een nauwkeuriger berekening uit de excelsheet 'Model formatieplanning'. Uiteindelijk kunt u dan de resultaten van het berekenen van de formatie personeel van alle afdelingen bij elkaar optellen, om op instellingsniveau een overzicht te hebben.

Voor afdeling 1 van De Walnoot wordt de formatie berekend op basis van de ZZP's van de cliënten die er verblijven. Dit wordt in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 1.1. Weergave verdeling ZZP's bij afdeling 1

In bovenstaande afbeelding is te zien welke cliënten er op de afdeling van De Walnoot verblijven aan de hand van de geïndiceerde ZZP's.

Voor de berekening van het aantal uren per AWBZ-functie per week per cliënt wordt uitgegaan van de uren zoals die door de Nederlandse Zorgautoriteit per ZZP zijn berekend. Voor de ZZP's van de cliënten van De Walnoot staat in tabel 1.1 weergegeven hoeveel uur per week per cliënt dit betreft voor de verschillende AWBZ-functies. Hieruit is af te lezen dat bijvoorbeeld voor ZZP 4 VV een gemiddelde van 9,61 uur voor woonzorg is opgenomen. Deze uren zijn verdeeld over de functies OB,

PV, VP, en AB. Daarnaast is er tijd opgenomen voor eventuele dagbesteding en behandeling.

Voor de overige ZZP's V&V en de ZZP's voor de sectoren GGZ en GZ, is een overzicht van het aantal uren per AWBZ-functie opgenomen in de excelsheet 'Model Formatieplanning'.

Bijlage 1. Voorbeeld instelling

ZZP	Aantal uren woonzorg per ZZP					Dagbesteding	Behandeling
	OB	PV	VP	AB	Totaal		
4 VV	4,80	4,28	0,52	0	9,61	1,31	1,43
5 VV	9,15	5,90	0,55	0	15,60	1,05	1,50
6 VV	5,30	8,23	2,87	0	16,40	0,31	1,50
7 VV	10,60	6,28	2,12	0	19,00	1,49	2,00
8 VV	10,67	10,67	2,76	0	24,10	0,92	2,00

Tabel 1.1. Aantal uren per week per ZZP (direct en indirect cliëntgebonden)

Op de afdeling van De Walnoot verblijven bijvoorbeeld drie cliënten met ZZP 4 VV, wat tot een totaal van 28,8 uur per week leidt voor de woonzorg voor deze drie cliënten. Tabel 2 geeft dit overzicht voor de gehele afdeling.

Aantal cliënten	ZZP	OB	PV	VP	DB	BH
3	4 VV	14,41	12,84	1,57	3,92	4,28
6	5 VV	54,90	35,40	3,30	6,30	9,00
1	6 VV	5,30	8,23	2,87	0,31	1,50
5	7 VV	53,00	31,40	10,60	7,46	10,00
1	8 VV	10,67	10,67	2,76	0,92	2,00
Totaal		138,27	98,54	21,09	18,91	26,79

Tabel 1.2. Aantal uren per week voor afdeling 1

Uit de tabel is op te maken dat voor de cliënten op afdeling 1 van De Walnoot voor woonzorg 138,27 uur OB per week moet worden ingezet, 98,54 uur PV per week en 21,09 uur VP per week. Verder is 18,91 uur inzet van activiteitenbegeleiders nodig voor de dagbesteding en 26,79 uur inzet voor behandelaren.

Om te berekenen hoeveel uur per jaar wordt gevraagd aan zorg, kunnen de weekuren worden vermenigvuldigd met 52,14, zodat voor een volledig jaar de uren inzichtelijk worden. De excelsheet berekent de uren per jaar automatisch.

De omvang fte's die nodig is voor het leveren van de zorg in een jaar op deze afdeling is:

- 5,86 fte OB;
- 4,13 PV;
- 0,91 VP;
- 1,49 BH, en;
- 0,80 DB.

In totaal komt dit neer op 13,19 fte.

Bijlage 2. Denkrichting overhead en leidinggevenden

In deze bijlage verschaffen we u op basis van bestaand onderzoek inzage in de gemiddelde formatie leidinggevende capaciteit en overhead, werkzaam in de sectoren V&V, GGZ en GZ. Deze tabellen bieden u de mogelijkheid uw instelling te spiegelen aan landelijke gemiddelden wat betreft overhead en/of leidinggevenden.

	VG	LG	LVG	ZG	Branche
Leiding*	8,1	7,6	6,1	7,0	8,1
Echte overhead**	5,5	7,4	5,8	4,1	5,6
Totaal overhead***	13,7	14,9	11,8	11,1	13,6

Tabel 2.1. Percentage leiding en overhead GZ

* Formatie aan leidinggevenden en support staff (bijvoorbeeld afdelingssecretaresses).

** Formatie algemeen en administratief personeel zoals directie, medewerkers Personeel en Organisatie, medewerkers financiële afdeling en andere stafmedewerkers.

*** Formatie leiding en echte overhead, uitgedrukt als het aantal fte overhead als percentage van de totale personeelsformatie in fte's.

(Bron: PwC. Weten voor Beter - Branchrapport benchmark gehandicaptenzorg, september 2007)

	Verpleeghuizen**	Verpleeghuizen***
Overhead*	7,9	6,2

Tabel 2.2. Percentage overhead in verpleeghuizen

* Overheadpersoneel is algemeen en administratief personeel, zoals directie, P&O, administratie.

** (Bron: CTG/ZAio, jaarenquête verpleeghuizen 2004 en benchmark Arcares 2004/2005, in: CTG/ZAio. Doelmatigheid verpleeghuizen in relatie tot verantwoorde zorg onderzocht, Utrecht juni 2006).

*** (Bron: Jaarrekeningen, jaarenquête verpleeghuizen 2004, in: CTG/ZAio. Doelmatigheid verpleeghuizen in relatie tot verantwoorde zorg onderzocht, Utrecht juni 2006).

	GZ	V&V	GGZ
Overhead*	13,9	13,5	20,8

Tabel 2.3. Percentage overhead in alle sectoren

* De formatie management, personeel en organisatie, informatisering, financiën en control, communicatie, juridische zaken, administratie, facilitaire dienst en secretariaten.

(Bron: Berenschot in: ZN artikel: Overhead AWBZ-instellingen relatief laag, 31 oktober 2005)