



# PRAKTIJKSCAN: Zijn we op de goede weg?

Praktijkvoering is de afgelopen jaren gaandeweg complexer geworden. Taken zijn toegenomen, teams groter geworden. De praktijkvoering écht goed onder de knie krijgen en efficiënt inrichten, is een uitdaging. De Praktijkscan van de LHV helpt daarbij: ervaren adviseurs kijken mee, lopen mee en geven praktische tips om meteen mee aan de slag te gaan. 'Het helpt als een ervaren buitenstaander met een frisse blik naar de praktijk kijkt.'

TEKST: BERBER BIJMA / ILLUSTRATIE: AAD GOUDAPPEL

**W**e hebben het allemaal zo druk, zouden we ons werk niet anders kunnen organiseren? Wil iemand eens meekijken in mijn praktijk? Die vraag werd gesteld tijdens een bestuurdersdag van de LHV, vertelt Ger Plat. Hij is docent praktijkmanagement aan de huisartsenopleiding in Groningen, zelfstandig organisatieadviseur en trainer bij de LHV Academie. 'Een praktische vraag, die om een praktisch antwoord vroeg. Er bestaan al wel scans voor de praktijkvoering van de huisarts, maar die vinden met name op papier plaats. In de Ledenraad bleek dat sommige huisartsen graag willen dat een ervaren persoon eens over hun schouder meekijkt en vanuit de praktijk tips geeft.' Plat heeft vanuit zijn diverse functies vele huisartsenpraktijken van binnen gezien. Hij was daarom de aangewezen persoon om de eerste versie van de

LHV Praktijkscan te ontwikkelen. Die heeft hij inmiddels in twee praktijken als pilot uitgevoerd en vervolgens samen met LHV-beleidsmedewerker Jessica Leeuwenburg doorontwikkeld. Naast haar functie bij de LHV werkt zij vanuit haar eigen onderneming afwisselend als interim-manager en adviseur binnen de huisartsenzorg en jeugdgezondheidszorg. Als (praktijk)manager werkte zij in diverse praktijken. Leeuwenburg is bovendien betrokken bij het LHV-project 'Huisartsen Samen Sterk in hun Werk' (zie kader).

## ■ HUISARTS ÉN WERKGEVER

'In het medische vak zijn huisartsen uitstekend opgeleid. In praktijkvoering doorgaans minder, terwijl de huisartsenzorg steeds complexer wordt qua organisatie en context', zegt Leeuwenburg. 'Vanuit de LHV kennen wij dat werkveld. De Praktijkscan is een nieuw instrumenten om huisart-

sen zo goed mogelijk te ondersteunen om én huisarts én werkgever te zijn. De scan maakt duidelijk welke koe je bij de horens moet vatten om met plezier en effectief te blijven werken.' De Praktijkscan begint met een gesprek en het aanleveren van documenten zoals het jaarverslag, financiële stukken, een accreditatierapport en bijvoorbeeld de risico-evaluatie en -inventarisatie. Plat: 'In het gesprek met de praktijkhouder of de maatschap bespreken we de aanleiding voor de scan. Daarbij kijken we naar de relatie tussen drie zaken: de omgeving van de praktijk, de visie van de praktijkhouder of maatschap en de manier waarop de praktijk is georganiseerd. De huisarts kan zelf eventuele wensen of knelpunten op tafel leggen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat hij of zij beter wil worden in leidinggeven. Het kan ook zijn dat uit de aangeleverde stukken blijkt dat de praktijk minder declareert dan andere praktijken gemiddeld doen.'

Daarna volgt een meeloopdag: Plat of Leeuwenburg loopt een hele dag mee in een huisartsenpraktijk, kijkt hoe de backoffice functioneert, spreekt met in ieder geval de huisarts(en), POH's en assistenten, aangevuld door

**'Je kunt niet alles tegelijk aanpakken, we bespreken samen welke punten het meest urgent zijn'**

## ‘De Praktijkscan geeft nieuwe inzichten en energie’

**N**ienke Griffioen is de huisarts die in 2019 bij de LHV opperde om een ervaren adviseur eens mee te laten lopen in de praktijk, toen het ging over de vraag wat de LHV kan doen aan de werkdruk van huisartsen. ‘Op medisch gebied hebben we accreditaties, FTO’s, intervisie. Op het gebied van praktijkvoering hebben we zulke instrumenten niet, terwijl we juist daarin niet zijn opgeleid. In de praktijk die mijn man en ik samen hebben in Hazerswoude gaat het op zich prima: er komt geld in het laatje, patiënten en medewerkers zijn tevreden. Toch vroeg ik me af: zitten we op de goede weg, doen we de juiste dingen die bijdragen aan de visie die wij voor onze praktijk hebben, klopt het personeelsbestand, waar zitten onze winstpunten? Een van de praktische dingen waar we tegenaan liepen, was werkdruk bij de assistentes, maar we kregen er niet goed de vinger achter waar de drukte precies in zat.’

‘Ger Plat is een dag bij ons langs geweest, als pilot voor de Praktijkscan. Dat was een hectische dag. Iedereen was aan het eind van de

dag helemaal gaar én vol nieuwe energie. De vragen die hij stelde triggerden ons. We gingen meteen zelf nadenken over hoe we de praktijk organiseren. Al voor de terugkoppeling hadden we de eerste verbeteringen doorgevoerd.’

‘Het mooie van de Praktijkscan is dat het geen beoordeling is. Er worden geen vinkjes gezet. Bij een accreditatie zet je je beste beentje voor. Dat is nu juist niet de bedoeling, want het gaat erom hoe het er gewoonlijk aan toe gaat. Het helpt als een ervaren buitenstaander daar met een frisse blik naar kijkt.’

‘Door de terugkoppeling kregen we meer grip op de drukte bij de assistentes. Zij werkten in onze kleine praktijk niet tegelijkertijd; we werkten in principe altijd met één huisarts en één assistente. Het gebrek aan onderlinge overdracht gaf stress, naast het vele schakelen de hele dag door. We hebben meteen overdrachtmomenten geregeld en gezorgd dat er vaste momenten in de week zijn waarop ze één ding tegelijk kunnen doen. Taken zijn meer gebundeld, waardoor

de hectiek enorm is afgenomen. Alleen vier uur extra assistentie had het probleem niet opgelost. Belangrijker is dat we het werk anders hebben georganiseerd. De veranderingen hebben ons zelfs de ruimte gegeven om een POH op te leiden.

Wat ik zelf van de Praktijkscan heb meegenomen, is dat ik niet allerlei dingen tussen de bedrijven door moet doen, maar echt moet inplannen als werk. Ik heb meer structuur aangebracht in mijn praktijkhouderstijd.

Het is inmiddels twee jaar geleden dat we de Praktijkscan hebben gehad. Het lukt heel goed om de veranderingen vast te houden. Soms pak ik het verslag en de uitgeschreven interviews er nog even bij. De scan heeft ons geholpen om onze stip op de horizon scherper te krijgen én we hebben tips gekregen voor de weg ernaartoe. We kregen nieuwe inzichten en nieuwe energie. Je hoeft zo’n scan niet jaarlijks te doen, maar over een paar jaar wil ik er misschien best wel weer een.’

### HUISARTSEN SAMEN STERK IN HUN WERK

De Praktijkscan valt onder het LHV-project ‘Huisartsen Samen Sterk in hun Werk’. Met dit project wil de LHV huisartsen ondersteunen in het vinden van toekomstbestendige werkvormen die bij hen passen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek ‘Hoe wil de huisarts dokteren’ en de juridische samenwerkingsmogelijkheden (rekening houdend met de wet DBA). Naast de Praktijkscan zal de projectgroep deze zomer twee pilots starten: Maatschapsvorming op maat en Duurzame samenwerking. Nu al een vraag over een van deze pilots? Neem dan contact op met de LHV. U vindt de gegevens van onze front-office op [www.lhv.nl](http://www.lhv.nl)

### ‘Als het inzicht er is, kun je iets veranderen’

eventuele andere disciplines die in de praktijk vertegenwoordigd zijn, zoals en praktijkmanager, verpleegkundig specialist of physician assistent. Leeuwenburg: ‘Op basis van de bevindingen uit het startgesprek, de aangeleverde stukken en de eerste meeloopdag, stellen wij twee focus-thema’s voor, waarop we ons in de tweede meeloopdag richten. Je kunt niet alles tegelijk aanpakken, dus is het goed samen te bespreken welke punten het meest urgent zijn. Dat kan de wijze van declareren zijn, lean werken, de taken van de praktijkmanager, werkdruk bij de assistentes, de manier

van leidinggeven, noem maar op.’ Plat: ‘Of de manier waarop een huisarts de consulten vormgeeft, bijvoorbeeld omdat die steeds uitlopen. Het is ook aan de huisarts zelf om te bepalen waar hij of zij specifiek tips voor wil. Daarin leveren we maatwerk.’

#### ■ HET ZWEET OP DE GOEDE RUG

De Praktijkscan mondt uit in praktische adviezen. Leeuwenburg: ‘Soms kun je vrij eenvoudig verbeteringen doorvoeren, bijvoorbeeld door met taken van medewerkers te schuiven. Het kan ook zijn dat een bepaald inzicht snel tot verbeteringen leidt. Ik ben bijvoorbeeld weleens in een praktijk geweest waar het te gezellig was en de scheidslijn tussen werkgeverschap en vriendschap was vervaagd. Als het inzicht er is, kun je dat veranderen. Het knelpunt kan

ook complexer zijn. Dan geven we naast praktische adviezen de tip om een verdiepingsslag te maken met bijvoorbeeld een cursus leidinggeven of een training lean werken voor het hele team.'

'Het zweet moet op de goede rug', vult Plat aan. 'Wij vertellen wat we zien en geven advies, maar de praktijkhouder is degene die uiteindelijk aan de slag moet. Afhankelijk van waar wij knelpunten zien, kan dat best een pittige klus zijn. Wij maken tijdens de eerste meeloopdag een foto waar alles op staat, maar die weinig pixels heeft. Tijdens de tweede meeloopdag staan er minder onderwerpen op de foto, maar met meer pixels. Wil je uiteindelijk een superscherpe foto op specifieke onderwerpen, dan kun je investeren in verdere begeleiding daarop. Onze foto moet in ieder geval zo zijn, dat je als praktijkhouder zicht krijgt op alle processen. We laten het niet bij alleen een advies op alle onderwerpen, want dan heb je kans dat je door de bomen het bos niet meer ziet. We willen een praktijk concreet op weg helpen. Door twee onderwerpen uit te diepen, kun je stap voor stap resultaten bereiken op de meest urgente thema's. Dat geeft energie om ook andere punten daarna op te pakken.'

Een halfjaar na het uitvoeren van de praktijkscan vindt een evaluatie plaats. Praktijkhouder(s) en adviseur bespreken dan samen hoe de praktijk aan de slag is gegaan en hoe het ervoor staat met de actiepunten. Leeuwenburg: 'Dit is niet alleen een stok achter de deur, maar vooral bedoeld om nog aanvullende tips te geven of samen te inventariseren wat de volgende stap kan zijn.'

Plat legt met een kwinkslag de link tussen de Praktijkscan en het tv-programma Help, mijn man is klusser, waar hij fan van is. 'De presentator komt over een maand terug en zegt: "Dan moet in ieder geval de hal klaar zijn". Je moet érgens concreet beginnen. En als het klusbedrijf weg is – of in dit geval de adviseur – moet je het toch echt zelf doen.' ¶

## DE PRAKTIJKSCAN: IETS VOOR U?

Als praktijkhouder of maatschap kunt u om diverse redenen ervoor kiezen een Praktijkscan te laten doen. Aanleidingen zijn bijvoorbeeld:

- U hebt een praktijk overgenomen en bent verdergegaan in de lijn van de vorige praktijkhouder. Past dit bij uw visie en ideeën? Hoe zou het ook anders kunnen?
- U wilt meer grip krijgen op de werkdruk die u en mogelijk ook uw medewerkers ervaren.
- U mist in uw team het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en teamgeest en hebt het gevoel dat u er alleen voor staat.
- Er zit een grote verandering aan te

komen, zoals een verhuizing. Die verandering wilt u aangrijpen om nog eens goed te bekijken hoe u wilt werken.

- U hebt moeite om een opvolger te vinden en vraagt zich af hoe de praktijk aantrekkelijker kan worden gemaakt om dit probleem aan te pakken.

Meer informatie vindt u op [lhv.nl](http://lhv.nl), zoek op 'Praktijkscan'. Andere hulp nodig bij praktijkvoering? De LHV Academie biedt workshops als 'HRM in één dag' of de meerdaagse cursus Praktijkstart. U vindt het aanbod op [www.lhv.nl/lhv-academie](http://www.lhv.nl/lhv-academie).

## 'We hebben inzicht gekregen in hoe het anders kan'

Huisarts Bert van Lottum en zijn collega's in hun Almelose HOED lieten onlangs een Praktijkscan doen omdat ze op zoek waren naar betere samenwerking. 'Acht jaar geleden zijn we met vier praktijken, die onderling op nog geen 100 meter bij elkaar vandaan zaten, in één gebouw getrokken. We zijn nog steeds vier aparte praktijken, maar delen de assistentes, de POH's en de praktijkmanager. We kunnen als praktijkhouders prima met elkaar door één deur, maar bleven ertegenaan lopen dat de samenwerking niet optimaal is. Eigenwijs als we als huisartsen zijn, hebben we allemaal toch onze eigen visie. De een wil patiënten die bellen bijvoorbeeld nog dezelfde dag zien, de ander vindt dat het ook best de volgende dag kan. Voor de assistentes en de POH's zou het fijner zijn als het beleid wat gestroomlijnder is. Samenwerking ontstaat niet automatisch als je in hetzelfde gebouw gaat werken. Dat merken we ook aan de relaties met apotheek en fysiotherapeuten. Die samenwerking komt te weinig uit de verf.' 'We lopen aan tegen een vrij groot personeelsverloop. Als HOED hebben we 10.000 patiënten. Voor assistentes betekent dat dat ze patiënten vaak niet meer persoonlijk kennen. Sommigen

vinden het te massaal geworden. Een belangrijke aanleiding om de Praktijkscan te laten doen, is dat we het werk voor hen aangenamer en persoonlijker willen maken binnen de HOED-constructie.'

De scan is nog niet helemaal afgerond, maar is ons goed bevallen. We hebben inzicht gekregen in hoe het anders kan. Ger Plat, die bij ons was, is een professioneel persoon die weet waar hij het over heeft. Hij wist goed de vinger op een aantal zere plekken te leggen.

Een optie die uit de scan naar voren kwam, is om de HOED op te splitsen in twee delen met elk twee praktijken. Assistentes kunnen dan in geval van nood nog weleens invallen bij het andere deel, maar werken dan standaard in een kleinere, meer overzichtelijke praktijk. Wij zien zo'n splitsing als een mogelijke oplossing. Of die er komt, is nog niet zeker. Een van de huisartsen gaat naar verwachting binnen vier jaar met pensioen – gaan we daarop wachten of niet? Bovendien weten we sinds kort dat ons pand wordt verkocht – willen we het zelf kopen of niet? Dat zijn vragen die de situatie ingewikkelder maken en die we bij een eventueel besluit moeten betrekken.'