

PRAKTIJKMANAGEMENT HOE KRIJG JE HET IN DE VINGERS?



Hoe ga je om met een verzekeraar? Of met ruzie in het assistententeam? Is het net wel of net niet rendabel om een POH-GGZ aan te stellen? Er zijn verschillende wegen waarlangs je je vaardigheden op het gebied van praktijkmanagement kunt verbeteren. In dit dossier een overzicht van een aantal daarvan.

Leren van je huisartsopleider

Natuurlijk kun je in de collegebanken van alles leren op het gebied van praktijkmanagement, maar wat je in de ‘hitte van de realiteit’ meekrijgt, beklijft veel beter, zegt Rien van Hemert, coördinator kwaliteit huisartsopleidingspraktijken bij de Huisartsopleiding Nederland. “Het contact tussen een aankomende huisarts en een huisarts die midden in de het vuur van een praktijk staat, is daarom het meest belangrijk voor het aanleren van praktijkvaardigheden.”

Mensen staan het meest open om te leren op een moment dat ze bepaalde kennis nodig hebben, zegt Van Hemert. “Daarom is het belangrijk dat kennis op het juiste moment wordt aangeboden. Als je volop in een praktijk meedraait, leer je veel meer over financiële afwegingen, contacten met verzekeraars of functioneringsgesprekken, dan wanneer iemand je daar op een ander moment iets over vertelt.”

■ GEFOCUST OP KENNIS

Aiossen die van plan zijn eerst een paar jaar hidha of waarnemer te worden, zullen tijdens hun praktijkopleiding soms minder gefocust zijn op het leren van praktijkmanagementvaardigheden dan iemand die van plan is meteen praktijkhouder te worden, zegt Van Hemert. Maar, zegt hij, het belang van management is in alle huisartsenpraktijken

enorm toegenomen. Ook een hidha of waarnemer krijgt ermee te maken. “Niet voor niets zijn er inmiddels een aantal kritische beroepsactiviteiten beschreven op het gebied van praktijkmanagement, zoals visie ontwikkelen, oog hebben voor veiligheid en verbeterplannen maken. Huisartsen hebben een flinke professionaliseringsslag gemaakt. Dat moet ook wel, want zelfs in een solopraktijk werken bijvoorbeeld al snel zeven mensen.”

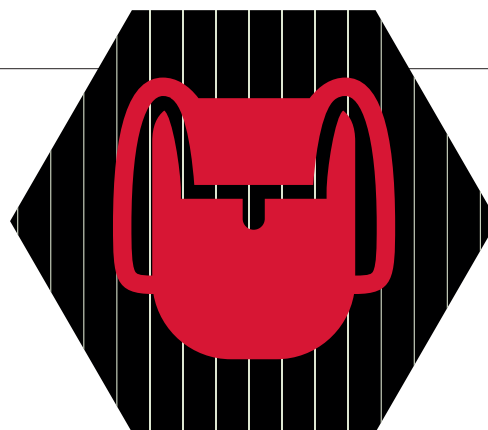
Bij hun opleider krijgen aiossen het nodige mee op het gebied van praktijkmanagement. Verbeterpunt is nog wel dat opleiders hun aiossen nóg meer mee kunnen nemen in wat er in de praktijk allemaal gebeurt, vindt Van Hemert. “Je ziet wel vaak dat huisartsopleiders toch nog een stukje voor zichzelf willen houden. Dat is niet vreemd, maar het is wel wat koudwatervrees: het is juist goed om de aios overal in te betrekken. Gelukkig zie ik daarin wel een verbetering: het wordt steeds normaler voor een aios om overal je neus in te steken.”

■ VRAAGBAAK

Een ander belangrijk verbeterpunt ziet Van Hemert bij beginnende huisartsen

die na enkele jaren als waarnemer of hidha een eigen praktijk willen beginnen. “Zij hebben tijdens hun opleiding waarschijnlijk minder meegepikt over praktijkmanagement omdat ze daar toen minder naar op zoek waren dan degenen die direct praktijkhouder werden. Voor hen moet de kennis dus op een ander moment beschikbaar zijn, en liefst weer in die relatie met een ervaren huisarts. De opleiders zouden daar een prachtige rol in kunnen vervullen, als een soort vraagbaak bij wie voormalige aiossen na een paar jaar nog eens terug kunnen komen om te sparren over managementkwesties. Er zijn al enkele initiatieven op dat gebied; ik hoop dat we die verbinding steviger kunnen maken.”

‘Wat je in de hitte van de realiteit meekrijgt, beklijft veel beter’





Gamen

Er staan geen mensenlevens of grote sommen geld op het spel, je kunt er lekker bij op de bank blijven zitten en toch ben je praktijkhouder: de game die studenten van de Universiteit Utrecht dit voorjaar ontwikkelen, heeft alles in zich om een succesnummer te worden onder aankomende en beginnende praktijkhouders. De game wordt ontwikkeld in opdracht van de LHV-regio Zuidwest-Nederland, vertelt Renske Kramer, beleidsmedewerker in die regio en projectleider van de game. “Dat is een flinke klus: zo’n tien studenten van de studierichting game-technologie zijn er van februari tot de zomer twintig uren per week mee bezig.”

■ DOELEN

Over het concrete resultaat is nog niet veel te zeggen. Maar de stuurgroep die als opdrachtgever en klankbord fungeert, heeft wel vier doelen vastgelegd die gemeten moeten kunnen worden: de tevredenheid van de huisarts zelf, van de patiënt en van de medewerker en een gezonde financiële balans. Kramer: “Je kunt in het spel bijvoorbeeld op zoek gaan naar het *break even point* voor het inzetten van een POH-GGZ. Als dat in het spel rendabel is, wil dat trouwens nog niet zeggen dat je dat 1-op-1 naar de werkelijkheid kunt vertalen. Het gaat er niet zozeer om de werkelijkheid heel precies na te bootsen, maar om kennis te maken

Een cohort van leeftijdsgenoten

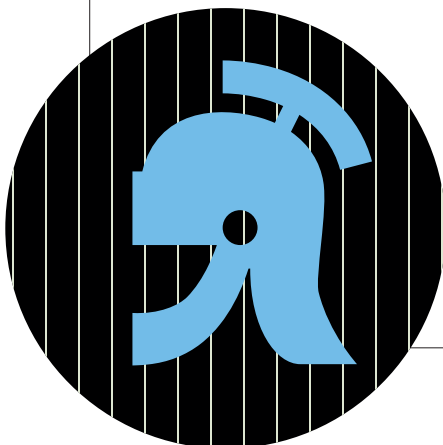
De grenzen van Cohort07 worden streng bewaakt: alleen wie in 2007 tussen de dertig en veertig jaar was én huisarts in Midden-Brabant, mag lid worden. Dat bleek een gouden greep, vertelt initiatiefnemer Jeroen Keulemans, huisarts in Tilburg. “Ons idee is eigenlijk uit nood geboren. In 2007 zagen we als beginnende huisartsen dat er nauwelijks uitwisseling was in onze leeftijdsgroep. Oudere huisartsen, merkten we onder andere op de huisartsenpost, hadden een soort vanzelfsprekend contact en begrepen elkaar in één woord. Een tussengroep,

van huisartsen tussen de veertig en vijftig, was er op dat moment nauwelijks in onze regio. Wij zagen aankomen dat straks, wanneer de ouderen met pensioen zouden gaan, wij ineens van alles zouden moeten overnemen, van het organiseren van nascholingen tot bestuurswerk. Dat was de aanleiding om als leeftijdsgenoten – beginnende huisartsen van tussen de dertig en de veertig – dan maar eens bij elkaar te komen.”

■ GEZELLIGHEID

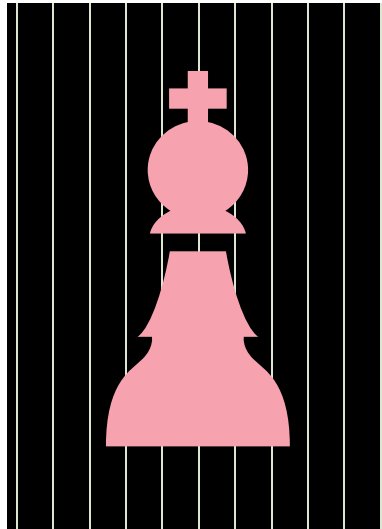
Het bespreken van vragen op het gebied van praktijkmanagement was niet het eerste doel van ‘Cohort07’ zoals de groep zichzelf ging noemen. “Het ging in eerste instantie vooral om de gezelligheid: we wilden elkaar leren kennen. In de zomer barbecueën we samen, in de winter hebben we een nascholingsbijeenkomst rond een thema dat voor onze generatie interessant is, bijvoorbeeld de combinatie werk-privé of de afweging om wel of geen bestuurswerk

te doen. In de wandelgangen en bij het eten merk je natuurlijk dat praktijkmanagement volop aan de orde is. Je vraagt elkaar: wat doe jij met een slecht functionerende assistente, welke financiële afwegingen maak jij? De intervisiegroep die we hebben opgericht in de regio, bestaat uit allemaal leden van Cohort07. Dat is toevallig, maar misschien ook niet: als leeftijdsgenoten heb je blijkaar een bepaalde chemie met elkaar. Je zit met dezelfde vragen, vult elkaar aan. En dus zoek je elkaar in verschillende verbanden steeds weer op. In die intervisiegroep is praktijkmanagement wel heel expliciet aan de orde, naast casusbesprekingen.” Jongere huisartsen mogen een tijdje in de ‘puppieclub’, tot er van hun leeftijdsgroep genoeg leden zijn om een eigen cohortgroep te starten, vertelt Keulemans. “Zo is in onze regio Cohort17 ontstaan, van huisartsen die in 2017 tussen de dertig en veertig jaar zijn. Het jongste cohort blijkt altijd het meest wakker en actief en het meest op



met allerlei facetten van praktijkmanagement en daar gevoel voor te ontwikkelen. De game maakt bijvoorbeeld duidelijk waarom je je werk als huisarts niet tussen 8 en 5 kunt doen.”

Voor de zomer moet een eerste versie van de game af zijn. Zonodig vindt daarna nog verdere finetuning plaats – dat hangt af van de vorderingen. Hoe de game aan de man wordt gebracht, moet nog worden besloten. “Misschien maken we er een cadeau voor nieuwe leden van,” zegt Kramer.



‘Op de tablet kun je gevoel voor management ontwikkelen’

‘Je vraag elkaar: wat doe jij met een slecht functionerende assistente?’

zoek naar onderling contact. Naarmate je ouder wordt, vind je blijkaar ook buiten het cohort om steeds meer wegen om contact te hebben met leeftijdgenoten.”

■ PEER GROUP

Natuurlijk kun je op het gebied van praktijkmanagement veel leren van oudere, ervaren collega’s, zegt Keulemans. “Maar ook van leeftijdgenoten, die bezig zijn een antwoord te vinden op dezelfde vragen. Je bent in feite een *peer group*. Zo zie je bij het Cohort17 dat bij de jongste huisartsen goodwill echt een item is. Ze bevragen elkaar daarop. Bij Cohort07 speelt dat niet, want daarin zitten huisartsen die allemaal al een jaar of tien werken als praktijkhouder, of soms als waarnemer. Onze

winterbijeenkomst zou heel goed een thema kunnen hebben op het gebied van praktijkmanagement, maar dan wel voor onze leeftijdsgroep. Bijvoorbeeld: hoe zorg je ervoor dat je na tien jaar, als je als team alles op de rails hebt en op elkaar bent ingespeeld, niet in elkaar kakt?”

In navolging van de regio Tilburg zijn inmiddels ook in Nijmegen, Utrecht, Rotterdam, Limburg en twee andere regio’s in Brabant cohorten opgericht, volgens hetzelfde concept van een leeftijdspreiding van tien jaar. Huisartsen die in hun eigen regio een cohort willen opstarten, kunnen voor administratieve ondersteuning terecht bij de LHV. De cohorten worden mede mogelijk gemaakt door farmaceut AstraZenica.



Cursus LHV Academie

In vier dagen van alles leren over het ondernemerschap van de huisarts. Dat is de opzet van de cursus *Praktijkmanagement* van de LHV Academie, die inmiddels door ruim 2000 aiossen is gevolgd. De cursus is interactief en bedoeld als ondersteuning bij een nieuwe stap in de loopbaan, als waarnemer, hid, hidha of praktijkhouder. De deelnemers krijgen een netwerk aangereikt, waar ze terecht kunnen met vragen op het gebied van praktijkstart en praktijkmanagement. Onderwerpen die in de cursus aan de orde komen zijn: financiële planning en pensioenregeling; ondernemerschap; professioneel onderhandelen; financiering in de huisartsenzorg en huisartsenpraktijk; personeelsbeleid; arbeidsrecht en praktijkvoering.

www.lhv.nl/lhv-academie

Pilot mentorschap

Hoe kunnen huisartsenkringen van betekenis zijn voor alle generaties? Die vraag leidde in de LHV-regio Oost-Nederland tot het opzetten van een pilot mentorschap: vijf jonge huisartsen trekken van mei tot het einde van het jaar op met vijf ervaren collega's. "De jonge huisartsen die wij voor de jaarlijkse bestuurderstraining in onze regio uitnodigden, gaven aan dat er bij de leden van de drie LHV-huisartsenkringen in onze regio veel kennis en ervaring is en dat zij graag willen dat die voor hen toegankelijker is", vertelt Cora ten Tusscher, beleidsmedewerker van

de LHV-regio Oost-Nederland. Daarnaast bleek er bij de beginnende huisartsen veel behoefte te zijn aan onafhankelijk en deskundig advies, bijvoorbeeld wanneer ze zich afvragen wat er allemaal komt kijken bij een eigen praktijk. "Er zijn allerlei mensen die wel advies willen geven, maar die hebben dan vaak ook een eigen belang. Zo is het idee ontstaan om een ervaren huisarts een tijdje te laten optrekken met een jongere en hem of haar op weg te helpen. De ervaren arts heeft geen enkel belang bij de keuze die zijn jongere collega maakt."

Het mentorschap draait niet bij voorbaat alleen om de vraag 'wil ik wel of geen eigen praktijk?', vertelt Ten Tusscher. Het kan ook zijn dat een beginnende huisarts meer zicht wil krijgen op de relatie met verzekeraars, zorginstellingen of de gemeente, over financiële zaken of over de voor- en nadelen van bestuurlijke neventaken.

■ AFSPRAKEN VASTGELEGD

De pilot is zorgvuldig opgezet: de mentee stelt zichzelf doelen voor de negen maanden mentorschap, mentor en mentee leggen samen afspraken vast over hoe vaak ze elkaar zien (minimaal eens in de zes weken en dan minstens een uur) en wat ze doen bij verandering. Ook de mentoren leggen voor zichzelf begeleidingsdoelen vast. Een

'Ervaren huisarts helpt jonge collega op weg'

Oefenen met acteurs



Praktijkmanagement leer je vooral door ermee aan de slag te gaan. Toch krijgen aiossen in hun opleiding wel een theoretische basis mee, vertelt Ger Plat, vakdocent Praktijkmanagement aan de huisartsopleiding van het UMCG in Groningen. Eerstejaars aios

sen in Groningen krijgen op een speciale 'praktijkmanagementdag' het nodige te horen over time management, gezondheidsrecht en de structuur van het Nederlandse zorglandschap. In het derde jaar zijn er vervolgens nog twee themadagen: één over de huisarts als werkgever en één over financiën en kwaliteitsbeleid.

■ VERDIEPINGSCURSUS

Om de vaardigheden op het gebied van praktijkmanagement nog verder te versterken, is er ook een verdiepingscursus praktijkmanagement, waarbij ook de huisartsopleider wordt betrokken. Zowel aios als opleider krijgen - apart van elkaar - op de huisartsopleiding een cursus, waarin tal van voorbeelden worden aangereikt van managementzaken die de aios zou kunnen oppakken. "Bijvoorbeeld iets uitzoeken op

financieel gebied of een voorstel doen in het kader van kwaliteitsbeleid", zegt Plat. "We proberen de opleiders er zo nog meer van bewust te maken dat ze ook dat deel van hun vak moeten en kunnen overdragen. En aiossen kunnen concrete verzoeken doen om met praktijkmanagement aan de slag te gaan." Aiossen kunnen zich aanmelden voor deze 'verdiepingscursus' en worden toegelaten als hun opleiding verder goed verloopt. Het is de bedoeling dat deze cursus binnenkort ook aangeboden gaat worden aan alumni; die huisartsen die tijdens hun opleiding nog niet toe waren aan de verdieping.

■ PILOT MET ROLLENSPELEN

Om de theorie om te zetten in praktische vaardigheden, deed de Huisartsopleiding Groningen vorig jaar mee aan een pilot van de LHV Academie: een



procesfacilitator en een projectgroep zorgen voor de nodige faciliteiten en begeleiding; zo krijgen mentoren vooraf een korte training.

Mentoren en mentees zijn de afgelopen maanden geworven. "Op onze oproep voor mentoren kregen we meteen genoeg aanmeldingen van mentoren

en mentees. We willen iedereen een kans geven, en hebben daarom alsnog de geplande oproep voor mentees verzonden." Op basis van de aanmeldingen wordt een selectie gemaakt en worden koppels samengesteld. Als de pilot een succes blijkt, komt er mogelijk een vervolg.

'Rollenspel is veilige manier om lastige situaties te oefenen'

cursusdag met rollenspelen en groepsopdrachten. Zo'n dertig aiossen werden verdeeld in groepjes van 4 of 5 mensen. In diverse rollenspelen, uitgevoerd door vijf professionele trainingsacteurs, oefenden ze gedurende de dag diverse rollenspelen. Plat: 'Dat varieerde van een gesprek met twee assistentes die elkaar in de haren vlogen tot een gesprek over toetreding tot een bestaande maatschap. Eén lid van het groepje speelde steeds de rol van de huisarts; de andere leden mochten vragen om een time out en dan tips en feedback geven of aanbieden om het over te nemen. Na afloop van een rollenspel gaven ook de trainingsacteurs feedback.' Tussen de

rollenspelen door kregen de aiossen als groep bijvoorbeeld de opdracht om uit te rekenen of bij een bepaalde hoeveelheid patiënten de omzet hoog genoeg was voor de inzet van een POH. Aan het eind van de dag bleek welke groep het best had gepresteerd.

De deelnemers waren zonder uitzondering enthousiast, vertelt Plat. 'Ze vonden het heel plezierig om in een veilige omgeving dit aspect van hun vak te oefenen. Het voelde heel realistisch aan, zeiden ze, en ze waren blij met de bruikbare feedback.' De afgelopen tijd zijn inhoud en opzet van de trainingsdag verder aangescherpt. Dit voorjaar doet Groningen mee aan de tweede pilot.



Ondernemersplein op Huisartsbeurs 2016

De LHV is alweer druk bezig met de voorbereidingen van de volgende editie van de Huisartsbeurs. Deze vindt plaats op 2 april 2016. Nieuw op de beurs is het ondernemersplein. Daar kunnen (aankomend) praktijkhouders zich volop laten informeren en prikkelen op het gebied van ondernemerschap.