



Beste docent,

In dit document vind je alle lesmaterialen voor het organiseren van een terugkomdag personeelsmanagement. We raden je aan om deze terugkomdag, inclusief voorbereiding, in jaar 1 te onderwijzen.

Daar waar hij of zij staat kun je ook zij, hij of hen lezen.

Doelstellingen onderwijsprogramma

Aan het einde van het onderwijsprogramma:

- Weet de aios wat de rollen waarnemer, hidha en praktijkhouder inhouden en hoe ze zich verhouden tot het personeelsmanagement.
- Heeft de aios inzicht in het functioneren van een maatschap en het beleid op het gebied van de hiërarchische lijnen.
- Heeft de aios kennis van het beleid op het gebied van opbouw/samenstelling van het praktijkteam van de opleidingspraktijk.
- Heeft de aios een visie op de samenstelling van het praktijkteam.
- Kan de aios een selectiegesprek voeren.
- Kan de aios signaleren hoe medewerkers functioneren en hoe hij het functioneren bespreekbaar kan maken.
- Kan de aios taken delegeren op het gebied van praktijkvoering en patiëntenzorg naar leden van het praktijkteam.
- Heeft de aios inzicht in het creëren van een gezond werkklimaat.

De volgende CanMed-competenties komen aan bod:

3. Samenwerken
4. Organiseren
5. Maatschappelijk handelen

Duur programma

90 minuten

Materiaal

Aios: laptop mee

Opdracht praktijkovername, kan eventueel digitaal verstrekt worden.

Opdracht Wat nu?, kan eventueel digitaal verstrekt worden.

Opdracht Het correctiegesprek, kan eventueel digitaal verstrekt worden.

Vorbereiding aios

Maak voorafgaand aan dit onderwijs:

- De volledige e-learning personeelsmanagement (30 min)
- Doe de praktijkopdracht: meelopen (afhankelijk van hoe lang je meeloopt, +/- halve dag)

Neem je laptop mee.

Literatuur

Zie bronnen e-learning.



Inhoud

Doelstellingen onderwijsprogramma	1
Duur programma	1
Materiaal	1
Vorbereiding aios.....	1
Literatuur.....	1
Lesplan	3
Bijlage: Antwoorden warming up.....	5
Bijlage: Opdracht Praktijkovername	8
Bijlage: Opdracht Praktijkovername - uitwerking casussen voor docenten	11
Bijlage: Opdracht Wat nu?.....	16
Bijlage: Bespreekpunten opdracht Wat nu?	18
Bijlage: Opdracht Het correctiegesprek.....	19



Lesplan

Tijd	Inhoud/doelstelling	Toelichting
0-5	Introductie	Behandel slides 1 t/m 3
5-15	Opdracht: de cao Vraag aan de aios of ze de cao Huisartsenzorg willen openen. Laat de aios in groepen de 5 vragen zo snel mogelijk beantwoorden. Bespreek de vragen na. De groep die het snelst klaar is en de meeste antwoorden goed heeft, heeft gewonnen.	De vragen staan op de powerpoint (ppt): <ol style="list-style-type: none">1. Hoeveel maanden opzegtermijn moet ik hanteren vanuit de cao Huisartsenzorg?2. Hoeveel recht op pauze hebben mijn werknemers?3. Wat zegt de cao over het uurtarief voor een waarnemer?4. Ben je als werkgever verplicht elk jaar een trede/ salarisschaal te verhogen van een doktersassistent?5. Als mijn kind ziek is, heb ik dan recht op verlof?6. Je POH'er wil een scholing volgen van 2 dagen van € 2000. Ben jij als werkgever verplicht dat te betalen? De goede antwoorden met uitwerking staan in de bijlage: Antwoorden warming up.
15-50	Opdracht: Praktijkovername Inhoud: Aios gaan in groepen aan de slag met de opdracht Praktijkovername. Aan het eind van het programma: <ul style="list-style-type: none">▪ Heeft de aios kennis van het beleid op het gebied van opbouw/ samenstelling van het praktijkteam van de opleidingspraktijk.▪ Heeft de aios een visie op de samenstelling van het praktijkteam.	Vorbereiding docent: verstrek elke groep de bijlage: Opdracht Praktijkovername uit. Verdeel de aios daarna in groepen. Stel eerst aan de hand van de powerpoint de praktijk aan de groep voor. Begin met een vraag aan de hele groep: wie zou tevreden zijn met dit personeelsbestand? Of denk je dat er meer/minder personeel nodig is? Bespreek met de groep. Laat de groepen in 25 minuten de vragen beantwoorden uit de bijlage Opdracht Praktijkovername. Bespreek daarna na. De antwoorden voor docenten staan in de bijlage: praktijkovername – uitwerking casussen voor docenten.
50-65	Opdracht: Wat nu? Inhoud: Aios gaan in groepen aan de slag met de lastige praktijkcasussen die je tegen kan komen als praktijkhouder. Aan het einde van het programma: <ul style="list-style-type: none">▪ Weet de aios hoe om te gaan met verschillen in normen en aarden binnen het praktijkteam.	Vorbereiding docent: kies 3 casussen uit de bijlage: Opdracht: Wat nu? Verstrek elke groep de 3 casussen. Vorm groepen van 3 tot 4 personen. Laat de aios in 10 minuten antwoorden bedenken op de vragen. Bespreek 5 minuten na aan de hand van dia 8. Maak eventueel verbinding met de praktijkopdracht die de aios hebben gedaan: meelopen met rollen in de praktijk.



Tijd	Inhoud/doelstelling	Toelichting
	<ul style="list-style-type: none">▪ Heeft de aios inzicht in het creëren van een gezond werkklimaat.	Bespreekpunten staan in de bijlage : Bespreekpunten opdracht: wat nu?
65-85	<p>Opdracht: Het correctiegesprek</p> <p>Inhoud: Aios gaan in groepen aan de slag met de opdracht Het correctiegesprek.</p> <p>Dit kan in groepen of plenair. In groepen spelen de aios zelf de rollenspellen met elkaar. Indien je voor plenair kiest, kan je als docent zelf een rol spelen in het rollenspel. De casussen staan in de PPT.</p> <p>Aan het einde van de opdracht:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kan de aios signaleren hoe medewerkers functioneren en hoe hij het functioneren bespreekbaar kan maken.▪ Heeft de aios inzicht in het creëren van een gezond werkklimaat.	<p>Vorbereiding docent: verstrek elke groep de bijlage: Casussen correctiegesprek uit óf doe de opdracht plenair. De casussen staan ook in de ppt (dia 10 t/m 14).</p>
85-90	Cooling down	Bespreek de vragen op dia 15.



Bijlage: Antwoorden warming up

Een handig hulpmiddel bij deze vraag is de app Cao huisartsenzorg. Mooie app met handige zoekfunctie en links naar relevante websites. De app is te downloaden in de [Apple Appstore](#) en [Google Playstore](#). De cao Huisartsenzorg vind je [hier](#).



1: Hoeveel maanden opzegtermijn moet ik hanteren vanuit de cao Huisartsenzorg?

Artikel 3.5 Opzegtermijn

- a. Onverminderd de ter zake geldende wettelijke bepalingen geschiedt opzegging schriftelijk,
 - van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met inachtneming van een opzegtermijn voor de werkgever van 4 maanden en voor de werknemer van 2 maanden, tenzij in de individuele arbeidsovereenkomst uitdrukkelijk anders is overeengekomen;
 - van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met inachtneming van een opzegtermijn voor de werkgever van 2 maanden en voor de werknemer van 1 maand, tenzij in de individuele arbeidsovereenkomst uitdrukkelijk anders is overeengekomen;
 - indien in de individuele arbeidsovereenkomst een andere opzegtermijn is overeengekomen, in overeenstemming met de wettelijke bepalingen, dan is de opzegtermijn voor de werknemer maximaal 6 maanden en voor de werkgever altijd twee keer zo lang als de opzegtermijn voor de werknemer.
- b. Opzegging van een arbeidsovereenkomst vindt steeds tegen het einde van een kalendermaand plaats.
- c. Opzegging door de werkgever op grond van arbeidsongeschiktheid kan slechts geschieden nadat de arbeidsongeschiktheid 2 jaren onafgebroken heeft voortgeduurd.

Indien die arbeidsongeschiktheid één of meer malen is onderbroken voor een periode korter dan 4 weken, wordt de arbeidsongeschiktheid geacht ononderbroken te zijn gebleven.

2: Hoeveel recht op pauze hebben mijn werknemers?

Artikel 4.2 Werktijden.

- c. Uitgangspunten en criteria bij individuele werktijden en roostering:
 - individuele werktijden worden gebaseerd op de arbeidsduur van de werknemer en vastgesteld in overleg tussen de werknemer en de werkgever;
 - bij individuele afspraken over werktijden en roosters wordt rekening gehouden met een goede balans tussen individuele, team- en organisatiebelangen;
 - **de normen uit de Arbeidstijdenwet zijn leidend voor het overleg over de arbeids- en rusttijden, rekening houdend met hetgeen met de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging wordt overeengekomen;**
 - individuele werktijden worden in overleg tussen werkgever en werknemer overeengekomen, nadat in het team de werktijden en de gewenste bezetting aan de orde zijn geweest;
 - de werktijden worden vastgesteld in roosters voor een periode van minimaal een kwartaal en maximaal een jaar.



Vervolgens moet je in de [Arbeidstijdenwet](#) kijken voor rusttijden:

Hierin staat:

Pauze houden

- Werkt een werknemer langer dan 5 ½ uur, dan heeft hij minimaal 30 minuten pauze. Die mag worden gesplitst in 2 keer een kwartier.
- Werkt een werknemer langer dan 10 uur, dan is de pauze minstens 45 minuten. Die mag worden gesplitst in meer pauzes van minimaal een kwartier.

3: Wat zegt de cao over het uurtarief voor een waarnemer?

De waarnemer heeft geen loondienstverband. Daarmee geldt de cao niet voor de waarnemer. De cao zegt dus niets over het uurtarief van een waarnemer.

4: Ben je als werkgever verplicht elk jaar een trede/salarisschaal te verhogen van een doktersassistent?

Artikel 4.6 Periodieke verhoging van het salaris

- a. Jaarlijks voert de werkgever met de werknemer een beoordelingsgesprek.
- b. Bij een neutrale of positieve beoordeling wordt een periodieke verhoging toegekend totdat het maximum van de betreffende schaal is bereikt.
- c. De periodieke verhoging binnen de salarisschaal gaat in telkens op de 1ste dag van de maand waarin de werknemer in dienst is getreden dan wel op de datum waarop de werknemer is bevorderd of in een nieuwe functie is geplaatst.
- d. In afwijking van het bepaalde in lid c kan de werkgever de ingangsdatum van de periodiek bepalen op 1 januari van enig jaar, mits de ingangsdatum van de periodiek niet is gelegen op een langere termijn dan 1 jaar na de ingangsdatum van de vorige periodiek. Indien de werkgever van deze mogelijkheid gebruik maakt, dan zal hij deze toepassen voor alle werknemers.
- e. Indien geen beoordelingsgesprek heeft plaatsgevonden, is de werkgever gehouden na het verstrijken van de periode als bedoeld in lid c of d de eerstvolgende periodiek in de schaal toe te kennen.

Ja, tenzij er geen sprake is van een neutrale of positieve beoordeling

5: Als mijn kind ziek is, heb ik dan recht op verlof?

Artikel 8.3 Kortdurend zorgverlof

- a. De werknemer kan in aanmerking komen voor een kortdurend zorgverlof wanneer sprake is van ziekte van
 - partner als bedoeld in artikel 1.1,
 - inwonend (pleeg)kind,
 - inwonend kind van partner als bedoeld in artikel 1.1,
 - bloedverwant in de eerste of tweede graad,
 - een persoon die, zonder dat er sprake is van een arbeidsrelatie, deel uitmaakt van de huishouding van de werknemer, of
 - een persoon met wie de werknemer anderszins een sociale relatie heeft voor zover de te verlenen verzorging rechtstreeks voortvloeit uit die relatie en redelijkerwijs door de werknemer moet worden verleend en deze persoon vanwege de ziekte verzorging van de werknemer nodig heeft.



- b. **Het kortdurend zorgverlof bedraagt per jaar maximaal 2 keer de gemiddelde arbeidsduur per week.**
Gedurende het verlof heeft de werknemer recht op 100% van het loon voor zover dit niet meer bedraagt dan het maximum dagloon, maar ten minste op het voor de werknemer geldende wettelijke minimumloon.

6: Je POH'er wil een scholing volgen van 2 dagen van €2000. Ben jij als werkgever verplicht dat te betalen?

Artikel 6.3 Scholing

- a. De werkgever bepaalt in overleg met OR, PVT of werknemer welke scholing verplicht is voor de uitoefening van de functie en de bijbehorende functieontwikkeling. De registratie in het voor werknemer toepasselijke kwaliteitsregister bepaalt tevens welke resultaten (diploma's) daarin behaald moeten worden. De werknemer geeft aan welke scholing door hem gewenst is. De afspraken die aan de hand van deze informatie worden gemaakt, worden als scholing vastgelegd in het jaarlijkse scholingsplan.
- b. De scholing in het scholingsplan wordt betaald door de werkgever, inclusief de reis- en verblijfskosten. Indien de scholing in het buitenland plaatsvindt dan maken werkgever en werknemer nadere, onderling te bepalen afspraken over de reis- en verblijfskosten.
- c. Het minimumaantal uren scholing per jaar in het scholingsplan is gesteld op 20 uur geaccrediteerde of anderszins erkende scholing bij een dienstverband van meer dan 8 uur per week. Bij een dienstverband van gelijk of minder dan 8 uur per week heeft werknemer recht op een minimumaantal van 10 uur geaccrediteerde of anderszins erkende scholing. Deze minimumaantallen kunnen uitsluitend worden toegepast als de werknemer daarmee aan de eisen voor (her)registratie in het toepasselijke kwaliteitsregister kan voldoen.
- d. Scholing vindt plaats onder werktijd. Indien de scholing plaatsvindt buiten werktijd worden de uren uitbetaald of gecompenseerd in vrije tijd. De voorkeur van de werknemer wordt daarbij gevolgd. Daarbij wordt het gebruikelijke uurloon aan de werknemer betaald behoudens scholing in het weekend, dan zijn de bepalingen van artikel 4.9 en 4.10 van deze cao van toepassing.
- e. Ten aanzien van de werknemer die meerdere dienstverbanden in dezelfde functie(groep) heeft bij werkgevers vallend onder de werkingssfeer van deze cao, kunnen betreffende werkgevers de scholingskosten in onderling overleg met elkaar verrekenen. Als de werkgevers binnen een halfjaar na het ontstaan van meerdere dienstverbanden hier met elkaar geen afspraken over maken, behoudt de werknemer bij elk van de werkgevers het recht op scholing.

Artikel 6.4 Loopbaangerichte scholing

- a. Loopbaangerichte scholing vindt plaats op basis van vrijwilligheid. Indien een werknemer een loopbaangerichte scholing wil volgen, maakt hij dit schriftelijk kenbaar aan de werkgever onder vermelding van opleiding, opleidingstijd en kosten. Wanneer werkgever en werknemer de scholing in beider belang vinden, komen zij tot overeenstemming en leggen zij de afspraken schriftelijk vast als loopbaangerichte scholing in het scholingsplan.
- b. Loopbaangerichte scholing vindt plaats in eigen tijd.
- c. Indien de loopbaangerichte scholing gedurende de normale werktijd moet worden gevolgd kan onbetaald studieverlof verleend worden voor een halve dag per week, tenzij het belang van de te verrichten werkzaamheden zich daartegen verzet. Indien de opleiding plaatsvindt op een niet-werkdag kan de werknemer geen aanspraak maken op compensatie in loon of vrije tijd, of op enig andere wijze.
- d. Om deelname aan een examen of tentamen mogelijk te maken, wordt onbetaald studieverlof verleend. Ter voorbereiding op een examen of tentamen kan bovendien onbetaald studieverlof worden verleend voor maximaal vijf halve dagen per jaar. Indien de arbeidsduur (tijdelijk) afwijkt van de basisarbeidsduur kan de werknemer onbetaald studieverlof krijgen naar evenredigheid van het dienstverband.
- e. De kosten gemoeid met het volgen van de loopbaangerichte scholing zijn voor rekening van de werkgever. Hieronder wordt verstaan de cursus- en leskosten, studiemateriaal, examen- en diplomakosten, de aanschafkosten van verplicht gesteld studiemateriaal en reis- en verblijfskosten in het kader van de opleiding. Indien de loopbaangerichte scholing in het buitenland plaatsvindt dan maken werkgever en werknemer nadere, onderling te bepalen afspraken over de reis- en verblijfskosten.
- f. De terugbetalingsregeling, artikel 6.6 voor langdurige en kostbare diplomagerichte opleidingen is van toepassing.

De cao maakt onderscheid tussen:

- Verplichte scholing (artikel 6.3): de besteedde tijd = werktijd, de kosten zijn voor de werkgever
- Vrijwillige scholing (artikel 6.4 – loopbaangerichte scholing): de medewerker doet de scholing in eigen tijd en de kosten zijn voor de werkgever



Bijlage: Opdracht Praktijkovername

Je neemt samen met een vriend een praktijk over met personeel. Je zal het praktijkhouderschap als duo vormgeven. De praktijk bestaat uit 2.500 patiënten. Hieronder zie je het personeelsbestand van de praktijk.

Functie	Aantal	Totaal aantal dagen
Huisartsen	2	
Doktersassistenten	2	8
POH-S	1	2,5
POH-GGZ	1	2
Praktijkmanager	1	1,5

Beantwoord onderstaande vragen in groepen.

Te veel assistenten

Je vindt dat er te veel doktersassistenten zijn. Je zou het liefst terug gaan naar twee assistenten voor 6 dagen. Je besluit dat je in een periode van twee jaar naar 6 dagen wilt gaan.

1. Welke stappen ga je nemen?
2. Wie moet je betrekken?
3. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

Salarisverschillen: schaal te hoog?

De oudste doktersassistent is begin 50 en heeft 30 jaar gewerkt onder de vorige huisarts. De assistent is beloond met schaal 6. Ze is alleenstaand en heeft twee thuiswonende kinderen. De assistente werkt op haar eigen manier, afwijkend van het NHG-triagesysteem. Als er wordt gevraagd een dienst te ruilen, over te werken of een projectje op te pakken, zegt ze hier nee tegen. Je vindt dus eigenlijk dat de assistent schaal 6 niet verdient.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?
3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

Salarisverschillen: schaal omhoog?

De jongste doktersassistent heeft gehoord dat de oudste twee salarisschalen hoger zit dan hij. Hij vraagt om een salarisverhoging, omdat hij vindt dat hij in schaal 5 hoort ook al heeft hij maar 2 jaar werkervaring. De jongste doktersassistent functioneert goed.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?
3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?



Verworven rechten

De oudste doktersassistent mag altijd in haar voorkeursweken vakantie opnemen, omdat zij de vakantieplanning maakt. Ook stopt ze op maandag en woensdag stipt om 15.00 uur om koffie te gaan drinken bij haar moeder. De jongste assistent werkt nu een jaar bij de praktijk en heeft aangegeven op woensdagen vanaf 14.00 uur vrij te willen om haar kinderen van school te halen nu haar partner meer is gaan werken. Daarnaast zou zij graag aankomende zomervakantie dezelfde weken vrij willen als de oudste assistent. Dat is niet mogelijk omdat er maar één assistent verlof op kan nemen zodat de praktijk niet hoeft te sluiten.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?
3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

Nascholing

De POH-S functioneert goed. Hij ziet patiënten met diabetes en COPD op zijn spreekuur. De patiënten zijn erg tevreden over deze service. In zijn contract is afgesproken dat hij 60 uur per jaar naar nascholing gaat. Dat is 5 uur per maand. Omdat het nascholing is voor zijn functie plant hij de nascholing onder werktijd. Echter, hij werkt maar twee dagen per week.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?
3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

Ongevraagd advies

De praktijkmanager werkt al een paar jaar bij de praktijk. Toen de vorige huisarts richting zijn pensioen ging, heeft hij veel taken overgedragen aan de praktijkmanager. De praktijkmanager stelt zich in sommige situaties op als directeur van de praktijk. De praktijkmanager spreekt je aan en zegt dat zij de indeling van het spreekuur anders gaat laten inrichten door de assistenten: Geen ochtendpauze meer, waardoor de huisarts 's middags veel meer tijd heeft. Dit deed de oude huisarts ook en dat beviel heel goed.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?
3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

Financiën

Je hebt net de praktijk overgenomen en geeft bij de praktijkmanager aan dat je mee wilt kijken met de financiën van de praktijk. Je stelt voor om samen de jaarrekening door te nemen. De praktijkmanager geeft aan dat de financiën altijd al haar taak waren en dat zij het niet op prijs stelt dat je mee wilt kijken. Het voelt alsof je aan haar professionaliteit twijfelt.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?



3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

Nieuwe collega?

Je hebt van een andere praktijk gehoord dat ze net een verpleegkundig specialist hebben aangenomen en dat dat erg goed bevalt. Maak een pitch die je aan je maat kan geven over de voor- en nadelen van een verpleegkundig specialist binnen jullie praktijk.

Huisartszaken

De partner van de jongste huisarts heeft problemen op zijn werk, wat veel stress oplevert. De jongste huisarts komt naar je toe om hierover te praten. Hij hoopt dat je kan meedenken en tips kan geven hoe hiermee om te gaan.

1. Wat is je einddoel?
2. Welke stappen ga je nemen?
3. Wie moet je betrekken?
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?



Bijlage: Opdracht Praktijkovername - uitwerking casussen voor docenten

Te veel assistenten

Je vindt dat er te veel doktersassistenten zijn. Je zou het liefst terug gaan naar 2 assistenten voor 6 dagen. Je besluit dat je in een periode van 2 jaar naar een doktersassistent voor 6 dagen wilt gaan.

1. Welke stappen ga je nemen?
 - Uitzoeken of de assistenten beide een vast contract hebben
 - Bepalen wat voor jou de minimale contractomvang voor een medewerker is (bij Da is het wenselijk dat hij minimaal 3 dagen op de praktijk werkt)
 - Vaststellen hoe jouw ideale invulling van de formatie er uit ziet: 2 assistenten met contract van 0,6 Fte = 2 x 3 dagen
 - In gesprek gaan met de assistenten over de wensen m.b.t. hun arbeidsomvang
2. Wie moet je betrekken?
 - De assistenten
 - Extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of de LHV
3. Waar zitten de valkuilen en obstakels?
 - Indien de assistenten beide een vast contract hebben, kan de verkleining van de formatie alleen op vrijwillige basis.
 - Op de krappe arbeidsmarkt moet je voorkomen dat één van de assistenten vertrek, het werven van een nieuwe assistent is lastig in deze tijd

Salarisverschillen: schaal te hoog?

De oudste doktersassistent is begin 50 en heeft 30 jaar gewerkt onder de vorige huisarts. De assistent is beloond met schaal 6. Ze is alleenstaand en heeft twee thuiswonende kinderen. De assistente werkt op haar eigen manier, afwijkend van het NHG-triagesysteem. Als er wordt gevraagd een dienst te ruilen, over te werken of een projectje op te pakken, zegt ze hier nee tegen. Je vindt dus eigenlijk dat de assistent schaal 6 niet verdient.

1. Wat is je einddoel?
 - Stel het functioneren van de assistent centraal.
 - Het doel wordt dan dat de assistent gaat voldoen aan de eisen die jij aan haar functioneren stelt
2. Welke stappen ga je nemen?
 - Ga met haar in gesprek over haar functioneren
 - Neem hierbij de functieomschrijving (Leidinggevend Da, schaal 6) als basis
 - Maak bespreekbaar op welke punten ze onvoldoende functioneert (zie theorie in e-learning over het functioneren)
 - Laat de medewerker een plan maken om aan haar ontwikkelpunten te werken en ondersteun haar hierbij.
3. Wie moet je betrekken?
 - De assistent
 - Indien aanwezig: de praktijkmanager
 - Een extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of LHV



4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

- Ook als je de medewerker terug zou zetten in schaal 5, dan houdt ze haar huidige salaris. Waarschijnlijk zit ze met haar dienstjaren al aan haar maximum.

Salarisverschillen: schaal omhoog?

De jongste doktersassistent heeft gehoord dat de oudste twee salarisschalen hoger zit dan hij. Hij vraagt om een salarisverhoging, omdat hij vindt dat hij in schaal 5 hoort ook al heeft hij maar 2 jaar werkervaring. De jongste doktersassistent functioneert goed.

1. Wat is je einddoel?

- Het behouden van een gemotiveerde kundige assistent
- Een afspraak over inschaling die consequent is toe te passen in het hele team

2. Welke stappen ga je nemen?

- Schaal 4 is een instap-schaal voor doktersassistenten. Je bepaalt voor jezelf je beleid na welke periode een doktersassistent, bij goed functioneren, kan doorgroeien naar schaal 5. 2 jaar is een reële periode.
- Je gaat in gesprek met de assistent over zijn functioneren, hierbij neem je de functieomschrijving Doktersassistente B, schaal 5 als basis
- Je beoordeelt in hoeverre hij aan deze functie-eisen voldoet
- Indien dat het geval is, bied je hem schaal 5
- Indien dit nog niet het geval is, dan maak je met hem een plan voor de te ontwikkelen punten en bied je hem het perspectief op de schaal indien het traject succesvol is.

3. Wie moet je betrekken?

- De assistent
- Indien aanwezig: de praktijkmanager
- Eventueel: een extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of LHV

4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?

- Als je de terughoudend bent, dan kan hij op zoek gaan naar een werkgever die wel schaal 5 biedt in deze krappe arbeidsmarkt
- Als je het niet goed begeleidt, kan de medewerker zijn motivatie verliezen

Verworven rechten

De oudste doktersassistent mag altijd in haar voorkeursweken vakantie opnemen, omdat zij de vakantieplanning maakt. Ook stopt ze op maandag en woensdag stipt om 15.00 uur om koffie te gaan drinken bij haar moeder. De jongste assistent werkt nu een jaar bij de praktijk en heeft aangegeven op woensdagen vanaf 14.00 uur vrij te willen om haar kinderen van school te halen nu haar partner meer is gaan werken. Daarnaast zou zij graag aankomende zomervakantie dezelfde weken vrij willen als de oudste assistent. Dat is niet mogelijk omdat er maar één assistent verlof op kan nemen zodat de praktijk niet hoeft te sluiten.

1. Wat is je einddoel?

Het is juridisch niet eenvoudig om verworven rechten van een medewerker weer af te nemen.

De doelen zouden kunnen zijn:

- Geen gedoe of wrijving tussen de assistenten



- Een goed werkklimaat/werksfeer
 - Een rechtvaardige afspraak die recht doet aan de wensen van beide assistenten en uitvoerbaar is in de dagelijkse praktijk (geen onaanvaardbare consequenties heeft voor de praktijkvoering)
2. Welke stappen ga je nemen?
 - Uitzoeken of er sprake is van verworven rechten bij de oudere assistent
 - Met beide assistenten individueel in gesprek
 - In een driegesprek op zoek naar een compromis, waarmee beide assistenten kunnen leven
 3. Wie moet je betrekken?
 - De assistenten
 - Indien aanwezig: de praktijkmanager
 - Eventueel: een extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of LHV
 4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?
 - Er kan sprake zijn van verworven rechten

Nascholing

De POH-S functioneert goed. Hij ziet patiënten met diabetes en COPD op zijn spreekuur. De patiënten zijn erg tevreden over deze service. In zijn contract is afgesproken dat hij 60 uur per jaar naar nascholing gaat. Dat is 5 uur per maand. Omdat het nascholing is voor zijn functie plant hij de nascholing onder werktijd. Echter, hij werkt maar twee dagen per week.

1. Wat is je einddoel?
 - Een heldere afspraak over de scholingsuren van de POH, conform de cao en uitvoerbaar, zonder dat het de praktijkvoering onder druk zet.
2. Welke stappen ga je nemen?
 - Je zoekt uit hoe het in de cao geregeld is m.b.t. scholing
 - Je maakt een afspraak over de verdeling van de 60 uur:
 - o 20 uur verplichte scholing; tijd en de kosten voor de werkgever
 - o 40 uur aanvullende scholing: kosten voor de werkgever, de medewerker doet het in eigen tijd
3. Wie moet je betrekken?
 - De POH
 - Indien aanwezig: de praktijkmanager
 - Eventueel: een extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of LHV
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?
 - Er kan inmiddels sprake zijn m.b.t. verworven rechten t.a.v. de scholingsafpraak.



Ongevraagd advies

De praktijkmanager werkt al een paar jaar bij de praktijk. Toen de vorige huisarts richting zijn pensioen ging, heeft hij veel taken overgedragen aan de praktijkmanager. De praktijkmanager stelt zich in sommige situaties op als directeur van de praktijk. De praktijkmanager spreekt je aan en zegt dat zij de indeling van het spreekuur anders gaat laten inrichten door de assistenten: Geen ochtendpauze meer, waardoor de huisarts 's middags veel meer tijd heeft. Dit deed de oude huisarts ook en dat beviel heel goed.

1. Wat is je einddoel?
 - Een dagindeling die aansluit bij jouw wensen/eisen
 - Een heldere taakomschrijving voor de praktijkmanager
 - Een heldere werkwijze tussen praktijkmanager en huisarts over de taakdelegatie naar de PM
2. Welke stappen ga je nemen?
 - Je maakt voor jezelf een gewenste taakomschrijving voor de praktijkmanager, afgeleid van de taakomschrijving uit de cao
 - Je organiseert een gesprek met de praktijkmanager; een 'pas op de plaats'. Jullie werken nu een korte tijd samen en je geeft aan dat je in het gesprek de samenwerking wilt evalueren en heldere afspraken wilt maken over de taakverdeling.
3. Wie moet je betrekken?
 - Praktijkmanager
 - Eventueel: een extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of LHV
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?
 - Je bent niet duidelijk genoeg over jouw wensen m.b.t de invulling van de functie
 - Jouw invulling voelt voor de praktijkmanager als een degradatie

Financiën

Je hebt net de praktijk overgenomen en geeft bij de praktijkmanager aan dat je mee wilt kijken met de financiën van de praktijk. Je stelt voor om samen de jaarrekening door te nemen. De praktijkmanager geeft aan dat de financiën altijd al haar taak waren en dat zij het niet op prijs stelt dat je mee wilt kijken. Het voelt alsof je aan haar professionaliteit twijfelt.

1. Wat is je einddoel?
 - Inzicht in de financiën van de praktijk
 - De regie over het financieel management van de praktijk
 - Een heldere functieomschrijving voor de praktijkmanager en een duidelijke taakverdeling praktijkmanager-praktijkhouder
2. Welke stappen ga je nemen?
 - Je maakt voor jezelf een gewenste taakomschrijving voor de praktijkmanager, afgeleid van de taakomschrijving uit de cao
 - Je organiseert een gesprek met de praktijkmanager; een 'pas op de plaats'. Jullie werken nu een korte tijd samen en je geeft aan dat je in het gesprek de samenwerking wilt evalueren en heldere afspraken wilt maken over de taakverdeling.



3. Wie moet je betrekken?
 - Praktijkmanager
 - Eventueel: een extern deskundige op gebied personeelsbeleid, bijvoorbeeld via de zorggroep of LHV
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?
 - Je bent niet duidelijk genoeg over jouw wensen m.b.t de invulling van de functie
 - Jouw invulling voelt voor de praktijkmanager als een degradatie

Nieuwe collega?

Je hebt van een andere praktijk gehoord dat ze net een verpleegkundig specialist hebben aangenomen en dat dat erg goed bevalt. Maak een pitch die je aan je maat kan geven over de voor- en nadelen van een verpleegkundig specialist binnen jullie praktijk.

Huisartszaken

De partner van de jongste huisarts heeft problemen op zijn werk, wat veel stress oplevert. De jongste huisarts komt naar je toe om hierover te praten. Hij hoopt dat je kan meedenken en tips kan geven hoe hiermee om te gaan

1. Wat is je einddoel?
 - Je hebt de medewerker (de jonge huisarts) kunnen helpen aan een hulpverlener die het stel kan helpen.
 - Je hebt jouw rol als werkgever kunnen afbakenen en bent niet op de stoel van de hulpverlener gaan zitten.
2. Welke stappen ga je nemen?
 - Je luistert naar de vraag van de medewerker en toont je empathie
 - Je geeft adviezen bij wie het stel eventueel hulp kan zoeken
 - Je maakt duidelijk waar jouw grenzen liggen en wat je in de werkgeversrol kunt betekenen in deze situatie
3. Wie moet je betrekken?
 - Jonge huisarts
 - Eventueel: hulpverlener
4. Waar zitten de valkuilen en obstakels?
 - Je gaat als huisarts te veel op de stoel van de hulpverlener zitten, terwijl je in deze relatie werkgever bent



Bijlage: Opdracht Wat nu?

Als praktijkhouder kom je soms in een lastige situatie. Dit kan komen door problemen tussen collega's of doordat normen en waarden van jou en je collega's verschillen. Bedenk hoe je als praktijkhouder om zou gaan met onderstaande situaties.

Tatoeage

Je ben praktijkhouder van een praktijk in een conservatief dorp. Je hebt in een sollicitatiegesprek gezegd dat je het belangrijk vindt dat alle medewerkers er representatief uit zien. Echter, één van je doktersassistenten heeft een tatoeage van een pauw laten zetten in haar decolleté. Deze assistent ziet er altijd netjes gekleed uit. Ook op de dag dat jij de pauwtatoeage ziet, heeft ze een nette broek en blouse aan en zit haar haar netjes. De assistent ziet de pauw als een kunstwerk. Haar collega-assistenten zeggen dat ze de pauw heel mooi vinden.

1. Je bent praktijkhouder: wat vind jij ervan?
2. Wat zijn je vervolgstappen?

Facebook

Je verpleegkundig specialist heeft op zijn Facebook-profiel staan dat hij werkt bij jouw huisartsenpraktijk. Hij spreekt zich uit tegen het overheidsbeleid betreffende COVID-19. Hij post verschillende berichten over dat hij vindt dat vaccineren niet nodig is. Ook heeft hij recent een foto gepost van zichzelf bij een protestmars tegen corona.

1. Je bent praktijkhouder: wat vind jij ervan?
2. Wat zijn je vervolgstappen?

Rigide

Drie jaar terug heb je doktersassistent A aangenomen. Bij de sollicitatie heeft zij aangegeven nooit op woensdag en vrijdag te willen werken. Dit heb jij destijds toegezegd. De assistent heeft één dochter van 9 jaar en grootouders in de buurt waar ze een beroep op kan doen als ze oppas voor haar dochter nodig heeft. Assistent B, heeft aangegeven graag op vrijdag vrij te willen zodat ze een langer weekend heeft. Ze heeft aan assistent A gevraagd of ze werkdagen wil ruilen. Assistent A heeft nee gezegd. Als jij aan assistent A vraagt waarom ze niet wil ruilen zegt ze dat assistent B geen kinderen heeft en daar dus niet haar schema voor hoeft aan te passen. Daarnaast heeft ze haar privé helemaal afgestemd op haar werk en dat kan niet zomaar omgegooid worden.

1. Je bent praktijkhouder: wat vind jij ervan?
2. Wat zijn je vervolgstappen?

Bevriend

Je hebt een praktijk met 3 doktersassistenten. 2 Assistenten zijn bevriend geraakt tijdens het werk. Ze komen vaak bij elkaar thuis en doen dingen samen. Tijdens het werk praten ze veel over hun privéleven. Tijdens de lunch gaat het vaak over hun kinderen, nieuwe kleding en series die ze allebei kijken. De andere assistent valt erbuiten. Je merkt dat hij steeds stiller wordt.

1. Je bent praktijkhouder: wat vind jij ervan?
2. Wat zijn je vervolgstappen?



Goed bedoeld

Je bent praktijkhouder. Doktersassistent A komt langs en geeft aan dat het slecht gaat met collega-assistent B. Assistent B heeft namelijk gezegd dat het thuis niet goed gaat. Haar partner heeft problemen op het werk, waardoor hij depressieve klachten heeft. Assistent B heeft de zorg van hun 3 kinderen volledig op zich genomen, waardoor ze altijd moe op werk aankomt. Ze heeft tegen de assistent A gezegd dat ze zich de laatste tijd heel slecht voelt. Assistent A maakt zich ernstige zorgen over Assistent B en vraagt zich af hoe lang ze dit vol kan houden. Je had zelf ook al gezien dat de doktersassistent er de laatste tijd moe uit ziet.

1. Je bent praktijkhouder: wat vind jij ervan?
2. Wat zijn je vervolgstappen?

De excellente collega

Eén van je doktersassistenten functioneert heel goed. Hij werkt goed en snel, is vriendelijk tegen patiënten en fijn in de samenwerking. Je ziet hem elke dag vol energie aan de slag gaan. De andere doktersassistenten zien hem als rolmodel. Je wil graag je waardering uitspreken.

1. Je bent praktijkhouder: hoe laat je je waardering blijken?



Bijlage: Bespreekpunten opdracht Wat nu?

Voorbeelden van bespreekpunten per casus:

Tatoeage: Tatoeages worden steeds normaler. Als praktijkhouder kan je je eigen associaties hebben. Je kan wel aangeven: ik begrijp dat het jouw smaak is, maar ik vind het te veel de aandacht trekken. Je kan vragen om de tatoeage te bedekken zodat hij niet zichtbaar is, omdat je het qua representatie niet bij de praktijk vindt passen. Houd het bij jezelf.

Facebook: Als iemand op account heeft staat dat hij/zij werkt bij jouw praktijk, ben je niet alleen een privé persoon, maar ook representatief voor de huisartsenpraktijk. Je kan vragen of ze stopt met publicaties, want mensen associëren medewerker als medisch professionals. Of vragen weg te halen dat ze bij jouw praktijk werkt. Bewustwording kan al veel doen: Mensen hebben soms geen idee wat de impact is van zulke berichten. Bewust maken dat je in de zorg onderdeel bent van een keten.

Rigide: Er is sprake van verworven rechten. De huidige situatie zorgt voor een negatieve werksfeer. Woensdag en vrijdag vrij, kunnen anderen als privilege gaan zien. Een andere collega kan ook behoefte hebben om die dag vrij te hebben. Je moet de behoeften en belangen van alle collega's in het oog houden. Ondanks de afspraken die gemaakt zijn in het sollicitatiegesprek, kunnen er bedrijfsmatige redenen zijn om hiervan af te wijken. Als werkgever moet je ook laten zien dat je er voor iedereen bent. Je mag flexibiliteit van alle collega's verwachten, mits je ze de tijd geven hun privéleven aan te passen op wijzigingen in werkdagen.

Bevriend: Je kan als werkgever niemand verbieden om bevriend te zijn met elkaar. Maak de twee bevriende collega's bewust van wat hun vriendschap voor impact kan hebben op andere collega's. Als werkgever kan je zeggen: realiseer je dat jullie vriendschap ook betekent dat jullie ontoegankelijk zijn voor andere collega's. Jullie zijn nu een team in het team. Geef concrete tips hoe ze de andere collega erbij kunnen betrekken, bijvoorbeeld door tijdens de lunchpauze de andere collega bij gesprekken te betrekken.

Goed bedoeld: Als werkgever kan je niks met de informatie, omdat de collega dit tegen een andere collega in vertrouwen heeft gezegd. Vertel dit aan de collega. Geef aan: "Ik snap dat je je verantwoordelijk voelt om met mij dit te delen. Ik kan er niks mee. Ze heeft jou in vertrouwen genomen, ga het gesprek aan. Dringt erop aan dat ze hulp zoekt en met mij in gesprek gaat." Officieel mag je er niks mee, omdat je dit in vertrouwen hebt gehoord, maar houdt wel vinger aan de pols bij de collega. Leg het niet zomaar opzij.

De excellente collega: Laat je waarderen aan je collega blijken, maar doe dit niet als andere collega's erbij zijn. Dit kan voor hen vervelend zijn, terwijl zij ook erg hun best kunnen doen.



Bijlage: Opdracht Het correctiegesprek

POH

Je hebt een POH'er in dienst, maar vindt dat de productie te laag is. De POH'er zou het spreekuur van de huisarts moeten ontzorgen, maar jij hebt het erg druk en ziet dat de agenda van de POH'er niet vol is. De POH'er werkt 4 dagen in de week en is 58 jaar. De POH'er was vroeger doktersassistent en heeft een opleiding tot POH gedaan. Ze werkt traag, omdat ze veel tijd nodig heeft voor en na het zien van een patiënt. Ze is zorgvuldig naar patiënten toe.

1. Beschrijf het doel van het correctiegesprek: wat wil je met dit gesprek bereiken?
2. Maak een agenda.
3. Oefen het gesprek met elkaar.

Doktersassistent

In de praktijk werken 3 doktersassistenten. Eén doktersassistent valt buiten de groep. Hij is introvert, zoekt geen contact met collega's en is erg op zichzelf. Hij doet geen poging om onderdeel van het team te zijn. Als er patiënten binnenkomen, houdt hij het gesprek zo kort als mogelijk. De assistent is niet open, dus je weet niet veel van hem. Hij doet zijn werk goed en is consciëntieus.

1. Beschrijf het doel van het correctiegesprek: wat wil je met dit gesprek bereiken?
2. Maak een agenda.
3. Oefen het gesprek met elkaar.

Huisarts in loondienst

Je hebt een huisarts in dienst van je praktijk. Deze huisarts heeft een veeleisende houding naar de assistenten toe. Hij laat ze een taken uitvoeren waarvan je je afvraagt of je dat aan de assistent vraagt of zelf uitvoert. Hij laat de assistenten bijvoorbeeld dagelijks formulieren printen en invullen, instanties bellen en zaken regelen. De assistenten hebben een klacht ingediend: ze voelen zich alsof ze de persoonlijke assistent zijn van deze huisarts. De andere huisartsen doen deze taken namelijk zelf.

1. Beschrijf het doel van het correctiegesprek: wat wil je met dit gesprek bereiken?
2. Maak een agenda.
3. Oefen het gesprek met elkaar.

Waarnemer

Twee dagen in de week werkt er een waarnemer in je praktijk. Deze waarnemer uit openlijk kritiek op hoe in jouw praktijk gewerkt wordt. Dagelijks maakt zij opmerkingen zoals "Dit vind ik raar geregeld, ik ben heel anders gewend", "Dit kan beter" en "Ik vind dit niet professioneel". Zij doet dit tegen jou als praktijkhouder, ook waar alle collega's bij zijn in de koffiepauze. De waarnemer heeft zelfs een keer tegen je gezegd "Als je je personeel wil houden, moet je wel voor betere omstandigheden zorgen". Tegen patiënten is zij alleen kritisch over het pand. Dan zegt ze dingen als "U heeft het koud zie ik, ik de hele dag ook. De isolatie hier laat echt te wensen over" en "Wat een rommel is het".

1. Beschrijf het doel van het correctiegesprek: wat wil je met dit gesprek bereiken?
2. Maak een agenda.
3. Oefen het gesprek met elkaar.