



Huisarts en goed werkgeverschap, hoe doe je dat?

---

# Programma

20.00 – 20.10	Introductie + vragen
20.10 – 20.25	Care & Cure - Sonia Jennings
20.25 – 20.45	Gesprekskaarten Erik Schouten / Diana Lucassen
20.45 – 21.00	Vragen en ervaringen

---

# 1. Ben je werkzaam als:

- a. Huisarts
  - b. Praktijkmanager
  - c. Andere leidinggevende
  - d. Anders
-

## 2. Voel je je bekwaam in je rol als werkgever/leidinggevende?

- a. Ik doe dit van nature
  - b. Ik doe het omdat het moet
  - c. Ik doe het en vind het nog best lastig, zou nog wel meer handvatten kunnen gebruiken
  - d. Ik doe het met plezier, maar zou nog wel meer handvatten kunnen gebruiken
-

# 3. Voer je al structureel jaargesprekken?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Deels

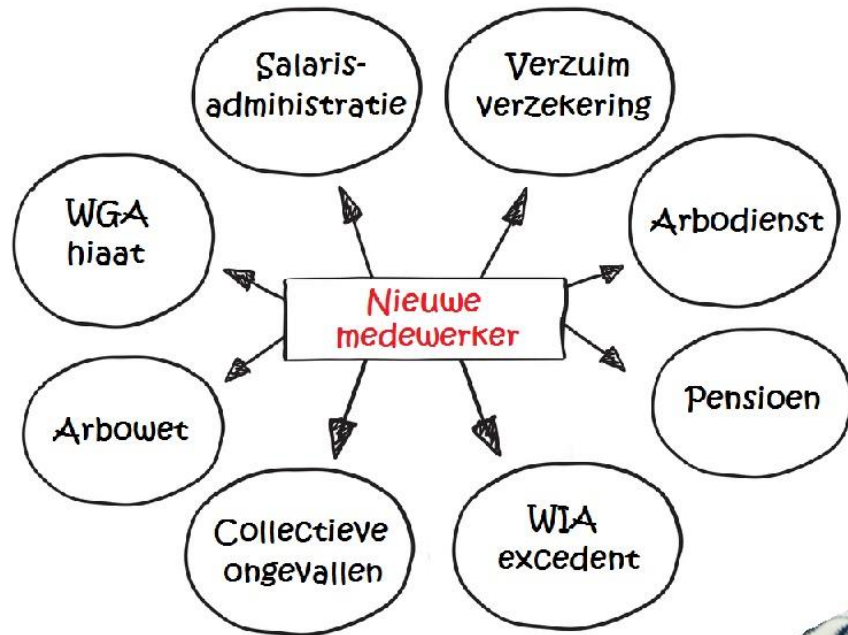


# Care & Cure

Goed werkgeverschap voor gezond en  
duurzaam personeel

Sonia Jennings

---



# Waarom zou ik mij hier druk om maken?

- Als werkgever heb je de wettelijke verplichting om voor een veilige en gezonde arbeidsomgeving te zorgen
  - In Burgerlijk wetboek 7. staan alle verplichtingen en werkgever én werknemer
-



## Arbeidsomstandigheden

 Gunstige arbeidsomstandigheden	 Gevaren in arbeidsomstandigheden
 schone en prettig ingerichte ergonomisch verantwoorde werkplek	 blootstelling aan chemicaliën
 daglicht en uitzicht uit een raam naar buiten	 fysieke (over)belasting en lawaai
 een juiste opstelling van machines, goed gereedschap	 stress/ te hoge werkdruk
 goede verhoudingen met leidinggevenden en collega's	 agressie van klanten of collega's
 duidelijke werkafspraken, goed georganiseerde werkprocessen	 niet goed (kunnen) afstemmen van het werk op de thuissituatie
 duidelijke communicatie van de leiding naar de werkvloer en omgekeerd	 kans op vallen of letsel

# Arbowetgeving

- Beleid maken t.av. veiligheid, gezondheid en welzijn
    - Basiscontract Arbodienst en bedrijfsarts
    - Preventiemedewerker -> RI&E /PvA
    - Ziekteverzuimbeleid
    - Re-integratiebeleid
    - Gedragscode internet, e-mail en social media
  - Zie ook cao en SSPH
-

# Personeelshandboek

- <https://www.lhv.nl/uw-praktijk/personeel/alle-handleidingen-over-personeel>
- <https://ssfh.nieuw.dearbocatalogus.nl>
- <https://apps.apple.com/nl/app/cao-huisartsenzorg/id1486317444?ls=1>





# Wet Verbetering Poortwachter



# Wel of niet arbeidsongeschikt

- De werkgever wordt ziekteverlof gevraagd!
  - Vanuit de AVG – privacy mag de werkgever de medewerker niet inhoudelijk vragen naar de ziekte
  - Wel naar het verwachte verloop van het proces (hoe lang wordt verzuim verwacht) en of andere werkzaamheden mogelijk zijn
  - Indien er een vermoeden is van onterecht verzuim dan versnelde controle via arbodienst/bedrijfsarts inzetten
-

# Wel of geen vervanging?

- Bij zeer kortdurende ziekte kan er voor gekozen worden om samen de zieke te vervangen
    - Welke taken moeten overgenomen worden
    - Wat kan blijven liggen – prioritering van werkzaamheden
  - Bij langere tijd (na 1 week) bekijken of het realistisch is dat het team verzuim kan opvangen
  - Aandacht voor extra inzet!
  - Flexibiliteitsclausule opnemen in arbeidsovereenkomst
-





# Gesprekskaarten



Stichting Sociaal Fonds  
**Huisartsenzorg**



# Gesprekskaart 'Goed voor elkaar'

- 31 vragen in 6 rubrieken
  - Medewerker en leidinggevende selecteren enkele vragen
  - Afspraken en vervolg
  - Relatie met het jaargesprek/  
functioneringsgesprek
- A. Om te beginnen
  - B. Motivatie en talenten
  - C. Kennis en vaardigheden
  - D. Gezondheid en vitaliteit
  - E. Werk en privé
  - F. Werkomstandigheden  
en samenwerking
-

# Voorbeeld



## **B. Motivatie en talenten**

1. In hoeverre heb je plezier in je werk?
2. Van welke werkzaamheden krijg je energie?  
Welke talenten gebruik je dan?
3. Welke werkzaamheden kosten je energie?
4. Hoe heb je je de afgelopen periode ontwikkeld en wat vind je daarvan?
5. Waarin wil je jezelf de komende periode verder ontwikkelen?
6. Hoe kunnen we nog beter gebruikmaken van jouw sterke punten?

# Voorbeeld



## **F. Werkomstandigheden en samenwerking**

1. Zijn de praktische werkomstandigheden en faciliteiten voor jou in orde?
2. Hoe ervaar je de samenwerking en sfeer in het team?
3. Doen we voldoende aan teambuilding en sociale activiteiten?
4. Hoe ervaar je de (bege)leiding door jouw leidinggevende? En de ruimte die je krijgt?
5. Hoe vind je dat je wordt geïnformeerd over en betrokken bij ontwikkelingen?
6. Hoe vind je dat het teamoverleg functioneert?
7. Voel je je wel eens onveilig of ervaar je ongewenst gedrag?
8. Krijg je voldoende erkenning en waardering?

# Gesprekskaart Werkdruk

- Onderzoek AZW najaar 2020 – werknemers huisartsenzorg
    - 37% ervaart de werkdruk als te hoog
    - 67% vindt dat de werkdruk afgelopen jaar is toegenomen
  - Werkdruk wordt vaak gezien als een lastig grijpbaar probleem
  - De gesprekskaart biedt inzicht in oorzaken en oplossingen
  - In te zetten wanneer werkdruk als probleem wordt gesignaleerd
  - Voor het een-op-eengesprek en voor bespreking in teamverband
-

# Mogelijke oorzaken en hulpbronnen



## Mogelijke oorzaken van werkdruk

### Werkinhoud

- Veel werk
- Werk waaraan hoge eisen worden gesteld
- Werk met een hoge moeilijkheidsgraad
- Te veel of te weinig variatie
- Emotioneel belastend werk

### Werkcontext

- Onduidelijkheid over of veranderingen in taken
- Onduidelijkheid over werkprocessen en -procedures
- Niet ongestoord kunnen werken
- Onprettige werksfeer of stijl van leidinggeven
- Onzekerheid over je baan

### Regelmogelijkheden

- Geringe 'speelruimte'
- Weinig vrijheid om de eigen tijd in te delen
- Gebrek aan praktische hulp door leidinggevende
- Gebrek aan praktische hulp door collega's
- Weinig inspraak



### Individuele factoren

- Stressbestendigheid
- Andere mentale en lichamelijke eigenschappen
- Kennis en vaardigheden
- Mate waarin de medewerker gebruikmaakt van de beschikbare regelmogelijkheden
- Omstandigheden in de privésituatie



### Buffers

- Aandacht van leidinggevende
- Aandacht van collega's
- Waardering en beloning
- Herstelmogelijkheden
- Ontwikkelingsmogelijkheden

# Voorbeeld mogelijke oplossingen



## **Niet ongestoord kunnen werken**

- Ga na wat medewerkers in bepaalde functies nodig hebben bij het doen van geconcentreerd werk.
- Onderzoek welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken. Denk bijv. aan een 'niet storen'-plek, tussenschermen en geluiddempende maatregelen.
- Plan tijdsblokken in voor grote klussen, met zo min mogelijk verstoringen van telefoon, e-mail, appjes etc.

# Gespreksvragen werkdruk

1. Bij welke signalen bij jezelf merk je dat het (werk) te veel wordt?  
En wat merken anderen aan jou?

*Bekijk het schema met mogelijke oorzaken en hulpbronnen*

2. Wat zijn voor jou de belangrijkste oorzaken van werkdruk?
3. Hoe ga jij om met werkdruk? Welke rol spelen individuele factoren daarbij?
4. In hoeverre wordt je werkdruk verlicht door de genoemde buffers?

*Bekijk het overzicht met de belangrijkste oorzaken in de huisartsenzorg en mogelijke oplossingen*

5. Welke van de genoemde oplossingen spreken aan?
6. Welke andere oplossingen kunnen we bedenken?

*Afspraken*

7. Met welke punten gaan we concreet aan de slag?
  8. Wat kun jij zelf doen en wat heb je van je leidinggevende of anderen nodig?
-



# Heeft u deze al gedownload?

De gesprekskaarten zijn te vinden

- op [www.ssfh.nl](http://www.ssfh.nl)
- in de cao-app huisartsenzorg



# Gesprekskaart Werkdruk

## Waarom deze gesprekskaart?

De huisartsenzorg is een prachtige sector om in te werken. Nergens staat de persoonlijke patiëntenzorg zo centraal als in dagpraktijken, huisartsenposten, gezondheidscentra en zorggroepen. De vraag naar huisartsenzorg is in de afgelopen jaren flink gegroeid en de zorgvraag is daarbij ook complexer geworden.

Veel medewerkers ervaren een hoge werkdruk: een onbalans tussen de eisen die aan hen worden gesteld en hun mogelijkheden om het werk goed uit te voeren. Een te hoge werkdruk kan leiden tot werkstress. En langdurige stress heeft een negatief effect op het functioneren en de werksfeer, en kan gezondheidsklachten, ziekteverzuim en burn-out veroorzaken.

Het is dus in het belang van medewerker en werkgever om een te hoge werkdruk tijdig aan te pakken. Maar hoe? Werkdruk wordt vaak gezien als een lastig grijpbaar probleem. Deze gesprekskaart is een hulpmiddel voor het goede gesprek over werkdruk, en biedt inzicht in mogelijke oorzaken en oplossingen.

De gesprekskaart kan succesvol worden ingezet wanneer werkdruk als probleem wordt gesignaleerd, en als medewerker en leidinggevende de bereidheid hebben om met de uitkomsten van het gesprek aan de slag te gaan. De gesprekskaart is geschikt voor het een-op-eengesprek en voor bespreking in teamverband. Het is van belang dat alle deelnemers over deze gesprekskaart beschikken en zich kunnen voorbereiden.



## Mogelijke oorzaken van werkdruk

### Werkinhoud

- Veel werk
- Werk waaraan hoge eisen worden gesteld
- Werk met een hoge moeilijkheidsgraad
- Te veel of te weinig variatie
- Emotioneel belastend werk

### Werkcontext

- Onduidelijkheid over of veranderingen in taken
- Onduidelijkheid over werkprocessen en -procedures
- Niet ongestoord kunnen werken
- Onprettige werksfeer of stijl van leidinggeven
- Onzekerheid over je baan

### Regelmogelijkheden

- Geringe 'speelruimte'
- Weinig vrijheid om de eigen tijd in te delen
- Gebrek aan praktische hulp door leidinggevende
- Gebrek aan praktische hulp door collega's
- Weinig inspraak



## Individuele factoren

- Stressbestendigheid
- Andere mentale en lichamelijke eigenschappen
- Kennis en vaardigheden
- Mate waarin de medewerker gebruikmaakt van de beschikbare regelmogelijkheden
- Omstandigheden in de privésituatie



## Buffers

- Aandacht van leidinggevende
- Aandacht van collega's
- Waardering en beloning
- Herstelmogelijkheden
- Ontwikkelingsmogelijkheden

## Mogelijke oorzaken en hulpbronnen

Er zijn in de huisartsenzorg veel vacatures die lastig vervuld kunnen worden, ondanks alle inspanningen om nieuwe medewerkers te werven. De personeelstekorten zijn een belangrijke oorzaak van werkdruk, maar 'te veel werk voor te weinig mensen' is niet het enige. Bovenstaand schema geeft de belangrijkste mogelijke oorzaken van werkdruk, individuele factoren die van invloed zijn bij het ervaren van en het omgaan met werkdruk, en buffers die de druk (deels) kunnen compenseren.

Op de volgende pagina staan de vijf oorzaken van werkdruk die (volgens diverse onderzoeken) in de huisartsenzorg vaker dan gemiddeld voorkomen, met mogelijke oplossingen.

De punten waarop de huisartsenzorg gemiddeld juist positief scoort, zijn: een goede mate van variatie, duidelijkheid over taken en werkprocessen/-procedures, baanzekerheid, ontwikkelingsmogelijkheden, en praktische hulp en aandacht van collega's en de leidinggevende.

## Gespreksvragen

1. Bij welke signalen bij jezelf merk je dat het (werk) te veel wordt? En wat merken anderen aan jou?

### Bekijk het schema met mogelijke oorzaken en hulpbronnen

2. Wat zijn voor jou de belangrijkste oorzaken van werkdruk?
3. Hoe ga jij om met werkdruk? Welke rol spelen individuele factoren daarbij?
4. In hoeverre wordt je werkdruk verlicht door de genoemde buffers?

### Bekijk het overzicht met de belangrijkste oorzaken in de huisartsenzorg en mogelijke oplossingen

5. Welke van de genoemde oplossingen spreken aan?
6. Welke andere oplossingen kunnen we bedenken?

### Afspraken

7. Met welke punten gaan we concreet aan de slag?
8. Wat kun jij zelf doen en wat heb je van je leidinggevende of anderen nodig?

# De belangrijkste oorzaken van werkdruk in de huisartsenzorg en mogelijke oplossingen



## Veel werk

- Maak op basis van praktijkgegevens een realistische raming van de hoeveelheid werk voor de verschillende functies en de verdeling over het jaar, en stem de capaciteit daarop af.
- Organiseer werk en vakantie zo, dat medewerkers niet structureel overwerken.
- Zorg voor een goede werkplanning. Houd daarbij rekening met uitloop, interne afstemming en afstemming met andere organisaties (bijv. thuiszorg).
- Zorg ervoor dat (extra) taken evenwichtig over de medewerkers worden verdeeld, in overleg en rekening houdend met kwaliteiten en voorkeuren.
- Verminder de administratieve last door een goede digitale ondersteuning van werkprocessen.
- Regel tijdig extra ondersteuning bij piekdruk en uitval, in de vorm van hulp door collega's of externe inhuur (bij voorkeur vaste invalkrachten).



## Niet ongestoord kunnen werken

- Ga na wat medewerkers in bepaalde functies nodig hebben bij het doen van geconcentreerd werk.
- Onderzoek welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken. Denk bijv. aan een 'niet storen'-plek, tussenschermen en geluiddempende maatregelen.
- Plan tijdsblokken in voor grote klussen, met zo min mogelijk verstoringen van telefoon, e-mail, appjes etc.



## Weinig vrijheid om de eigen tijd in te delen

- Bespreek de mogelijkheden om bij de individuele werktijden rekening te houden met de verschillende wensen.
- Overweeg de mogelijkheden van moderne technologie (bijv. terugbelsystemen, e-consult).
- Plan pauzes in en houd die vrij van werk.
- Zorg voor voldoende capaciteit, zodat medewerkers hun vakantiedagen kunnen opnemen.
- Kom in overleg tot een optimale planning van de vakanties, rekening houdend met het werkaanbod en de verschillende wensen.
- Zorg ervoor dat medewerkers het werk tijdens hun vakantie kunnen loslaten (bijv. geen zakelijke telefoon, e-mails en groepsapps) en echt kunnen ontspannen. (Door het patiëntgebonden karakter van het werk zijn de mogelijkheden om de eigen werktijd in te delen beperkt.)



## Werk met een hoge moeilijkheidsgraad

- Zorg ervoor dat medewerkers functies vervullen die goed aansluiten bij hun kwaliteiten. Maak zo nodig afspraken over bij- of omscholing.
- Organiseer voldoende afwisseling in werkzaamheden, ook tussen gemakkelijke en moeilijke taken, bijv. door taakrotatie.
- Creëer de mogelijkheid om te herstellen na een inspannende taak, in de vorm van pauze of ontspanning.
- Zorg voor praktische hulp door collega's bij moeilijke werkzaamheden.
- Bevorder aandacht voor elkaar, bijv. door informele contactmomenten zoals samen koffiedrinken of lunchen.



## Emotioneel belastend werk

- Werk aan een cultuur waarin je veilig kunt aangeven dat je sommige situaties moeilijk vindt.
- Zorg ervoor dat medewerkers met elkaar kunnen praten over emotioneel belastende gebeurtenissen, en biedt opvang en nazorg bij incidenten.
- Bespreek met medewerkers aan wie zij graag hun verhaal kwijt willen (vertrouwenspersoon).
- Zorg voor een plek waar medewerkers zich even kunnen terugtrekken om rustig te praten.
- Regel dat er bij calamiteiten altijd iemand bereikbaar is en dat medewerkers daarvan op de hoogte zijn.

*NB Sommige oplossingen zijn in kleine praktijken/organisaties lastig te realiseren.*

# Gesprekskaart 'Goed voor elkaar'

## Vragen voor het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende



### A. Om te beginnen

1. Hoe gaat het met je?
2. Hoe kijk je terug op het afgelopen jaar?
3. Waarop ben je het meest trots? En waarop minder?
4. Wat is er gedaan met de afspraken uit het vorige gesprek?



### D. Gezondheid en vitaliteit

1. Hoe beïnvloeden je werk en je gezondheid elkaar?
2. Hoe is je energieniveau tijdens en na je werk?
3. Wanneer ervaar je werkdruk en hoe ga je daarmee om?
4. Wat kun jij doen om de werkdruk te verlichten en wat heb je van de werkgever nodig?
5. Hoe zorg je voor ontspanning tijdens en na je werk?
6. Kun je je huidige werk de komende jaren vitaal blijven doen?



### B. Motivatie en talenten

1. In hoeverre heb je plezier in je werk?
2. Van welke werkzaamheden krijg je energie?  
Welke talenten gebruik je dan?
3. Welke werkzaamheden kosten je energie?
4. Hoe heb je je de afgelopen periode ontwikkeld en wat vind je daarvan?
5. Waarin wil je jezelf de komende periode verder ontwikkelen?
6. Hoe kunnen we nog beter gebruikmaken van jouw sterke punten?



### E. Werk en privé

1. Zijn werk en privé voor jou goed in balans?
2. Heb je wensen ten aanzien van je aantal werkuren of je werktijden?
3. In hoeverre kun je je werk loslaten als je naar huis gaat? En omgekeerd?
4. Zijn er omstandigheden in je privésituatie waarmee we in het werk rekening kunnen houden?



### C. Kennis en vaardigheden

1. In hoeverre beschik je over de kennis en vaardigheden om je huidige functie goed te kunnen (blijven) uitoefenen?
2. Welke veranderingen verwacht je de komende jaren in je werk? Wat betekent dat voor jou? Wat heb jij nodig om bij te blijven?
3. Wat wil je over drie jaar hebben bereikt? Welke extra kennis en vaardigheden heb jij nodig om daar te komen?



### F. Werkomstandigheden en samenwerking

1. Zijn de praktische werkomstandigheden en faciliteiten voor jou in orde?
2. Hoe ervaar je de samenwerking en sfeer in het team?
3. Doen we voldoende aan teambuilding en sociale activiteiten?
4. Hoe ervaar je de (bege)leiding door jouw leidinggevende? En de ruimte die je krijgt?
5. Hoe vind je dat je wordt geïnformeerd over en betrokken bij ontwikkelingen?
6. Hoe vind je dat het teamoverleg functioneert?
7. Voel je je wel eens onveilig of ervaar je ongewenst gedrag?
8. Krijg je voldoende erkenning en waardering?

## Waarom een goed gesprek?

De huisartsenzorg is een prachtige sector om in te werken. Nergens staat de persoonlijke patiëntenzorg zo centraal. De vraag naar huisartsenzorg is in de afgelopen jaren flink gegroeid en de zorgvraag is daarbij ook complexer geworden. Aan de medewerkers worden andere eisen gesteld. De werkdruk is hoog en er is krapte op de arbeidsmarkt. Des te belangrijker om aandacht te besteden aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers!

Bij 'duurzaam inzetbaar' gaat het erom dat je gemotiveerd, gezond, vakbekwaam en productief bent, nu en in de toekomst. Dat is in het belang van medewerker en werkgever, en beiden hebben daarin hun eigen verantwoordelijkheid. Maar het is vooral iets om samen op te pakken. Met het goede gesprek over wat de medewerker nodig heeft en hoe de werkgever daarbij kan helpen. Goed voor elkaar!

Deze gesprekskaart is een hulpmiddel voor het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Het idee is dat zij voor het gesprek enkele vragen selecteren die passen bij de situatie van de medewerker en daarover in gesprek gaan. Ook kunnen zij eigen vragen toevoegen.

## Relatie met het functioneringsgesprek/jaargesprek en het beoordelingsgesprek

De onderwerpen uit de gesprekskaart overlappen voor een groot deel met de onderwerpen die gewoonlijk in een functioneringsgesprek of jaargesprek aan de orde komen. Een combinatie daarmee is goed mogelijk. Dat kan eenvoudig door aan de vragen van de gesprekskaart enkele vragen van het functioneringsgesprek toe te voegen, of andersom.

Een combinatie met het beoordelingsgesprek ligt minder voor de hand, want dat is een ander soort gesprek.

## Randvoorwaarden

Voor een goed gesprek zijn de volgende punten van belang:

- Het gesprek vindt plaats binnen de vertrouwensrelatie tussen medewerker en leidinggevende.
- Het is voor medewerker en leidinggevende samen duidelijk wat de bedoeling van het gesprek is.
- Er is voldoende tijd en een geschikte ruimte om het gesprek te voeren.
- Het gesprek is meer dan het 'afvinken' van een vragenlijstje. Een goed gesprek kan niet zonder 'luisteren, samenvatten en doorvragen', en de leidinggevende zal ook zijn/haar eigen ervaringen inbrengen. Dan wordt het een echt, tweezijdig gesprek.
- Medewerker en leidinggevende hebben de bereidheid om met de uitkomsten van het gesprek aan de slag te gaan.

## Vorbereiding en start van het gesprek (suggesties)

De leidinggevende nodigt de medewerker minimaal een week van tevoren voor het gesprek uit en zorgt ervoor dat de medewerker beschikt over deze gesprekskaart. De leidinggevende en de medewerker laten elkaar minimaal een dag voor het gesprek weten over welke vragen zij graag in gesprek gaan.

Aan het begin van het gesprek checken de leidinggevende en de medewerker of aan de eerdergenoemde randvoorwaarden voor een goed gesprek voldaan is. De leidinggevende doet een voorstel voor de volgorde waarin de vragen aan de orde komen.

## Afronding en vervolg van het gesprek (suggesties)

Aan het eind van het gesprek maken de leidinggevend en de medewerker de balans op: wat zijn de belangrijkste resultaten van het gesprek?

Vervolgens bespreken zij welke concrete afspraken zij daarbij willen maken en hoe daaraan een vervolg wordt gegeven.

De belangrijkste uitkomsten worden vastgelegd door de leidinggevende of de medewerker (in overleg).

