

# **Functie- en competentieprofiel**

## **Praktijkmanager in de huisartsenzorg**

NVvPM

April 2018



W: [www.NVvPM.com](http://www.NVvPM.com)

E: [info@nvvpm.com](mailto:info@nvvpm.com)

**Het functie- en competentieprofiel van de  
Praktijkmanager in de huisartsenzorg is  
ontwikkeld door:**

**NVvPM**

Het profiel is voorgelegd aan verschillende samenwerkingspartners.

# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

**Van Tussenstap naar Toekomstbeeld**

**Functie- en competentieprofiel Praktijkmanager 2018**

Inleiding

Hoofdstuk1

**De werkomgeving van de Praktijkmanager**

Kernwaarden

Inhoud van de werkzaamheden

Taak en verantwoordelijkheidsverdeling. Positie in het team.

Functieniveau

Scholing en beroepspraktijkervaring

Instroomeisen functiegerichte scholing

Hoofdstuk 2

**Taakgebieden, kerntaken en competenties**

Competenties Praktijkmanager

1. Organiseren: De Praktijkmanager als organisator
2. Communicatie: De Praktijkmanager als communicator
3. Samenwerking: De Praktijkmanager als samenwerkingspartner
4. Professionaliteit: De Praktijkmanager als kwaliteitsbevorderaar
5. Innovatie: De Praktijkmanager als innovator

## Voorwoord

# Van Tussenstap naar Toekomstbeeld

Voor u ligt het functie- en competentieprofiel voor de Praktijkmanager. Deze relatief nieuwe functie in de huisartsenpraktijk is nog volop in ontwikkeling. Dat, in combinatie met de diversiteit van de behoefte per praktijk, maakte het uitdagend om de functie zo goed mogelijk vast te leggen in een profiel. Maar gezien alle ontwikkelingen en vraag vanuit het veld, heeft de NVvPM zich tot doel gesteld toch een profiel voor de Praktijkmanager op te stellen. We zijn tevreden met het resultaat dat in samenwerking met een aantal partijen tot stand is gekomen.

De Praktijkmanager is op dit moment een functie, hoewel nog niet officieel erkend. Dit profiel doet dan ook uitspraken over de functie Praktijkmanager en niet over een beroep. Doel is erkenning krijgen en de positie van de huidige functie Praktijkmanager nadrukkelijk borgen door een breed gedragen profiel en scholing.

Dat was een noodzakelijke stap voor de korte termijn. Op de langere termijn zien we in dit proces een verdere ontwikkeling en verdieping van de functie of wellicht meerdere gradaties binnen de functie.

Op dit moment wordt onderzocht in hoeverre de Praktijkmanager beschreven kan worden in verschillende gradaties in verantwoordelijkheden en competenties. Ook wordt nader onderzocht hoe de functiegerichte scholing vorm en erkenning kan krijgen.

De voordelen van de erkenning van de functie van de Praktijkmanager zijn duidelijk: versterken van de herkenbaarheid van het profiel en het afbakenen van de taken en verantwoordelijkheden, zodat de positie in de praktijk helder wordt voor iedereen; namelijk het versterken van de interne organisatie, doordat de management taken centraal worden georganiseerd.

U kunt dit profiel lezen als een belangrijke tussenstap in het proces naar wellicht meerdere gradaties binnen de functie tot een beroep met meerdere opleidingsmogelijkheden. We willen dan ook onderzoeken, gezamenlijk met de partners in het veld, of dit mogelijk is.

Dat is een proces dat langere tijd in beslag neemt. In het hier beschreven functie- en competentieprofiel is wel al zo veel als mogelijk rekening gehouden met het eindplaatje dat de NVvPM voor ogen heeft. De NVvPM hoopt dat dit profiel daarbij richtinggevend is en inspirerend zal werken.

Noot: voor de leesbaarheid is er gekozen voor de vrouwelijk vorm in de beschrijving in plaats van hij/zij.

## **Functie- en competentieprofiel Praktijkmanager 2018**

Bij het functieprofiel Praktijkmanager zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het betreft een generalistische Praktijkmanager-functie op hbo werk- en denkniveau, binnen de huisartsvoorziening
- De functie is gericht op ondersteuning, organiseren, samenwerking intern en extern, innovatie, continuïteit en kwaliteit.
- Het betreft een functie voor het borgen van de kwaliteit van zorgprocessen.
- De manager moet in staat zijn om het leveren van de zorg te overstijgen zonder dit primaire doel uit het oog te verliezen.
- De functie heeft een voor de praktijkhouders en medewerkers herkenbaar profiel.
- De functie kan worden uitgevoerd door een ervaren functionaris binnen de praktijk met post HBO functiegerichte scholing of HBO management opgeleide functionaris.

Bij het ontwikkelen van het functieprofiel Praktijkmanager is gebruik gemaakt van:

- Verschillende documenten waarin omschreven het competentieprofiel, de taken en verantwoordelijkheden door de NVvPM, verschillende netwerken, zorggroepen en zorgverzekeraars.

## Inleiding

### Ontwikkelingen

De NVvPM heeft eind 2017 een select team geformeerd om dit profiel tot stand te brengen. Ontwikkelingen in de samenleving, gezondheidszorg en huisartsenzorg hebben invloed op de taken en functies in de huisartsenzorg en –voorziening.

Om adequaat antwoord te kunnen blijven geven op de zorgvraag en goede toegankelijkheid te waarborgen vinden taakdelegatie, taakherschikking en functiedifferentiatie plaats. Huisarts (academisch niveau), praktijkverpleegkundige (HBO niveau) en praktijkassistente (MBO niveau) vormen het kernteam in de huisartsenpraktijk aangevuld met praktijkondersteuners Somatiek, GGZ en de Praktijkmanager.

Voor al deze functies zijn functieprofielen ontwikkeld afgelopen decennia en enkele zijn nog in ontwikkeling. Ondanks de complexiteit van de functie vindt NVvPM het toch belangrijk om ook voor het vak Praktijkmanager een functieprofiel te kunnen overleggen zodat er landelijk 1 document is als uitgangspunt voor verder ontwikkeling van de functie(s).

### Ontwikkelingen in de zorgtaken

De komende jaren worden er meer en ook andere zorgtaken van de huisartsenpraktijken verwacht. De druk zal gaan toenemen door een aantal oorzaken:

- Substitutie van de tweedelijns zorg naar de eerstelijns zorg.
- Meer samenwerking zowel multidisciplinair als monodisciplinair.

Dit vraagt in basis een goed georganiseerde interne organisatie, waardoor de groei door deze ontwikkelingen gestructureerd uitgevoerd kan worden middels een centrale functionaris binnen de praktijk: De Praktijkmanager.

### Uniformiteit

Standaardisering van het functie- en competentieprofiel verhoogt de transparantie bij de praktijkhouders, medewerkers en zorgverzekeraar en daarmee brengt het duidelijkheid ten aanzien van de grenzen en verantwoordelijkheid van de functionaris.

## Hoofdstuk 1

# De werkomgeving van de Praktijkmanager

### Kernwaarden

De Praktijkmanager is werkzaam binnen de huisartsvoorziening onder de verantwoordelijkheid van de praktijkhouder, echter dient in het belang van de huisartsvoorziening te opereren. Huisartsgeneeskunde is generalistische, persoonsgerichte en continue zorg en deze kernwaarden horen onlosmakelijk bij elkaar. Het handelen van de huisarts is gefundeerd op deze kernwaarden<sup>1</sup>. De huisartsenzorg is generalistische zorg en richt zich op alle klachten, problemen en vragen over de gezondheid en ziekte van alle mensen. Het generalistische uitgangspunt is nauw verbonden met het persoonsgerichte karakter van de zorg en met continuïteit in de zorg. Doordat patiënten gedurende langere tijd voor verschillende vragen, klachten, ziekten en aandoeningen bij dezelfde zorgverlener komen, is de huisarts in staat om zijn medische kennis te combineren met zijn kennis over levensloop en medische voorgeschiedenis en de leef- en werkomgeving van de patiënt. De huisarts investeert in een duurzame vertrouwensrelatie met de patiënt<sup>2</sup>.

De kernwaarden van de huisartsenzorg gelden naast de huisarts ook voor het ondersteunende team. Van de Praktijkmanager wordt verwacht dat zij de zorgverleners binnen de huisartsvoorziening optimaal faciliteert zodat zij hun functies optimaal kunnen uitvoeren. De Praktijkmanager heeft als doel de kwaliteit van de zorgverlening continue te optimaliseren en waarborgen.

### Inhoud van de werkzaamheden

De functie Praktijkmanager betreft niet-zorginhoudelijke ondersteuning van de huisartsenzorg aan alle zorgverleners binnen de huisartsvoorziening.

Onder deze functie worden de volgende activiteiten begrepen:

- Organiseren

Het doel van de Praktijkmanager is het zodanig organiseren van de randvoorwaarden binnen de huisartsvoorziening, zodat de zorgverleners optimale zorg en aandacht aan de patiënt kunnen geven. De Praktijkmanager fungeert als centrale functionaris binnen de huisartsvoorziening en faciliteert de organisatie waardoor de zorgverleners zich enkel bezig kunnen houden met hun taak. Alle niet-medische taken vallen onder de verantwoordelijkheid van de Praktijkmanager.

Het organiseren van een huisartsvoorziening betreft zorg dragen voor de volgende taakgebieden:

- Financiën
- Planning
- Personeel
- Innovatie

---

<sup>1</sup> Standpunt Kernwaarden Huisartsgeneeskunde, NHG, LHV 2011-2012.

<sup>2</sup> Toekomstvisie huisartsenzorg. Modernisering naar menselijke maat. Huisartsenzorg in 2022. NHG / LHV 2012.

- Organisatie
  - Kwaliteit
  - Continuïteit
  - Samenwerking zowel intern als extern
  - Contractbeheer
  - Facilitair en ICT beheer
  - Wet- en regelgeving
  - Overname / participatie
  - PR/Communicatie
- 
- Ondersteuning  
De Praktijkmanager ondersteunt de huisartsvoorziening in de breedste zin mogelijk. Daar waar behoefte is aan ondersteuning kan een beroep worden gedaan op de Praktijkmanager zodat zij dit kan gaan organiseren. Dit wil niet zeggen dat zij alles zelf moet gaan doen echter mag wel verwacht worden dat zij de vraag aanneemt en zoekt naar de best mogelijke oplossing. De ondersteuning wordt zowel intern aangeboden als wanneer er externe partijen een verzoek doen.
  
  - Samenwerking intern. Een goede samenwerking is essentieel om als team efficiënte en effectieve zorg te kunnen leveren. Wanneer er geen of een slechte samenwerking is reflecteert dit op de kwaliteit van de zorg en tevredenheid van de patiënt. Een Praktijkmanager dient in staat te zijn om de continuïteit van samenwerking te borgen. Daar waar het hapert of vast dreigt te lopen dient zij dit te signaleren, een passende oplossing aan te dragen en er voor te zorgen dat de kreukel wordt gladgestreken.
  
  - Samenwerking extern.  
Het O&I rapport van InEen is helder als het gaat om de toekomstverwachting binnen de huisartsvoorziening op het gebied van externe samenwerking. Monodisciplinair en multidisciplinair.  
Om aan deze verwachting te kunnen gaan voldoen dient eerst de basis van de huidige huisartsvoorziening georganiseerd en gestructureerd te zijn. Er zal een goede balans moeten zijn en blijven tussen vraag en aanbod, zodat de organisatie niet overvraagd raakt en het ten koste gaat van de zorg. Deze ontwikkeling is nu gaande en wordt gestimuleerd middels de prestatievergoeding van de zorgverzekeraars. Na het zetten van deze basis zal het stimuleren mogelijk zijn van het aantreden van de wijk- en regiomanager. Dit staat ook beschreven in het O&I rapport. Hoe dit precies vorm gaat krijgen is nog onduidelijk.  
Wel staat vast dat de Praktijkmanager een prominente rol heeft wanneer er meer samenwerking op het pad komt van de huisartsvoorziening. Belangrijk hierbij is de landelijke draagkracht voor de functie van de Praktijkmanager zodat zij serieus wordt genomen als vertegenwoordiger van de huisartsvoorziening.
  
  - Innovatie  
Binnen de huisartsenzorg is innovatie tweeledig. Enerzijds is de praktijk vaak star gebleken in innovatie anderzijds is deze branche continue enorm aan het



innoveren. Dit vraagt enorme flexibiliteit van de huisartsvoorziening en het team, zij moeten zich constant aanpassen aan veranderingen die doorgaans van buitenaf worden opgelegd. Tegelijkertijd wordt de wet- en regelgeving steeds complexer en de druk om constant op het hoogste niveau te presteren steeds groter. De rol van de Praktijkmanager is hierin essentieel. Zij moet niet alleen kunnen berekenen, analyseren en filteren wat niet en wat wel en wanneer geïntegreerd kan worden (zonder dat de huisartsvoorziening achterloopt), maar moet ook in de gaten houden dat de organisatie niet vastloopt door te veel en te snel te innoveren. Daarnaast begeleidt de Praktijkmanager het proces van de innovatie van het begin (onderbouwing bij de overweging gaan we het doen) tot het volledig geïntegreerd is in de organisatie (we willen niet meer zonder). Dit proces vraagt vele stijlen van management:

- strategisch management; toekomstvisie van de praktijk waarborgen
- personeelsmanagement; wie moet het gaan doen, omgaan met eventuele weerstand
- procesmanagement
- productmanagement

De Praktijkmanager laveert in dit proces van het ene naar het andere gebied en zal het team hierin moeten sturen, begeleiden, motiveren en ondersteunen, zodat de innovatie succesvol wordt geïmplementeerd in de organisatie.

- Continuïteit

De Praktijkmanager heeft veel praktische taken omhanden die zorgdragen voor continuïteit binnen de huisartsvoorziening. De randvoorwaarden zoals ICT en facilitair beheer dienen continu tot in de puntjes op orde te zijn. Een stagnatie doordat er te weinig aandacht is voor alle randvoorwaarden om optimale zorg te kunnen leveren is *not done* en past niet in een organisatie binnen de gezondheidszorg. Hier is een belangrijke taak voor de Praktijkmanager weggelegd. De Praktijkmanager is de spil van de praktijk. Dit betekent niet dat de Praktijkmanager alle taken zelf uitvoert. Echter ze organiseert, delegeert en controleert, zodat de continuïteit van het leveren van optimale zorg gewaarborgd blijft.

- Kwaliteit

Kwaliteit is meetbaar. Hiervoor zijn middelen als accreditering en certificering inzetbaar. Ook een klanttevredenheidsonderzoek is een belangrijk middel om te meten of de patiënt tevreden is over de benadering en afhandeling van de klacht. Meetbaar is de bereikbaarheid, of alle informatie toegankelijk beschikbaar is, productiviteit, het ziekteverzuim, naleving wet- en regelgeving etc.

Het streven van de Praktijkmanager is, naast het uitwerken van de verbeterpunten, om zorg te dragen voor de hoogst mogelijke kwaliteit binnen de huisartsvoorziening, die vervolgens zal reflecteren op de geleverde zorg. Hoogwaardige zorg leveren komt namelijk vanuit de zorgverlener zelf en die mag hierop trots zijn. De extra aandacht en het attent handelen richting de patiënt kan alleen tot stand komen wanneer het totale plaatje rondom de zorgverlener klopt, doordat iedereen van team betrokken is bij de organisatie en het beste in zichzelf en elkaar naar boven wil halen.

Een rode draad door al deze bovengenoemde activiteiten is communicatie. De Praktijkmanager is pur sang een communicator en past zich als een kameleon aan de omgeving aan om te bereiken wat voor de huisartsvoorziening nodig is. Door het bereiken van open en duidelijke communicatie over zowel misverstanden als positieve gebeurtenissen zal het team als een eenheid functioneren waardoor het belang van de patiënt voorop kan staan.

Het spreekt voor zich dat ook naar buiten toe communicatie hoog in het vaandel staat bij de Praktijkmanager.

### **Taak en verantwoordelijkheidsverdeling.**

De Praktijkmanager is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de huisartsvoorziening, onder de leiding van de praktijkhouder. Wie uiteindelijk welke taken uitvoert is afhankelijk van de bezetting, capaciteiten en behoefte binnen het team en wordt onderling afgesproken.

De Praktijkmanager ziet er op toe dat de taken zo efficiënt en economisch verantwoord mogelijk worden verdeeld binnen de aanwezige bezetting, of wanneer dit beter past, wordt uitbesteed.

### **Positie in het team.**

De positie in het team is en moet helder zijn voor iedereen binnen het team.

De Praktijkmanager valt direct onder de praktijkhouder(s) en zal een leidinggevende rol vervullen. De Praktijkmanager dient in het belang van de praktijk, dit wil ook zeggen dat dit niet altijd in het belang van de praktijkhouder is. Dit brengt de Praktijkmanager op een bijzondere plek binnen de huisartsvoorziening.

De Praktijkmanager is de vertrouwenspersoon binnen het team. Ze heeft haar voelspriet constant uit en houdt iedereen in de gaten, zowel of de balans goed is tussen zorgvraag en aanbod en of er privé bij iemand iets speelt wat een rol zou kunnen spelen op het functioneren. Dit brengt de Praktijkmanager op een bijzondere plek binnen de huisartsvoorziening.

De Praktijkmanager is de lijm in de organisatie. Het is haar taak aan te voelen waar behoefte ligt aan ontwikkeling of onderling ongemak is, of niet naar elkaar wordt geluisterd, of te hoge eisen worden gesteld, of ..... Dit brengt de Praktijkmanager op een bijzondere plek binnen de huisartsvoorziening.

De Praktijkmanager trekt de kar van veranderingen. Een idee voor vernieuwing moet worden uitgewerkt tot een plan inclusief kosten baten analyse, inzet personeel, locatie en communicatie. Indien akkoord zal het plan worden omgezet tot actie, waarbij de hele organisatie hierin mee zal moeten acteren. Verandering vraagt energie en flexibiliteit van het team en zij zal hierin ondersteund moeten worden. De Praktijkmanager is de organisator om een succesvol plan uit te voeren en ook ondersteunend in de uitvoering en begeleiding van het team. Dit brengt de Praktijkmanager op een bijzondere plek binnen de huisartsvoorziening.

De Praktijkmanager is de duizendpoot. In principe vallen alle niet-medische managementtaken onder de verantwoordelijkheid van de Praktijkmanager, eindverantwoordelijk is en blijft de praktijkhouder. Dit brengt de Praktijkmanager op een bijzondere plek binnen de huisartsvoorziening.

### **Functieniveau**

Een beroep is een herkenbare set van competenties, die maatschappelijk worden erkend en herkend en waaraan bevoegdheden zijn gekoppeld. Praktijkmanager is vooralsnog een functie, geen beroep. Anders dan een beroep, verwijst een functie naar de uitoefening van een set bij elkaar behorende taken. Functies worden door een werkring vastgelegd en worden soms door verschillende beroepsbeoefenaren vervuld.

De praktijkmanagement functie vereist dermate specifieke expertise dat deze anno 2017, niet te verenigen is met één bestaand beroepsprofiel op hbo werk- en denk niveau. Derhalve is een functiegerichte extra scholing noodzakelijk.

Om kwaliteit te borgen, zal voor de toekomst gewerkt worden aan het ontwikkelen van een regulier beroepsprofiel.

De Praktijkmanager functioneert op hbo werk- en denk (ervarings)niveau, dat wil zeggen:

- Zij functioneert met grote mate van zelfstandigheid en is in staat om het belang van de praktijk voorop te stellen.
- Zij draagt de verantwoordelijkheid van het reilen en zeilen van de praktijk en houdt hierbij rekening met de eindverantwoordelijkheid van de praktijkhouder.
- Ze brengt structuur in de praktijk door alle niet-medische taken inzichtelijk te maken, te prioriteren, eventueel te delegeren, en verwerken in een jaarplanner.

### **Scholing**

Kennis van de huisartsenzorg is een pré echter niet noodzakelijk. HBO Eerstelijns management opleiding is voldoende wanneer er sprake is van werkervaring. HBO opgeleide managers of HRM managers voldoen aan de competenties van dit functieprofiel. Doorstromers binnen de praktijk, zoals assistenten of praktijkondersteuners middels een post HBO functiegerichte scholing voldoen aan de competenties van dit functieprofiel.

Instroomeisen functiegerichte scholing:

- Werkzaam in de huisartsenzorg
- Ervaring als office manager
- HBO management of HRM opleiding gevolgd

## Hoofdstuk 2

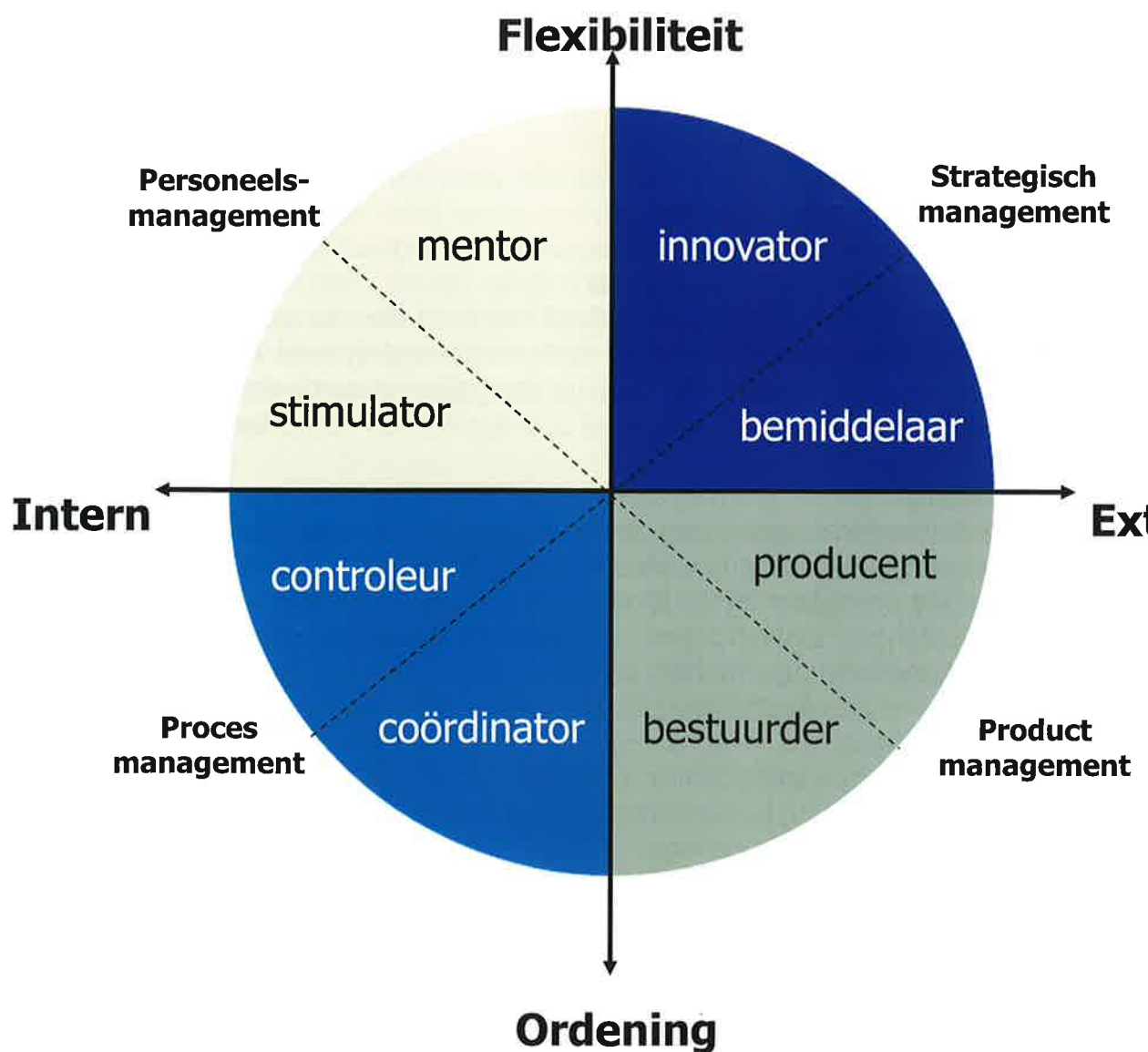
### Taakgebieden, kerntaken en competenties

#### Inleiding

*Dit deelprofiel is gebaseerd op het 4-sectorenmodel van Keuning en Eppink oftewel het model van de concurrerende waarden*

Dit model geeft weer waarbinnen de Praktijkmanager zal opereren en laveren. De Praktijkmanager zal niet alleen voor zichzelf hierin een balans zien te vinden maar ook voor de huisartsvoorziening.

Te veel gewicht naar een gebied gaat ten koste van een of meerdere andere gebieden.



Dit model geeft alle taakgebieden weer. Het wordt hierdoor duidelijk hoe breed de functie is namelijk de 4 gebieden van management, strategisch, personeel, proces en product omvatten.

In het uitvoeren van sommige taken zal de Praktijkmanager actief zijn in alle deelgebieden, te denken valt aan innovatie. Bij andere taken zal zij zich kunnen focussen op het ene gebied en meer de diepte in gaan zoals bijv. bij functioneringsgesprekken.

De houding van de Praktijkmanager moet voldoen aan de basisattitude welke kenmerkend is voor elke professional, onafhankelijk van de setting waarin zij opereert. Zij is zich bewust van haar rol in het geheel en zichzelf ondergeschikt aan het geheel opstellen.

# Competenties Praktijkmanager

## 1. Organiseren: De Praktijkmanager als organisator

### Definitie

De Praktijkmanager ondersteunt de praktijkhouder bij alle managementtaken, maakt inzichtelijk welke taken wanneer uitgevoerd moeten worden en is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Eindverantwoordelijk blijft de praktijkhouder.

### Beschrijving

Het omvat alle activiteiten die verricht worden naar aanleiding van de behoefte aan organiseren en/of ondersteunen van managementtaken binnen de huisartsvoorziening. De kern van de taak bestaat uit er voor zorgdragen dat de huisartsvoorziening continue optimaal functioneert en de zorgverleners hun beste zorg kunnen verlenen. De praktijkhouder bepaalt hierbij de koers, de Praktijkmanager zorgt er voor dat deze koers kan worden gevolgd.

### Kennis

De Praktijkmanager heeft kennis van:

- de huisartsenzorg en welke zorg hier (niet) bij hoort
- de ontwikkelingen in de branche, wat is de toekomstvisie van o.a. LHV
- het aanbod van de zorgverzekeraars en haalt er uit wat er in zit
- de wet- en regelgeving en zorgt dat de praktijk aan de meest actuele eisen voldoet
- mogelijkheden op ICT gebied om deze toe te passen
- verwachtingen van de patient (zorgvraag) en onderzoekt hoe het zorgaanbod hierop aan te laten sluiten
- hoe een up to date financieel beleid te voeren en hier de juiste informatie uit te halen wanneer nodig
- hoe een up to date personeelsbeleid te voeren
- kwaliteitseisen binnen de huisartsenzorg
- het declaratieproces
- het HIS / KIS en hoe hier de nodige informatie uit te halen
- de stakeholders waar de huisartsvoorziening mee te maken heeft
- facilitair beheer
- wijkgericht en regionaal werken
- samenwerking van o.a. zorggroepen
- mogelijkheden van substitutie

## **Vaardigheden en attitude**

De Praktijkmanager kan:

- Effectief communiceren
- Situationeel leidinggeven
- Motiveren
- Functioneringsgesprekken voeren
- Delegeren
- Roosteren
- Personeelsdossier bijhouden
- Verzuim begeleiden
- Time management beheersen
- Boekhouden
- Declareren
- Kwaliteit controleren
- Kosten baten analyseren
- ICT beheren
- Systematisch werken
- Visie bewaken
- Contracten beheren
- Vergadering leiden
- Netwerken
- Zorg vernieuwen
- Productief werken
- Presenteren
- Informatie beheren
- Verbeterplan opstellen
- Samenwerking tot stand brengen
- Benchmarken

## **2. Communicatie: De Praktijkmanager als communicator**

### **Definitie**

De Praktijkmanager is de spilfiguur binnen de huisartsvoorziening en zal communicatief vaardig moeten zijn om niet alleen binnen het team maar ook naar buiten om te kunnen gaan met allerlei situaties.

### **Beschrijving**

De Praktijkmanager onderhoudt contact met iedereen van het team binnen de huisartsvoorziening en met de externe partijen. De competenties binnen dit taakgebied zijn essentieel voor het opbouwen van een goede verstandhouding binnen het team en met de externe partners.

### **Kennis**

De Praktijkmanager heeft kennis van:

- De vormen van informatie- en communicatietechnologie die van belang zijn om effectief te communiceren
- Verschillende gesprekstechnieken en niveaus van communiceren
- De vigerende toepassingen van ICT in de huisartsenzorg
- Wet- en regelgeving inzake informatieoverdracht en privacy

### **Vaardigheid en attitude**

De Praktijkmanager kan:

- Een samenwerkingsrelatie opbouwen binnen het team en met externe partijen.
- Een keuze maken uit gesprekstechnieken en vormen voor uiteenlopende situaties
- Mondeling en schriftelijk duidelijk communiceren zowel intern als extern
- Aan teamleden feedback geven en van hen feedback ontvangen
- Omgaan met moderne informatie- en communicatietechnologie en sociale media



### **3. Samenwerking: De Praktijkmanager als samenwerkingspartner**

#### **Definitie**

Binnen deze taak werkt de Praktijkmanager nauw samen met het gehele team binnen de huisartsvoorziening. Zij stemt taken en afspraken helder af om samen optimale patiëntenzorg te realiseren. Ook buiten de huisartsvoorziening is samenwerking en afstemming noodzakelijk met de externe partijen.

#### **Beschrijving**

De huisarts delegeert de managementtaken aan de Praktijkmanager en de Praktijkmanager draagt zorg voor een adequate terugkoppeling aan de huisarts. Deze rolverdeling dient te worden vastgelegd en kan per individuele huisarts op verschillende wijze worden vorm gegeven. Er dienen heldere afspraken te bestaan over de werkwijze, verantwoordelijkheden en taakverdeling.

De Praktijkmanager bevordert de samenwerking binnen het team van de huisartsvoorziening en met de externe partners. Het omvat alle persoonlijke contacten tussen de interne zorgverleners, andere professionals en vertegenwoordigers van instellingen en bedrijven.

#### **Kennis**

De Praktijkmanager heeft kennis van:

- De rolverdeling en de bijbehorende afspraken binnen de eigen organisatie
- De sociale kaart van de eigen regio, buurt of wijk
- Netwerken binnen en buiten de eigen setting
- Samenwerkings- en teamprocessen
- Visies van samenwerken, actuele samenwerkingsrichtlijnen en handreikingen

#### **Vaardigheden en attitude**

De Praktijkmanager kan:

- Taken vaststellen en verdelen tussen het team
- Initiatief voor samenwerking nemen en samenwerking bevorderen
- Interventies plannen en afstemmen op activiteiten van andere hulpverleners en instanties
- Zich positioneren als zorg coördinator en optreden als verbindende schakel en aanspreekpunt voor alle betrokkenen
- Multidisciplinair werken
- Gevraagd en ongevraagd advies geven
- Advies vragen
- Omgaan met en onderhandelen over (mogelijke) tegenstrijdige belangen van samenwerkingspartners

- De wet- en regelgeving omtrent informatieoverdracht naleven
- Met het team van de huisartsvoorziening en externe hulpverleners en instanties actief deelnemen aan verbetering van zorg

## **4. Professionaliteit: De Praktijkmanager als professional en kwaliteitsbevorderaar**

### **Definitie**

Binnen het taakgebied professionaliteit streeft de Praktijkmanager naar een integere verantwoorde functie uitoefening met een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Van de Praktijkmanager wordt verwacht dat ze kan omgaan met eigen emoties, en met moeilijke of indrukwekkende situaties.

### **Beschrijving**

De Praktijkmanager is een zelfbewuste functionaris die sturing geeft aan haar functie en permanent werkt aan persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Door haar eigen ontwikkeling stimuleert ze ook haar omgeving om te ontwikkelen en groeien. Ze motiveert het team om professioneel om te gaan met de patiënten en faciliteert hierin waar nodig.

De Praktijkmanager ambieert continue verbetering binnen haar eigen werkgebied en binnen de huisartsvoorziening met als doel de kwaliteit van de te leveren zorg te verhogen. De Praktijkmanager draagt bij aan de accreditatie van de huisartsvoorziening.

De Praktijkmanager werkt aan de profilering en professionalisering van de functie Praktijkmanager en participeert in beroeps- en belangenverenigingen. Zij heeft een innovatieve en initiatiefrijke beroepshouding.

### **Kennis**

De Praktijkmanager heeft kennis van:

- De eigen waarden en normen en de visie op de functie-uitoefening
- De grenzen van het persoonlijk en professioneel handelen
- Kwaliteitskaders voor de huisartsenzorg
- Juridische en maatschappelijke ontwikkelingen in de gezondheidszorg

### **Vaardigheden en attitude**

De Praktijkmanager kan:

- Resultaatgericht, effectief en efficiënt werken
- Haar visie op kwaliteit van zorg naar voren brengen
- Zich als professional aan de regels uit de organisatie en wetgeving houden
- Omgaan met spanningsvelden binnen het team
- De kwaliteit van het eigen taakgebied analyseren, verbeterpunten noemen, prioriteiten ten aanzien van verbeteringen stellen, verbeterindicatoren benoemen en acties kiezen en uitvoeren
- Zich profileren en positioneren zowel binnen als buiten de huisartsvoorziening
- De huisartsvoorziening laten voldoen aan de kwaliteitseisen behorende bij accreditatie

## **6. Innovatie: De Praktijkmanager als innovator**

### **Definitie**

Hierbij streeft de Praktijkmanager naar passende zorgvernieuwing binnen de huisartsvoorziening. Zij onderzoekt de mogelijkheden voor aanvang en begeleidt de implementatie van de innovatie zodat iedereen betrokken is en het uitvoeren hiervan tot een meerwaarde binnen de zorgverlening leidt.

### **Beschrijving**

De Praktijkmanager is zich bewust van de mogelijkheden van de huisartsvoorziening en de zorgvernieuwing die continu wordt gestuurd door alle ontwikkelingen.

Zij is in staat om ideeën uit te werken tot een verbeterplan en hiervoor draagkracht te creëren binnen het team. Zij draagt zorg voor de uitvoering hiervan, begeleidt, toetst en verbetert indien nodig.

Daarnaast kan zij met andere hulpverleners plannen uitwerken waardoor het zorgaanbod van de huisartsvoorziening verbreedt en uiteindelijk de zorg kan worden verbeterd. Ook zorgt zij voor contact met de zorgverzekeraar wanneer er een financiering nodig is om zorgvernieuwing te realiseren.

### **Kennis**

De Praktijkmanager heeft kennis van:

- De competenties en capaciteit binnen de huisartsvoorziening
- Het aanbod van innovaties
- Mogelijkheden om financiering te krijgen

### **Vaardigheden en attitude**

De Praktijkmanager kan:

- Samenwerkingsverband tot stand brengen
- Draagkracht creëren binnen de huisartsvoorziening
- Implementatie van innovatie begeleiden
- Verbeterplan opzetten via SMART methode
- Plan van aanpak maken en taken verdelen
- Resultaat toetsen en mogelijk verbeterpunten uitwerken

**Mocht u contact met ons op willen nemen:**

W: [www.NVvPM.com](http://www.NVvPM.com)

E: [info@nvvpm.com](mailto:info@nvvpm.com)

