

## Het managen van de vakgroep; verder professionaliseren

# Workshop 'De vakgroep naar een hoger plan'

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan het functioneren van medische vakgroepen en maatschappen. Ontwikkelingen als fusie, parttime werken, managementparticipatie, DBC en marktwerking vragen een goed georganiseerde vakgroep die in staat is hier effectief op in te spelen.

**Damhuiselshoutverschure** heeft een effectieve formule ontwikkeld die vakgroepen in staat stelt hun interne organisatie en samenwerking te onderhouden en verbeteren. Deze formule bestaat uit twee stappen:

### Stap 1. VakgroepsQuickScan (VQS)

Als eerste wordt de VQS uitgevoerd. Dit is een instrument dat door ons bureau in samenwerking met de kwaliteitscommissies van NVK, NVH en NVOG is ontwikkeld en inmiddels landelijk wordt gebruikt bij visitaties.

De VQS brengt de huidige stand van zaken binnen de vakgroep/vakgroep in beeld op een aantal dimensies:

- doelen
- structuur
- besluitvorming en ondersteuning
- communicatie en het klimaat
- resultaten en reputatie.

De VQS wordt op eenvoudige wijze via de computer en internet uitgevoerd. Dit biedt gebruiksgemak (iedereen kan de vragenlijst invullen op een zelf te kiezen plaats en moment) en **anonimiteit**, **snelheid** en **betrouwbaarheid** bij de verwerking van de resultaten. De werkwijze is als volgt. Ieder lid van de vakgroep krijgt een persoonlijke e-mail met uitnodiging deel te nemen aan de VQS. Hiermee kunt u met een persoonlijk wachtwoord inloggen op een speciaal daarvoor opgezette website. Vervolgens kunt u direct de vragenlijst invullen. Na het invullen van de vragenlijst krijgt u direct uw eigen resultaten gepresenteerd.

Nadat alle vakgroepsleden de vragenlijst hebben ingevuld, worden de resultaten door **dev** automatisch verwerkt in een totaaloverzicht voor de vakgroep. De resultaten worden in de vorm van heldere rapportage teruggekoppeld (zie bijlage 1).

Alle leden van de vakgroep krijgen via e-mail zowel hun eigen persoonlijke resultaten als de gezamenlijke vakgroepresultaten terug gerapporteerd. Deze resultaten vormen de input voor stap 2: de workshop.

## Stap 2. Workshop

In deze workshop van twee aaneengesloten dagdelen (middag en avond is mogelijk) wordt op basis van de bespreking van de VQS een plan van aanpak ontwikkeld waarmee de vakgroep aan de slag kan. Ter voorbereiding ontvangen alle deelnemers het boek 'Het managen van de maatschap; verder professionaliseren'.

De agenda voor de conferentie ziet er als volgt uit:

- Korte inleiding; 'Managen van de vakgroep';
  - bouwstenen en do's en dont's voor een goed functionerende vakgroep
- Presentatie van de resultaten van de VQS;
  - toelichting op de resultaten, bespreking en nadere analyse van de resultaten
- Opstellen plan van aanpak;
  - vanuit de prioriteiten van de VQS worden concrete verbeterstappen geformuleerd
- Capita selecta;
  - op basis van de VQS en het verbeterplan worden enkele thema's verder uitgediept
- Afspraken en afsluiting

De conferentie wordt geleid door een adviseur van **damhuiselshoutverschure**, zodat alle leden van de vakgroep maximaal kunnen participeren. Naast de leiding van de dag kunt u van de begeleider van **dev** verwachten dat hij op basis van zijn kennis van de VQS kan helpen bij het goed interpreteren van de uitkomsten van de VQS en het vertalen ervan naar een effectieve aanpak. Onze jarenlange ervaring in het begeleiden van vakgroepen staat er tevens voor garant dat u aan het eind van de conferentie beschikt over een effectief ontwikkelingsplan voor de vakgroep. **Dev** draagt zorg voor een rapportage van de uitkomsten van de conferentie. Het plan van aanpak kan vervolgens door de vakgroep verder uitgewerkt worden of ingepast in het jaarplan voor de vakgroep.

### Praktische zaken

- De planning, inhoud en uitvoering van de VQS en workshop worden nauw afgestemd met een vertegenwoordiging van de vakgroep.
- De investering voor dit ondersteuningsaanbod bedraagt:
  - vakgroepen tot vijftien leden; € 3.800,-
  - vakgroepen groter dan vijftien leden; € 6.200,- (de conferentie wordt dan begeleid door twee adviseurs)
  - de genoemde bedragen zijn all-in bedragen, waarin alle kosten voor de beschreven ondersteuning zijn opgenomen
  - *deelnemers krijgen gratis het boek 'Het managen van de vakgroep; verder professionaliseren' (2009). Dit boek kan ook los van dit ondersteuningsaanbod worden aangeschaft via onze website voor de reguliere prijs à € 25,-.*
- Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met een van de volgende adviseurs; telefoon (073) 612 45 45:
  - ir. Hemmo Huijsmans
  - drs. Robert Paquay
  - drs. Helen van Tol

### **damhuiselshoutverschure**

**damhuiselshoutverschure** is een gerenommeerd adviesbureau bestaande uit zeven ervaren en gekwalificeerde adviseurs. Alle adviseurs zijn lid van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). **Dev** is in 1990 opgericht. Ons werkterrein heeft een stevig accent in zorg- en dienstverlening. Een deel van onze praktijk richt zich specifiek op medische vakgroepen en medische staven. Wij stellen ons ten doel om vakgroepen te ondersteunen bij hun ontwikkeling en hen in staat te stellen hun ambities te realiseren. Het verbeteren van de interne samenwerking en organisatie, in termen van structuur, beleid, gedrag en competenties, staat in veel van onze opdrachten centraal. Kenmerkend voor onze aanpak is dat wij deze velden in hun samenhang kunnen en willen zien. Hierin ligt de sleutel voor succesvolle vakgroepontwikkeling. In de loop der jaren hebben wij onze expertise op dit terrein systematisch doorontwikkeld en in vele projecten en publicaties uitgedragen.

### **Enkele relevante publicaties**

- Bestuurskracht van het MSB. Uitgegeven door DamhuisElshoutVerschure, 2017 en te bestellen via [www.damhuiselshoutverschure.nl](http://www.damhuiselshoutverschure.nl).
- *Het managen van de vakgroep; verder professionaliseren*. Uitgegeven door DamhuisElshoutVerschure, 2009 en te bestellen via [www.damhuiselshoutverschure.nl](http://www.damhuiselshoutverschure.nl).
- *VakgroepsQuickScan, snelle diagnose van het vakgroepsfunctioneren*. Gerrit Damhuis en Hemmo Huijsmans. Medisch ondernemen, september 2005.
- *Geven en nemen; leren omgaan met de problemen bij het geven van feedback*. Hemmo Huijsmans, Medisch Contact, 60 nr. 2, 14 januari 2005.
- *Het schrijven van een beleidsplan*. Hemmo Huijsmans en Gerrit Damhuis. Medisch ondernemen, november 2005.
- *Teamontwikkeling is geen toeval*. Hemmo Huijsmans en Gerrit Damhuis. Medisch ondernemen, januari 2005.
- *Scoren op competenties*. Gerrit Damhuis. Medisch Contact 61 nr. 33/34, 18 augustus 2007
- *De vakgroep in ontwikkeling*. Hemmo Huijsmans en Gerrit Damhuis. Medisch Contact 66 nr. 11, 18 maart 2011.

## BIJLAGE 1: DE VQS RAPPORTAGE



### Eindrapportage Maatschapsquickscan

Voor Testmaatschap - 2 deelnemers - 8/06/2019

#### Toelichting

In deze rapportage vindt u de maatschaps resultaten op basis van een vragenlijst die alle maatschapsleden hebben ingevuld.

In deze rapportage vindt u:

- de gemiddelde scores per aspect
- de gemiddelde scores per item
- de spreiding in de scores per item (zodat bekeken kan worden hoe eenduidig het beeld is en grote verschillen besproken kunnen worden)
- de benchmark (het gemiddelde van alle in de database opgenomen scores zodat de maatschap zichzelf daarmee kan vergelijken)
- de top-10 prioriteiten

#### Interpretatie van uw scores

In de vragenlijst hebben alle maatschapsleden per uitspraak aangegeven in welke mate de huidige praktijk hieraan voldoet en in welke mate zij deze uitspraak belangrijk vinden.

Voor de score van de huidige situatie is een vijfpuntsschaal gehanteerd met de volgende waarden:

- 1 = de uitspraak is in zeer geringe mate van toepassing voor mijn maatschap
- 2 = in geringe mate van toepassing is op mijn maatschap
- 3 = enigszins van toepassing is op mijn maatschap
- 4 = in hoge mate van toepassing is op mijn maatschap
- 5 = de uitspraak is in zeer hoge mate van toepassing is op mijn maatschap.

En voor de waardering van het belang van de uitspraak geldt dat:

- 1 = de uitspraak is minder belangrijk voor mij
- 2 = de uitspraak is belangrijk voor mij
- 3 = de uitspraak is zeer belangrijk voor mij.

Op basis van deze scores worden prioriteiten bepaald met behulp van een zogenoemde gewogen kloofanalyse. Dit werkt als volgt. De scores op de huidige situatie worden afgetrokken van de gewenste score, namelijk '5' (=zeer van toepassing). De 'de kloof' bedraagt dus maximaal 5 - 1 = 4. Deze kloof (tussen de gewenste en de huidige situatie) wordt vermenigvuldigd met het belang (1, 2 of 3) dat is toegekend aan de uitspraak. De uitkomst van deze vermenigvuldiging bepaalt de prioriteit. De hoogste prioriteit is dus 12 (4 voor de kloof en 3 voor het belang).

Dus; Een hoge prioriteit wil zeggen dat verbetering van dit item zeer gewenst is.

#### Bespreking

Een zorgvuldige bespreking van de resultaten binnen de maatschap is van belang alvorens te komen tot concrete verbeterafspraken. Bij de bespreking kunt u zich de volgende vragen stellen:

- Wat vinden we de resultaten?
- Zijn ze herkenbaar?
- Zijn er items met een hoge spreiding (m.a.w. grote verschillen tussen de onderlinge scores), en zo ja waar komen die verschillen vandaan?
- Is er een logisch verband (d.w.z. samenhang of oorzakelijk verband) tussen de hoge prioriteiten?
- Waar liggen de aangrijpingspunten voor verbetering?
- Wat gaan we concreet doen?

#### Scores

Pagina 2: Grafiek met scores per aspect plus spreiding en benchmark

Pagina 2: Top 10 prioriteiten

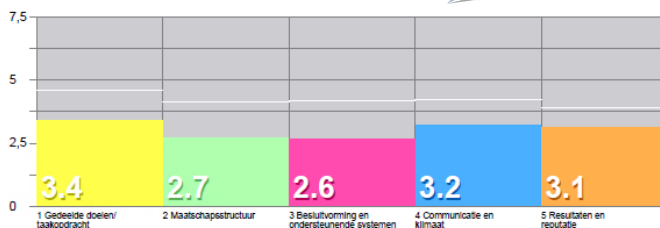
Pagina 3: Alle resultaten



### Grafiek met gemiddelde prioriteiten

U leest de grafiek als volgt:

- De grote cijfers en de lichtgekleurde achtergrondvlakken geven de gemiddelde prioriteiten per aspect van de gehele maatschap aan.
- De witte lijn geeft de benchmark score per aspect aan.



### Top 10 prioriteiten

Van Testmaatschap - 2 deelnemers.

P	Onderdeel	Stelling
0	6.2 Communicatie en klimaat	We signaleren conflictaandren tijdig en reageren alert
1	6.2 Resultaten en reputatie	De RvB en medewerkers op de afdelingen zien ons als goede specialisten
2	6 Resultaatvorming en ondersteunende systemen	Maatschapsvergaderingen zijn zelden overbodig en/of inefficiënt
3	6 Communicatie en klimaat	Er heerst een open en veilige sfeer
4	6 Resultaten en reputatie	We hebben goed inzicht in onze eigen uitkomsten van zorg
5	5 Gedeelde doelen/taakopdracht	Mijn collega's kennen mijn ambities, kwaliteiten en zwakke punten
6	5 Gedeelde doelen/taakopdracht	We weten op welke punten van het maatschapsfunctiesysteem we moeten verbeteren
7	5 Maatschapsstructuur	We hebben duidelijke afspraken, die ik onderschouw
8	5 Communicatie en klimaat	Ieder krijgt voldoende ruimte om een inbreng te leveren in de maatschap
9	5 Communicatie en klimaat	Er wordt goed naar elkaar geluisterd

Bovenstaande top 10 geeft de items weer met de hoogste prioriteit (aangegeven onder 'P'). Dit zijn dus de items die in de combinatie 'belangrijkheid' en 'kloof' (tussen wenselijke en werkelijke situatie) relatief het hoogst hebben gescord. Deze items zouden in een verbeterplan dus de hoogste prioriteit moeten krijgen.

### Toelichting

Een korte toelichting op de rapportage en de scores, en enkele besprekingsvragen.

### De overall vakgroepscores op de vijf VQS velden.

Hierin is ook de benchmark, de gemiddelde score van de totale database weergegeven, zodat u een globaal beeld heeft hoe de vakgroep er voor staat.

### De top 10 van verbeterpunten

Deze top 10 geeft een snel zicht op de belangrijkste verbeterpunten. Deze kunnen nader besproken worden op achtergronden, onderlinge samenhang en interventiemogelijkheden om te komen tot een aantal concrete verbeteracties.

## Alle resultaten

### Gedeelde doelen/taakopdracht:

	Spreiding	Gemiddelde eigen vakgroepscore	Benchmark
1. We hebben als maatschap duidelijk voor ogen wat we over 5 jaar bereikt willen hebben?	0,5	3,7	5,5
2. We weten wat onze prioriteiten zijn	1	3	4,6
3. We treden als eenheid naar buiten	0,5	3,7	4,6
4. Iedereen voelt zich medeverantwoordelijk voor het resultaat van de maatschap	3	3	4,6
5. De leden van onze maatschap zijn goed op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het ziekenhuis, de regio...			
6. Mijn collega's kennen mijn ambities, kwaliteiten en zwakke punten			
7. Ik ken de ambities, kwaliteiten en zwakke punten van mijn collega's			
8. We maken gebruik van elkaars sterke kanten			
9. We weten op welke punten van het maatschapfunctioneren we sterker en zwakker zijn dan onze collega's			
10. In onze maatschap is uitgesproken wat een ieder verwacht van het lidmaatschap van de maatschap.	1	2	5,7
11. We hebben afgestemde opvattingen over diagnostiek, behandeling en nazorg.	1	2	4,5
12. Iedereen houdt zich aan het afgesproken medisch beleid	0,5	3,7	4,7

### Maatschapsstructuur:

1. We hebben duidelijke afspraken over de verdeling van organisatorische taken	0	2	3,3
2. Het is duidelijk wie van ons aanspreekpunt is voor de verpleging, de staf, de directie en extern	0	4	3,2
3. De manier waarop wij georganiseerd zijn, past goed bij mij (mijn persoonlijkheid)	3	2,5	4,2
4. We weten waar we elkaar op kunnen aanspreken	0,5	1,5	4,6
5. Onze organisatievorm is effectief en doelmatig	0,5	1,5	5,6
6. De organisatorische taken die ik heb, kan ik goed aan	0,7	1	3,2
7. We hebben duidelijke afspraken, die ik onderschrijf, over de vakinhoudelijke werkverdeling	1	5	3,9
8. We nemen adequaat het werk van elkaar over	0,5	3,7	3,5
9. Onze werkbelasting levert geen structurele problemen op	1,5	4,5	5,3
10. Patiëntenoverdrachten zijn goed geroeoid en worden adequaat bezocht	1,5	1,5	4,4
11. Ik ben tevreden over de verdeling van het werk over de verschillende locaties	4,7	3	4,1

### Besluitvorming en ondersteunende systemen:

1. De planning van de werk- en dienstroosters is goed verzorgd	3	2,2	2,9
2. De werk- en dienstroosters worden goed nageleefd	1,5	1	2,3
3. Maatschapsvergaderingen zijn zelden overbodig en/of inefficiënt	6	6	4,6
4. Aoendering en voorzitterschap zijn goed verzorgd	1	3	3,7
5. Onze vergaderingen gaan altijd door	0,5	2,5	3
6. Ik beschik tijdig en over voldoende informatie voor een maatschapsvergadering	0	4	3,8
7. We bereiden de vergaderingen goed voor	0,5	3,7	5,3
8. De besluitvorming verloopt helder en efficiënt	0,5	2,5	5,6
9. Besluiten worden in samenspraak genomen	1,5	2,2	3,5
10. Afspraken worden nagekomen	1	3	4,5
11. Detailzaken worden snel afgehandeld of gedelegeerd	1,5	2,2	4,7
12. Van een besluit wordt de afhandeling bewaakt	0	2	5,1
13. De aanwezigheid op vergaderingen is goed	1	2	3
14. Onze praktijkondersteuning is goed georganiseerd	1,1	1,5	4,9
15. We zijn in staat om taken te delegeren	0	2	4,6

### Communicatie en klimaat:

1. Ieder krijgt voldoende ruimte om een inbreng te leveren in de maatschap	3,5	5	3,3
2. Er wordt goed naar elkaar geluisterd	3,5	5	4,9
3. Er heerst een open en veilige sfeer	3	6	4,5
4. De communicatie met de rest van de staf verloopt goed	2	2	4,1
5. De communicatie met de afdeling verloopt goed	2	1,5	3,5
6. Het overleg met het secretariaat verloopt goed	0,5	2,5	3,1
7. Er heerst een productief, taakgericht klimaat	0,5	0,7	3,6
8. Fouten zijn goed bespreekbaar en we durven ze te bespreken en corrigeren	1,5	1,2	4,6
9. We zijn op de hoogte van elkaars vakgerelateerde externe activiteiten (bijvoorbeeld deelname aan trials)	1,5	2,2	3,8
10. Niemand loopt er de kantjes af	2	2,5	4
11. We signaleren conflicthandelen tijdig en reageren alert	2,5	6,2	5,4
12. Waardering voor elkaar (elkaars werk) wordt getoond	3,5	5	5
13. We spreken elkaar rechtstreeks aan op ongewenst gedrag	0,7	3	5,5
14. Over eventuele klachten en/of tuchtzaken wordt in de maatschap openlijk gesproken	2	2,5	3,6
15. Ik ben met plezier lid van deze maatschap	4,5	4,5	3,1
16. We ondernemen regelmatig gezamenlijk sociale activiteiten	1	3	4,5
17. Ik ben tevreden over de inzet van alle maatschapsleden	2	2,5	4,3

### Resultaten en reputatie:

1. Ten aanzien van onze primaire taken (zorg en evt. onderwijs en onderzoek) leveren we goede kwaliteit	0,5	3,7	3,2
2. We leveren een goede bijdrage aan de organisatie van de medische staf en het ziekenhuis	1	0,7	3,4
3. Onze reputatie bij de huisartsen is goed	1,5	5	3,8
4. Onze reputatie op de arbeidsmarkt (binnen de beroepsroep) is goed	2,1	3	3,3
5. Onze reputatie bij patiënten in ons adherentiegebied is goed	1	4	3,6
6. We hebben een duidelijke invloed in het ziekenhuisbeleid	0	0	5,5
7. Collega-specialisten werken graag met ons samen	0,5	1,5	3,5
8. De maatschap is tevreden over mijn bijdrage aan de productie (zorg, en evt onderwijs en onderzoek)	3	5	3,2
9. Ik ben tevreden over mijn bijdrage aan de productie (zorg, en evt onderwijs en onderzoek)	0,2	2,2	2,9
10. We hebben goed inzicht in onze eigen uitkomsten van zorg	3	6	5,5
11. Wij rapporteren over onze kwaliteiten en MIP-medingen	1	1	4
12. De RVB en medewerkers op de afdelingen zien ons als goede specialisten	2,5	6,2	3,1
13. We rapporteren periodiek over onze uitkomsten van zorg	3	2,2	5,4

## Alle items

Een overzicht van alle items met de benchmarkscore, de gemiddelde eigen vakgroepscore, en de spreiding in de eigen scores.