

Moduleopdracht

Management in de zorg



Een Strategische analyse voor Huisartsenpraktijk Van Rijn



Naam: B. Tersteeg
Studentnummer: 4974896
Datum: 25-11-2024
NCOI opleiding: Propedeuse HBO Bachelor Management in de Zorg
NCOI Module: Management in de zorg
Docent: Marjolein Coppens-Hofman

Voorwoord

Mijn naam is Bob Tersteeg, 53 jaar, getrouwd met mijn lieve vrouw Boukje. Wij hebben samen drie kinderen van 15, 19 en 21 jaar, allemaal jongens. Ik volg de opleiding “management in de zorg” aan de NCOI.

Sinds vier jaar ben ik actief als praktijk manager bij Huisartsenpraktijk Van Rijn. Mijn hele werkbare leven heb ik in de elektrotechniek en de ICT doorgebracht. Na diverse managementfuncties te hebben vervuld ben ik sinds 4 jaar actief als praktijkmanager bij Huisartsenpraktijk Van Rijn. Hier draag ik de zorg voor alle niet-medisch gerelateerde zaken. Ik houd mij bezig met de dagelijkse bedrijfsvoering waar onder andere HR- en financiën onderdeel van uit maken. Naast het continue verbeteren van processen in de dagelijkse operatie is het zo nu en dan goed om de organisatie van een afstand te bekijken en te beoordelen.

Door het uitvoeren van deze moduleopdracht “Management in de zorg” met de analyses die hierbij horen, krijg ik een ander beeld van de organisatie. Ik heb de moduleopdracht dan ook geschreven met het idee hier binnen de huisartsenpraktijk verbeteringen te kunnen gaan doorvoeren. Het was voor mij een boeiende opdracht om de verschillende factoren die van invloed zijn op de praktijk te onderzoeken. In deze moduleopdracht deel ik graag de resultaten van mijn onderzoek en presenteer ik een aantal concrete aanbevelingen.

Ik hoop dat deze moduleopdracht u een waardevol inzicht geeft in de huidige situatie van de praktijk en dat de aanbevelingen kunnen bijdragen aan een succesvolle toekomst van Huisartsenpraktijk Van Rijn.

Veel dank aan mijn docente, Marjolein Coppens-Hofman, die het geduld heeft gehad om mij de benodigde stof onder de knie te laten krijgen.

Ik wens u veel leesplezier.

Samenvatting

Deze moduleopdracht bevat een strategische analyse van Huisartsenpraktijk Van Rijn te Roosendaal. Ik neem diverse interne en externe factoren onder de loep die mogelijk invloed hebben op de huisartsenpraktijk. Ik heb drie analyse uitgevoerd op basis van onderstaande modellen:

- DESTEP
- Het vijf krachten model van Porter,
- SWOT en Confrontatiematrix

Het doel van deze analyse is te komen tot aanbevelingen met bijbehorende verbetervoorstellen. Huisartsenpraktijk Van Rijn kan deze adviezen opvolgen om zo de positie van de praktijk te verbeteren met het oog op de toekomst.

Belangrijkste bevindingen:

- Een sterk punt van de praktijk is dat deze een goede reputatie heeft onder de patiënten, een stabiele patiëntenpopulatie en een breed pakket aanvullende dienstverlening
- Een zwakte van de huisartsenpraktijk is dat er een afhankelijkheid is van de zorgverzekeraar en van haar leveranciers.
- Er liggen kansen op het gebied van de vergrijzing van de patiëntenpopulatie, samenwerking met andere zorg-disciplines en digitalisering en innovatie.
- De bedreigingen zitten vooral in de bezuinigingen binnen de zorgsector en een veranderende zorgvraag door de patiënt.

Aanbevelingen

- Pas digitalisering toe; kijk naar de mogelijkheden die er zijn op het gebied van digitalisering en implementeer deze zover dat kan. Aandachtspunten zijn digitale triage, elektronisch patiëntendossier en e-consulten.
- Vergroot de samenwerking met andere zorgverleners in de regio. Zoek de connectie met andere zorg disciplines als fysiotherapie.
- Specialisatie in de ouderenzorg is nodig en kan de praktijk helpen de werkdruk te verlagen.

Door deze aanbevelingen op te volgen kan Huisartsenpraktijk Van Rijn haar positie verder versterken en zich goed voorbereiden op de toekomst.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoud.....	4
1. Inleiding.....	5
1.1 De organisatie	5
1.2 Opbouw document.....	5
2. DESTEP.....	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Demografisch	6
2.3 Economisch	6
2.4 Sociaal-maatschappelijk	6
2.5 Technologisch	7
2.6 Ecologisch	7
2.7 Politiek-juridisch.....	7
2.8 De relatie met 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020).....	7
2.9 Conclusie DESTEP	7
3. Beoordeling Huisartsenpraktijk Van Rijn met het Vijfkrachtenmodel van Porter	8
3.1 Mogelijke Toetreders.....	8
3.2 Leveranciers	8
3.3 Kopers	8
3.4 Substituten.....	8
3.5 Concurrenten.....	8
3.5 Conclusie 5 krachtenmodel van Porter.....	9
4. Sterkte en zwakte van de organisatie:	9
4.1 Conclusie.....	9
4.2 Aanbevelingen:	9
5. SWOT-analyse	10
5.1 SWOT.....	10
5.2 Sterkten (Strengths).....	10
5.3 Zwakten (Weaknesses)	10
5.4 Kansen (Opportunities).....	10
5.5 Bedreigingen (Threats)	10
5.6 Confrontatiematrix voor Huisartsenpraktijk Van Rijn (bijlage 2)	11
6. Analyse, conclusies en adviezen	11
6.1 Analyse	11
6.2 Conclusies	11
6.3 adviezen	12
Literatuurlijst.....	13
Bijlage 1	14
Bijlage 2	15
Bijlage 3	16
Bijlage 4	17

1. Inleiding

1.1 De organisatie

Deze moduleopdracht bevat een strategische scan ten behoeve van Huisartsenpraktijk Van Rijn te Roosendaal (HPVR). HPVR is een huisartsenpraktijk in Roosendaal met +/- 2900 patiënten. Er werken 2 huisartsen, 4 assistenten, 3 praktijk ondersteuners huisarts en 1 praktijk manager. De praktijk bestaat 4 jaar en staat goed bekend binnen de regio. HPVR maakt onderdeel uit van een zorggroep waarbij 15 andere huisartsenpraktijken uit de regio zijn aangesloten. Deze zorggroep maakt samenwerken binnen de regio laagdrempelig. Daarnaast zijn er op de locatie waar HPVR zich bevindt verschillende andere zorgdisciplines aanwezig. Denk hierbij aan een podotherapeut, een prikpost voor bloedafname, een radioloog en diëtistes. De aanwezigheid van deze disciplines op locatie maakt samenwerken een stuk eenvoudiger en wordt door de patiënten als prettig ervaren.

1.2 Opbouw document

Het doel van deze strategische scan is te komen tot verbetervoorstellen die geïmplementeerd kunnen worden binnen HPVR. Ik gebruik hiervoor een aantal modellen, te weten DESTEP (*Eppink ,2019*), SWOT- en confrontatie matrix (mijn-econnect students courses,2023) en het vijfkrachtenmodel van Porter (*Eppink ,2019*).

Ik doe onderzoek in de macro- en de meso-omgeving (*Eppink ,2019*) van HPVR. Aan de hand van verschillende externe en interne factoren wordt dit onderzoek op basis van de huidige situatie uitgevoerd. Vervolgens wordt er gekeken naar de SWOT-analyse en de bijbehorende confrontatie matrix (mijn-econnect students courses,2023). Onderwerpen die aan bod komen zijn onder andere innovatie, concurrentiepositie, leveranciers, zorginkoop en samenwerking binnen de zorg.

Dit onderzoek is bedoeld om tot adviezen te komen voor HPVR. Deze adviezen zijn van grote waarde voor HPVR. Door de adviezen uit dit document op te volgen sluit HPVR aan bij de wensen en eisen van de overheid zoals beschreven in het artikel "Naar een toekomstig bestendig zorgstelsel" (Rijksoverheid, 2020). Daarnaast zal de positie van HPVR in het zorglandschap verbeteren bij het opvolgen van deze adviezen.

2. DESTEP

2.1 Inleiding

Een DESTEP-rubricering geeft een uitgebreid inzicht van de macro-omgeving die de bedrijfstak beïnvloedt (Eppink, 2019). Voor HPVR kan een dergelijke rubricering helpen om de kansen en bedreigingen in het huidige en toekomstige zorglandschap te identificeren. De uitgangspunten van het artikel 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020) zijn in de deze analyse meegenomen.

Onderstaande DESTEP-analyse is uitgewerkt op het gebied van demografische, economische, sociaal maatschappelijke, technologische, ecologische en politieke-juridische ontwikkelingen volgens de theorie zoals beschreven in het boek '*Strategisch management*' (Eppink, 2019)

2.2 Demografisch

- Roosendaal heeft, net als veel andere Nederlandse gemeenten, te maken met een vergrijzende bevolking (Groep Informatie en Datamanagement, 2022). Dit betekent een toename van chronische aandoeningen en complexere zorgvragen. Dit wordt benadrukt door het artikel 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020) zie ook bijlage 3. Intensieve ouderenzorg brengt hogere kosten met zich mee en kan gezien worden als een bedreiging. Ouderen komen vaker op het spreekuur omdat zij meer aandoeningen hebben en ook voor sommige aandoeningen meer controles nodig hebben.
- De bevolking in Roosendaal wordt steeds meer divers wat leidt tot verschillende gezondheidsopvattingen en taalbarrières. Dit kan een bedreiging vormen omdat behandelen van deze patiënten meer tijd vergt.
- Hoewel Roosendaal geen grote stad is, kunnen er binnen de gemeente wel verschillen zijn in verstedelijkingsgraad, wat invloed heeft op de toegankelijkheid van zorg. Door aan te sluiten bij lokale en regionale initiatieven voor het benaderbaar maken van de zorg brengt dit kansen met zich mee.

2.3 Economisch

- De zorguitgaven blijven naar verwachting sterk groeien (Rijksoverheid, 2020). Bijlage 4. Daarmee staat de zorgsector onder druk om te bezuinigen. Dit kan gevolgen hebben voor de huisartsenpraktijken in Nederland. Bezuinigingen vormen een bedreiging voor HPVR,
- Huisartsenpraktijken hebben te maken met inmenging van zorgverzekeraars die zelf de samenwerking op zoeken met grote commerciële huisartsenpraktijken, denk aan het recente "Comed". Dit kan concurrentie in de hand werken. Op dit moment is er een huisartsen tekort in de regio Noord-Brabant en is er geen concurrentie onder de gevestigde huisartsen. Op termijn kan dit een bedreiging worden.
- De markt van zorgverzekeraars is dynamisch, met steeds nieuwe spelers op de markt en nieuwe producten. Dit kan invloed hebben op de contractering tussen huisartsen en zorgverzekeraars en vormt een mogelijke bedreiging.

2.4 Sociaal-maatschappelijk

- Gemeenten krijgen een centrale rol bij de preventieactiviteiten (Rijksoverheid, 2020). Mensen zijn zich steeds bewuster van hun gezondheid en willen meer preventieve zorg. De inzet van een welzijnscoach is hier een goed voorbeeld van. (Inwoners Ondersteuning Roosendaal, 2023) Deze welzijnscoach wordt op verwijzing van de huisarts ingezet. Dit biedt kansen voor HPVR.
- Patiënten worden steeds meer gestimuleerd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun gezondheid. Er komen steeds meer websites met informatie om de patiënt te voorzien van geneeskundige informatie. Door de patiënt al op de website van de praktijk door te verwijzen naar de juiste informatieve websites biedt dit de kans om de werkdruk te verlagen doordat het aantal contactmomenten zal afnemen. Enkele voorbeelden hiervan zijn
 - moetiknaardedokter.nl (Moet Ik Naar De Dokter, 2022)

- thuisarts.nl (*Thuisarts.nl | Betrouwbare informatie over ziekte en gezondheid*, z.d.).
- zelfzorg.nl (*Zelfzorg | Zelfzorg.nl*, z.d.)
- De vraag naar digitale zorgdiensten, ook wel eHealth genoemd, zoals het aanvragen van herhaalrecepten via internet of een e-consult neemt toe. Dit biedt kansen aan HPVR in de vorm van laagdrempeligheid voor de patiënt. De patiënt kan vanuit haar luie stoel een e-consult aanvragen en hoeft de deur niet meer uit. De huisarts heeft tijdswinst in de vorm van efficiëntie in tijd.

2.5 Technologisch

- Digitalisering: Het elektronisch patiëntendossier (EPD) wordt steeds meer ingezet, en er zijn steeds meer mogelijkheden voor e-consulten en andere digitale toepassingen (Wessels, 2023). Hier ligt een kans voor HPVR om het EPD verder uit te breiden. De EPD's helpen in efficiency van de zorg (Rijksoverheid, 2020).
- Data-analyse: Het gebruik van data om de zorg te verbeteren en te personaliseren wordt steeds belangrijker. Data-analyse kan een belangrijke rol spelen bij preventiemaatregelen (Rijksoverheid, 2020). Door data-analyses uit te voeren kan gericht een bevolkingsgroep worden geormerkt en dit biedt kansen voor HPVR.

2.6 Ecologisch

- Er is een groeiende vraag naar duurzame zorg, bijvoorbeeld door minder papierverbruik en het gebruik van energiezuinige apparatuur. Ook het centraal inleveren van oude medicijnen is in opkomst.

2.7 Politiek-juridisch

- De overheid heeft ervoor gekozen beperkte grip op de macro omgeving in de zorg uit te oefenen. Er is gekozen voor de "open einde aanspraken en een wettelijk recht op zorg" (Rijksoverheid, 2020).
- Preventie taken worden door gemeenten uitgevoerd om te voorkomen dat patiënten instromen in de wet langdurige zorg. Door aan te sluiten bij de preventie initiatieven biedt dit kansen voor HPVR.

2.8 De relatie met 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020)

Het artikel 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020) beschrijft onder andere de noodzaak van preventie, innovatie en financiering in de huisartsenzorg. HPVR kan zich richten op preventie door mee te doen aan leefstijlbegeleiding-programma's voor haar patiënten. Innovatie kan gevonden worden in de patiënt omgeving, een slimmere triage door gebruik te maken van artificiële Intelligentie (AI), en het gebruiken van relevante data uit de EPD's. Door op deze vlakken te innoveren sluit HPVR aan bij de aandachtspunten beschreven in het artikel 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020). Dat de zorg onder druk staat merkt ook HPVR, lonen stijgen, huisvesting wordt duurder en daarmee wordt de geleverde zorg binnen HPVR alsmaar duurder. Een bedreiging die wordt herkend zoals beschreven in het artikel 'Naar een toekomstbestendig zorgstelsel' (Rijksoverheid, 2020).

2.9 Conclusie DESTEP

Met het uitvoeren van deze DESTEP-analyse krijgt HPVR inzicht in de externe factoren die van invloed zijn op de praktijk. Op alle aspecten van de DESTEP-analyse zijn kansen en bedreigingen te vinden voor de Macro omgeving waarin de huisartsenpraktijk zich bevindt. Vergrijzing, bezuinigingen in de zorg en digitalisering behoeven de meeste aandacht. Door proactief in te spelen op deze aspecten kan de praktijk zich positioneren als een toekomstbestendige huisartsenpraktijk die goede zorg levert aan de inwoners van Roosendaal.

3. Beoordeling Huisartsenpraktijk Van Rijn met het Vijfkrachtenmodel van Porter

Met het 5 krachten model van Porter wordt de meso-omgeving in kaart gebracht (Eppink, 2019). Ik onderzoek of er mogelijke toetreders zijn, wat de positie is van de leveranciers, wie de zorg inkoopt en hoe dat gedaan wordt, of er substituten zijn en wie de concurrenten zijn.

3.1 Mogelijke Toetreders

Omdat er in de Regio Roosendaal een huisartsentekort is, bestaat er op dit moment geen dreiging van nieuwe toetreders. Er zal eerder een tekort aan huisartsen blijven bestaan en daarmee zijn nieuwe toetreders meer dan welkom. Een patiënt in de regio is heel blij als hij/zij op dit moment een huisarts heeft. Bestaande huisartsen nemen geen nieuwe patiënten meer aan en gezien de vergrijzing onder de huisartsen in Roosendaal, er gaan het komende jaar 5 huisartsen met pensioen, zal dit de komende jaren niet veranderen (Tekort: Hulp Voor De Huisarts | VNG, n.d.)

3.2 Leveranciers

HPVR is afhankelijk van diverse leveranciers. Het huisarts informatiesysteem (HIS), medische groothandel en laboratoria vormen de belangrijkste drie leveranciers. Voor deze leveranciers geldt dat er genoeg afnemers van haar producten zijn en het zich kunnen veroorloven een klant te verliezen. Vooral bij het HIS bestaat een sterke afhankelijkheid van de leverancier omdat migratie naar een ander HIS tijdrovend en kostbaar is. Dit maakt onderhandelen lastig.

3.3 Kopers

De zorg van HPVR wordt ingekocht door de zorgverzekeraars bij de zorggroep waar HPVR bij aangesloten is. In Nederland is het inkopen van deze zorg zo geregeld dat de dominante zorgverzekeraar voor een huisartsenpraktijk de onderhandeling voert en daarmee de prijs bepaalt voor de overige zorgverzekeraars (Wessels, 2023). Deze overige zorgverzekeraars volgen de dominante zorgverzekeraar. Er worden nogal wat eisen gesteld in de overeenkomsten door de inkopende partij. HPVR moet aan allerlei voorwaarden voldoen om tot een succesvolle declaratie te komen. Veel wordt landelijk geregeld door de overheid en de beroepsvereniging en er valt daarmee weinig te onderhandelen. Door hoogwaardige zorg te leveren en aan bepaalde hoge eisen bij het leveren van zorg te voldoen wordt de waardering vanuit de inkopende partij wel bijgesteld. Daarnaast zijn er een aantal ketenprogramma's vanuit de inkopende partij waarbij HPVR beloond wordt als er aan de eisen wordt voldaan. Kwaliteit en efficiency staan bij de inkopende partij hoog in het vaandel.

3.4 Substituten

Er bestaan een aantal mogelijke substituten voor de huisartsenzorg. In sommige gevallen kan een fysiotherapeut of een apotheek een gedeelte van de taak van de huisarts overnemen. Ook de online alternatieven die er zijn, als moetiknaardedokter.nl (Moet Ik Naar De Dokter, 2022), thuisarts.nl (Thuisarts.nl | Betrouwbare informatie over ziekte en gezondheid, z.d.) en zelfzorg.nl (Zelfzorg | Zelfzorg.nl, z.d.) kunnen gezien worden als substituten. Het overnemen van de taak van HPVR lukt met deze substituten niet. Er is geen bedreiging aanwezig. De patiënt zal altijd een luisterend oor en een persoonlijke band nodig hebben bij het leveren van eerstelijns zorg.

3.5 Concurrenten

Concurrentie is in de regio Roosendaal niet aanwezig. Huisartsenpraktijken zijn vol en nemen geen nieuwe patiënten meer aan. Het wisselen van huisarts is voor de patiënt nauwelijks mogelijk. Zorgverzekeraars zijn verplicht volgens de wetgever te voorzien in zorg. Er wordt door de zorgverzekeraars dan ook al het mogelijke gedaan om het huisartsen tekort op te lossen. Met een vergrijzende populatie huisartsen in de regio en een overschot aan patiënten is er voorlopig geen concurrentie op de markt waar HPVR zich bevindt.

3.5 Conclusie 5 krachtenmodel van Porter

Het 5 krachtenmodel van Porter laat zien dat er invloeden zijn die een bedreiging vormen voor HPVR. Met name de leveranciers en de kopers hebben de meeste macht in handen. De leveranciers omdat zij een product in handen hebben dat niet eenvoudig te vervangen is, de inkopers omdat zij bepalen wat de inkoopbudgetten en vergoedingen zijn. Alleen door als huisartsengroep gezamenlijk te organiseren en uit te vragen, kan HPVR het verschil maken. Dit verschil kan gemaakt worden door het leveren van goede hoogwaardige zorg en door gezamenlijk ketenzorg uit te vragen bij de zorgverzekeraars.

4. Sterkte en zwakte van de organisatie:

- Een sterke eigenschap van HPVR is dat zij een breed patiëntenbestand heeft dat zorgt voor stabiliteit. Er worden aanvullende diensten aangeboden als POH-somatiek en POH-GGZ. Daarnaast biedt de aanwezigheid van een radioloog meerwaarde voor de patiënt. Door samen te werken met andere zorgverleners op locatie ontstaat er een beter positie in de markt voor HPVR. De gezonde financiële huishouding biedt ruimte voor investeringen. Er is een wachtlijst met nieuwe patiënten aanwezig die in geval van natuurlijk verloop kan worden ingezet.
- Door het leveren van persoonlijke zorg met aandacht voor de patiënt wordt de klantwaarde gewaarborgd. De patiënt staat altijd centraal en dat blijkt uit onder andere het programma "Meer Tijd Voor De Patiënt" (*Meer Tijd Voor De Patiënt* - LHV, n.d.) waar HPVR actief aan mee doet.
- HPVR onderscheidt zich van andere huisartsenpraktijken in de regio door op 1 locatie meerdere zorg disciplines aan te bieden en te kijken waar de patiëntenpopulatie behoefte aan heeft. Zo zijn er diëtistes, een prikpost voor bloedafname en podotherapeuten aanwezig maar ook een radioloog.
- Leveranciers van HPVR vormen de belangrijkste zwakte van de huisartsenpraktijk. Doordat er weinig tot geen invloed kan worden uitgeoefend op deze leveranciers is er weinig voorspelbaarheid en ruimte tot het behalen van een inkoopvoordeel. Daarnaast heeft de praktijk relatief weinig medewerkers wat bij ziekte of uitval tot problemen kan leiden. De beperkte specialisatie van de medewerkers kan ook gezien worden als een zwakte.
- Verbetering van de positie binnen de huisartsenzorg kan worden gerealiseerd door de digitalisering verder door te voeren. Denk hierbij aan het uitbreiden van het EPD en door gebruik te gaan maken van slimme digitale triage. Het zoeken van nieuwe samenwerkingen kan ook voordelen opleveren. Een voorbeeld hiervan is een fysiotherapeut op locatie. Ouderzorg zal steeds meer aan bod komen en behoeft aandacht en verbetering.
- HPVR werkt op diverse vlakken samen met andere zorgverleners. Zo zijn er diverse huisartsen collectieven als een waarneemgroep en een zorggroep. Ook voor de ouderenzorg is er een keten netwerk opgezet waar gebruik van wordt gemaakt door diverse disciplines binnen de ouderenzorg. Verbetering van deze netwerken zou vooral inhouden het verder ontwikkelen van invloed op de zorgverzekeraar om zo de bezuinigingen in de hand te houden.

4.1 Conclusie

HPVR lijkt een sterke positie te hebben in de markt. Door samen te werken met andere zorgverleners en het brede dienstenpakket op de locatie waar de praktijk is gevestigd, is de praktijk patiëntvriendelijk en heeft een goede reputatie. Door nog verder te digitaliseren kan deze positie verder verbeterd worden.

4.2 Aanbevelingen:

- Bereidt de digitale dienstverlening uit door meer gebruik te gaan maken van e-consulten en het EPD en digitale triage. Verlies de ouderen hierbij niet uit het oog, deze groep zal hier niet altijd bij gebaat zijn.

- Blijf op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in de zorgmarkt. Blijf goed geïnformeerd over wat de zorgverzekeraar wenst en eist.

5. SWOT-analyse

5.1 SWOT

SWOT is een afkorting van Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Met de SWOT-analyse breng ik in kaart waar strategisch het zwaartepunt ligt in de ontwikkeling van HPVR. De SWOT-analyse vindt u terug in bijlage 1 en de confrontatiematrix vindt u terug in bijlage 2. Onderstaand in punt 5.2 tot en met 5.5 vindt u de punten uit de SWOT-analyse nader uitgelegd.

5.2 Sterkten (Strengths)

- **Grote patiëntenpopulatie:** Met 2900 patiënten heeft HPVR een stabiele populatie
- **Gemengde populatie:** Dit biedt de mogelijkheid om een breed scala aan zorg aan te bieden en kennis uit te bouwen op verschillende medische gebieden.
- **Aanvullende dienstverlening:** Het aanbieden van radiologie, POH-somatiek en POH-GGZ zorgt voor een uitgebreid dienstenpakket en kan patiënten beter bedienen.
- **Samenwerkingen:** De samenwerking met andere zorgverleners versterkt het netwerk en kan leiden tot betere zorgcoördinatie en andere voordelen als bijvoorbeeld inkoop
- **Financieel gezond:** Een jaaromzet van €630.000 geeft aan dat de praktijk financieel gezond is en investeringen kan doen. Cijfers zijn helaas niet openbaar en kunnen niet gedeeld worden.
- **Goede reputatie:** Verkregen door het leveren van toegewijde zorg, gemeten door klanttevredenheidsonderzoeken.

5.3 Zwakten (Weaknesses)

- **Beperkt aantal medewerkers:** Met slechts 9 medewerkers kan de werkdruk hoog zijn en is de flexibiliteit beperkt.
- **Afhankelijkheid van leveranciers:** HPVR is afhankelijk van leveranciers voor ICT-dienstverlening, HIS, laboratoria en medische groothandel.
- **Beperkte specialisatie:** Met een gemengde populatie kan het lastig zijn om in alle medische specialismen diepgaande kennis te hebben.

5.4 Kansen (Opportunities)

- **Groeiende behoefte aan ouderenzorg:** Gezien de vergrijzing is er een groeiende behoefte aan ouderenzorg.
- **Digitalisering:** Door gebruik te maken van digitale innovatie kan de praktijk de communicatie met patiënten verbeteren en efficiënter werken.
- **Samenwerking met andere zorgverleners:** Er zijn mogelijkheden om de samenwerking met andere zorgverleners verder uit te breiden, bijvoorbeeld met fysiotherapeuten of apotheken.
- **Nieuwe financieringsmodellen:** Er kunnen nieuwe financieringsmodellen ontstaan die de praktijk in staat stellen om op een innovatieve manier zorg te leveren. De financiering hiervan kan bij de zorginkoper worden belegd.

5.5 Bedreigingen (Threats)

- **Bezuinigingen in de zorg:** Bezuinigingen in de zorg kunnen leiden tot minder financiële middelen en een grotere werkdruk.
- **Toenemende concurrentie:** Nieuwe zorgaanbieders, zoals zorgverzekeraars die samen gaan werken met grote partijen, kunnen de concurrentie verhogen.
- **Veranderingen in de zorgvraag:** De zorgvraag kan veranderen door demografische ontwikkelingen en nieuwe ziekten.
- **Regels en wetgeving:** Veranderingen in de regels en wetgeving kunnen invloed hebben op de manier waarop de praktijk werkt.

5.6 Confrontatiematrix voor Huisartsenpraktijk Van Rijn (bijlage 2)

- De confrontatiematrix laat een duidelijk beeld zien. De grootste bedreiging voor HPVR is de bezuinigingen in de zorg. Daarnaast is ook duidelijk te zien dat het aantal medewerkers

benoemd kan worden tot een zwakte. De kansen liggen met name bij de samenwerking met andere zorgverleners en de digitalisering. De aanvullende dienstverlening en de gemengde populatie worden gezien als sterkte van HPVR.

6. Analyse, conclusies en adviezen

6.1 Analyse

Op basis van bovenstaande modellen kunnen we voor HPVR de analyse maken. HPVR is een vooruitstrevende huisartsenpraktijk die goed kijkt naar waar de toegevoegde waarde ligt. Daar waar het kan heeft HPVR haar nek uitgestoken en laten zien dat er veel meer mogelijk is in een huisartsenpraktijk dan werd gedacht. Met het aanbieden van ruimte in haar pand voor verschillende disciplines geeft ze haar patiënten meer zorg dan bij gemiddelde huisartsenpraktijk.

Zorg in de breedte

Door met de patiënt mee te denken en bredere zorg aan te bieden houden we de lijntjes kort. De diëtiste en de podotherapeut zijn “in huis” en kunnen direct bezocht worden. Met de aanvulling van radiologie houdt HPVR de eerstelijns zorg meer dan compleet.

Samenwerking

Doordat er op verschillende vlakken wordt samengewerkt met andere instanties heeft HPVR een grote cirkel van invloed weten te bewerkstelligen. Volledig in lijn met de wensen van de rijksoverheid volgens het artikel ‘Naar een toekomstbestendig zorgstelsel’ (Rijksoverheid, 2020).

Digitalisering

Er wordt aangestuurd op een verbetering van de staat van digitalisering van de huisartsenpraktijk. Daar waar mogelijk en toegankelijk voor de patiënt kunnen processen verbeterd worden op basis van vernieuwde digitale technieken. HPVR kan hiervan profiteren door deze in te zetten en een hogere efficiency graad behalen.

Beperking

Het huisartsentekort in de regio waar HPVR is gevestigd draagt niet bij aan een stabiele omgeving. Er zal de komende jaren nog altijd een huisartsentekort zijn waardoor de druk op de gevestigde huisartsen zal toenemen. De zorgverzekeraar dient hier een rol te spelen en haar verantwoordelijkheid te nemen. Het is de zorgverzekeraar die immers een zorgplicht heeft.

6.2 Conclusies

Ouderenzorg groeit

De ouderzorg laat een groei zien die in verband met de vergrijzing alleen maar zal toenemen. De samenwerking met ketenpartners zal HPVR helpen deze vergrijzing en de daarbij horende werkdruk op te vangen.

Bezuiniging in de zorg

De praktijk heeft te maken met bezuinigingen in de zorg. Deze worden opgedragen door de zorgverzekeraar en worden bekend gemaakt bij het afsluiten van de nieuwe contacten. Door efficiency in de praktijk verder te verhogen kunnen deze bezuinigingen nu nog worden opgevangen.

Samenwerken

Binnen de zorg dient er meer te worden samengewerkt. Door het aantal huisartsenpraktijken binnen de zorggroep te vergroten kan er op een ander niveau met de zorgverzekeraar worden onderhandeld en is de verwachting dat er betere overeenkomsten kunnen worden gesloten.

6.3 adviezen

Digitalisering

Huisartsenpraktijk Van Rijn dient haar digitalisering op orde te brengen naar een hedendaags niveau. EPD, digitale triage met behulp van AI en het opzetten van e-consulten middels video bellen horen inmiddels tot de mogelijkheden. Ouderen dienen hier wel bij ondersteund te worden.

Bredere samenwerking

Huisartsenpraktijk Van Rijn moet op zoek naar een bredere samenwerking. Naast het uitbreiden van huisartsen participaties in de zorggroep dienen ook andere zorg instanties te worden bevraagd of er bereidheid is tot samenwerken. Een fysiotherapeut op de huidige locatie zou een aanwinst zijn

Specialiseren in ouderenzorg

Door zich nu te specialiseren in de ouderenzorg bereidt de praktijk zich voor op de verdere vergrijzing die aanstaande is.

Literatuurlijst

- eConnect. (2023). *Geraadpleegd op 22 november 2024, van* <https://mijn-econnect.nl/#/students/courses/MXdEDm5p/modules/MX7O4e0/lessons/MXorD5P>
- Eppink, D.J. (2019). *Strategisch management*. ISBN: 9789055163052
- Groep Informatie en Datamanagement. (2022). *Staat van Roosendaal* (p. 2). https://www.roosendaal.nl/sites/default/files/staat_van_roosendaal.pdf
- Inwoners Ondersteuning Roosendaal. (2023, 28 november). *Welzijn op recept - Inwoners ondersteuning Roosendaal*. <https://inwonersondersteuningroosendaal.nl/welzijn-op-recept/>
- *Meer tijd voor de patiënt - LHV*. (n.d.). LHV. <https://www.lhv.nl/thema/praktijkzaken/meer-tijd-voor-de-patient/>
- Moet Ik Naar De Dokter. (2022, 23 juni). *Home - moet ik naar de dokter*. Moet Ik Naar de Dokter. <https://moetiknaardedokter.nl/>
- Rijksoverheid. (2020). *Naar een toekomstbestendig zorgstelsel Brede maatschappelijke heroverweging*. Inspectie der Rijksfinanciën
- *Tekort: Hulp voor de huisarts | VNG*. (n.d.). VNG. <https://vng.nl/artikelen/tekort-hulp-voor-de-huisarts>
- *Thuisarts.nl | Betrouwbare informatie over ziekte en gezondheid*. (z.d.). <https://www.thuisarts.nl/>
- Van Zaalen, Y., Deckers, S., & Schuman, H. (2023). *Interprofessioneel samenwerken in zorg, welzijn en onderwijs*. Coutinho. ISBN 9789046908754.
- Wessels, K., & Van Driesten, G. (2023). *Zó werkt zorg in Nederland*. De argumentenfabriek. ISBN: 9789493004306.
- *Zelfzorg | Zelfzorg.nl*. (z.d.). <https://www.zelfzorg.nl/>
- *Illustratie Voorblad: 2021-01-09-094802364-Verandering-in-de-zorg-begint-met-een-sterk-veranderverhaal*. (z.d.). consultancy.nl. <https://www.consultancy.nl/illustrations/news/detail/2021-01-09-094802364-Verandering-in-de-zorg-begint-met-een-sterk-veranderverhaal.jpg>

Bijlage 1

SWOT							
Belangrijkste sterkten organisatie		Belangrijkste zwakten organisatie		Belangrijkste marktkansen		Belangrijkste marktbedreigingen	
1	grote patienten populatie	1	bepert aantal medewerkers	1	Groeiende behoefte aan ouderenzorg	1	Bezuinigingen in de zorg
2	gemengde populatie	2	afhankelijkheid van leveranciers	2	Digitalisering	2	Toenemende concurrentie
3	aanvullende dienstverlening	3	Beperkte specialisatie	3	Samenwerking met andere zorgverleners	3	Veranderingen in de zorgvraag
4	Samenwerkingen	4		4	Nieuwe financieringsmodellen	4	Regels en wetgeving
5	financieel gezond	5		5		5	



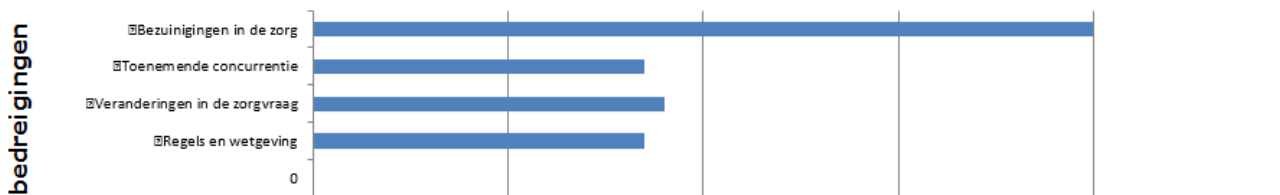
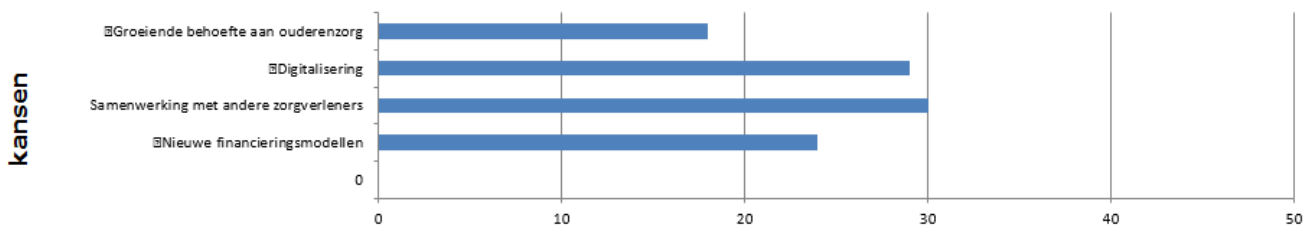
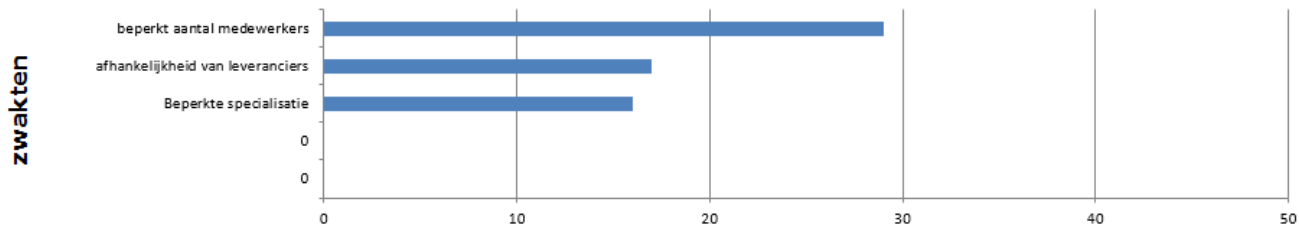
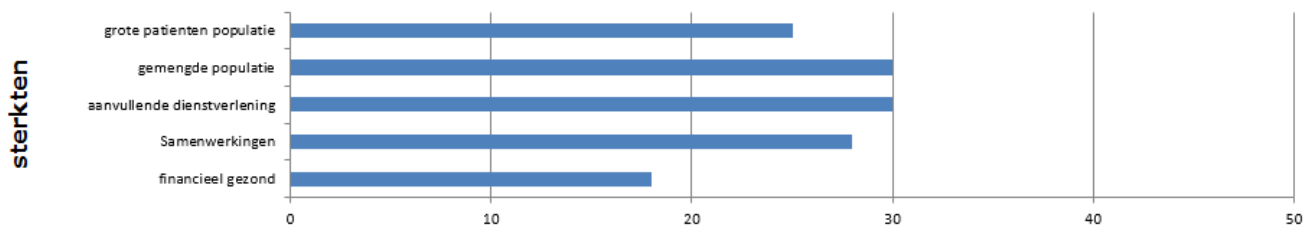
Managementmodellensite.nl

Bijlage 2

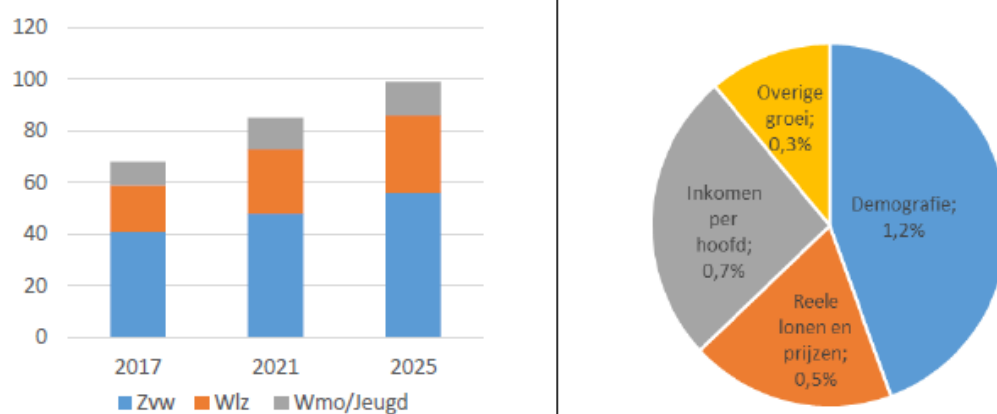
Waardeer iedere combinatie met een
0 (geen kwestie)
1 (issue van geringe waarde)
3 (issue)
5 (belangrijke issue)

Managementmodelensite.nl

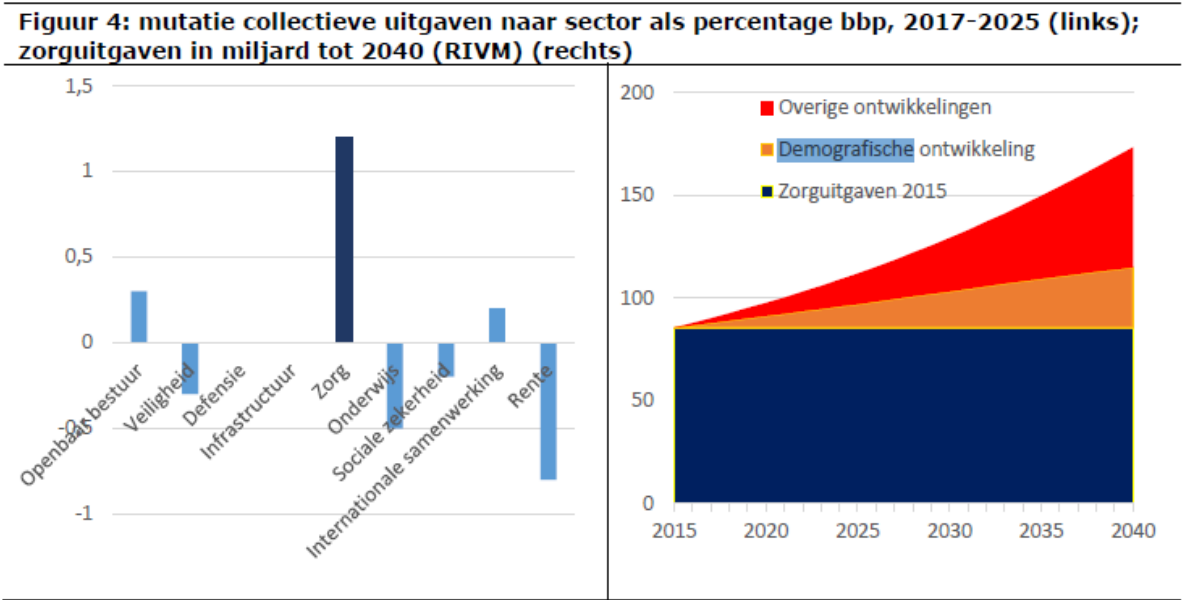
		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
kansen	1	grote patiënten populatie	gemengde populatie	aanvullende dienstverlening	Samenwerkingen	financieel gezond	beperkt aantal medewerkers	afhankelijkheid van leveranciers	Beperkte specialisatie		
	2	3	5	3	5	1	0	0	1		
	3	5	5	5	5	3	5	1	0		
	4	5	5	5	5	1	3	3	3		
	5	3	3	3	3	5	1	3	3		
bedreigingen	1	5	5	5	5	5	5	5	5		
	2	0	1	3	1	1	5	3	3		
	3	1	3	3	3	1	5	1	1		
	4	3	3	3	1	1	5	1	0		
	5										



Figuur 3: Zorguitgaven overheid (miljard euro, lopende prijzen) (links) en jaarlijkse toename reële zorguitgaven (% bbp) 2022-2025 naar component (rechts)



Bron: Rijksoverheid. (2020)



Bron: Rijksoverheid. (2020)