



MINORFASE

MANAGEMENT | MZD MANAGEMENT IN ZORG & DIENSTVERLENING



© PBM januari 2010



Voorwoord

Het Profiel *Management* komt voort uit de vroegere HBO Opleiding Management in Zorg & Dienstverlening (MZD). Deze maakt sedert 2007 deel uit van Hogeschool Zuyd - Faculteit People & Business Management. Samen met de ‘oude’ HBO Opleidingen *Management, Economie en Recht* (MER) en *Personeel & Arbeid* (P&A) startte zij te Sittard de bacheloropleiding *People & Business Management*.

De opleidingen die aldus samensmolten zijn in deze nieuwe Opleiding PBM zichtbaar in de gedaante van (uitstroom)profielen ofwel afstudeerrichtingen. We onderscheiden

- ▶ Profiel *People* | P&A – Personeel & Arbeid
- ▶ Profiel *Business* | MER – Management, Economie en Recht
- ▶ Profiel *Management* | MZD – Management in Zorg & Dienstverlening

Daarnaast is nog sprake van een zogenaamd *Vrij Profiel*.

De 4-jarige bacheloropleiding People & Business Management kent een 2-jarige Majorfase, die gevolgd wordt door een 2-jarige Minorfase. In de Minorfase kiest de student voor een specifiek (uitstroom)profiel om vervolgens zijn of haar studie vanuit een bepaald domein en gericht op specifieke sectoren van het werk- en beroepenveld de nodige verdieping te geven.

In deze handleiding komt de vormgeving aan de orde die binnen het Profiel Management | MZD aan het onderwijsproces is gegeven. Informatie daarover is met name van belang voor studenten die binnen hun Opleiding PBM een (uitstroom)profiel moeten/gaan kiezen maar zeker ook voor hen die een geschikte HBO opleiding zoeken en daarom meer willen weten over de vormgeving en inhoud van aangeboden studietrajecten.

Inhoudsopgave

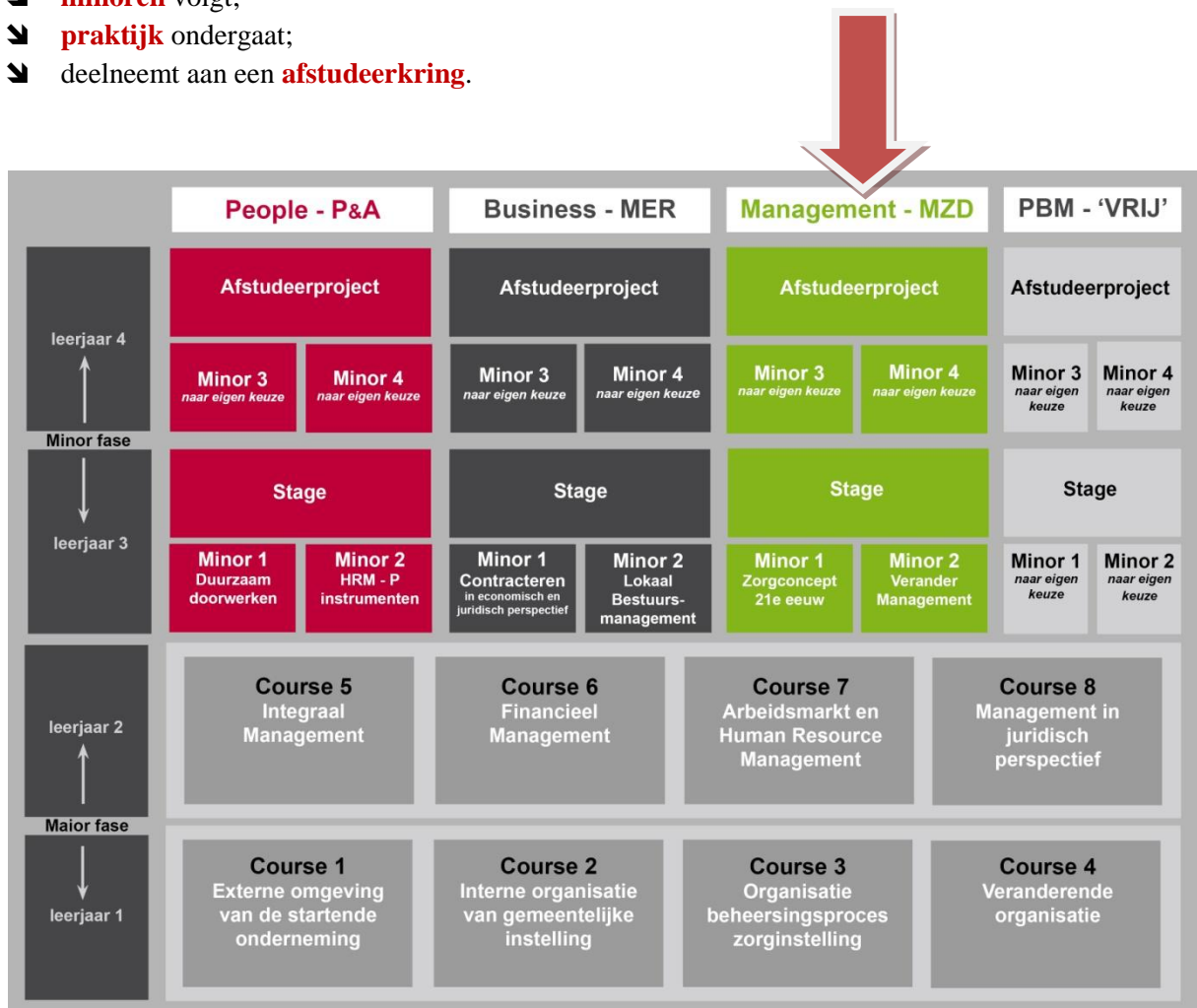
	pagina
Voorwoord	
Inhoudsopgave	
Inleiding	3
1 Minoren	4
1.1 Soorten en opbouw	4
1.2 De inhoud van de minoren	5
1.2.1 Verplichte minor <i>Zorgmanagement 21^e eeuw</i>	5
1.2.2 Verplichte minor <i>Verandermanagement</i>	6
1.2.3 Keuze minor <i>Bedrijfsmodellering</i>	7
1.2.4 Keuze minor <i>Persoonlijk Leiderschap</i>	8
1.2.5 Keuze minor <i>Human Resource Accounting</i>	10
1.2.6 Keuze minor <i>Kwaliteitsmanagement</i>	11
2 Praktijk: het werk- en beroepenveld	13
3 Praktijk: beroepsopleidende stage	14
4 Praktijk: afstudeerstage en afstuderen	15
5 Medewerkers Profiel Management MZD	16

Inleiding

Het Profiel Management | MZD - Management in Zorg & Dienstverlening omsluit de **leerjaar 3 en 4** van de bachelor opleiding *People & Business Management*. Deze bachelor opleiding als zodanig en het Profiel (ofwel afstudeerrichting) Management | MZD worden aangeboden in de gedaante van zowel een dag- als een avondopleiding. Het Profiel richt zich op het domein *Integraal Management* met daarbinnen als speerpunt *'Zorgmanagement van de 21^e eeuw'*.

Het Profiel Management | MZD wordt voor de geïnteresseerde student tastbaar op de momenten dat hij/zij

- **minoren** volgt;
- **praktijk** ondergaat;
- deelneemt aan een **afstudeerkring**.



In de vormgeving van het onderwijs hanteren we binnen het profiel de volgende uitgangspunten.

- Het onderwijs wordt ontwikkeld en uitgevoerd
 - in co-creatie met het werkveld;
 - in samenhang met interne en externe ketenpartners, waardoor de zorgpraktijk integraal kan worden benaderd.
- Het onderwijs en de dagelijkse zorgpraktijk zijn geïntegreerd.
- Het onderwijs wordt vormgegeven binnen de inhoudelijke en organisatorische kaders van Hogeschool Zuyd – Faculteit People & Business Management.

1 Minoren

1.1 Soorten en opbouw

Een **minor** is een onderwijseenheid van 10 weken. In die 10 weken staat een specifieke problematiek centraal. Deze problematiek is ontleend aan het beroepenveld waarop het Profiel Management | MZD zich met haar studenten richt. De focus ligt vervolgens op het domein *Integraal Management*. De studenten volgen binnen het profiel een tweetal **verplichte minoren**, te weten

1. *Zorgmanagement 21^e eeuw*
2. *Verandermanagement*

Daarnaast wijzen de studenten een aantal (minimaal 2) door hen te volgen **keuze minoren** aan. Een keuze wordt gemaakt uit de volgende minoren.

- a. *Bedrijfsmodellering*
- b. *Persoonlijk Leiderschap*
- c. *Human Resource Accounting*
- d. *Kwaliteitsmanagement*
- e. Minor van een ander PBM Profiel of van een andere opleiding (mits passend bij het eigene van het Profiel Management | MZD)

Elke minor kent in grote lijnen een **drietal leerlijnen**:

1. kennislijn (kennen);
2. vaardighedenlijn (kunnen);
3. projectlijn (doen).

Binnen de projectlijn werken de studenten in teamverband aan een specifieke en realistische praktijkopdracht. Studenten van de avondopleiding voeren een kennis en kunde integrerende opdracht uit die ontleend is aan hun eigen beroepspraktijk. Hun collega's van de dagopleiding omarmen opdrachten, die worden ingebracht door onze partners uit het werk- en beroepenveld. Hoe dan ook, in alle gevallen gaat het om zogenaamde *real life* opdrachten, die in nauwe samenwerking met het werk- en beroepenveld worden uitgevoerd en waarvan de resultaten ook daadwerkelijk in een behoefte voorzien.

Elke minor is ontwikkeld in samenwerking met een partnerorganisatie uit het werk- en beroepenveld van zorg en dienstverlening. Dit noemen we *co-creatie*. Alle studenten maken via de minoren intensief kennis met de daarin betrokken partnerorganisaties. Deze partners zijn namelijk niet enkel de opdrachtgevers die problematiek inbrengen in de projectlijnen. Nee, ze namen ook actief deel aan kennisoverdracht zoals die binnen de kennislijnen plaatsvindt. Aldus worden theorie en praktijk op aansprekende en 'levende' wijze met elkaar verbonden.

Zowel rondom de opdrachten als binnen de kennislijnen zijn de partners fysiek aanwezig. Studenten worden uitgenodigd om ook op de locatie van onze partners zoveel mogelijk in actie te komen.

1.2 De inhoud van de minoren

1.2.1 Verplichte minor *Zorgmanagement 21^e eeuw*

Doel

- Studenten kennen de zorgconcepten van de 20^e eeuw, interpreteren deze op de juiste wijze en herkennen deze in de dagelijkse praktijk
- Studenten herkennen nieuwe trends in de zorg en vertalen deze naar een nieuw zorgproduct of zorgproces van de 21^e eeuw
- Studenten kennen de organisatieconcepten van de 20^e eeuw, interpreteren deze op de juiste wijze en herkennen deze in de dagelijkse praktijk
- Studenten ontwerpen een adequate organisatie om een nieuw zorgproduct of zorgproces te realiseren
- Studenten zijn in staat om de benodigde sturingsvaardigheden in een zorgspecifieke organisatie te herkennen en verder te ontwikkelen.

Inhoud

De zorgsector is continu in beweging en de veranderingen volgen elkaar snel op. Aan het aansturen in de zorg worden dan ook andere eisen gesteld dan jaren geleden. De minor gaat in op de grondslagen van de zorg, de trends in de zorg, de veranderingen in de organisaties en de dilemma's die daardoor ontstaan en over managen en sturen in de zorg van de 21^e eeuw.

Werd de zorg vroeger aangestuurd door inhoudsdeskundige professionals, tegenwoordig blijkt de bedrijfsmatige kant van de zorgsector steeds vaker van doorslaggevende betekenis te zijn. De motivatie van de werkers in de zorg is meestal gebaseerd op een grote sociale betrokkenheid en termen als marktwerking zijn relatief nieuw voor de sector. Hoe stuur je zorgprocessen en zorgorganisaties aan in een concurrerende markt en hoe hou je de inhoudelijke betrokkenheid van professionals overeind in combinatie met een efficiënte en een meer kostenbewuste werkwijze?

Een ander dilemma is bijvoorbeeld de kwaliteitsmonitoring en de verantwoordingsverplichting. Waren vroeger de professionals in de zorg verantwoordelijk voor hun eigen behandelplannen die op basis van de inhoud werden opgesteld, tegenwoordig wordt verantwoording gevraagd over ieder ingezet behandeluur, resultaten vastgelegd en worden afspraken gemaakt op basis van een kostprijs. Is het mogelijk om het ambachtelijke timmermansoog van inhoudelijk deskundigen te vangen in kwaliteit en verantwoordingssystemen en hoe ga je hier als verantwoordelijke mee om? Deze en vele andere vragen spelen in de gezondheidszorg. De manager, managementondersteuner, zorgcoördinator, zorgondernemer van de toekomst zal met deze dilemma's flexibel en vooral creatief moeten kunnen omgaan. De tools die daarvoor nodig zijn komen in deze minor aan bod.

Enkele voorbeelden van thema's die behandeld worden zijn:

Markt en strategie marktwerking, ketensamenwerking, financiering.

Structuur en processen logistiek management, zorgprogrammering, zorgzwaartepakketten, duaal leiderschap

Mensen en motivatie arbeidsmarktbeleid, competentie management, binden- boeien- benutten en behouden (duurzaam doorwerken)

Kennis en systemen digitalisering dossiers, expertsystemen/ kennis behoud, kwaliteitsmanagement, domotica / ICT

Opbouw werkwijze

De minor bestaat uit een kennislijn, een praktijklijn en een vaardighedenlijn. In de kennislijn worden verschillende zorgconcepten uitgelegd in samenhang met de organisatieconcepten, die daarbij worden gehanteerd. Er zal ook worden besproken hoe de zorg en organisatieconcepten elkaar beïnvloeden. Daarnaast wordt ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen in de zorg op micro, meso en macro-niveau. De kennislijn wordt opgebouwd aan de hand van de dilemma's, die in de zorg spelen. De gezichtspunten uit de kennislijn komen terug in de praktijklijn. Hier kunnen studenten actuele opdrachten uit de praktijk in projectvorm uitvoeren. HS Zuyd werkt daartoe nauw samen met een aantal organisaties uit de zorgsector, die fungeren als opdrachtgever. De opdracht wordt in teamverband uitgevoerd. Studenten, die reeds werkzaam zijn in de zorgsector kunnen opdrachten uit hun eigen praktijk inbrengen. In alle gevallen wordt deskundige begeleiding geboden door een projectcoach. De vaardigheidstraining wordt gekoppeld aan de 'real life' situatie van de projectgroepen.

Competenties

Algemene competenties: samenwerken en zelfreflectie.

Basiscompetenties (rollen): leidinggevende.

Beroepsspecifieke competenties: integraal management.

Toetsing

Kennislijn: tentaminering

Vaardighedenlijn: reflectieverslag

Praktijklijn: productbeoordeling en assessment.

Wat kun je met deze minor

Verruimen van de persoonlijke effectiviteit bij sturen van zorgprocessen en zorgorganisaties.

1.2.2 Verplichte minor *Verandermanagement*

Doel

- Studenten kennen verschillende theoretische modellen van verandermanagement
- Studenten kunnen een organisatiediagnose en een veranderdiagnose maken
- Studenten zijn in staat op basis van een analyse een concreet verandertraject te ontwerpen

Inhoud

Veranderingen komen in vele soorten en maten. Het gaat van het inrichten van organisaties tot het regisseren van een netwerkgemeenschap. Wat ze gemeenschappelijk hebben: de veranderingen gaan niet altijd vanzelf en zeker niet altijd de kant op die je graag had gewild. Het managen van verandering is moeilijk te scheiden van het managen van mensen, prestaties en processen. Daarmee is verandermanagement ook een vak van managers en medewerkers, niet alleen van specialistische stafdiensten of interne of externe adviseurs. Verandermanagement is vast onderdeel van de dagelijkse arbeidspraktijk.

In de Minor 'Verandermanagement' komen o.a. de volgende thema's aan bod:

- Theoretische modellen over veranderprocessen en verandermanagement
- Modellen voor *stakeholder*-analyse, organisatiediagnose en veranderdiagnose
- Veranderstrategieën
- Succes en faalfactoren bij veranderprocessen
- Rollen en competenties van veranderaars

Opbouw werkwijze

De minor bestaat uit een kennislijn, een praktijklijn en een vaardighedenlijn. In de kennislijn worden achtergronden, theoretische modellen en instrumenten van de veranderekunde behandeld. De gezichtspunten uit de kennislijn komen terug in de praktijklijn. Hier kunnen studenten actuele opdrachten uit de praktijk in projectvorm uitvoeren. HS Zuyd werkt daartoe nauw samen met een aantal organisaties, die fungeren als opdrachtgever. De opdracht wordt in teamverband uitgevoerd. Studenten, die reeds werkzaam zijn in de zorgsector kunnen opdrachten uit hun eigen praktijk inbrengen. In alle gevallen wordt deskundige begeleiding geboden door een projectcoach. De vaardigheidstraining wordt gekoppeld aan de ‘real life’ situatie van de projectgroepen.

Competenties

Algemene competenties: analyseren.

Basiscompetenties (rollen): adviseur, veranderaar.

Beroepspecifieke competenties: integraal management.

Toetsing

Kennislijn: tentaminering

Vaardighedenlijn: reflectieverslag

Praktijklijn: productbeoordeling en assessment.

Wat kun je met deze minor

Verruimen van de persoonlijke effectiviteit bij ontwerpen en sturen van veranderingsprocessen.

1.2.3 Keuze minor *Bedrijfsmodellering*

Doel

Centraal staan in deze minor het oplossen van optimaliseringsvraagstukken. Vraagstukken waar, gegeven een aantal randvoorwaarden, gezocht wordt naar een optimale oplossing.

Het gaat hierbij om optimaliseringsvraagstukken op het gebied van HRM (personeelsplanning bijvoorbeeld), financiële vraagstukken en planningsvraagstukken in de zorg (bijvoorbeeld, het inplannen van de beschikbare zorg). Studenten leren gebruik te maken van Excel en lineair programmeren om dergelijke vraagstukken op te lossen.

Inhoud

De minor start met een excursie naar een organisatie waar men dagelijks te maken heeft met optimaliseringsvraagstukken en waar studenten kunnen zien hoe daar met behulp van de computer naar de meest optimale oplossing wordt gezocht. Vervolgens volgen de studenten de cursus “Lineair Programmeren - de basis”. In deze cursus leren de studenten wat een optimaliseringsvraagstuk is en hoe zij dergelijke vraagstukken kunnen oplossen zonder gebruik te maken van een computerprogramma. Daarna volgen de studenten de cursus “Excel & Statistiek”. In deze cursus leren de studenten met behulp van Excel hoe zij een aantal statistische bewerkingen kunnen uitvoeren en leren zij de relatie tussen optimaliseringsvraagstukken en een aantal belangrijke statistische begrippen.

In de derde cursus “Lineair Programmeren – het vervolg” gaan studenten aan de slag met complexere problemen. Hierbij gaan zij gebruik maken van wat zij geleerd hebben in de twee voorafgaande cursussen en maken zij intensief gebruik van Microsoft Excel.

Parallel aan de cursuslijn gaan studenten ook aan de slag met een praktijkopdracht. Aanvankelijk worden hier nog weinig uren aan besteed, maar naarmate de tijd vordert loopt dit op naar de situatie waarin zij daar mee fulltime bezig zijn.

Opbouw & werkwijze

De minor heeft de volgende opbouw.

Excursie		Praktijkopdracht	5 EC
Lineair programmeren - de basis	2EC		
Excel & Statistiek	4 EC		
Lineair programmeren - het vervolg	4 EC		

Tijdens de cursussen wordt de stof aangeboden in werkcolleges. De praktijkopdracht wordt ontwikkeld met partners uit het werkveld.

Competenties

Algemene competenties: analyseren.

Basiscompetenties (rollen): leidinggevende, adviseur.

Beroepsspecifieke competenties: integraal management.

Toetsing

Kennislijn: tentaminering

Vaardighedenlijn: reflectieverslag

Praktijklijn: productbeoordeling en assessment.

Wat kun je met deze minor?

Door deelnemen aan deze minor leggen studenten een goede basis om later in de beroepspraktijk functies uit te oefenen waarin zij het management ondersteunen bij het nemen van juiste beslissingen op basis van goede en bruikbare informatie. Dit kan in de hoedanigheid van staffunctionaris of door werkzaam te zijn bij een adviesbureau.

1.2.4 Keuze minor *Persoonlijk Leiderschap*

Doel

Coachen is in de laatste vijftien jaar in zwang geraakt als managementtechniek. Het is een wijze van benadering van teams en individuele teamleden die meestal wordt geplaatst tegenover een directieve, instruerende stijl van leidinggeven. In deze minor ga je je verdiepen in het verschijnsel resultaat- en persoonsgerichte coaching als leiderschapsstijl om zowel personen en als organisaties te ontwikkelen en veranderen.

OPMERKING VOORAF: dit is GEEN cursus coaching!

Inhoud

Aspect	Inhoud
1 Waarom? <i>De wereld en organisaties</i>	De wereld van de 21 ^e eeuw: beheersing versus omgaan met complexiteit <ul style="list-style-type: none">• Principes van verandering. De grondslag van de coachende benadering/ Het veranderen van organisaties / Stijlen• Een coachende benadering in Human Resources• Een coachende benadering in leiderschap• Een coachende benadering in verandermanagement
2 Waar? <i>De organisatie</i>	Een coachende benadering in Human Resources Management nader uitgewerkt: HRD <ul style="list-style-type: none">• HRM cycle• Competentiemanagement• Competentieontwikkeling• Personeelsinstrumenten (profielen, POP, functioneren en beoordelen, MD)
3 Hoe (1)?	Een coachende benadering in leiderschap nader uitgewerkt: The 8th habits of highly effective people <ul style="list-style-type: none">• Paradigma's en principes• Van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid• Van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid• Inspirerend leiderschap
4 Wie? <i>De manager en de medewerker</i>	Persoonlijke- en interactiemodellen: <ul style="list-style-type: none">• De persoon van de manager• De persoon van de medewerker• Psychologische modellen als klankbord• Interactiemodellen
5. Hoe (2)?	Coachen als competentie <ul style="list-style-type: none">• Gespreksvaardigheden• Coachingsvaardigheden• Omgaan met weerstand

Opbouw werkwijze

Er wordt gewerkt in blokken die bestaan uit een theoretisch deel en een praktisch deel waar je zelf aan de slag gaat.

Competenties

Na het volgen van deze minor heb je inzicht in:

- de veranderende context waarin organisaties opereren;
- de veranderende rol van leidinggevende managers en leiders op het gebied van HRM, verandering en leiderschap;
- de coachende benadering als verdieping van traditionele manieren van leidinggeven;
- competentie management als middel om medewerkers persoonlijk en professioneel te betrekken op organisatiedoelstellingen en –ontwikkelingen;
- een hedendaagse visie op leiderschap en persoonlijk leiderschap;
- de bepalende factoren binnen en in de manager met betrekking tot leidinggeven.

Verwerf je:

- algemene coachingsvaardigheden;
- verdiepende coachingsvaardigheden;
- vaardigheden om met weerstanden om te gaan.

En kun je:

- verworven inzichten en vaardigheden zowel herkennen als gebruiken bij het kijken naar en verbeteren van je eigen managementstijl;
- een visie verwoorden met betrekking tot de coach approach.

Toetsingsparagraaf

Blok	Toetsvorm
Blok 1 <i>de coach approach</i>	Essay
Blok 2 <i>human resource development (HRD)</i>	Groepsopdracht: ontwerp een MD traject waarin relevant geachte competenties geoefend worden
Blok 3 <i>the 8 habits of highly effective people</i>	Pak: uit de eerste drie habits een habit, evenals uit de volgende vier, en achtste habit en geef deze vorm in de praktijk conform het uitgedeeld materiaal. Inleveren in de toetsweek
Blok 4 <i>persoonlijke- en interactie-modellen</i>	Maak een werkstuk waarin je je eigen allergieën en persoonlijkheid benoemt en verklaart aan de hand van de aangereikte modellen. Beargumenteer vanuit de theorie en de modellen hoe deze in je eigen managementpraktijk een rol spelen.
Blok 5 <i>coachen als competentie</i>	Vorbereidingsopdracht wordt eindopdracht, video van coachingsgesprek inleveren

Wat kun je met deze minor

- verworven inzichten en vaardigheden zowel herkennen als gebruiken bij het kijken naar en verbeteren van je eigen managementstijl op het gebied van veranderen, HRM en coaching
- een visie verwoorden met betrekking tot de coach approach en leiderschap

1.2.5 Keuze minor *Human Resource Accounting*

Investerings in kapitaal moeten leiden tot positieve resultaten. Dit geldt ook voor investeringen in menselijk kapitaal. Accounting, kengetallen, efficiency, performance en rendement: zomaar wat termen uit de financiële wereld die steeds meer opduiken bij de HR-functie. Het wordt voor de HR-functie steeds belangrijker om aan te tonen welke bijdrage de HR-functie levert aan de resultaten van een organisatie.

Human Resources Accounting (HRA) heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de bedrijfseconomische aspecten van het door het HRM toegepaste beleidsinstrumentarium. Bij HRA draait het om het *effectief en efficiënt aanwenden van het menselijk kapitaal op een zodanige wijze dat het menselijk kapitaal optimaal rendeert*. Dit vraagt om een effectief en efficiënt ingerichte HR-functie. Het onderwerp HRA wordt in deze minor geplaatst binnen de zorgsector. De juiste hoeveelheid en de juiste kwaliteit van personeel is voor zorgorganisaties wellicht de meest cruciale succesfactor.

In deze minor HRA wordt de zorgsector als context genomen en zullen achtereenvolgens een viertal hoofdonderwerpen aan bod komen. Deze hoofdonderwerpen zijn:

1. Prestatie-indicatoren

Om vast te kunnen stellen of het menselijk kapitaal effectief en efficiënt is ingezet dient de zorgaanbieder HR-prestatie-indicatoren te hanteren. Deze indicatoren meten het resultaat van de HR-afdeling met behulp van ken- en stuurgetallen.

2. Budgettering

Het budget van een zorgaanbieder bestaat vaak voor meer dan 60% uit personele kosten. Het is dus van groot belang dat de zorgaanbieders op een juiste wijze kunnen bepalen wat de gewenste

personeelsformatie is. Als de gewenste personeelsformatie bekend is kunnen ook de bijbehorende kosten worden gebudgetteerd.

3. Kostprijsbepaling

De kostprijs vormt het uitgangspunt voor de bepaling van de ‘verkoopprijs’. Zorgaanbieders kunnen worden getypeerd als dienstverlenende instellingen. Een kenmerk van een dienstverlenende instelling is dat de opbrengsten met name worden gegenereerd door de inzet van menselijk kapitaal, ofwel het personeel. De totale personeelskosten vormen een aanzienlijk deel van de totale kosten. Het is dus van belang dat zorgaanbieders deze personele kosten op een juiste wijze doorberekenen in de kostprijs van de zorgdiensten en/of –producten.

4. Diagnose Behandeling Combinatie (DBC)

Een DBC beschrijft een gemiddeld zorgpakket van een patiënt. De DBC benoemt elke activiteit in de behandeling van de patiënt. DBC’s omvatten zowel medische handelingen (operaties, onderzoeken, therapie) als ondersteunende activiteiten (verpleegdagen, specialistenoverleg) als ook een marge voor risicodekking/winst. Door aan alle activiteiten in het zorgproces kostprijzen te koppelen, wordt de totale kostprijs van een DBC bepaald. De zorgaanbieder gebruikt DBC’s uiteindelijk om de geleverde zorg te declareren bij de zorgverzekeraar van de patiënt.

Competenties

Algemene competenties: zelfsturing.

Basiscompetenties (rollen): leidinggevende.

Beroepspecifieke competenties: economie en financiën.

Toetsing

Kennislijn: tentaminering

Vaardighedenlijn: reflectieverslag

Praktijklijn: productbeoordeling en assessment.

1.2.6 Keuze minor *Kwaliteitsmanagement*

Doel

De student kan:

- een organisatie helpen bij het ontwikkelen van kwaliteitsdefinities voor producten en diensten, vanuit verschillende perspectieven (methodisch, technisch, klantgericht, gericht op certificering etc.)
- een kwaliteitssysteem opzetten vanuit een of enkele in de praktijk gebruikte kwaliteitsmodellen
- kwaliteitsproblemen in kaart brengen en analyseren met behulp van analyse-instrumenten
- een kwaliteitsverbeterplan ontwikkelen om een gesignaleerd kwaliteitstekort op te heffen
- verschillende vormen van certificering benoemen en hanteren
- (delen van) een kwaliteitsaudit uitvoeren of begeleiden

Inhoud

Vrijwel elke leidinggevende of staffunctionaris krijgt te maken met kwaliteitseisen die een klant, een financier of een certificeerder heeft met betrekking tot de producten of de diensten die de organisatie levert. In deze minor maak je kennis met de voornaamste concepten, begrippen, modellen en

instrumenten die een rol spelen bij modern kwaliteitsmanagement en oefen je in het toepassen van die concepten in een organisatie waar je een opdracht voor gaat uitvoeren. Ook oefen je in een aantal praktische vaardigheden die relevant zijn voor kwaliteitsmanagement.

Opbouw werkwijze

De minor bestaat uit een kennislijn, een praktijklijn en een vaardighedenlijn. In de kennislijn komen achtergronden, theoretische modellen en instrumenten rond kwaliteit en kwaliteitsmanagement aan de orde. De kennislijn bevat onder andere lezingen van kwaliteitsmensen uit de praktijk. In de praktijklijn werk je onder begeleiding van een projectcoach met een groep studenten aan een opdracht rond kwaliteitsmanagement in de context van een echte organisatie. We werken in deze minor samen met een groep organisaties die zijn aangesloten bij de Stichting Kwaliteitskring Limburg. Zij brengen de opdrachten in en begeleiden je projectgroep in de praktijk. Studenten die al een baan hebben kunnen opdrachten uit hun eigen praktijk inbrengen. In de vaardighedenlijn oefen je in het hanteren van een aantal instrumenten en oefen je in het doen van interviews ten behoeve van een kwaliteitsaudit.

Competenties

Algemene competenties: analyseren, communiceren en samenwerken.

Basiscompetenties (rollen): adviseur, veranderaar.

Beroepsspecifieke competenties: integraal management.

Toetsing

Kennislijn: tentaminering

Vaardighedenlijn: reflectieverslag

Praktijklijn: productbeoordeling en assessment.

Wat kun je met deze minor

Je voorbereiden op een staf- of managementfunctie waar je medeverantwoordelijk wordt voor (delen van) het kwaliteitsbeleid.

2 Praktijk: het werk- en beroepenveld

De opleiding in het algemeen en Profiel Management | MZD in het bijzonder verschaffen in samenwerking met het werk- en beroepenveld studenten zodanige kennis, vaardigheden en inzichten dat zij uiteindelijk zijn toegerust om als manager, managementondersteuner of coördinator onderdelen van organisaties aan te sturen en/of als professional beter in staat zijn om veranderingen en verbeteringen te implementeren. Zoals reeds eerder gesteld concentreren we ons in het profiel en via een aantal minoren op de kerngebieden integraal management, verandermanagement, bedrijfsmodellering, persoonlijk leiderschap, kwaliteitsmanagement en human resource accounting. Binnen alle genoemde leergebieden schenken we aandacht aan de bijbehorende financiële aspecten.

Studenten worden zodanig opgeleid dat zij in staat zijn om de verschillende invalshoeken van actoren in en rond organisaties te beschrijven, te begrijpen, te beoordelen en te beïnvloeden.

Een analyse van de werkzaamheden die de Management | MZD -afgestudeerden in het werk- en beroepenveld vervullen, resulteert in een onderscheid naar 4 herkenbare kernfuncties. Binnen elk van die functies worden de rollen van **leidinggevende**, **veranderaar**, **adviseur** en van **ondernemer** vervult.

De bedoelde 4 herkenbare kernfuncties zijn de volgende.

1. **Resultaatverantwoordelijke**
Zij/hij is verantwoordelijk voor een afgebakend gebied van de organisatie en heeft de bevoegdheid gekregen om besluiten te nemen. Voorbeelden: teamleider, afdelingshoofd, clustermanager, projectleider en zelfstandig ondernemer. Deze categorie van functies is meestal geen startfunctie maar een mogelijke doorgroefunctie.
2. **Coördinator**
Zij/hij coördineert functioneel en/of multidisciplinair de werkzaamheden rond producten of diensten. Het gaat daarbij vooral om planning, afstemming, bewaking en evaluatie van activiteiten. Voorbeelden: 1^e verantwoordelijke medewerker, zorgcoördinator, casemanager.
3. **Managementondersteuner**
Zij/hij ondersteunt de manager bij diverse werkzaamheden op administratief, organisatorisch/ bestuurlijk en inhoudelijk gebied. Het betreft vooral proces-bewakende activiteiten. Voorbeelden: directiesecretaris en projectsecretaris.
4. **Adviseur**
Zij/hij kan vanuit een integrale benadering van ontstane problemen adviezen geven betreffende allerlei aspecten van beleid en bedrijfsvoering. Dit kan zowel intern zijn (bv. vanuit een stafafdeling aan directie of afdelingsmanagement) als extern (vanuit een consultancy- of belangenorganisatie. Vraagstukken die betrekking hebben op de inhoud en besturing van bedrijfsprocessen staan centraal. Voorbeelden: kwaliteitszorgmedewerker of –adviseur, junior organisatieadviseur.

3 Praktijk: beroepsopleidende stage

De praktijk is vooral bedoeld voor studenten, die nog geen relevante functie hebben. De praktijk wordt vervuld binnen een organisatie of binnen het *LeerWerk Bedrijf* van de Hogeschool. De laatste wordt weer gevuld met relevante praktijkopdrachten vanuit het werkveld. Studenten met relevante praktijkervaring krijgen vrijstelling voor het onderdeel praktijk en kunnen daarmee hun opleidingsduur fors inkorten. Het ondergaan van een EVC-procedure (Erkennen Verworven Competenties) leert of (delen van die) praktijkervaring op HBO-niveau zijn en derhalve als zodanig erkend kunnen worden, hetgeen vervolgens kan leiden tot vrijstelling van stage (of van andere onderwijseenheden).

De beroepsopleidende stage en de afstudeerstage/-opdracht (zie 4) zijn - naast opgedane kennis en zich eigen gemaakte vaardigheden - onderwijsvormen waarmee we studenten voorbereiden op hun toekomstige rollen (zie 2). Het is dan ook van belang om de door de studenten in de stageperiode te verrichten werkzaamheden af te stemmen op een of meerdere van die toekomstige rollen.

Binnen haar/zijn stage(s) richt de student zich op respectievelijk werkt zij/hij aan competenties, die vóór aanvang van die stage(s) expliciet zijn benoemd en met haar/hem zijn afgesproken. Die competenties bestaan uit de volgende.

- ◆ **Algemene competenties**
Analyseren, communiceren, samenwerking en zelfsturing.
- ◆ **Basiscompetenties**
Een of meer van de 4 rollen: leidinggevende, veranderaar, adviseur en ondernemer.
- ◆ **Beroepsspecifieke competenties**
Een of meer van de 4 gebieden: Economie & Financiën, Personeel & Organisatie, Recht en Integraal Management.

De **beroepsopleidende stage** biedt studenten de mogelijkheid zich een beeld te vormen van de verschillende functies en rollen waarvoor zij worden opgeleid. De student ontvangt een of meerdere stageopdrachten, die binnen de stageperiode worden uitgevoerd. Het stagebedrijf fungeert als opdrachtgever. Een 'meeloopstage' behoort ook tot de mogelijkheden. De student neemt in dat geval deel aan de dagelijkse werkzaamheden van en binnen het stagebedrijf.

4 Praktijk: afstudeerstage en afstuderen

Afstuderen geldt voor iedere student. Daartoe neemt zij/hij deel aan een afstudeerkring. Binnen afstudeerkringen wordt in afstemming met medestudenten individueel of in groepsverband een afstudeerwerkstuk gemaakt. In het afstudeerwerkstuk legt de student - afhankelijk van haar/zijn interesses - nadruk op de praktijk òf op de theorie. De onderliggende praktijkvragen of onderzoeksvragen komen vanuit het werkveld en hebben relevantie voor de betreffende organisatie. De afstudeerkringen worden begeleid door ter zake deskundige docenten en zijn gekoppeld aan een thema. Op basis van de uitkomsten van de werkvelddag is binnen Profiel Management |MZD gekozen voor de volgende afstudeerthema's.

- personeel en motivatie
- processen en kwaliteit
- leiderschap en management
- structuur en besturingsfilosofie
- markt, regelgeving en strategie.

Zo kennen we een bijzonder praktijk-project in de gedaante van 'Qumi homes', een organisatie voor dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking in Zuid-Afrika. De organisatie stelde een meerdimensionale vraag aan Hogeschool Zuyd. Deze leent zich goed voor een integrale aanpak en wordt opgepakt door een aantal faculteiten van Hogeschool Zuyd: People & Business Management Social Work, Gezondheid & Zorg, Gezondheid & Techniek en Facilitair Management in het kader van praktijk en afstuderen van studenten. Dit project kan als een *best practice* dienen in het werken aan integrale oplossingen binnen de gezondheidszorg. Het gegeven, dat dit project plaatsvindt in een andere omgeving dan de Nederlandse, kan bijzondere inzichten opleveren.

In de afstudeerstage werkt de student aan een aan de praktijk gerelateerd probleem, waarin het liefst een combinatie van twee van de drie deelgebieden van Profiel Management | MZD aan de orde komt. In de oplossing van het probleem ofwel in de uitvoering van de stageopdracht laat de student zien dat zij/hij beschikt over de vereiste kwalificaties. Het een en ander resulteert in een scriptie die zowel vanuit de praktijk als vanuit de theorie onderbouwd is. De inhoud van deze scriptie wordt uiteindelijk door de student verdedigd. De student is niet verplicht op *full time* – basis aan zijn afstudeeronderzoek en -scriptie te werken.

Voorbeelden van afstudeeropdrachten zijn

- het onderzoeken van knelpunten in de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden, van effecten van organisatieverandering en van implementatie van nieuwe werkwijzen;
- het adviseren van organisaties in het kader van procesoptimalisatie, (communicatie)structuur, kwaliteitsmeting en diverse beleidsthema's vanuit het jaarplan;
- ondersteunende en voorbereidende werkzaamheden ten behoeve van het lijnmanagement;
- ondersteunende werkzaamheden bij het opzetten, uitvoeren en evalueren van projecten.

Bovenstaande opsomming is door het brede karakter van het (uitstroom)profiel Management | MZD beperkt van aard.

5 Medewerkers Profiel Management | MZD



Ingrid Brands, sinds 1992 werkzaam bij de Hogeschool Zuyd. Vanaf oktober 2006 verbonden aan Faculteit PBM als projectassistente van de uitstroomprofielen en het projectbureau PBM. Contactpersoon voor de projectgroep Zorgmanagement 21e eeuw. Voorheen werkzaam bij het stagebureau 'HEAO'.



Martin Cremers, unithoofd in het Atrium Medisch Centrum Parkstad, erkend coach en daarnaast sinds maart 2008 als senior tutor verbonden aan de faculteit PBM. Als alumnus van de bachelor MZD, manager en tutor voel ik me sterk verbonden met leiderschapsontwikkeling als voorname peiler in het Zorgmanagement 21e eeuw.



Miranda Delahay, sinds 1996 interim manager Human Resources in diverse sectoren van het bedrijfsleven en de gezondheidszorg: o.a. in de V&V-sector en in de forensische psychiatrie (TBS). Vanuit mijn kennis van en ervaring met verandermanagement betrokken bij de ontwikkeling van de minor *Verandermanagement*. Vanaf 2008 werkzaam voor Faculteit PBM.



Bart van Dolderen, vanaf 1981 werkzaam in (management)functies in verschillende sectoren van de gezondheidszorg. Opleiding en ervaring: onderwijs, supervisie, deskundigheidsbevordering, strategisch management en verandermanagement. Sinds 2008 werkzaam bij faculteit PBM als senior docent en projectleider van *Zorgmanagement 21e eeuw*.



Marije Duijsens is sinds 2001 werkzaam bij de opleiding MZD, vooral in de begeleiding van projecten. Ik werk met veel plezier met MZD-studenten omdat bij hen de motivatie alsook de ervaring groot. Iedereen verandert tijdens de opleiding. Ik ben tijdens die jaren ook flink gegroeid. Mijn uitdaging ligt aan twee zijden: ik blijf bezig met studenten maar ook met de ontwikkeling van diverse opleidingen en het bewaken van de samenhang hierin.



Wim Geurts van Kessel, sinds september 2007 volledig werkzaam bij PBM als projectcoach, docent Management en Organisatie en Verandermanagement. Daarvoor langere tijd - ook als coach Managementvaardigheden - werkzaam bij de faculteiten CM en de HEAO. Tot augustus 2004 veel ervaring opgedaan als unitdirecteur en staffunctionaris in de 'zorg' bij de Penitentiaire Inrichtingen Limburg Zuid.



Rob Heine is senior docent PBM. Lid kenniskring innovatief ondernemen. Lid onderzoeksgroepen *Zorgmanagement 21e eeuw* en *Duurzaam Doorwerken*. Sinds 1996 werkzaam als lesmateriaalontwikkelaar en docent/trainer voor management development trajecten in zorginstellingen.



Harrie Hoenjet, sinds 1991 werkzaam bij de Hogeschool Zuyd; werkt 15 jaar eerst als docent en later als opleidingscoördinator van de oude opleiding Personeel & Arbeid. Was nauw betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe opleiding People & Business Management (PBM). Vanaf 2008 is hij kwaliteitszorgcoördinator en ICT-verantwoordelijke binnen de opleiding PBM management en organisatie. Vanaf september 2007 volgt hij de bacheloropleiding Informatica aan de Open Universiteit.



Wim Janssen. Mijn huidige functie is programmaleider palliatieve zorg bij het Integraal Kankercentrum Limburg. Daarnaast werk ik als zelfstandige vanuit mijn praktijk 'Ont-moet' als trainer, coach en analytisch therapeut. Deze laatste werkzaamheden vormen de verbinding met PBM. Ik ga als vaardigheidstrainer aan de slag in de Minor competentie management. In mijn bagage zit een grote diversiteit aan ervaring met en kennis over de gezondheidszorg en management.



Ger Meuwissen, sinds 2001 werkzaam bij de Hogeschool Zuyd en betrokken bij diverse opleidingen op het gebied van management en organisatie. Cursusleider *Middle Management*, externe contractactiviteiten, managementtraining en -coaching. PBM projectbegeleider. Opleiding/ervaring: onderwijskunde, coaching, adviseren en supervisie m.b.t. management-leiderschapsontwikkelingen.



Wim Pecasse, directeur van Stichting NOVIzorg, een gehandicapten-organisatie in Hoensbroek, en sinds kort verbonden aan de ontwikkeling van de MZD minor *Human Resource Accounting*. Werkt reeds geruime tijd in de zorg, vanuit een bedrijfskundige achtergrond (TIAS Nimbas), en heeft o.a. als directielid van het revalidatiecentrum te Hoensbroek gefunctioneerd.



Angèle Rademacher is directeur van het Toon Hermans Huis Parkstad en voor 8 uur per week verbonden aan de projectgroep *Zorgmanagement 21e eeuw*. Ze werkt al vele jaren in de zorg in verschillende managementfuncties en is tevens alumnus van de Master PLIC opleiding. Vanuit haar zorgnetwerk, richt ze zich met name op het verbinden van het werkveld met de Hogeschool.



Bert Starmans is sinds 2006 actief als manager van het expertisecentrum *Quality of Life* van de Hogeschool Zuyd. Vanuit deze functie is hij onder meer lid van de projectgroep *Zorgmanagement 21e eeuw*, secretaris van het platform *Quality of Life* en stuurgroeplid van diverse innovatieprogramma's in de sectoren welzijn en zorg. Voorbeelden: 'Regionaal Innovatieprogramma Maatschappelijke Ondersteuning Limburg', 'Innovatieve Paramedische praktijken in de 1e lijnszorg en het 'Regionaal Innovatieprogramma Verpleegkundige Zorg in ziekenhuizen.



Linda Tielemans, docente Bedrijfseconomie en sinds 1 maart 2008 werkzaam bij PBM. Hiervoor werkzaam als Hoofd Financiële Zaken bij IZA Zorgverzekeringen en daarvoor enkele jaren als (assistent)accountant bij KPMG Accountants. Vanwege mijn bedrijfseconomische kennis betrokken bij de ontwikkeling van de minor Human Resources Accounting.



Annemiek Ubachs, sinds april 2008 parttime werkzaam bij Hogeschool Zuyd, Faculteit PBM, als docent kennis- & competentie management. Ze heeft een coördinerende functie binnen de minorenontwikkeling MZD. Ervaring in de Zorg is tot stand gekomen na een arbeidsverleden bij Orbis medisch en zorgconcern en heden ten dage als eigenaar van adviesbureau gericht op organisatie en competentieadvies.



Elzbeth Wermer, werkzaam bij de Hogeschool Zuyd sinds april 2000 en sinds februari 2007 als docent bij MZD, nu PBM. Achtergrond, Beleid en Beheer van Gezondheidszorgvoorzieningen (Gezondheidswetenschappen) gestudeerd in Maastricht.



Camiel Wolfs, bij PBM werkzaam sinds 2007. In Tilburg Psychologie gestudeerd. Tijdens deze studie veel ervaring opgedaan omtrent competenties. Mijn afstudeeronderzoek betrof de relatie tussen competenties en persoonskenmerken. In het kader van de minor competentie management is mij dan ook gevraagd om mee te werken aan de ontwikkeling van deze MZD minor. Bij PBM houd ik me voornamelijk bezig als docent/trainer arbeid- en organisatiepsychologie en personeelsmanagement

