

Echt kwaliteitsmanagement vergt persoonlijk leiderschap

Persoonscertificering van de **kwaliteitsmanager** in de zorg

Het vak van kwaliteitsmanagement is de laatste jaren in een stroomversnelling gekomen. Veranderingen vragen dat de kwaliteitsmanager zich hiervan bewust is en mee verandert. Een uitdaging is het om zijn toegevoegde waarde aan te blijven tonen, nu en in de toekomst!

Mede daarom introduceerde het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) in 2014 een onafhankelijk toetsingskader ten behoeve van de kwalificatie en herkwalificatie van kwaliteitsfunctionarissen in de vorm van persoonscertificering.

A. Roozendaal en C. Eijkman-Stuart

De zorg ontwikkelt snel. Deze turbulente omgeving vraagt dat de kwaliteitsmanager hier voortdurend op anticipeert. Daarnaast wordt regelmatig een beroep gedaan op zijn professionele integriteit. Dit vergt een continue ontwikkeling op verschillende vlakken binnen het vakgebied.

Het NNK schat dat er circa twintigduizend mensen met kwaliteit bezig zijn in de meest uiteenlopende en variërende rollen. Bijvoorbeeld de rol als inrichter en beheerder van managementsystemen, vertaler van strategie naar uitvoering, bruggenbouwer met stakeholders en de rol als 'het geweten van de organisatie'. De kwaliteitsfunctionaris kent een diversiteit aan functiebenamingen en invulling en aard. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er een grote diversiteit aan opleidingen en trainingen bestaat.

Het is onvoldoende duidelijk waar de kwaliteitsmanager aan moet voldoen en welke competenties van belang zijn. Zodoende rijst de vraag in hoeverre er zicht is op het kwaliteitsniveau van de kwaliteitsmanager. Dit is merkwaardig als je kijkt naar overeenkomende beroepsgroepen zoals organisatieadviseurs (de Ooa, de Organisatie voor organisatiekundigen en -adviseurs) en de accountants (het NIVRA,

het Nederlands Instituut van Register Accountants). Inspelend op deze ontwikkelingen heeft het NNK gekozen voor de introductie van persoonscertificering aan de hand van de Europese standaard 'CoS Quality Manager' met een onderverdeling naar het profiel voor de Quality Manager en de Quality Management Representative.

Betekenis geven aan externe ontwikkelingen

Ontwikkelingen dagen zorgorganisaties uit tot andere vormen van organiseren. Vier ontwikkelingen zijn daarbij van belang. De belangrijkste ontwikkeling betreft de omslag naar het centraal stellen van de cliënt in de eigen leefwereld in plaats van de organisatie van de zorgaanbieder. In de tweede plaats is kwaliteit zoveel mogelijk teruggebracht in de lijn. Een derde ontwikkeling is dat het accent van borgen en beheersen verschuift naar ontwikkelen en innoveren.

De kwaliteitsfunctionaris is er voor verantwoordelijk dat hij kennis neemt van, betekenis geeft aan alle mogelijke ontwikkelingen en daarbij rekening houdt met de belangen van verschillende stakeholders. Het is aan hem om contextbewust te opereren en te anticiperen op noodzakelijke veranderingen. Alleen al het bijhouden van het vak vergt qua persoonlijke ontwikkeling grote inspanningen. Daarnaast wordt van hem veelal verwacht dat hij in staat is te acteren als verandermanager en sturing geeft aan de noodzakelijke integrale organisatievernieuwing. Men zou kunnen zeggen dat alle bovengenoemde ontwikkelingen leiden tot de vierde ontwikkeling: herwaardering en opwaardering van het vak en het vakmanschap van de kwaliteitsmanager.

Opwaardering en profilering vakmanschap

De uitdaging voor het vakgebied is om te kiezen voor een kwaliteitsaanpak op basis van



Veelzijdigheid in competenties is belangrijk.

eisen van de verschillende stakeholders. Dit betekent kwaliteit beleggen op het strategisch niveau van de organisatie waarmee de beoogde werking van kwaliteit op organisatorisch niveau kan worden gewaarborgd en waarmee de beoogde kwaliteit kan worden verankerd op alle niveaus binnen de lijnorganisatie. Voor de kwaliteitsmanager is het veelal een uitdaging te acteren als een veranderkundige om deze verankering daadwerkelijk te realiseren.

De hiervoor genoemde ontwikkelingen betreffen zowel de breedte als de diepte van de professie. Op persoonsniveau van de kwaliteitsmanager betreft dit zijn kennis en vakmanschap, het noodzakelijk gedrag en de daarbij behorende competenties. Daarnaast vervult hij een voorbeeldfunctie binnen de organisatie en zal naar hem gekeken worden in termen van zijn passie en houding en de waarden van waaruit hij acteert. Met recht kan gesteld worden dat de ontwikkeling van het vak van de kwaliteitsmanager gaat om de ontwikkeling van de persoon.

Wat is de bedoeling?

Het vak kwaliteitsmanagement is voortdurend in ontwikkeling. Het is aan de kwaliteitsmanager zelf om daar vanuit zijn persoonlijk leiderschap invulling aan te geven. Wij ervaren dat de volgende punten een positieve bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling en professionalisering van de kwaliteitsmanager.

1. Het nemen van verantwoordelijkheid

Daarbij gaat het om het uitgangspunt dat de kwaliteitsmanager zijn verantwoordelijkheid neemt om zich continu te ontwikkelen zodat hij in staat is in te spelen op de toekomst. Het gaat daarbij om permanente ontwikkeling als kwaliteitsmanager.

2. Het gebruik maken van bestaande kaders

Er wordt door het NNK gebruik gemaakt van het competentiekader van de EOQ Quality Manager. Dit kader geeft helderheid over de beno-

Wat is eigenlijk het kwaliteitsniveau van de kwaliteitsmanager?

digde competenties waaraan voldaan moet worden. De bewegingsruimte voor de professionele integriteit is daarin nog niet vastgelegd. Hiervoor is het noodzakelijk dat de beroepsgroep komt met een gedragscode waarin deze ethische component is verwerkt.

3. Het organiseren van eigen feedback

Er wordt van een professional en daarmee ook van de kwaliteitsmanager verwacht dat hij reflecteert in velerlei vormen en zich toetst. Het gaat daarbij niet alleen om reflectie over de inhoud maar ook over de innerlijke dialoog over wat hem drijft. Dit kan bijvoorbeeld getoetst

worden door casuïstiek of intervisie. Het is een continu proces van voortdurende reflectie, verbeteren en deze toepassen in de praktijk.

4. *Het behalen van persoonscertificering*

Middels persoonscertificering wil het NNK volgens het beroepsprofiel van de EOQ en conform de eisen van de ISO 17024 (Algemene Eisen voor instellingen die certificatie van

personen uitvoeren) de professionele vakbekwaamheid van kwaliteitsmanagers erkennen. Het NNK heeft daartoe allereerst zelf de erkenning behaald als PCB (Personnel Certification Body). Deze erkenning is verleend door de EOQ. Het NNK heeft daarmee de bevoegdheid verworven de persoonscertificering uit te voeren. Aanvullend wordt er vanuit het NNK gewerkt aan duidelijkheid over het opleidingsaanbod zodat de eisen van Permanente Educatie binnen het vakgebied helder zijn.

Eerste persoonlijke ervaring met persoonscertificering

Carien Eijkman – Stuart is senior adviseur bij het Oogzorgnetwerk met als aandachtsgebied kwaliteit. Het Oogzorgnetwerk is een landelijk netwerk van oogheelkundige afdelingen met een centrale serviceorganisatie waar Carien werkzaam is. De primaire doelgroep in haar werk betreft oogheelkundige teams (oogartsen, professionals, lijnmanagers en medewerkers), directies en oogheelkundige maatschappen. Haar ambitie is om vanuit haar professionele en persoonlijke drive mensen in beweging krijgen om de zorg te verbeteren. Ze heeft een duidelijke passie en ambitie, ziet zichzelf als instrument en zoekt telkens de verbinding tussen ontwikkelingen binnen de context en haar eigen ervaringen. Ze heeft van daaruit de noodzaak onderkend om voortdurend te werken aan haar persoonlijk leiderschap. Daarom heeft ze zich in 2014 als eerste kwaliteitsfunctionaris binnen de zorg aangemeld voor het kwalificatieprogramma, hierna het proefexamen persoonscertificering genoemd.

Het proefexamen (in december 2014) bestond uit een theorie-examen van een uur (40 multiple-choice-vragen) en behandeling van een praktijkcase in een groep van drie kandidaten. Het gehele proefexamen was gebaseerd op een specifiek voor de beroepsgroep van kwaliteitsprofessionals ontwikkelde Europese standaard.

De dag van toetsing was een intensieve dag. Het begon in de middag met de theorietoets. Na het diner (met de mogelijkheid voor netwerken) vond in de avond het praktijkgedeelte plaats. Zes deelnemers hadden zich aangemeld. Er volgde een uitleg over de casus, een voorbereidingstijd van een uur op basis van schriftelijke informatie en tot slot de oefening in twee groepen van drie kandidaten. Vervolgens trok de beoordelingscommissie zich terug en volgde de uitslag met daarna een informele afsluiting.

Interessant is de motivatie waarom kandidaten hun drempelvrees hebben overwonnen en daadwerkelijk hebben meegedaan. Carien wilde graag een bijdrage leveren aan deze ontwikkeling, namelijk het opwaarderen en profileren van het vak en ervaring opdoen. Zij gelooft er in dat we leren met elkaar, met mensen met hetzelfde geloof en dezelfde 'passie'. Samen optrekken door een dialoog te voeren. Het geeft immers energie om te praten met vakgenoten en zaken met elkaar te spiegelen.

Het meedoen aan de proefcertificering heeft haar inmiddels veel gebracht. De voorbereiding heeft in ieder geval geleid tot het opruimen van de theorie en een groot aantal modellen. Het belang van de context en stakeholders is aangescherpt. Daarnaast heeft het direct consequenties gehad voor de evaluatie van het kwaliteitssysteem van Het Oogzorgnetwerk. Zij geeft zelf aan dat het PDCA-mechanisme is aangescherpt. Evaluatiemomenten zijn bijvoorbeeld veel meer dan voorheen gestandaardiseerd en gepland in de tijd en daarnaast worden standaardanalyses uitgevoerd. Uit de praktijkcasus heeft ze met name geleerd op scherp te staan als het gaat over kwaliteit, niet alleen qua inhoud, maar nadrukkelijker als persoon. Verder was de inbreng van collega's uit geheel andere sectoren (veelal het bedrijfsleven) tijdens de avond leerzaam.

Samengevat is certificeren een hulpmiddel om objectief in de spiegel te blijven kijken. Het biedt volgens haar kansen om je vak te verbreden en te verbeteren, wat ten goede komt aan de kwaliteit van zorg. Zij vindt het proces van de voorbereiding en het gebruikmaken van kaders die voorhanden zijn minstens even belangrijk als het resultaat. Na de certificering gaan ontwikkelingen immers door. Het is een continu proces waarvoor jezelf verantwoordelijk bent. Dat het NNK ook aandacht heeft voor de voortgang en ontwikkeling is zeer positief.

Hoe gaat de persoonscertificering in zijn werk? Stel, de kwaliteitsmanager heeft besloten gebruik te maken van de mogelijkheid om zich te laten examineren door het NNK. Hij krijgt een certificaat, indien hij voldoet aan de toelatingseisen en hij voldoende heeft voor zowel het theorie als het praktijkgedeelte. Zie voor de onderwerpen van het theorie-examen de tabel op de volgende pagina.

Tijdens de praktijktoets verantwoordt hij zich middels de uitwerking van een praktijkcase in teamverband. Naast een inhoudelijke beoordeling op basis van het competentieschema wordt de geëxamineerde beoordeeld op interactie met de groep en de eindpresentatie. Na het met succes volbrengen van het examen ontvangt de kwaliteitsmanager zowel een Nederlands (NNK) als Europees (EOQ) certificaat. Hij wordt in een openbaar register geregistreerd met duidelijk omschreven rechten en plichten, waaronder het nakomen van de NNK/EOQ-gedragscode voor professioneel handelen. Een andere belofte is dat hij zijn competentie en professionaliteit verder ontwikkelt, vandaar ook de actie van het NNK om suggesties te geven voor een passend opleidingsaanbod. Na het examen is het certificaat drie jaar geldig. Na drie jaar schrijft hij een zelfreflectieverslag en een ontwikkelplan voor de komende jaren. Hij geeft aan welke vakinhoudelijke en professionele bijdrage hij gaat leveren en van welke toegevoegde waarde hij is voor de gezondheidszorg. Zodoende draagt hij bij aan het bewaken en ventileren van de kwaliteit van het beroep en haar beroepsbeoefenaren. In 2014 heeft een zestal kandidaten het proces doorlopen van proefcertificering. Begin 2016 worden de eerste officiële examens uitgevoerd.

Wat is bekend?

Het vak kwaliteitsmanagement is de laatste jaren in een stroomversnelling terechtgekomen. De zorg kent een turbulente omgeving waarin de kwaliteitsmanager mee moet veranderen. Daarin neemt de kwaliteitsmanager zijn verantwoordelijkheid. Persoonscertificering kan

Onderwerp	Sub-onderwerpen
Kwaliteitsmanagementsystemen	Kennis van ISO 9000, 9001, 9004, kwaliteitsmanagementprincipes, PDCA-cyclus, beleid en doelstellingen (policy deployment), integratie van managementsystemen, organisatiestructuren, managementmodellen, besluitvorming, klantoriëntatie en -eisen, aansprakelijkheid.
Procesmanagement	Stroomschema's, raakvlakken & interacties, prestatie indicatoren.
Leiderschap en begeleiden van groepen	Leiderschap principes, methoden & technieken, groepsdynamica, conflict oplossen en motivatietheorieën (zoals Maslow, Herzberg). Contactpersoon en motivator zijn voor de medewerkers. Managementsystemen onder de aandacht brengen.
Communiceren, presenteren, rapporteren en adviseren aan management en groepen	Contactpersoon externe partijen, toekomstscenario's, missie/visie/strategie.
Belangen klanten en andere stakeholders	Methoden voor het identificeren van klanteisen, -behoeften en -verwachtingen, tevredenheid, ISO 10001 - 10004 EFQM-model, ISO 9004, TQM, medewerkersbewustzijn en Ethiek.
Kwaliteitsmethoden	Welke, wanneer toepassen, bijvoorbeeld: Ishikawa, Pareto, histogram, stroomschema, brainstorming, 8D, SWOT-analyse, krachtenveldanalyse, Balanced Scorecard, Kanban, Poka Yoke, Kaizen, FMEA, KPI's, QFD en SPC.
Projectmanagement	Inrichten, toepassen.
Data analyse /Statistiek	Kansberekening, verdelingen, steekproeven, partijkeuringen, correlatie & regressie, geschiktheid meetapparatuur, meetfouten, Design of Experiments, betrouwbaarheid, procesgeschiktheid en toleranties.
Trainingen	Ontwikkelen, organiseren en verzorgen. Opleidingsbehoefte vaststellen.
Auditing	Auditprogramma, ISO 19011, Competenties auditoren.

* Onderwerpen Theorie examen (Bron: NNK- Informatieblad)

hiervan een belangrijk onderdeel zijn. Hiermee toont hij aan dat hij aan de beroepseisen voldoet.

Wat is nieuw?

Persoonscertificering is een initiatief vanuit het NNK om de vakbekwaamheid van de kwaliteitsprofessional te erkennen. Het bestuur van het NNK zet zich in voor persoonscertificering om het beroep een duidelijk gezicht naar buiten te geven en het vakmanschap verder te ontwikkelen. De beroepsgroep die graag met anderen discussieert over kwaliteit heeft nu ook kwaliteitseisen voor zichzelf ontwikkeld en deze kenbaar gemaakt in de maatschappij. Door aan te haken bij het competentiekader van de EOQ Quality Manager krijgt het certificaat een Europees draagvlak. In 2014 heeft een zestal kandidaten het proces doorlopen van proefcertificering en begin 2016 worden de eerste certificeringen uitgevoerd. Het NNK-/EOQ-certificaat dient elke drie jaar verlengd te worden. Het NNK werkt niet alleen aan een systeem van examineren en certificeren, maar ook aan de 'consequenties' van een dergelijk systeem. Daarbij valt te denken aan bijvoorbeeld een opleidingsaanbod om aan de eisen van Permanente Educatie binnen het vakgebied te voldoen.

Wat kun je ermee?

Voor de professional levert de certificering een mogelijkheid voor toetsing waarbij wordt gekeken of kennis en vaardigheden up-to-date zijn, een reflectie op het eigen handelen en dienst-

verlening en de mogelijkheid om zich te onderscheiden. Persoonscertificering biedt duidelijkheid aan de opdrachtgever omtrent de kwaliteit en integriteit van de professional waardoor discussie over toegevoegde waarde van de eigen dienstverlening overbodig is. Veelal is persoonscertificering gekoppeld aan een gedragscode voor het eigen handelen van de professional. Tot slot zet persoonscertificering het beroep maatschappelijk in de schijnwerpers en daarvan kan in dit geval de zorgsector, die toch al enorm onder druk staat, de vruchten plukken.

Noten

- 1 Waar 'hij' en 'zijn' staat moet ook steeds 'zij' en 'haar' worden gelezen. De term kwaliteitsmanager wordt steeds gebruikt als centrale term voor de verschillende kwaliteitsrollen.
- 2 Bron: NNK Infoblad Certificatie NNK/EOQ Quality Manager

Literatuur

Rozen daal, A.H. *Contextueel Leiderschap, Diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode®*, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2008.
Rozen daal, A.H. *Kwaliteitsmanagement in de 21e eeuw, baanbrekende innovatie voor de kwaliteitsmanager in Perspectieven op Kwaliteit.nl, verdieping, verbreding, bundeling en daadkracht*, NNK, 2012.

Informatie over de auteurs

Dr. ing. A.H. Rozen daal CMC MCM, lid van de Expertgroep Kwaliteit en senior teamleider voor Certiked. Hij is lid van het NNK, maakt deel uit van de DAQ (Dutch Academy for Quality) en maakt deel uit van de Commissie Toelating en Toetsing van de Ooa.
Drs. C.W.J.E. Eijkman-Stuart, senior adviseur voor Het Oogzorgnetwerk. Ervaren adviseur in de zorg op het gebied van kwaliteitsmanagement. Ze is lid van het NNK.