



ESF KWALITEITS- GROEIMODEL

Hefboom voor professionalisering

AUTEUR: Erik Conings

ESF-Agentenschap vzw

Gasthuisstraat 31
1000 Brussel
02/5462211
onthaal@esf.vlaanderen.be
esf-agentenschap.be

EUROPEES SOCIAAL FONDS (ESF)

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST

ESF



KWALITEIT!

Het Europees Sociaal Fonds bekommerde zich de afgelopen programmaperiodes sterk om organisatiekwaliteit, projectrealisaties en het realiseren van impact via de diverse oproepen. In Vlaanderen maakten organisaties kennis met het ESF kwaliteitsgroeimodel. Bijna tweeduizend organisaties behaalden de kwaliteitsopstap en bijna negenhonderd organisaties slaagden in een ESF-audit of -assessment.

In juni 2013 werden de activiteiten van de ESF-auditcel afgerond na de politieke beslissing om kwaliteitsopvolging te schrappen als kerntaak van het ESF-Agentschap. De assessments in de maatwerk- en LDE-sector vinden nog plaats tot eind mei 2015.

De signalen uit het werkveld liegen er echter niet om. Dit kwaliteitsgroeimodel zal blijven leven. Het opzet is vrij uniek en wordt gesmaakt door de interessante combinatie van een zelfpositionering van de organisatie en de externe validatie van de zelfevaluatie. Vanuit het ESF-Agentschap zijn we verheugd dat dit het kwaliteitsreferentiekader voor het beleidsdomein WSE wordt. Zo bieden minimale kwaliteitsvoorwaarden garanties voor organisatiekwaliteit bij de toekenning van een subsidie of erkenning.

Tijd dus voor een terugblik en situering van het ESF-kwaliteitsgroeimodel als een organisatieontwikkelmodel. De twee sterk verankerde kwaliteitsmodellen van EFQM en INK vormden de basis. De auditcel ontwikkelde in samenwerking met het werkveld specifieke auditinstrumenten, het ESF-label, een benchmark kwaliteit en verschillende initiatieven rond benchlearning.

Enkele promotoren getuigen hoe zij kwaliteit in hun organisatie ervaren. Ook in Europa legde dit model een traject af. De cijfers van organisaties die het ESF-kwaliteitsmodel hanteerden, zijn indrukwekkend: de positieve tevredenheidsscores, het aantal kwaliteitsopstappen, labels, audits, de benchmark. Het is een kwaliteitsmethodiek die houvast geeft aan organisaties of bedrijven.

Deze publicatie verduidelijkt dat kwaliteit geen voorbijgaande hype is. Het is een overtuiging of passie voor vele bedrijven en organisaties om zich voortdurend te verbeteren en aan te passen aan steeds veranderende omstandigheden. Het ESF-Agentschap werkt zo mee aan de professionalisering van organisaties die opleiding, begeleiding en werk aanbieden. Een effectief en efficiënt kwaliteitsmanagement versterkt de duurzaamheid van elke onderneming.

Veel leesgenot,

Louis Vervloet

Algemeen directeur ESF-Agentschap Vlaanderen

VOORWOORD

INHOUD

VOORWOORD: KWALITEIT!	1	4.2. GEBRUIK ALS KADER VOOR GESTRUCTUREERDE ZELFEVALUATIE	19
INHOUD	8	4.2.1. Aandachtspunten binnen de negen aandachtsgebieden	20
1. OVER KWALITEIT, -MODELLEN, -SYSTEMEN EN -LABELS	2	4.2.2. Kwaliteitsgroefasen	21
1.1. HET BEGRIP KWALITEIT EN KWALITEITSBENADERINGEN	2	4.2.3. Het traject van de kwaliteitsaudit of het kwaliteitsassessment	22
1.2. MANAGEMENTBENADERINGEN	3	4.2.4. Infosessie: virtueel of collectief	23
1.3. ONDSCHIED INTERNE EN EXTERNE KWALITEITZORG	4	4.2.5. Voorbereiding assessment: zelfevaluatie van en door de organisatie	23
1.4. KWALITEITSLABELS EN –CERTIFICATEN	4	4.2.6. De audit	24
1.4.1. Doelstellingen van kwaliteitslabels en certificaten	4	4.2.7. Het audit- en assessmentrapport	26
1.4.2. Criteria	5	4.2.8. Van organisatiediagnose naar verbetering, vernieuwing en innovatie	27
1.4.3. Positionering van het ESF-label	5	4.3. GEBRUIK ALS MANAGEMENTKADER	27
1.5. ONTWIKKELINGSMODELLEN VERSUS NORMATIEVE MODELLEN	5	4.4. HET ESF-LABEL	29
1.5.1. Inleiding	5		
1.5.2. European Foundation of Quality Management (EFQM)	6	5. HET KWALITEITSGROEIOMODEL ANDERS BEKEKEN	31
1.5.3. Het Common Assessment Framework	8	5.1. VANUIT DE PROCESLIJNEN	31
1.5.4. INK-model met vijf groeifasen	8	5.2. VANUIT EEN PDCA-OPZET	32
		5.3. DE KWALITEITSOPVOLGINGSCYCLUS: VAN KWALITEITSAUDIT NAAR VERVOLG- EN VERBETERAUDIT	34
2. HET ESF-KWALITEITSGROEIOMODEL	10		
2.1. HOE HET GROEIDE...	10	6. BENCHMARK KWALITEIT	36
2.1.1. Kwaliteitstoetsing op projectniveau	10	6.1. SITUERING	36
2.1.2. Q-forum 'Qwaliteit in de praQtijQ': van projectkwaliteit naar organisatiekwaliteit	10	6.2. RESULTATEN BENCHMARK 2008-2014	37
2.1.3. Kwaliteitstoetsing op organisatieniveau	10	6.3. TRENDS VANUIT DE BENCHMARKANALYSE	39
2.1.4. Kwaliteitstoetsing op organisatieniveau	11		
2.2. HET REFERENTIEKADER	12	7. BENCHLEARNING KWALITEIT	36
3. HET ESF-KWALITEITSGROEIOMODEL VAN NADERBIJ BEKEKEN	13	7.1. THEMAWERKING 'KWALITEIT EN PROFESSIONALISERING'	41
		7.2. BENCHMARKTAFELS	43
4. OPERATIONALISERING VAN DRIE FUNCTIES VAN HET KWALITEITSGROEIOMODEL	15	7.3. PRAKTIJKENMARKT BE THERE	44
4.1. GEBRUIK ALS ORDERINGSKADER	15		
4.1.1. De structuur van het ESF kwaliteitsgroei-model	15	8. KWALITEIT IN CIJFERS EN LETTERS	44
4.1.2. De negen deelgebieden	15	8.1. AANTAL EN VERDELING KWALITEITSOPSTAPPEN	44
4.1.3. De ESF-kwaliteitspaper en de Kwaliteitopstap	18	8.2. AANTAL AUDITS, ASSESSMENTS EN ESF-LABELS	45
		8.3. (ON)TEVREDEN KLANTEN	45
		9. TOEKOMST	47



1. OVER KWALITEIT, -MODELLEN, -SYSTEMEN & -LABELS

1.1.

HET BEGRIP KWALITEIT & KWALITEITSBENADERINGEN

Het begrip kwaliteit is niet eenduidig en wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Binnen de literatuur zijn er verschillende gangbare invullingen van het begrip kwaliteit, elk met hun eigen sterktes en zwaktes. Zo zijn er vijf invalshoeken, zonder dat de ene benadering beter is dan de andere.

Transcendente benadering: kwaliteit is synoniem van superioriteit, klasse en excellentie. Kwaliteit is hier onbetwist het beste.

Productgerichte benadering: kwaliteit is terug te brengen tot de kwantiteit van kenmerken of eigenschappen in een product of dienst. Hoe meer deze kenmerken of eigenschappen voorkomen, hoe kwaliteitsvoller het product of de dienst is.

Productiegerichte benadering: kwaliteit staat voor conformiteit aan technische normen en specificaties.

Klantgerichte benadering: hier staat klant of de gebruiker centraal. Er is een onderscheid tussen:

- wat de klant nodig heeft: kwaliteit is de geschiktheid van het product of de dienst voor gebruik.
- wat de klant vraagt (wensen): kwaliteit correspondeert met de behoeften en/of wensen van de klant.
- wat de klant verwacht: kwaliteit is de mate waarin het product tegemoet komt aan de verwachtingen van de klant.
- het doel van de klant: kwaliteit verwijst naar de mate waarin een product of dienst geschikt is voor een bepaald doel.

Waardegerichte benadering: hier worden prijs en kwaliteit aan elkaar gekoppeld. Een kwalitatief product of dienst kan door de klant tegen een aanvaardbare prijs gekocht worden.

Binnen een definitie kan de invulling van het begrip verschillen. Bijvoorbeeld wanneer kwaliteit gelinkt is met de verwachtingen van gebruikers, wordt dit een sterk evoluerend concept. De verwachtingen van gebruikers wijzigen immers doorheen de tijd.

Voor het ESF-Agentschap staat de kwaliteit van de bedrijfsvoering centraal in het groeimodel. De audits zijn dan ook uitgewerkt tot managementaudits en vormen een combinatie van een transcendente en een klantgerichte benadering.

INVULLINGEN VAN KWALITEIT, HUN STERKTES & HUN ZWAKTES (REEVES & BEDNAR, 1994)		
KWALITEIT ALS	STERKTE	ZWAKTE
uitmuntendheid Transcendente benadering	• goed voor marketing en HR • uitmuntendheid wordt door iedereen als kwaliteit aanzien	• niet bruikbaar in praktijk; moeilijk meetbaar • kenmerken uitmuntendheid kunnen wijzigen doorheen de tijd • consumenten willen hier niet noodzakelijk voor betalen
voldoen aan specificaties Product- of productiegerichte benadering	• goede meetbaarheid • leidt tot hogere efficiëntie • noodzakelijk voor globale strategie • laat toe om consumenten-behoefte te uit te splitsen • beste definitie bij uiteenlopende voorkeur van verschillende klanten	• klanten kennen interne specificaties niet • moeilijk voor diensten met hoge graad van menselijk contact • standaardisering kan flexibiliteit organisatie verminderen; de omgeving kan snel veranderen • interne focus
voldoen aan verwachting, of ze overtreffen Klantgerichte benadering	• evalueert vanuit gebruikersperspectief • in alle industrieën en dienstverlening toepasbaar • varieert naargelang veranderingen in de markt • allesomvattende definitie	• meest complexe definitie • moeilijk meetbaar • gebruikers kunnen niet steeds de eigen verwachtingen uitspreken • houdingen voor gebruik/ consumptie beïnvloeden waardering • verschil tussen evaluaties op korte en op lange termijn • tevredenheid en kwaliteit in de praktijk moeilijk te scheiden
waarde ('value') Waardegerichte benadering	• omvat zowel prijs als kwaliteit • legt nadruk op interne efficiëntie en externe effectiviteit • vergelijkingen mogelijk tussen verschillende producten	• moeilijk om individuele componenten te extraheren • definitie is niet allesomvattend, kwaliteit en 'value' betekenen niet hetzelfde

1.2. MANAGEMENTBENADERINGEN

In een organisatie met een kwaliteitsbeleid zijn er 4 soorten van kwaliteitsmanagement:

Inspectie: dit vindt plaats op het einde van het productieproces. De producten of diensten die niet voldoen aan de eisen, worden aangepast of verwijderd. De inspectie wordt meestal uitgevoerd door een daarvoor aangestelde ploeg. De productieploeg wordt niet betrokken.

Kwaliteitscontrole: hier is het doel identiek als bij een inspectie, maar de productiewerkers worden betrokken. Zo kan het productieproces indien nodig worden aangepast.

Kwaliteitsborging: volgens dit systeem ga-

randeren alle acties van het productieproces dat een product of dienst voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Niet alleen de input en de output worden geëvalueerd, maar ook het eigenlijke productieproces.

Integrale kwaliteitszorg: bij deze filosofie worden alle processen continu verbeterd en de technieken van kwaliteitsmanagement toegepast op alle aspecten van de organisatie. Belangrijke verschillpunten met kwaliteitsborging is dat integrale kwaliteitszorg verband houdt met de hele organisatie en dat men streeft naar een continue kwaliteitsverbetering.

TOEPASSING OP DE DIENSTENSECTOR

Diensten, zoals opleiding en arbeidsbemiddeling, verschillen fundamenteel van producten en goederen. Ze zijn niet tastbaar of visualiseerbaar en worden nagenoeg gelijktijdig geproduceerd en geconsumeerd. Dit betekent dat de verwachtingen van de klanten een belangrijke rol spelen bij de beoordeling. Een gevolg is dat de kwaliteit van een dienstverleningsproces gericht is op de gebruiker en dus meer toegepast wordt in termen van klantentevredenheid. Anderzijds heeft de achterliggende organisatie een belangrijke impact op de kwaliteit van de dienstverlening.

Het ESF-groeimodel situeert zich binnen de kwaliteitsverbeteringbenadering van Total Quality Management en integrale kwaliteitszorg door de combinatie van de functies van kwaliteitsborging (minimale fase twee) én kwaliteitsgroei binnen een organisatiebreed opzet met voortdurend verbeteren als uitdaging. Zo maakt kwaliteit ook een integraal deel uit van de globale managementstrategie van een organisatie. Kwaliteit staat in dit geval synoniem voor good management practice en de audits zijn duidelijk managementaudits.

1.3.

ONDERSCHIED INTERNE & EXTERNE KWALITEITSZORG

De interne kwaliteitszorg is het eigen kwaliteitssysteem dat de organisatie inzet om haar kwaliteitsmanagement op een degelijke wijze te organiseren. Een dergelijk kwaliteitssysteem is een samenhangend geheel van organisatiestructuren, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, procedures, processen, voorzieningen en middelen. De verschillende onderdelen zijn nodig om het kwaliteitsbeleid uit te voeren, kwaliteits- en organisatiedoelstellingen te bereiken en kwaliteit van de dienstverlening of productie te garanderen.

Externe kwaliteitszorg is het kwaliteitskader van een overheid of een externe instantie om de organisaties en bedrijven te beoordelen en/of hun kwaliteitsbeleid en organisatie management te waarderen. Al dan niet met een opvol-

gingscyclus. Daarbij worden de organisaties periodiek bezocht binnen een afgesproken denk- en werkkader. De overheid of de beoordelende instantie kan zowel een ontwikkelkader als een normatief kader aanbieden.

Het ESF kwaliteitsgroeimodel met de auditcyclus biedt in eerste instantie een extern kwaliteitskader met duidelijk omschreven aandachtspunten en een gestructureerde zelfevaluatie. De opvolgingscyclus waardeert het interne kwaliteitsmanagement. Zo worden kwaliteitsinspanningen die al een externe validatie kregen, niet opnieuw doorgelicht. De productvalidatie in 2012 wees uit dat dit organisatiebreed kwaliteitsmodel perfect compatibel is met andere kwaliteitsmodellen en -instrumenten. Organisaties kunnen ook kiezen om het te gebruiken voor de interne kwaliteitszorg.

1.4.

KWALITEITSLABELING & -CERTIFICATEN

1.4.1. Doelstellingen van kwaliteitslabels en certificaten

Een label beïnvloedt de werking van de spelersmarkt. De doelstellingen zijn divers.

Selectieve functie: een niet-selectieve werking van de markt zorgt voor verstoring. De vrije werking wordt ingeperkt door niet iedereen toe te laten.

Marktordenende functie: dit heeft zin indien een onbelemmerde marktwerking niet leidt tot een optimale of efficiënte werking. Er zijn drie mogelijkheden.

- Bevorderen van de transparantie: door een erkenningsysteem weet men hoeveel en welke spelers aanwezig zijn op de markt.
- Reductie van de onzekerheid: door bijvoorbeeld malafide spelers niet te erkennen, wordt de markt gezuiverd en neemt de zekerheid toe over het goed functioneren van de spelers op de markt.
- Kwaliteitsbevorderende functie: een label zorgt ervoor dat spelers de kwaliteit van hun dienstverlening verhogen.

1.4.2. Proces- en outputcriteria

Bij kwaliteitslabels is er een onderscheid tussen labels die zich richten op het eigenlijke proces of de output van het proces, of op een combinatie van beide.

Procescriteria: hebben betrekking op de organisatiedomeinen en de manier waarop de resultaten en de output van het dienst-

verleningsproces worden bereikt. De procescriteria zijn niet beperkt tot het eigenlijke dienstverleningsproces. Aspecten van de hele organisatie, zoals het management en personeelsbeleid, kunnen een onderdeel zijn. **Outputcriteria:** zijn de zogenaamde resultaatgebieden. Hierbij kijkt men vooral naar de output van het dienstverleningsproces.

1.4.3. Positionering van het ESF-label

Het ESF-label heeft duidelijk een procesfocus en een kwaliteitsbevorderende rol. Hoewel het label niet marktregulerend zou zijn, kreeg het die betekenis omdat het als

een voorwaarde is opgenomen in diverse erkenning- en subsidiereglementen. Het einde van de ESF-audit betekent ook het einde van het ESF-label.

“XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX.”

1.5. ONTWIKKELINGSMODELLEN VERSUS NORMATIEVE MODELLEN

1.5.1. Inleiding

Grosso modo worden de verschillende kwaliteitsmodellen ingedeeld in ontwikkelingsmodellen en normatieve modellen. Bij ontwikkelingsmodellen staat de verdere ontwikkeling van de onderneming centraal. De focus ligt er eerder op de gehele bedrijfsvoering of belangrijke segmenten ervan. Investors in People* bijvoorbeeld, legt zich toe op medewerkers binnen de organisatie, ook het optimaliseren van andere terreinen.

Normatieve modellen vertrekken veeleer van een duidelijk omschreven norm of een normenset. De audit of doorlichting is sterk gericht op het al dan niet bereiken van deze

norm(en). De ISO-modellen zijn daarvan voorbeelden. Het accent ligt op het goede verloop én de borging van de productie- en dienstverleningsprocessen en bijhorende ondersteunende processen.

De beide modellen kunnen perfect combineerbaar zijn binnen éénzelfde organisatie. Zoals het ISO magazine reeds in 1999 trefend formuleerde: "ISO 9000 is doing things right; EFQM is doing the right things"

De ontwikkelmodellen EFQM, CAF en INK gaven het ESF-groeimodel gestalte. We overlopen ze graag.

* Investors in People is een raamwerk voor continue verbetering van de bedrijfsprestaties vertrekkend vanuit een mensperspectief (www.iip.nl)

1.5.2. European Foundation of Quality Management (EFQM)

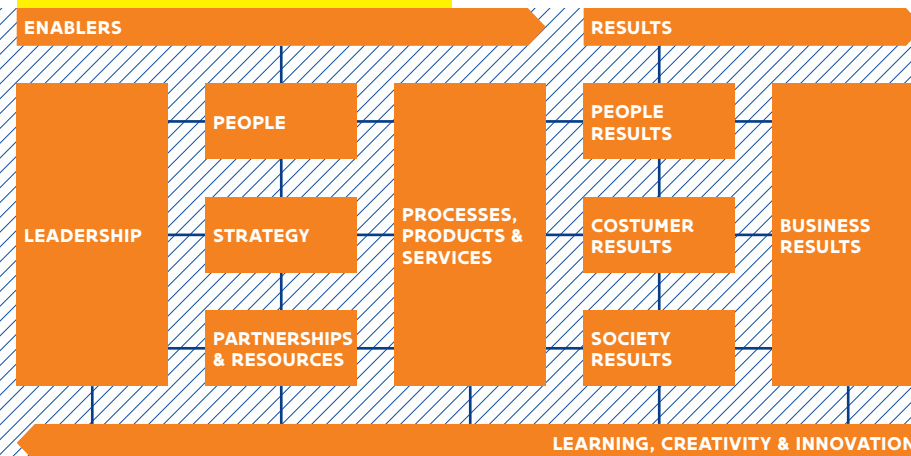
Deze stichting werd opgericht in 1988 onder leiding van Jacques Delors. Veertien presidenten van grote Europese multinationals buigen er zich over de vraag hoe ze de concurrentie uit de VS en Japan het hoofd kunnen bieden. Zij vertalen de moderne Amerikaanse en Japanse opvattingen over business excellence naar de Europese context. De laatste evolutie binnen EFQM spreekt over sustainable excellence met accenten op duurzaamheid.

Het fonds promoot excellente kwaliteitsverbetering in de volledige organisatie door het gebruik van het EFQM-model. Dit organisatieontwikkelingsmodel weegt via zelfevaluatie de kwaliteit in diverse domeinen. Het EFQM-kwaliteitsmodel is formeel erkend door de Europese Commissie.

Een belangrijk element in de EFQM-benade-

ring is de zelfevaluatie. Door zelfevaluatie is de organisatie in staat om op heldere wijze haar sterke punten en haar verbeteringspunten te bepalen. Het EFQM-model is opgebouwd uit negen criteria die de belangrijkste aspecten van het functioneren van een organisatie omvatten. Het model is dan ook een raamwerk om de vooruitgang in excellentie op te volgen. De definitie van excellentie of uitmuntendheid is in dit geval het voortreffelijk beheer van de organisatie en het behalen van gewenste of noodzakelijke resultaten. Excellente resultaten zijn het gevolg van leiderschap dat het beleid en de strategie stuurt, medewerkers begeleidt, partnerschappen afsluit en middelen en processen beheert. Deze resultaten worden gemeten door de realisatie van vooropgestelde doelen, de tevredenheid van klanten en medewerkers, en de meerwaarde voor de samenleving.

SCHEMATISCHE VOORSTELLING EFQM



DE FUNDAMENTELE PRINCIPES

Het EFQM-excellence model is gebaseerd op een set bewezen kernprincipes. Deze onderliggende principes zijn de essentiële basis voor het bereiken van duurzame excellentie

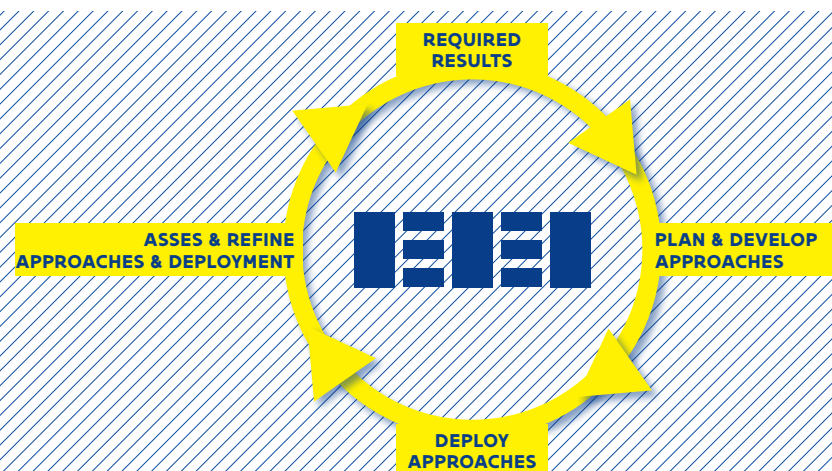
voor elke organisatie. Voor elk concept wordt een definitie uitgewerkt en zijn er aanwijzingen terug te vinden. De acht uitgewerkte principes:



RADAR ALS NORMEREND SCOREKADER

De RADAR-logica is door EFQM uitgewerkt als een bijzonder krachtig en dynamisch beoordelingsraamwerk. Het evalueert de diverse prestaties van de organisatie. De managementtool helpt de organisatie bij-

het overwinnen van uitdagingen richting duurzame excellentie. Het omvat scores van matrices voor de organisatiegebieden ('enablers') en de resultaatgebieden ('results').



EFQM VERSIE 2013

De laatste versie van EFQM dateert van 2013 en werd voorbereid in samenspraak met alle belanghebbenden. In het nieuwe model is er onder andere meer aandacht voor het flexibel en krachtig reageren op veranderende omstandigheden. Het aanpassingsvermogen

van een organisatie wordt steeds belangrijker. Daarnaast is er in de update meer aandacht voor het toenemende belang van sociale media en de centrale rol van de medewerkers.

“XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.”

1.5.3. Het Common Assessment Framework (CAF)

Het Common Assessment Framework of CAF-model is een aangepaste versie van het EFQM-model. Het is specifiek ontwikkeld voor overheidsorganisaties.

Het CAF-kwaliteitsmodel als instrument voor totale kwaliteitszorg is gebaseerd op de modellen van EFQM en de Duitse Universiteit voor Bestuurswetenschappen in Speyer. Het biedt een globaal, eenvoudig en gebruiksvriendelijk kader voor zelfevaluatie van organisaties uit de publieke sector en voor hun verdere ontwikkeling naar uitmuntendheid.

De autodiagnostische tool gaat uit van een participatieve aanpak. Zelfevaluatiegroepen identificeren de sterke punten en verbeteringsdomeinen van een organisatie, en stellen verbeteracties voor.

De prioriteit van de verbeteringsacties wordt vastgelegd in overleg met het management. Zo wordt een verbeterplan opgesteld met haalbare acties binnen twee jaar. Een regelmatige herhaling van de oefening ondersteunt de organisatie in haar voortdurende verbetering.

Het CAF-model kan door overheidsorganisaties voor verschillende doeleinden gebruikt worden:

- als een instrument voor zelfevaluatie van de organisatie
- voor benchmarking met andere organisaties
- voor het identificeren van verbeterpunten
- voor het introduceren van een nieuwe denkwijze binnen de organisatie
- als structuur voor het managementsysteem van de organisatie

1.5.4. INK-model met vijf groeifasen

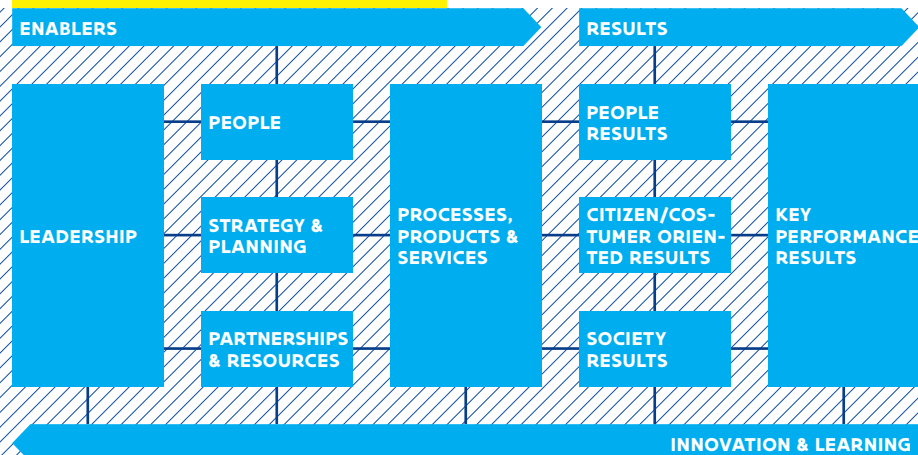
Het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is een onafhankelijke stichting. Het werd in 1991 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken om het Nederlandse bedrijfsleven te ondersteunen. Het kwaliteitsmodel werd in 1992 ontwikkeld. Het INK ondersteunt organisaties, profit of non-profit, op weg naar excellente prestaties. Het instituut evolueerde naar een beweging waar praktijkmensen, wetenschappers, adviseurs, assessoren en studenten hun kennis en ervaring delen, en elkaar verder helpen. Bovendien kunnen excellente organisaties zich onderscheiden (bijv. INK-award).

Met het INK-managementmodel kunnen organisaties een zelfevaluatie uitvoeren. Hiermee wordt de volwassenheid van de organisatie bepaald en wordt duidelijk waar

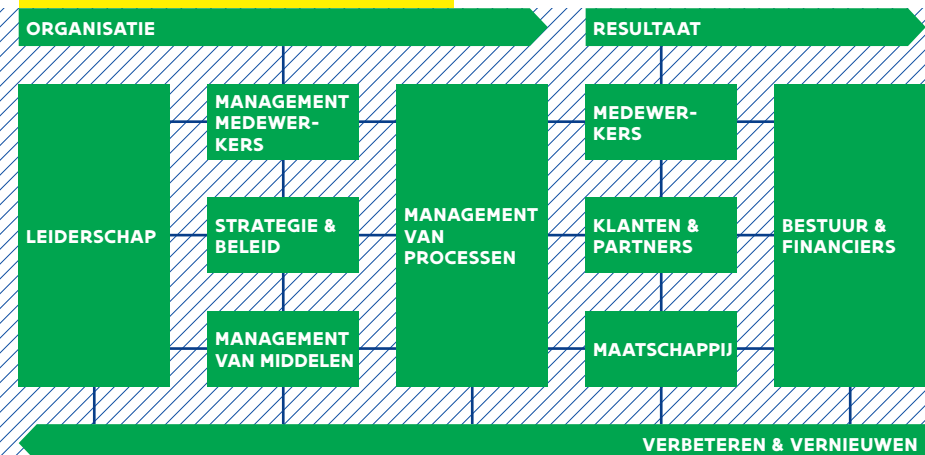
verbeteringen nodig zijn. Auditoren voeren de evaluaties uit om een zo onafhankelijk mogelijk beeld van de organisatie te krijgen.

De laatste wijziging in het-managementmodel dateert van 2008 na een uitvoerige raadpleging van gebruikers, wetenschappers en kennispartners. De belangrijkste reden was de aangepaste visie: mensen zijn geen onderdeel van een organisatie, maar vormen zelf de organisatie. De mens kreeg een prominenter plaats in het model. 'Externe oriëntatie' en 'ambitie bepalen' werden verder uitgewerkt en expliciet gemaakt. Er kwam een verhoogde focus op bewegen: meer toekomst- en omgevingsgerichtheid. Ook de groeifasen werden anders ingevuld en minder gradueel opgebouwd.

SCHEMATISCHE VOORSTELLING CAF



SCHEMATISCHE VOORSTELLING INK





2. HET ESF- KWALITEITS- GROEIMODEL

2.1. HOE HET GROEIDE...

Met de Vlaamse arbeidsmarktregisseur werd afgesproken dat het ESF-Agentschap de kwaliteitszorg in de programmaperiodes 2000-2006 en 2007-2013 opneemt. Zo werd onderzocht hoe de permanente zorg voor kwaliteit deel kan uitmaken van een Vlaams beleid. De opdracht van het ESF-Agentschap was waken over de kwaliteit van de toegewezen projecten. Daarvoor ontwikkelde het een concept voor kwaliteitsopvolging dat organisaties de kans geeft om tijdens het program-

maende projectuitvoering een ESF-kwaliteitsportfolio uit te bouwen. Het ESF-kwaliteitsportfolio bestaat uit documenten over kwaliteit (kwaliteitspaper, label of getuigschrift, rapport(en), kwaliteitshandboek, werkstukken, persberichten, uitgereikte prijs, ...). Naast de bewaking van de organisatiekwaliteit is er steeds aandacht voor de bewaking van de projectkwaliteit en het degelijk uitvoeren van de projectdoelstellingen door de oproepen projectbeheerders van het agentschap.

2.1.1. Kwaliteitstoetsing op projectniveau

In het kader van verhoogde inzetbaarheid (zwaartepunt een en twee) werd bij de start van de projectenronde 2000-2006 een procedure voorzien om een opstaplabele te behalen vooraleer in aanmerking te komen voor ESF-projectsubsidies. Dit was een voorwaarde voor Vlaamse initiatiefnemers van ESF-projecten. Om het label te behalen moesten kandidaat-organisaties een kwaliteitspaper schrijven binnen de negen aandachtsgedebieden van het EFQM-model - EFQM staat voor European Foundation for Quality Management. De auditcel controleerde de paper, maar voerde ook ter plaatse een audit uit.

Daarbij werden zowel de realiteitsgetrouwheid van de

kwaliteitspaper getoetst, als specifieke aandachtspunten uit het projectvoorstel.

Deze optie werd in de loop van het ESF-programma uitgebreid voor de erkende centra voor loopbaandienstverlening (zwaartepunt vier), de centra voor ervaringsbewijzen, en de voortrajecten en brugprojecten voor deeltijdse leerlingen (zwaartepunt vijf).

Aangezien organisaties meerdere projectvoorstellen uitvoerden, ontstond gaandeweg een overvloed aan bezoeken. Het werd duidelijk dat er veel raakvlakken met het organisatieniveau zijn. Er was een duidelijke behoefte om het EFQM-kwaliteitskader meer pragmatisch te benaderen met herkenbare aandachtspunten en een organisatiebrede zelfevaluatie als basis.

2.1.2. Q-forum 'Qwaliteit in de praQtijQ': van projectkwaliteit naar organisatiekwaliteit

Met 'Qwaliteit in de PraQtijQ' wordt een knipoog gemaakt naar het jaarthema 'kwaliteit' dat het ESF-Agentschap Vlaanderen ter harte nam in het werkingsjaar 2005.

Het verwijst naar het Q-Forum'Qwaliteit in de PraQtijQ' waar bijna vierhonderd promo-

toren begeesterende sprekers aanhoorden. Tijdens workshops maakten de aanwezigen kennis met praktijkvoorbeelden van een aantal organisaties. Ook de kwaliteitswerking van het ESF-Agentschap werd verduidelijkt, met aandacht voor de nieuwe focus op het organisatieniveau.

2.1.3. Kwaliteitstoetsing op organisatieniveau

SITUERING

Het ESF-programma 2007-2013 koos een nieuwe richting om de bezoeken aan de organisaties te stroomlijnen en een model voor organisatieontwikkeling aan te bieden. De audits werden voortaan op organisatieniveau uitgevoerd en een organisatiegroei-model met minimale kwaliteits-verwachtingen (fase twee, procesgerichtheid) deed haar intrede. In de ESF-periode 2007-2013 werd het kwaliteitsgegeven met minimale voorwaarden, de kwaliteitsborging en -opvolging opgenomen in het operationele

programma voor alle ESF-projecten. Dit liep synchroon met de Europese richtlijnen voor coherente audit- en controlesporen in de lidstaten. Hierbij kreeg de audit een plaats naast de financiële controle om de impact van het ESF-programma te garanderen en zelfs te verbreden. ESF-Agentschap Vlaanderen gaf het signaal om projectmatig samen te werken met organisaties die een kwalitatieve bedrijfsvoering nastreven en daarover willen getuigen tijdens de audits.

VOOR ALLE PROMOTOREN

Het was belangrijk om zowel de non-profits als de profitsector te betrekken, rekening houdend met al gemaakte kwaliteitsinspanningen en beschikbare kwaliteitslabels of -certi-

ficaten. In de aanvangsfase werden zowel promotoren als partners opgevolgd. Later bleek dit niet langer haalbaar en bleef de kwaliteitsopvolging beperkt tot de promotoren.

MET HET ESF-LABEL

Vanaf 2008 werd het ESF-kwaliteitslabel in het leven geroepen op vraag van de geauditeerde organisa-

ties. Zij wilden hun inspanningen rond kwaliteit ook visueel maken voor stakeholders. Naast het afficheerbare ESF-label maakte het Q-icoontje dat mogelijk voor de externe communicatie.

“

WE DACHTEN DAT WE REEDS VER STONDEN MET MVO
MAAR NA HET AUDITBEZOEK KUNNEN WE DIT
BETER SITUEREN EN WETEN WE OOK
WAT DE VOLGENDE
STAPPEN ZIJN.”

EN DE BENCHMARK KWALITEIT

In 2010 startte de auditcel een benchmark kwaliteit op en werkte ze diverse acties voor benchlearning uit (benchmarktafels, themawerking professionalisering, info- en vormingssessies rond kwaliteitsthema's). En specifieke benchmark werd vanaf 2012 uitgewerkt voor de sociale economie. Deze sector-specifieke benchmark kwaliteit maakt de so-

ciale economiesector nog beter herkenbaar op vlak van kwaliteitsmanagement en geeft inzicht in de prioritaire management- en organisatie-noden in de maatwerk- en LDE-sector.

HET KWALITEITSGROEI-MODEL INGEBED IN DE SOCIALE ECONOMIE

Door het ESF-project 'Kwaliteitsmanagement in de sociale economie' volgden de maatwerkbedrijven (beschutte en sociale werkplaatsen) vanaf 2011 een professionaliseringstraject om kwaliteitsmanagement te implementeren. Vanaf mei 2013 volgden initiatieven rond lokale diensteneconomie. Dit project werd in partnerschap met het

toenmalige Vlaams Subsidieagentschap en de koepelorganisaties VLAB, SST en LDE uitgevoerd. Naar aanleiding van het kerntaken-debat beëindigde het ESF-Agentschap in juni 2013 de kwaliteitsauditcel. Zo kon het agentschap zich meer toeleggen op programma- en projectbeheer, en ondersteuning van de ESF-betrokken organisaties.

HET ESF-KWALITEITSMODEL VINDT ZIJN WEG IN EUROPA

Van 2007 tot 2010 nam ESF actief deel aan de activiteiten van de Community of Practice Quality Programme Management, gecoördineerd door Ierland en gesitueerd binnen de EQUAL-initiatieven. Het kwaliteitsmodel van het ESF-Agentschap, werd gepresenteerd als goed voorbeeld van kwaliteitsopvolging en professionalisering.

Via infosessies en interactieve workshops werden deelnemers uitgedaagd om in de rol te stappen van auditor en klant. Uit de feedback-meting en de afsluitende brainstorm bleek de interesse voor de verdere verspreiding van het model naar andere lidstaten. Een ander resultaat is de Engelse vertaling van de basis-instrumenten voor kwaliteitsopvolging.

Het hoogtepunt van de activiteiten vormde de Peer Review in Brussel op 13 en 14 november 2008. Vertegenwoordigers en experts uit Nederland, Roemenië, Litouwen, Letland, Tsjechië, Wallonië, Cyprus, Ierland, Noord-Ierland, Polen en Vlaanderen maakten uitgebreid kennis met het kwaliteitsmodel van het ESF-Agentschap.

Vooraf in Litouwen bleek de interesse voor kwaliteitsmanagement groot. Het resulteerde in een Peer Mentoring in de periode september - november 2008, inclusief een ervaringsuitwisseling voor het gebruik van het CAF-model (Common Assessment Framework), als voor de toepassing van de kwaliteitsopvolging. In het kader van deze Peer



Bert BOONE,

**ALGEMEEN DIRECTEUR
COMPAAN**

Dit model
heeft er voor gezorgd
dat we binnen onze organisatie

een echt
kwaliteitsge-
voel, kwaliteitsbewustzijn
hebben gerealiseerd bij onze medewer-
kers en dat is vandaag toch een voorwaarde
om als organisatie degelijk te kunnen functi-
oneren in deze "vermarkte" samenleving. In
Compaan heeft het model ook gezorgd voor

Mentoring werd een ESF-audit voorzien van
het ESF-Agentschap in Litouwen. Na afloop
werd het ESF-label uitgereikt aan directeur

Pavel Cesonis. Teamleider Kwaliteit Erik Co-
nings van het ESF-Agentschap overhandigde
het label.

HET ESF-MODEL ALS BASIS VOOR EEN WSE KWALITEITSKADER

Het uitgewerkte kwaliteitsmodel kan verder
haar diensten bewijzen voor het beleidsdo-
mein Werk en Sociale Economie als kwali-
teitsreferentiekader waarvoor minimale
kwaliteitsvoorwaarden worden afgebakend
met een afstemming naar andere kwaliteit-
slabels en -systemen. Nav het kerntakende-
bat beëindigde het ESF-Agentschap in juni

2013 de werkzaamheden van de kwaliteits-
auditcel. Zo kon het ESF-Agentschap zich
meer toeleggen op programma- en project-
beheer en ondersteuning van de ESF-betrok-
ken organisaties. Voor de kwaliteitsopvol-
ging zal binnen het beleidsdomein worden
samengewerkt met de private marktspelers
inzake kwaliteit en auditing.

2.2. Het referentiekader

Het ESF-kwaliteitsmodel is de pragmatische
vertaling van twee kwaliteitsreferentiekaders
die eenzelfde moedertaal spreken, maar in
hun uitwerking verschillende richtingen uit-
gaan. Zowel het EFQM-kader als het INK-model
(Instituut Nederlandse Kwaliteit) zijn ontwik-
kelmodellen (business excellence models).

Het ESF-kwaliteitsmodel is een organisatie-
ontwikkelingsmodel. Door de afba-
kening van een minimale
kwaliteitsfase
bij elk

van de 22 aandachtspunten lijkt het model
normatief. Het consequente groeidenken, de
accenten op consensus bij beoordeling en
inschaling van fasen én het achterliggende
groeikader bevestigen echter de focus op
organisatieontwikkeling.

een ver-
beterde klant-
gerichtheid hetgeen in de
sector van de sociale ondernemingen
belangrijk is.

brengt je con-
stant in verbeterings-
modus en dat is belangrijk voor
de medewerkers en het kader om deze spie-
gel regelmatig te gebruiken.

Ook de benchmark is voor ons bijzonder in-
teressant, je kan je prestaties met andere or-
ganisaties vergelijken.

Het uniek van het groeimodel zit hem in de
proceskant, het is geen ééndagsverhaal maar
een procesmatige zelfevaluatie. Het voor-
traject is ook degelijk uitgewerkt waardoor
de opdracht voor de organisatie duidelijk
is. Na de kwaliteitsopstap kom je in een op-
volgingscyclus met terugkerende zelfeva-
luaties en auditrapporteringen die voeding
geven aan je groei. De zelfevaluatie op zich

Na de audit is er even een happy-gevoel...
"we zijn geslaagd" maar al vlug start je met
de interne verwerking, de verbeterprojec-
ten. Alleszins zorgen de audits bij Compaan
steeds weer voor een positieve boost en
voor het de overtuiging dat "kwaliteit" en
"groei" bovenaan de agenda dienen te staan!

A photograph of three men in a farm setting. On the left, an older man with glasses and a black cap holds a wooden handle. In the middle, a younger man in a blue and red jacket. On the right, a man with curly hair in a blue jacket. A cow's head is visible in the foreground on the right. The background is a wooden fence.

3. HET ESF- KWALITEITS- GROEIMODEL VAN NADERBIJ BEKEKEN

3.1. **HET ESF-AGENTSCHAP** **EN KWALITEIT**

Zoals eerder beschreven, werd met de Vlaamse arbeidsmarktregisseur afgesproken dat het ESF-Agentschap de kwaliteitszorg in de programmaperiodes 2000-2006 en 2007-2013 opnam. Zo werd onderzocht hoe de permanente kwaliteitszorg geïntegreerd kan worden in een Vlaams beleid. Binnen het

Vlaamse beleidsdomein van Werk en Sociale Economie streeft het ESF-Agentschap naar afstemming met andere actoren. Het ESF is de gangmaker van de Werkgroep Kwaliteit WSE die zich tot doel stelt één kwaliteitskader binnen Werk en Sociale Economie te realiseren.

3.2. **DE ESF-KWALITEITSAUDITCEL**

De kwaliteitsauditcel van het ESF-Agentschap was van 2002 tot 2013 verantwoordelijk voor de kwaliteitsopvolging van de betrokken organisaties. Alle medewerkers zijn erkende EFQM-assessoren. Het ESF-kwaliteitsgroeimodel, gebaseerd op EFQM, werd ontwikkeld met passende instrumenten voor audits en een opvolgingsmethodiek. De

kerntaken van de auditcel waren het beheer van de kwaliteitsopstap en de uitvoering van de kwaliteitsaudits. Later werden ook het aanbieden van het ESF-label en de ESF-kwaliteitsbenchmark toegevoegd. Basis van het groeimodel is een organisatiebrede zelfevaluatie. Die wordt ter plekke gevalideerd door de ESF-auditoren.

3.3.

HET ESF

KWALITEITS-

GROEIMODEL

Dankzij het ESF-kwaliteitsgroeimodel kunnen organisaties hun eigen functioneren gestructureerd beoordelen. Zo kunnen ze hun werking verbeteren en streven naar een excellente organisatie. De beoordeling gebeurt door mensen uit de organisatie (zelfevaluatie) en door externe, opgeleide EFQM-assessoren. De evaluatie is zeker niet willekeurig. Het is een samenhangend en systematisch kader met 22 aandachtspunten en 5 groeifasen als leidraad. Deze aandachtspunten omvatten het geheel, zowel qua organisatie als naar behaalde resultaten. De achterliggende gedachte is dat kwaliteit meer is dan enkel de kwaliteit van het eindproduct. Kwaliteit maakt integraal deel uit van het volledige organisatieproces waar continu aan gesleuteld moet worden. Het verbeterpad wordt gepresenteerd als een groeipad. De organisatie krijgt de kans om in een eigen tempo en met eigen verantwoordelijkheden de groeikansen te benutten en te focussen op verbeterpunten.

3.4.

VERGELIJKING

TUSSEN VIER

MODELLEN VOOR

ORGANISATIE-

ONTWIKKELING

	EFQM	INK	CAF	ESF
ONTSTAAN	1988	1991	2000	2002
Doelgroep/bereik	• bij aanvang vooral profitorganisaties op Europees niveau, nu ook non-profit en uitbreiding op wereldschaal • het EFQM richt zich meer op excelleren en presteren	• profit- en non-profitorganisaties, KMO's • specifieke relevantie in onderwijswereld • meer een management-, praktijk- en toepassingsmodel	• openbare besturen.	• promotoren (en partners) van ESF-projecten
Doel	• EQA (European Quality Award): Europese kwaliteitsprijs • zelfevaluatie via vragenlijsten, matrices, managementworkshop, proformadocumenten, simulatie • evaluatie (audit) op basis van een beschrijving van de organisatie aan de hand van negen criteria • C2E-label • R4E-label	• positiebepaling op basis van een matrix (gekoppeld aan ontwikkelingsfasen) • zelfevaluatie (Gids-scoremethode) • evaluatie (audit) • INK Award	• eerste fase: eenvoudige zelfevaluatie met scores van deelnemende medewerkers (geautomatiseerde verwerking mogelijk) • ZEG (zelfevaluatiegroep): workshop met streven naar consensus voor scores en aanbevelingen • tweede fase: procesevaluatie van procesverloop en aanpak voorstellen voor verbetering door externe 'validator' • CAF-userslabel	• opstapfase: kwaliteitspaper om ESF-kwaliteitsopstap te behalen • schriftelijke evaluatie van de organisatie aan de hand van negen aandachtsgedebieden • na effectieve start van project: kwaliteitsopvolging met gestructureerde zelfevaluatie op basis van een positiebepaling (fasen 1 tot 5) en beschrijving bij 22 aandachtspunten gespreid over de 9 aandachtsgedebieden • ESF-label
Scoring	• 32 subcriteria • waardering en assessment met gewogen (RADAR-) score van de beide assessoren	• 23 subcriteria • waardering en assessment met gewogen score van de beide assessoren	• 32 subcriteria • geen externe waardering, wel zelfevaluatiescores	• 22 subcriteria • waardering en assessment met gewogen score van de auditoren of assessoren i.f.v. benchmark - per score differentiatie naar drie subfasen (+, ++, +++)
Info	• www.efqm.org	• www.ink.nl	• www.publicquality.be	• www.esf-agentschap.be
Sterke punten	• Europees draagvlak • documentatie in meerdere talen, waaronder Engels en Frans • mogelijkheid tot benchmarking • ontwikkeling naar World Excellence-model (i.s.m. VS, Japan, Australië en Zuid-Afrika)	• koppeling met groeifasen van een organisatie • gedetailleerd en uitgebreid Nederlandstalig opleidingsmateriaal (gids, handleiding, padvinder) • handleiding met matrices gekoppeld aan ontwikkelingsfasen • mogelijkheid tot benchmarking	• gratis • beschikbaarheid in meerdere talen • begeleidende gids • geautomatiseerde ondersteuning voor zelfevaluatie • mogelijkheid tot benchmarking op niveau van de zelfevaluaties	• gratis • koppeling aan groeifasen per aandachtspunt • infosessies voorafgaand aan audits • handleiding gemeenschappelijk voor auditor en organisatie • geautomatiseerde ondersteuning voor zelfevaluatie • beschikbaarheid benchmark
Zwakke punten	• weinig opleidingsmateriaal beschikbaar en voornamelijk in het Engels • te zeer gericht op de beste organisaties • kostprijs voor materiaal en rechten	• beperkt tot Nederland en Vlaanderen • kostprijs voor materiaal en rechten van sommige opleidingen	• beperkt opleidingsmateriaal • beperkte ervaring met het model (tweede versie) • eenvoudige scoringsmethode t.o.v. EFQM en INK die echter geen gevalideerde benchmarking mogelijk maakt • kostprijs voor CAF-userslabel	• beperkt tot ESF promotoren • bij te kleine organisaties: moeilijk om organisatieniveau te auditen

4. OPERATIONA- LISERING VAN 3 FUNCTIES VAN HET KWALITEITS- GROEIMODEL

We onderscheiden drie functies in het gebruik van het kwaliteitsgroeimodel. Als ordeningskader, als zelfevaluatiekader en als managementkader. Voor, tijdens en na de audits wordt het groeimodel niet opgedrongen als intern kwaliteitsmanagementmodel. Door haar organisatiebrede en flexibele opzet is het perfect compatibel met

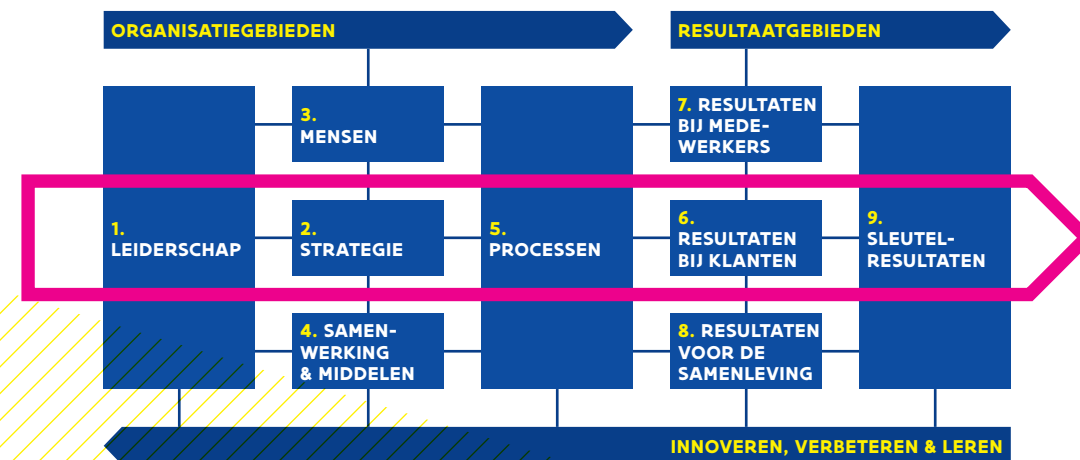
andere kwaliteitsmodellen en -labelsystemen. In de productvalidatie van medio juni 2012 bevestigden de experts, de gebruikers en de peers deze compatibiliteit.

4.1. GEBRUIK ALS ORDENINGSKADER

Organisaties dienen hun management of bedrijfsvoering te ordenen binnen de negen aandachtsgebieden van het groeimodel. Deze ordening geeft de organisatie het inzicht dat de organisatiegebieden -wat maakt een organisatie tot wat ze is- en de resultaatgebieden -worden de doelen be-

reikt- onlosmakelijk samenhangen. Het management leert zo de drie lijnen waarop gestuurd kan worden: de strategische proceslijn (focus op sleutelprocessen) en de beide ondersteunende proceslijnen (medewerkerslijn, samenlevingslijn).

DE STRUCTUUR VAN HET ESF KWALITEITSGROEIMODEL



4.1.1. De negen aandachtsgebieden

Het ESF kwaliteitsmodel is onderverdeeld in vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het (tiende) aandachtsgebied 'leren, verbeteren en innoveren'.

De **organisatiegebieden** beschrijven hoe de organisatie is opgebouwd, inclusief informatie over de richting die voor verbetering in aanmerking komt.

De **resultaatgebieden** tonen de strategisch

relevante maatstaven en de realisaties. Het 'tiende aandachtsgebied' is de feedbackloop. Hier wordt duidelijk of en in welke mate de organisatie leert van ervaringen en prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen.

Heel belangrijk is de samenhang tussen de negen aandachtsgebieden en de effecten naar leren, verbeteren en innoveren.

dialogoog met de stakeholders. Leidinggeven den stemmen de interne organisatie hierop af en zijn zichtbaar betrokken. Leiderschap betreft niet enkel het topmanagement, maar alle leidinggevende niveaus.

getten. De interne en externe oriëntatie vertaalt zich in strategische en operationele doelstellingen én een opvolgingsconcept met indicatoren.

ontwikkelen en competenties benut. Functie- en competentieprofielen, systemen voor opvolging en een gepast VTO-beleid maken hier deel van uit. VTO staat voor Vorming, Training en Opleiding.

tuur om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de samenwerking met leveranciers en partners is van belang om de meerwaarde te vergroten en strategische partnerschappen te bekomen.

5 MANAGEMENT VAN PROCESSEN

De aanpak van de organisatie om vanuit de strategie en het beleid haar processen te identificeren, ontwerpen, beheersen -en waar nodig- te verbeteren of vernieuwen. De effectiviteit voor interne en externe

klanten is een belangrijke barometer, procesindicatoren geven feedback. Er wordt onderscheid gemaakt tussen sleutel- en ondersteunende en besturingsprocessen.

6 RESULTATEN BIJ DE KLANTEN

Zowel via perceptiemetingen als de opvolging van prestatie-indicatoren wordt de vinger aan de pols gehouden. De waardering door partners, klanten en leveranciers is van groot belang voor het succes van de

organisatie. Een organisatie moet weten hoe zij de producten, de dienstverlening en de samenwerking waarderen en zorgen voor gerichte bijsturing.

7 RESULTATEN BIJ DE MEDEWERKERS

Ook bij de medewerkers zorgt een systematiek van perceptiemetingen en de opvolging van prestatie-indicatoren voor waardevolle

feedback voor de dagelijkse werking en de strategische koers van de organisatie.

8 RESULTATEN VOOR DE SAMENLEVING

Een organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij. Het maakt er ook zelf deel van uit. Daarom is het noodzakelijk dat ze zich bewust is van haar medeverantwoordelijkheid voor de omgeving:

het milieu, de maatschappij en de ontwikkelingen daarin. In dit aandachtsgebied staan de inspanningen op vlak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) centraal.

9 SLEUTELRESULTATEN EN WAARDERING DOOR BESTUURSORGANEN

De continuïteit van de organisatie wordt bepaald door de bestuurders. Vanuit hun visie, verantwoordelijkheid en belangen geven zij richting. Bestuurders én management vormen zich een oordeel over de totale prestatie

tie van de organisatie. De nadruk ligt daarbij op het behalen van de strategische doelstellingen, de positionering in het werkveld en (de voorspelbaarheid van) het rendement van de organisatie.

10 VERBETEREN EN VERNIEUWEN

Verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Veranderingen in de omgeving doen voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van de organisatie. Inspira

tie en ideeën komen onder andere voort uit de metingen in de resultaatgebieden, maar ook uit de oriëntatie op externe ontwikkelingen en eigen leerervaringen.

4.1.3. De ESF-kwaliteitspaper en de Kwaliteitopstap

DE ESF KWALITEITSOPSTAP

Kandidaat-organisaties voor projecten in de programmaperiode 2007-2014 dienden eerst een kwaliteitsopstap te verwerven. Ze leverden bewijs van een (intentie tot) minimale kwaliteitsvolle bedrijfsvoering. Is dit bewijs niet beschikbaar, dan beschrijven ze hun organisatiemanagement aan de hand van een zogenaamde kwaliteitspaper. Het is de kwaliteitscel van het ESF-Agentchap die de paper beoordeelt. Voor deze kwaliteitspaper zijn richtlijnen beschikbaar.

De kwaliteitsopstap wordt toegewezen na een audit on desk, uitgevoerd door twee onafhankelijke auditoren. De kandidaat-organisaties registreren zich in de ESF-applicatie en openen er een kwaliteitsportfolio.

Voor een ESF-opstap zijn er aldus vier mo-

KWALITEITSPAPER

De kwaliteitspaper beschrijft de bedrijfsvoering volgens de negen aandachtsgebieden van het EFQM-kwaliteitsmodel. In de handleiding wordt ieder aandachtsgebied ingeleid met een omschrijving zoals in het EFQM-kwaliteitsmodel of afgeleiden, vervolgens zijn er

gelijkheden:

- Organisaties die tijdens de voorbije programmaperiode een ESF-label verworven, melden zich enkel via de applicatie aan.
- Met een actueel geldend kwaliteitscertificaat of -label kan een organisatie aantonen dat ze al een kwaliteitssysteem hanteert in de dagelijkse praktijk.
- Een organisatie werkt al voor een erkennende instantie met een kwaliteitssysteem. Dat kan ze bewijzen met het recentste (positieve) kwaliteitsinspectie- of doorlichtingsverslag.
- Organisaties zonder bewijs van kwaliteitsbedrijfsvoering dienen een paper in. Na een gunstige beoordeling behalen ze de ESF-opstap en worden ze toegelaten als kandidaat voor de uitvoering van ESF-projecten.

specifieke richtlijnen. Als leidraad en inspiratie voor de eigen uitwerking van de aandachtsgebieden worden een aantal invalshoeken meegegeven. De organisatie formuleert per aandachtspunt een of meer sterke en zwakke punten vanuit de eigen zelfevaluatie.

“XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX.”

BEOORDELING DOOR DE ESF-KWALITEITSAUDITCEL

De auditcel 'kwaliteit' van het ESF-Agentchap houdt op basis van de ingediende kwaliteitspaper een 'organisatieaudit on desk'. Twee onafhankelijk auditoren spreken in consensus een waardering uit.

De kwaliteitspaper is een dynamisch gegeven en kan in de loop van tijd aangevuld of bijgesteld worden. In een latere fase kan gevraagd worden de paper te actualiseren.

OVERZICHT ERKENDE KWALITEITSBEWIJZEN VOOR HET BEHALEN VAN DE KWALITEITSOPSTAP	
KWALITEITSBEWIJZEN DIE IN AANMERKING KOMEN VOOR DE ESF-KWALITEITSOPSTAP	
Kwaliteitslabels	
ACS	ISO TS 16949
AHM 804	ISO 22000
Blik op Werk-keurmerk	ISO 9001
BRC Global Standard Food	K2a, K2b, K2c
C2E, R4E, EFQM Excellence Award	IIP (Investors in People)
Cedao	Prose +
Effective CAF User	Qfor
GMP-standaard	Qualibouw
IFS	
Kwaliteitsinspectieverslagen	
Inspectieverslag onderwijs	Inspectieverslag geestelijke gezondheidszorg
Inspectieverslag welzijn	Visitatierapport hogescholen / universiteiten
Inspectieverslag ziekenhuizen	Inspectieverslag WSE
KMO-portefeuille: sectorfondsen met een nominatieve erkenning als verstrekker van opleidingen	
Sociale economie: maatwerkbedrijven met een positief beoordeelde Quickscan	

“XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.”

22 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE 9 AANDACHTSGEBIEDEN	
1 LEIDERSCHAP	
	• missie, visie en waarden • inrichting van de organisatie • betrokkenheid van de leidinggevend
2 STRATEGIE	
	• strategische en operationele doelen • operationeel plan
3 MENSEN	
	• personeelsbeleid • taakstelling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden • opvolgen en bevorderen van het functioneren • vorming, training en opleiding
4 SAMENWERKINGSVERBANDEN & MIDDELEN	
	• strategische partnerschappen • beheer van infrastructuur, uitrusting en middelen • financieel beheer
5 PROCESSEN	
	• identificeren en ontwerpen • beheersen • verbeteren en vernieuwen
6 RESULTATEN BIJ DE KLANTEN	
	• perceptiemetingen • prestatie-indicatoren
7 RESULTATEN BIJ DE MEDEWERKERS	
	• perceptiemetingen • prestatie-indicatoren
8 RESULTATEN VOOR DE SAMENLEVING	
	• Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
9 SLEUTELRESULTATEN	
	• registraties, metingen en resultaatsevaluaties • opvolging en waardering door de bestuursorganen

4.2. GEBRUIK ALS KADER VOOR GESTRUCTUREERDE ZELFEVALUATIE

Voor een zelfevaluatie kan een organisatie twee keuzes maken binnen het groeimodel. In eerste instantie kan ze zich beperken tot de negen aandachtsgebieden en in een kwaliteitspaper haar management of bedrijfsvoering omschrijven binnen deze aandachtsge-

bieden (zie eerder). In tweede instantie kan de zelfevaluatie diepgaand uitgewerkt worden naar de 22 aandachtspunten en de bijhorende groeifasen. In beide situaties wordt een managementrapport opgemaakt.

4.2.1. Aandachtspunten binnen de negen aandachtsgebieden

Binnen het ESF -kwaliteitsgroeimodel zijn er 22 aandachtspunten uitgewerkt. De aandachtspunten zijn uitgewerkt naar de vijf kwaliteitsgroeifasen en vertaald naar een kader voor zelfevaluatie. Het kader is afgebakend met minimale verwachtingen in re-

latie met de maturiteit van een organisatie (fase twee: procesfocus).

Hiernaast volgt een opsomming van de 22 aandachtspunten en een algemene omschrijving van de 5 kwaliteitsfasen.

4.2.2. Kwaliteitsgroeifasen

In het ESF-kwaliteitsgroeimodel werden de INK-groeifasen hertaald naar de Vlaamse context. Er werd gekozen voor een graduele

opbouw maw het volledig verwerven van een voorgaande fase is een voorwaarde voor de definitieve inschaling van een latere fase.

FASE ÉÉN: FOCUS OP ACTIVITEITEN

De organisatie richt zich op de activiteiten van haar kernopdracht(en) (leveren van diensten, producten, ...). Die organiseert en voert ze elk zo goed mogelijk uit. Er is een werkplanning. De leiding bepaalt de manier van werken. Vakmanschap wordt hoog

gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er zaken fout lopen, probeert men een oplossing te vinden. Er wordt zeer ad hoc gewerkt, conform de wettelijke minimumvereisten.

FASE TWEE: PROCESGERICHT

De samenhang tussen activiteiten wordt in kaart gebracht en effectief nagestreefd. Het kernproces(sen) is geïdentificeerd en uitgewerkt naar deelstappen. De organisatie wil niet alleen productkwaliteit (wat), maar ook proceskwaliteit (hoe) om duurzaamheid na te streven. De verbanden tussen bepaalde afdelingen en deze kernprocessen zijn uitgewerkt. De kwaliteit

van werk en de afstemming op de wensen van de klant zijn belangrijk. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen in functie hiervan vast. Indicatoren fungeren als stuurmiddel en de resultaatmetingen geven feedback over het succes. In deze fase zijn de metingen nog reactief - na actie of probleem ... meten!

FASE DRIE: INTEGRALE BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS, AFDELINGEN, TEAMS, PROCESSEN...

Er wordt op alle niveaus en in alle afdelingen systematisch en geïntegreerd gewerkt aan de kwaliteit en de verbetering van de opdrachten, en aan de organisatie in zijn geheel. De klantenfocus is belangrijk en staat centraal op de werkvloer en bij het management. Er wordt niets aan het toeval overgelaten. Ook de ondersteunende processen

zijn systematisch opgebouwd. Het beleid wil problemen voorkomen in plaats van verhelpen. De PDCA-cirkel – of een variant – wordt consequent toegepast bij verbeter- en ontwikkelingsprojecten. Het meten is volledig geïntegreerd in de organisatiecultuur en er wordt zowel reactief als proactief gemeten.

FASE VIER: EXTERNE GERICHTHEID

Samen met de partners in de keten, het netwerk en met externe actoren, wordt actief en continu gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Er is geregeld uitwisseling of overleg op het vlak van organisatiestructuur, procesontwikkeling, methodieken, concepten, middelen, et cetera. Dat gebeurt in functie van optimalisering van de weder-

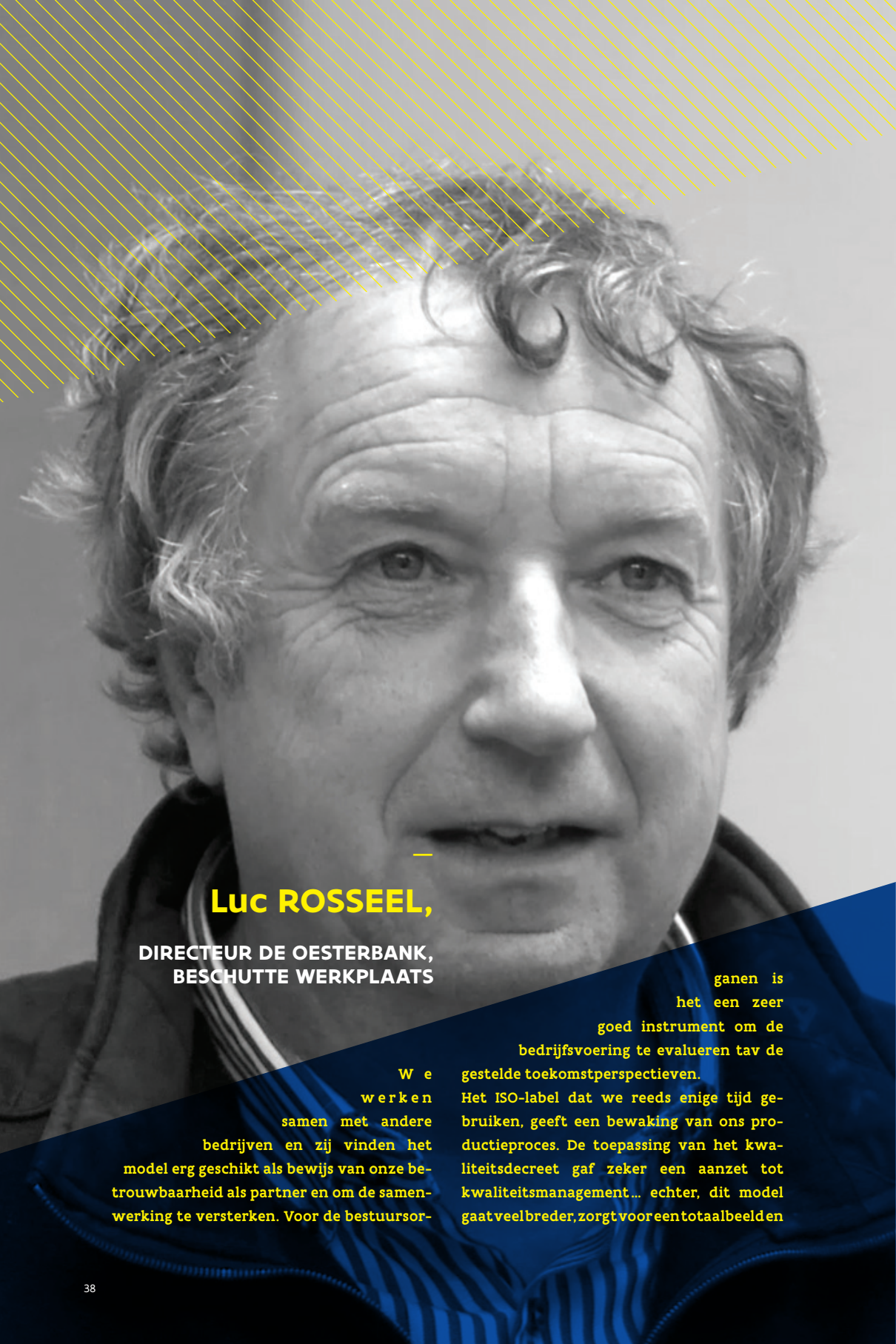
zijdse bedrijfsvoering en, indien relevant, van de afstemming op de wederzijdse processen. In gezamenlijke projecten is de organisatie een inspirerende en drijvende kracht. Er wordt gestreefd naar benchmarks om de eigen meetresultaten te vergelijken, in eerste instantie binnen het eigen werkveld.

FASE VIJF: EXCELLENTIE

De organisatie behoort tot de top, zowel in de eigen sector als er buiten, en krijgt publiekelijk externe waardering. Het proces van continu verbeteren en leren is in de organisatiestructuur en -cultuur verankerd. De bakens worden tijdig verzet om nieuwe activiteiten op te starten, in te spelen op trends en de organisatie daarvoor in te richten. Innovatief en duurzaam ondernemen is ingebed in de strategische doelstellingen. In benchmarks hoort de organisatie bij de elite. Op nationale en in-

ternationale fora wordt de organisatie gevraagd om haar kennis en expertise te delen.

“XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.”

A black and white portrait of Luc Rosseel, a middle-aged man with curly hair, looking directly at the camera. The background is a light grey with a pattern of thin, parallel yellow lines in the upper left corner.

Luc ROSSEEL,

**DIRECTEUR DE OESTERBANK,
BESCHUTTE WERKPLAATS**

ganen is het een zeer goed instrument om de bedrijfsvoering te evalueren tav de gestelde toekomstperspectieven. Het ISO-label dat we reeds enige tijd gebruiken, geeft een bewaking van ons productieproces. De toepassing van het kwaliteitsdecreet gaf zeker een aanzet tot kwaliteitsmanagement... echter, dit model gaat veel breder, zorgt voor een totaalbeelden

W e werken samen met andere bedrijven en zij vinden het model erg geschikt als bewijs van onze betrouwbaarheid als partner en om de samenwerking te versterken. Voor de bestuursor-

4.2.3. Het traject van de kwaliteitsaudit of het kwaliteitsassessment

INLEIDING

De ESF-audit werd uitgewerkt als een self-assessment waar de zelfverantwoordelijkheid en daadkracht van de organisaties wordt aangesproken. Door relevante en welomschreven meetpunten voor de aandachtsgebieden gebeurt de kwaliteitsopbouw op maat. Het onderscheid tussen de kwaliteitsaudits en -assessments is gebaseerd op de bewaking van de minimale procesfase

- Bij een ESF-kwaliteitsaudit is de bewaking van de minimale kwaliteitsfasen een belang-

rijk uitgangspunt, de kwaliteitsfase twee van de procesgerichtheid. De aanbevelingen uit fase één krijgen hierdoor een dwingend karakter en worden ook nauw opgevolgd door de auditcel.

- Een ESF kwaliteitsassessment is het maken van de 'foto', de stand van zaken van de bedrijfsvoering binnen de 22 aandachtpunten. De aanbevelingen zijn vergelijkbaar, maar hebben geen dwingend karakter.

COMMUNICATIE MET DE TE AUDITEREN ORGANISATIES

Een interactief ESF-auditdocument informeert de organisatie in de voorbereidende fase over de aandachtsgebieden, de respectievelijke meetpunten en de omschrijving voor de vijf ontwik-

kelingsfasen. De pro -

punten zijn relevant. Het is belangrijk om bij regelmaat stil te staan bij de stand van zaken in onze organisatie. Met dit kwaliteitsgroeimodel en de audit krijg je antwoord op de vragen "waar staan we?", "aan welke uitdagingen moeten we nog werken?", "waar zitten profileringskansen?"

Ik ken geen ander model dat zo omvattend en concreet inwerkt op de gehele werking van de organisatie. De audit is wel een momentopname, een soort foto, doch de dynamiek voor én na de audit is treffend.

We leggen de resultaten van de audits ook naast die van de collega-bedrijven om te kijken wie van wie kan leren. De benchmark geeft ook bijkomende uitwisselmogelijkheden. Kwaliteit is voor ons een continue uitdaging en dit model helpt ons hierbij.

geeft duiding aan de groeikansen.

Het vergt telkens een grondige voorbereiding want de audits zijn diepgaand en focussen ook de procesmatige invalshoek. De aftoetsing van onze eigen beoordeling is een absolute meerwaarde naar objectivering en betere afstemming naar echte prioriteiten. De vervolgaudit focust zich meer op verbeterpunten en is vrij specifiek, met ook directe meerwaarde voor je verbeterproces.

We gebruiken het model ook voor onze interne kwaliteitszorg en hebben veel waardering door de bedenkers van dit model. Het geeft een goede indicatie waar je staat als bedrijf of als organisatie en de verbeter-

motor schaal als voorbereiding zichzelf per meetpunt in de ESF-applicatie (het zo-

genaamde zelfassessment). De organisatie levert ook de nodige motivatie voor de audit.

ORGANISATIEBREDE INVALSHOEK

De kwaliteitsaudit focust op het organisatieniveau en duurt één dag. De audit sluit af met een mondelinge rapportage (slotmeeting) die bevestigd wordt in het auditrapport. Er zijn aanbevelingen voor groeimogelijkheden (accenten voor een doorgroei naar een volgende fase), werkpunten (opvolging in de volgende kwaliteitsaudit) en dwingende vragen tot verbetervoorstellen. Dat laatste moet binnen de vier maanden resulteren

in een actieplan, of een concrete verbetering of verandering. Het auditrapport wordt binnen de vier weken aangeleverd in de ESF-applicatie. De organisatie krijgt het rapport ter beschikking.

Het traject verloopt gestructureerd met een infosessie ruim voorafgaand aan de voorbereidingsfase, de audit zelf, het rapport en de interne of externe opvolging.

PLAN? LANDKAART? GRAAG DUIDELIJK OVERZICHT WELKE WOORDEN / WELKE TITELS / WELK TRAJECT MOET GEVISUALISEERD?

4.2.4. Infosessie: virtueel of collectief

De ESF-auditcel organiseert infosessies zodat organisaties zich tijdig en grondig kunnen voorbereiden op de audit. De ervaring leert dat deze infosessies belangrijk zijn voor een efficiënte voorbereiding en een vlot verloop. De sessies zijn bedoeld voor leidinggevende kaderleden (directie, management, stafleden,

kwaliteitscoördinatoren ...) die een actieve rol (zullen) vervullen tijdens de audits.

Tijdens de infosessies is er ruimte voor ervaringsuitwisseling. Workshops geven meer inzicht in de aandachtsgebieden en aandachtpunten.

4.2.5. Voorbereiding assessment: zelfevaluatie van en door de organisatie

In het auditinstrument zijn er aandachtpunten voor elk van de negen aandachtsgebieden. Ieder aandachtpunt is beschreven in vijf kwaliteitsniveaus die de ontwikkelingsfasen van een organisatie schetsen op weg naar excellentie.

De organisatie geeft – als voorbereiding op de audit – voor ieder aandachtpunt aan in welke ontwikkelingsfase ze denkt zich te bevinden. In dit ontwikkelingsmodel bouwt

iedere fase voort op de voorgaande fase. Er kan dus geen volgende fase starten zonder dat de vorige fase volledig is.

De inschalingkeuze kan enkel bekrachtigd worden met bewijsstukken (interne nota, verslag, rapport, document, formulier, draaiboek ...). Dat kan vooraf, tijdens of na de audit.

De organisatie bespreekt op voorhand wie de gesprekspartners zijn. Belangrijk is dat

deze gesprekspartners vanuit hun mandaat met een helikopterview spreken over de bedrijfsvoering. Zo kunnen ze een volledig beeld schetsen van de manier waarop de organisatie de aandachtsgebieden inricht, beheert, opvolgt, evalueert en bijstuurt.

Evenzeer belangrijk is de aandacht voor een optimaal intern draagvlak binnen de organisatie. Er is geen opgelegd format voor deze zelfevaluatie. Bij aanvang van een audit wordt wel het procesverloop besproken. Indien nodig volgen er aanbevelingen om in de toekomst een optimaal procesverloop te garanderen.

De uitgewerkte zelfevaluatie wordt via de ESF-applicatie of via mail geleverd. Dit gebeurt minstens twee weken op voorhand. Zo kunnen de auditoren tijdig bijkomende verduidelijkingen opvragen.

Om de organisatie te ondersteunen in hun zelfevaluatie zijn er tools. Enerzijds is het auditinstrument beschikbaar als een Word-document zodat deze intern kan gebruikt worden door de organisatie. Anderzijds zijn er instrumenten om de organisaties kennis te laten maken met de fasen twee en drie, cruciale fasen in het ontwikkelmodel.

4.2.6. De audit

STARTVERGADERING ALS BEGIN VAN HET AUDITBEZOEK

Deelnemers: Idealiter zijn de aangekondigde gesprekspartners aanwezig.

Agenda/doelstelling:

- Een korte schets van de doelstellingen van het auditbezoek.
- Wederzijdse kennismaking tussen de auditor of auditteam en de gesprekspartners.

- Eventuele toelichting door de organisatie (bijv. nieuwigheden, procesverloop zelfevaluatie...).

- Praktische organisatie van de dag, de toewijzing van de gesprekspartners aan de respectieve auditoren

TAAKVERDELING TUSSEN DE AUDITOREN

Om de logica van het kwaliteitsreferentiekader met de negen aandachtsgebieden te respecteren, is de taakverdeling tussen beide auditoren vooraf vastgelegd.

De verdeling van de aandachtsgebieden is gelinkt aan de sleutelprocessen. Auditor één heeft aandacht voor leiderschap, strategie,

processen, resultaten bij de klanten en sleutelresultaten.

Auditor twee behandelt de ondersteunende processenlijnen: mensen, samenwerkingsverbanden en middelen, resultaten bij de medewerkers, en resultaten voor de samenleving.

DE EIGENLIJKE AUDIT: EXTERNE VALIDERING VAN DE ZELFEVALUATIE

Volgens de afspraken die gemaakt werden tijdens de startvergadering, start de audit met:

- gesprekken met het management en de aangeduide medewerkers
- inkijken en analyseren van documenten

(verslagen, rapporten, procedures, draaiboeken, dossiers...)

- kennisname van producten, tools...
- werkvloerbezoek, indien aangewezen

De scores van de zelfinschaling worden tijdens de audit door twee auditoren getoetst. Dat gebeurt via interviews bij het management, of medewerkers die het management aanduidt, en door het bekijken van documenten, rapporten en dossiers. Meestal volstaan verduidelijkende presentaties of videoreportages. Uitzonderlijk wordt ook de werkvloer bezocht.

Tijdens de audit worden er zoveel mogelijk gegevens verzameld om een betrouwbare uitspraak te doen over de kwaliteitswerking van de organisatie binnen de aandachtsgebieden en aandachtspunten. Op het einde van elk gesprek worden de bevindingen samengevat en wordt er met de

gesprekspartner(s) een consensus nagestreefd over de conclusies.

In de loop van de dag zijn er geregeld overlegmomenten tussen beide auditoren om bij te sturen en de efficiëntie te verhogen. Voor de slotvergadering toetsen de auditoren hun respectievelijke bevindingen. In consensus leggen ze de inschalingscores vast van de diverse aandachtspunten.

Het auditbezoek sluit af met scores in consensus voor ieder aandachtspunt tussen de beide auditoren en de organisatie. Het ESF-Agentschap weerhoudt fase twee voor ieder aandachtspunt als minimale norm voor een kwaliteitsvolle bedrijfsvoering.

Het auditinstrument is gericht op verbetering: het nodigt organisaties uit om minimale kwaliteit te garanderen en te streven naar kwaliteitsoptimalisering.

DE SLOTVERGADERING

Deelnemers: Idealiter zijn de medewerkers aanwezig die in de loop van de dag de gesprekspartners waren.

Verloop:

- De auditoren vatten de bevindingen van de diverse aandachtspunten per aandachtsgebied kort samen met bijhorende aanbevelingen.

- De scores van de diverse fase-inschalingen van de 22 aandachtspunten worden bekrachtigd.
- In de groeifilosofie is het belangrijk dat de werkpunten, de groeimogelijkheden naar een volgende fase, en de dwingende vragen naar voorstellen voor verbetering al tijdens de mondelinge rapportering aan bod komen.

4.2.7. Het audit- en assessmentrapport

Het audit en -assessmentrapport is vrij eenvoudig opgebouwd, geïntegreerd in de ESF-applicatie en gelinkt aan de voorbereiding

die de organisatie indiende. De vaststellingen per aandachtspunt worden omschreven met vier soorten aanbevelingen.

WERKPUNTEN BINNEN DE AANGEDUIDE FASE

De werking van de organisatie voor het aandachtspunt verloopt in grote lijnen volgens

de aangeduide consensusfase. Nochtans zijn er bepaalde deelaspecten waar verder moet

aan gewerkt worden om de fasebeschrijving bij te werken, in stand te houden en/of te versterken. Deze deelaspecten zijn eerder incidenteel, brengen de algemene werking niet

onmiddellijk in het gedrang en hebben beperkte gevolgen voor de kwaliteitswerking van de organisatie.

PRIORITAIRE WERKPUNTEN BINNEN FASE TWEE

Acties ter verbetering zijn nodig om de continuïteit van de kwaliteitswerking te garanderen. Zeker bij werkpunten waarvoor de organisatie zich nipt in fase twee bevindt. Deze werkpunten worden prioritair opgevolgd en hebben een gekleurde achtergrond. Groeimogelijkheden naar de volgende fase. De werking van de organisatie in verband met het aandachtspunt verloopt volledig

volgens de consensusfase van het referentiemodel. Tijdens het streven naar excellentie werd al werk gemaakt van bepaalde aspecten die beschreven zijn in de volgende fase. In samenspraak met de organisatie omschrijven de auditoren concrete kansen om naar de volgende fase door te groeien. Die krijgen de noemer 'groeimogelijkheden naar de volgende fase'.

EEN DWINGENDE VRAAG NAAR VERBETEROORSTEL

De algemene werking verloopt niet volgens fase twee van het referentiemodel. De vastgestelde afwijkingen zijn niet incidenteel en hebben te maken met een eerder gebrekkig kwaliteitssysteem. Er is te weinig zekerheid over de kwaliteitsvolle werking van de organisatie bij het specifieke aandachtspunt. De organisatie zit bijgevolg in fase één van het groeimodel.

Binnen de vier maanden dient de organisatie een voorstel tot verbetering in. Naargelang de aard van het aandachtspunt kan een actieplan met tijdspad en/of een concrete output gevraagd worden. De auditcel beoordeelt het verbetervoorstel binnen de twee maanden na ontvangst. Bij onduidelijkheid of onvolledigheid kan er een bijkomende controle ter plaatse volgen.

4.2.8 Van organisatiediagnose naar verbetering, vernieuwing en innovatie

De organisatie verkrijgt met het audit- en assessmentrapport een managementrapport met een waardebeoordeling per aandachtspunt, een synthese van vaststellingen en een lijst van aanbevelingen. Voor het groeimodel is het belangrijk dat de organisatie werk maakt van de kritieke punten uit haar bedrijfsvoering (fasen 1--, 1-, 2+). Anderzijds kunnen er ook andere (al gekende) prioriteiten bevestigd worden voor verdere actie. De verbeteraudits (zie verder) kunnen prioritair verbeterprojecten valideren.

De benchmark kwaliteit vergelijkt met gemiddelde scores en met scores van toppers. Zowel bij profit- als non-profitpromotoren. Zo worden de resultaten beter ingeschat en worden de juiste verbeterprioriteiten ook vastgelegd en uitgevoerd.

A black and white portrait of Chris DERBOVEN, a woman with short, wavy hair, wearing glasses and a pearl necklace. The portrait is partially covered by a blue diagonal graphic element that contains text.

Chris DERBOVEN,

KWALITEITSCOÖRDINATOR
STEDELIJK ONDERWIJS
ANTWERPEN

Met het stedelijk onderwijs in Antwerpen wilden we onze kwaliteit systematisch verbeteren. We opteerden voor het ESF-kwaliteitsgroeimodel dat vlot toepasbaar is voor zowel de dienstverlenings- als de onderwijswereld. Het is heel herkenbaar, logisch en leesbaar opgesteld. Bovendien organisatiebreed,

direct bruikbaar en eerlijk is eerlijk – met een gratis kwaliteitslabel. Het voordeel van dit model is dat je concreet kan zien hoe en waar je kan groeien en het laat toe om te toetsen of je effectief gegroeid bent.

De voorbereiding op een audit is zeer belangrijk. Het groeimodel en de zelfevaluatie hebben we toegelicht en uitgewerkt tijdens een tweedaagse. Per school werden de respectieve aandachtspunten afgetoetst en via een consensus-overleg werd de fase-inscha-

ling vastgelegd. Dit intern proces biedt op zich reeds een absolute meerwaarde.

Er is geen andere zelfevaluatie, die zo diepgaand en praktisch bruikbaar werd opgezet. Het is geen papieren tijger. Bovendien is ze bruikbaar in uiteenlopende settings, dat merken we heel duidelijk in ons netwerk van scholen. Telkens hebben we het model vertaald naar de schooleigen situatie. Het ESF-kwaliteitsgroeimodel leent zich zelfs om inzicht te krijgen in het schoolbeleid en een efficiënt en effectief kwaliteitssysteem op te bouwen.

De externe validatie is bijzonder waardevol want externe ogen dwingen toch steeds veel meer en zien zaken waar de directies en

medewerkers zich niet van bewust zijn. Van de goede praktijken kan de school veel leren. We waarderen dat ESF zelfs een benchmark ter beschikking stelt.

Ik merk dat de verbeterfocus sterk is toegenomen in de stedelijke scholen... voorheen was er nogal eens de neiging om louter te voldoen aan de vooropgestelde minimumvereisten. Nu kijken we meer naar de kansen en opportuniteiten, samen met de medewerkers. Na een audit gaan we steeds aan de slag met de aanbevelingen van de auditoren.

Deze kwaliteitsbenadering zorgt voor meer betrokkenheid en eigenaarschap van de medewerkers, ze zien ook vlugger de vooruitgang. Zo stelt de onderwijsinspectie vast dat ons schoolteam van het Stedelijk Lyceum Zuid 'open staat voor kwaliteitszorg en ontwikkeling'. Ons kwaliteitssysteem is gedragen: een mooier compliment kan ik me niet voorstellen.

- de organisatie beschikt over een heldere visie/ missie die uitgewerkt is in een concrete beleidsstrategie (meerjarenplan en jaaractieplan); in de beleidsvoornemens wordt aangegeven wat de kritische succesfactoren (indicatoren) zijn voor het bereiken van geformuleerde doelen;
- het strategische meerjarenbeleid is geordend aan hand van het groeimodel (de 9 aandachtsgebieden);

- Uiteraard is het de doelstelling van de organisatie om de bekomen positiebepaling te linken aan de organisatie-ambities en de nodige verbetertrajecten te voorzien. Het groeimodel wordt dan een belangrijke tool in de organisatie-ontwikkeling en kan een stap betekenen naar de verdere implementatie van het EFOM-model.

4.4. HET ESF-LABEL

Bij de start van de kwaliteitsaudits binnen het ESF-Agentschap was er geen sprake van een ESF-label. Medio 2008 waren er echter terugkerende vragen om een positieve kwaliteitsdoorlichting bekend te maken aan stakeholders. Organisatoren kregen daarom een affiche en een bijhorend attest als ze over de 22 aandachtspunten telkens de minimale fase 2 behaalden. Voor communicatie werd ook het Q-icoontje beschikbaar gesteld.



ESF-KWALITEITSLABEL



Het ESF-Kwaliteitslabel wordt voor de periode van 2007-2009 toegekend aan **MEETJESLANDSE LEERWERKBEDRIJVEN** op basis van de kwaliteitsaudit op **15/06/2006**

Bert Bevier
Algemeen Directeur
ESF-Academisch Management vzw

Eric Cuylenge
Coördinator ESF-audit
ESF-Academisch Management vzw

Innoveren in productiekunst. ESF wereld.



Momenteel is deze KMO-portefeuille volledig herschikt en verwerft elke dienstenverstreker op basis van een erkende audit haar erkenning (met een tijdsbereik van vijf jaar).

Voor het behalen van het C2E-label moet een organisatie zowel een zelfevaluatie organiseren als drie verbeterprojecten extern laten valideren. Wanneer ze beschikt over een (recent) auditrapport, moet een organisatie deze zelfevaluatie niet meer uitvoeren en kan het C2E-label in een korter en minder kostelijk traject worden behaald.

De **KMO-portefeuille** gebruikte het label om erkende dienstverleners te selecteren. Het gaat om dienstverleners voor de pijlers 'advies, strategisch advies', 'opleiding' en 'advies internationaal ondernemen'.

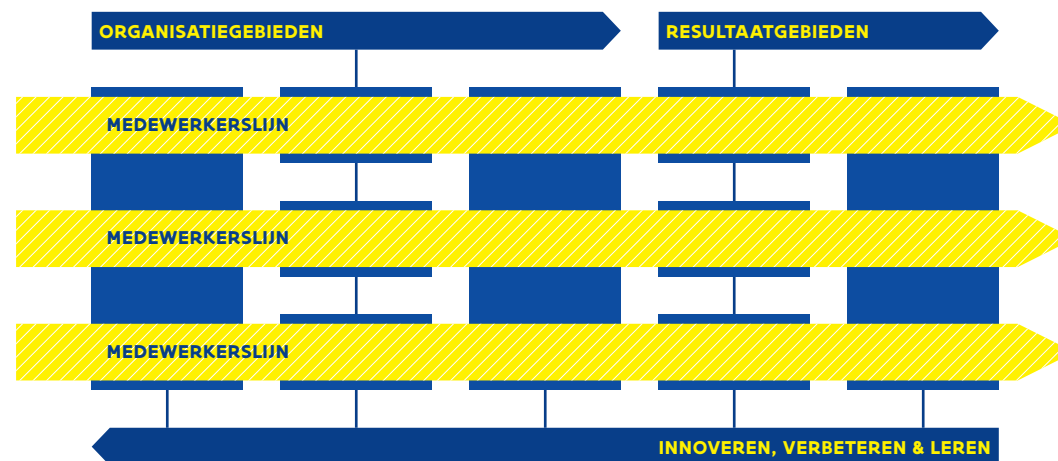
Voor het behalen van het R4E-label voert een organisatie de uitgebreide EFQM-zelfevaluatie uit, gevolgd door een assessment door twee EFQM-assessoren. Organisaties met een positieve ESF-audit, kunnen een korter en minder kostelijk traject doorlopen. De ESF-audit is immers een gevalideerde zelfevaluatie.

5. HET KWALITEITS- GROEIMODEL ANDERS BEKEKEN

5.1. VANUIT DE PROCESLIJNEN

Gaandeweg werd het kwaliteitsgroeimodel door de organisaties gebruikt als een versterkend instrument voor de interne kwaliteitszorg. Zo leggen verschillende organisaties specifieke accenten in hun kwa-

liteitsmanagement. De samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden en aandachtspunten werd steeds meer ontdekt en gebruikt in het intern kwaliteitsmanagement.



MEDEWERKERSLIJN (ONDERSTEUNENDE PROCESLIJN)

Dit bestaat uit de aandachtsgebieden 'mensen', 'resultaten bij de medewerkers', de aandachtspunten 'betrokkenheid van de leidinggevendenden', 'processen in relatie tot

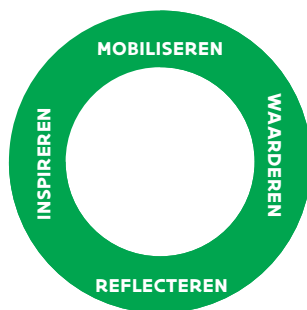
haar uitvoerders' (medewerkers), en tot slot de sleutelresultaten die sterk gelinkt zijn met de betrokkenheid en prestatiekracht van de medewerkers.

STRATEGIELIJN (STRATEGISCHE PROCESLIJN)

De strategische proceslijn bestaat uit de aandachtsgebieden 'leiderschap' – specifiek de missie, visie en waarden –, 'strategie', 'processen', 'resultaten bij de klanten' en de sleutelresultaten. Meerdere organisaties stellen na de audit vast dat ze doorheen hun eigen

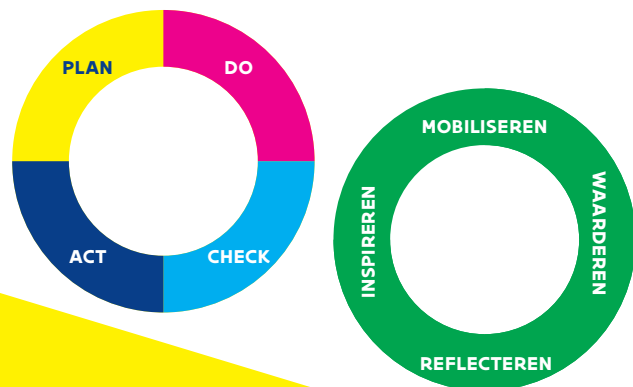
organisatie zijn geloodst -zowel in de voorbereidende zelfevaluatie als tijdens de audit zelf. Daardoor herkennen ze de samenhang tussen de verschillende deelgebieden en de strategische impact op hun bedrijfsvoering.

Inspireren is het prikkelen van de geest, het genereren van nieuwe ideeën, het creëren van een gevoel van betrokkenheid en uitdaging. Het enthousiast maken voor de bestaansredenen van de organisatie, haar positie en kracht. Het ontwikkelen van een toekomstperspectief en ontdekken van mogelijkheden tot verbeteren en vernieuwen.



Mobiliseren is het benutten van de inspiratie om het toekomstig perspectief, de doelstellingen en de plannen van de organisatie te realiseren. Het gaat om het aanwenden en ontwikkelen van de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen in en rond de organisatie (medewerkers, klanten, partners, bestuurders).

Reflecteren is tijd nemen om terug te kijken op de behaalde resultaten en de manier waarop ze werden behaald, met als doel er uit te leren. Reflectie kan op diverse niveaus: het individu, het team of de organisatie als geheel. Reflecteren is ook spiegelen met anderen. De tijd nemen om samen na te denken en te bespreken waar het nu eigenlijk allemaal om ging, waar het goed gaat, waar de zorgen zitten, wat er mogelijk of moeilijk was of zal worden. Het vraagt om een open cultuur waarin dialoog bijdraagt aan het verwezenlijken van ambities of het bouwen aan de toekomst. Een cultuur die samenwerkt om alle betrokkenen in de organisatie te bezielen, te inspireren en te motiveren.



“XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.”

5.3 DE KWALITEITSOPVOLGINGS- CYCLUS: VAN KWALITEITSAUDIT NAAR VERVOLG- EN VERBETERAUDIT

OPZET EN VERLOOP VAN DE VERVOLGAUDIT

Door een organisatie op gezette tijdstippen opnieuw aan het model te toetsen, kan de kwaliteitsgroei opgevolgd worden. In de opvolgingscyclus van het ESF-Agentschap werd een periode van drie jaren voorzien, doch dit is flexibel invulbaar. Het blijft wel belangrijk om de drie/vier jaren een zelfevaluatie uit te voeren om vinger aan de pols te houden.

Bij de vervolgaudits worden enkel de aandachtspunten geïdentificeerd waarin een faseverandering aan de orde is. Dit kan zowel op initiatief van de externe instantie als vanuit de organisatie. De organisatie actualiseert telkens het eerdere auditrapport en biedt

een gepaste motivatie voor de voorstellen van een nieuwe fase-inschaling in haar voorbereiding. Het uitgangspunt is dat de organisatie een volledige zelfevaluatie opbouwt, bij voorkeur met betrokkenheid van medewerkers. De auditor valideert de aandachtspunten en via besprekingen in consensus wordt een nieuwe fase toegewezen of wordt de initiële fase bevestigd.

Ook de vervolgaudit levert een auditrapport op, voortbouwend op het oorspronkelijke auditrapport. In de cyclus kunnen kwaliteit-, vervolg- en verbeteraudits elkaar afwisselen. Een volledige kwaliteitsaudits om de negen jaren lijkt een noodzaak om

OPZET EN VERLOOP VAN DE VERBETERAUDIT

Tijdens verbeteraudits worden de aandachtspunten die onvoldoende scoorden tijdens fase één opnieuw gevalideerd (groeidenken). Anderzijds kan de verbeteraudit ook het verbeterbeleid van een organisatie ondersteunen. Daarbij brengt de organisatie eigen prioriteiten aan.

In de auditvoorbereiding beschrijft de organisatie de aanpak en het verloop van dit verbeterproject. Het is niet noodzakelijk dat het verbetertraject volledig doorlopen is voor de audit die zowel retro-actief als pro-actief op elke van de fasen van het

verbetertraject kan inspelen en gepaste aanbevelingen reveleert.

Binnen een PDCA-opzet wordt een gestructureerd format aangeboden aan de organisatie om zowel de voorbereiding als de rapportering in éénzelfde document te brengen. De auditor onderzoekt zowel het procesverloop als de output tijdens een verbeteraudit. Het auditrapport viseert de doorgelichte verbeterprojecten met vaststellingen en aanbevelingen, maar focust ook op het algemene verbeterbeleid in de organisatie.

6. BENCHMARK KWALITEIT

6.1. SITUERING

Vanaf begin 2009 werd de benchmark beschikbaar gesteld van organisaties die aan de ESF-audit voldeden. De benchmark is vrij beschikbaar en elke geauditeerde organisatie kan zijn scores per aandachtspunt en per aandachtsgebied vergelijken met de ge-

middelde en beste scores van de profit- en de non-profitsector. In 2012 werden verdere aanpassingen geïntegreerd en werd de benchmark geoptimaliseerd naar gebruiksvriendelijkheid. Het delen van kennis vanuit de benchmarkscores werd voorbereid.

WERKWIJZE

De aangeduide fase geeft de ontwikkelingsfase aan waarin de promotor zich bevindt voor het betreffende aandachtspunt op het moment van de audit. Het bepalen van de fase gebeurt tijdens de slotvergadering in samen-

spraak en in consensus met de organisatie. Binnen iedere fase duidt het auditteam in zijn rapport een subscore aan. Deze subscore wordt toegekend na de audit en is beschikbaar in het auditrapport.

Fase één: -- of - van 'niets' naar 'iets dat onvoldoende is'

Fase twee, drie & vier: + nipt gehaald **++** middelmatig verworven **+++** volledig gehaald

Fase vijf: + of ++ van 'bijna perfect' tot 'perfect'

BENCHMARK ESF-PROMOTOREN

Achter het geschetste kwaliteitsbeeld schuilt een veel breder en dynamisch verhaal. Het kwaliteitsstreven is en blijft een functioneel gegeven. De kwaliteitsaudits en -assessments vormen slechts de poort naar verdere organisatieontwikkeling en professionalisering. Vanaf dat ogenblik, tenminste als de basiskwaliteit op organisatieniveau wordt bereikt, openen er zich nieuwe deuren voor een organisatie en haar werking. Steeds met het oog op het behalen van resultaten in een allesomvattend kwaliteitsstreven.

Benchmarking is een logische volgende stap in dit verhaal. Want wie een rit rijdt, wil graag de uitslag kennen. Benchmarking ondersteunt de gezonde drang naar competitiviteit. Niet meteen om een rangorde te bepalen, maar om van elkaar te kunnen leren. Er zijn enerzijds de talloze praktijkvoorbeelden en er is anderzijds het cijfer- en databeheer.

De opvolging via de ESF-applicatie maakt deze algemene betrachting concreter. Zo ontwikkelde de ESF-auditcel de benchmark door de scores na de audits te verfijnen. Dat gebeurde op vraag van de organisaties uit het werkveld. Daardoor kunnen organisaties vergelijken met andere ESF-actoren. Dit zowel binnen de 9 EFQM-aandachtsgebieden, als binnen de 22 aandachtspunten van het ESF-model. De benchmark, die vandaag de scores van minstens zevenhonderdvijftig organisaties bevat, geeft al enkele belangrijke tendensen aan.

6.2.

RESULTATEN BENCHMARK

2008-2014

In de ESF-kwaliteitsbenchmark is de maximale totale score duizend. De score per aandachtspunt en per aandachtsgebied bestaat uit de detailscore van de audit, de verificatie van de voorbereiding, de rapporten en de analyse van de documenten.

Scores tussen tweehonderd en vierhonderd tonen dat er procesmatig wordt gewerkt binnen een organisatie. Minder dan tweehonderd geeft aan dat er ondermaats (meer op activiteitsniveau) gewerkt wordt. Meer dan vierhonderd punten betekent dat de organisatie zeer sterk scoort op vlak van kwaliteit. De organisatie behoort tot de besten (upperclass). In de benchmark is een

positionering tegenover de beste leerlingen, en een plaatsbepaling tegenover andere organisaties.

De huidige benchmark (van juli 2014) geeft aan dat er meer dan behoorlijk wordt gescoord (gemiddeld 357). De profitsector scoort hoger (396) dan de non-profitsector (337). Toch zijn de tendensen grotendeels gelijklopend in beide sectoren, met een inhaalbeweging vanuit non-profit.

Er is tevens een aparte benchmark voor de sociale economie. Hier worden de resultaten vergeleken met de maatwerkbedrijven en de LDE-initiatieven.

6.3.

TRENDS VANUIT

DE BENCHMARKANALYSE

ER WAAIT EEN POSITIEVE WIND

Er is bij vele organisaties nog ruimte voor aangepaste invulling van leiderschapstijlen en leidinggevend vermogen. Een evolutie naar coachend en inspirerend leiderschap is merkbaar.

Er is veel in beweging op het vlak van de HR-thema's. Meerdere organisaties zoeken naar wegen om competentie- of talentma-

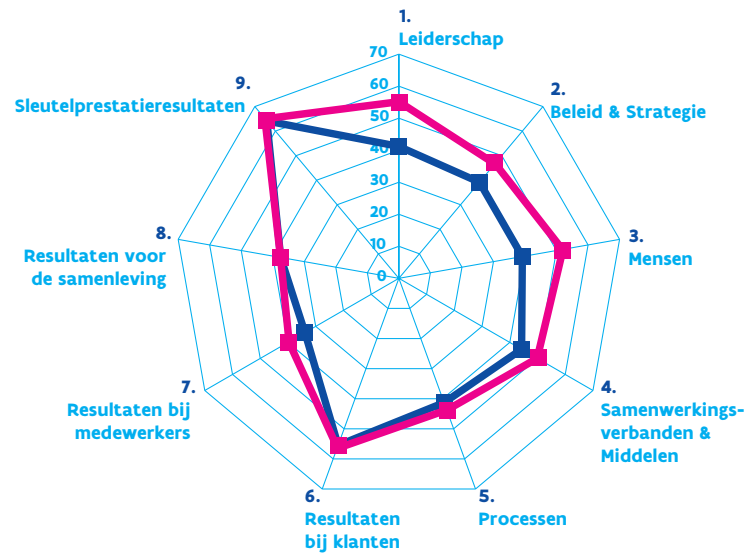
nagement in te voeren in hun werking. Ze streven ook naar een afgestemd personeelsbeleid dat de invulling van de taakstelling, het opvolgen van het functioneren en het VTO-beleid (Vorming, Training en Opleiding) steeds meer met elkaar verbindt.

Partnerschappen en samenwerkingsverbanden krijgen steeds meer een strategische in-

ALGEMENE BENCHMARK (ALLE ESF-PROMOTOREN: N = 750)				BENCHMARK SOCI-ALE ECONOMIE
OVERZICHT AANDACHTSGEBIEDEN & AANDACHTSPUNTEN	PROFIT	NON PROFIT	TOTAL	SCORE MAATWERK
1. Leiderschap	41	38	39	35
Missie, visie, waarden	40	39	39	35
Organisatie-inrichting	41	36	38	34
Betrokkenheid van de LG om de medewerkers	42	39	40	36
2. Beleid & Strategie	39	32	35	28
Strategische en operationele doelen	39	32	34	28
Operationeel plan	39	33	35	29
3. Mensen	39	34	36	32
Personeelsbeleid	39	34	36	31
Taakstelling	39	36	37	33
Opvolgen van het functioneren	39	34	36	31
VTO	40	34	36	31
4. Samenwerkingsverbanden & Middelen	44	37	40	33
Strategische partnerschappen	42	38	39	34
Beheer infrastructuur, uitrusting & middelen	43	36	38	33
Financieel beheer	47	37	41	34
5. Processen	41	32	35	29
Identificeren & ontwerpen	43	34	37	30
Beheersen	41	31	35	28
Verbeteren & vernieuwen	41	32	35	27
6. Resultaten bij klanten	55	46	49	40
Perceptiemetingen	55	46	49	39
Prestatie-indicatoren	56	45	49	41
7. Resultaten bij medewerkers	34	30	31	27
Perceptiemetingen	32	29	30	26
Prestatie-indicatoren	36	30	32	29
8. Resultaten voor de samenleving	37	33	35	32
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	37	33	35	32
9. Sleutelprestatieresultaten	64	54	58	49
Registraties, metingen & evaluaties	62	51	55	47
Opvolging & waardering door bestuursorganen	66	58	61	50
TOTAAL OP 1000	396	337	357	305

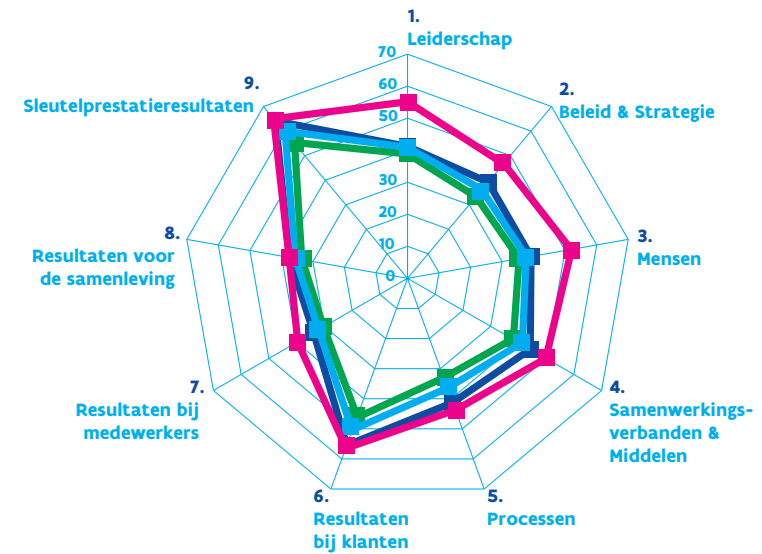
VERGELIJKING MET GEMIDDELTE PROFIT

PROFIT UW SCORE



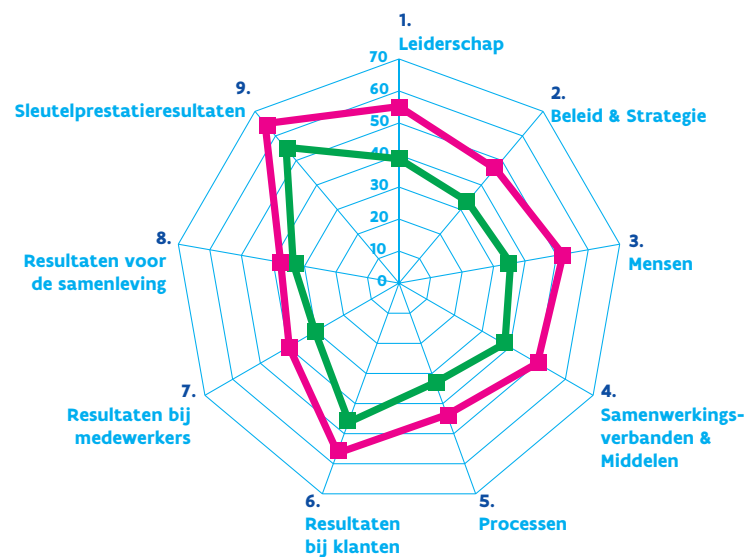
VERGELIJKING MET GEMIDDELTE VLAANDEREN, PROFIT & NON PROFIT

PROFIT NON PROFIT TOTAAL UW SCORE



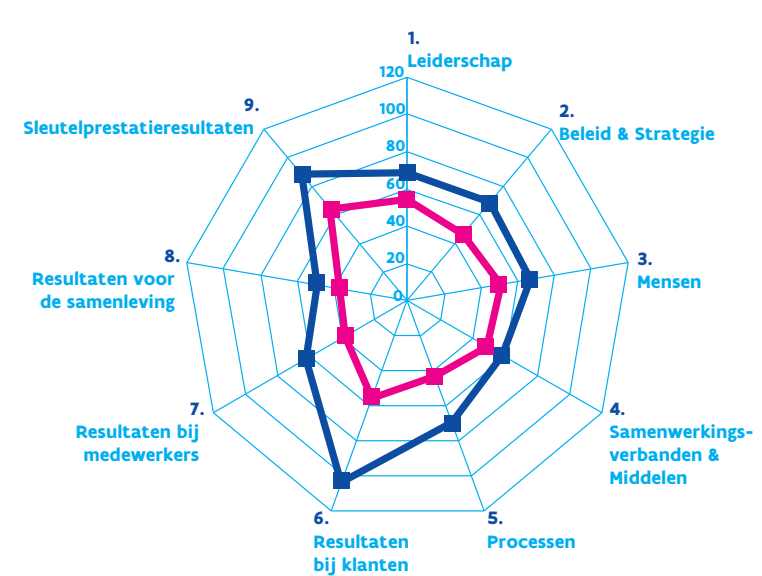
VERGELIJKING MET GEMIDDELTE NON PROFIT

NON PROFIT UW SCORE



VERGELIJKING MET BESTE IN PROFIT

BEST PROFIT UW SCORE



VERGELIJKING MET BESTE IN NON PROFIT

BEST NON PROFIT UW SCORE

VERGELIJKING MET GEMIDDELDE MAATWERK

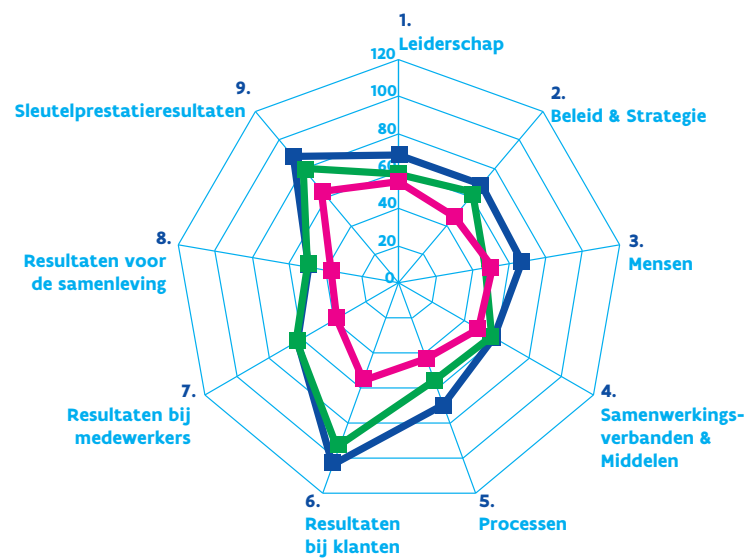
SCORE MAATWERK UW SCORE

VERGELIJKING MET BEST IN CLASS PROFIT, NON PROFIT

BEST PROFIT BEST NON PROFIT UW SCORE

VERGELIJKING MET BESTE IN MAATWERK

BEST SCORE MAATWERK UW SCORE





Nicole Meusen,

STEBO

Het ESF Kwaliteitsmodel hebben we leren waarderen omwille van de focus op leren en verbeteren die er in terug te vinden is. Een van de voordelen was ongetwijfeld dat het ESF-label ons de mogelijkheid gaf te zien en te bewijzen in welke domeinen we sterk zijn en waar we nog een tandje bij kunnen steken. En uiteraard dat we het ESF – label ook voor het uitvoeren van projecten of erkenningen konden inzetten.

Door op geregelde tijdstippen een stap terug te zetten en via deze zelfevaluatie terug naar onze basisbeginselen en dagelijkse werking te kijken lukt het ons om een stand van zaken op te maken: Wie zijn we? Waar staan we? Wat willen we? Tegelijk nodigt het uit om vooruit te kijken naar de toekomst. Het unieke aan het model is dat het dyna-

misch is opgezet, bovendien vlot begrijpbaar en toepasbaar. Het biedt ook de zekerheid dat we de volledige organisatie evalueren. Elke organisatie kan bij dit model baat hebben, het is een model dat je een externe en positief-kritische spiegel voorhoudt.

We waren zeer tevreden over de aanpak en het verloop van de kwaliteitsaudit... Aanvankelijk hebben we er wel de nodige tijd in gestoken maar door de opgedane ervaringen verliep dit steeds vlotter, diepgaander. Het streven naar consensus gaf ook het gevoel van evenwaardigheid en tegelijk raakten we overtuigd om zelf groeikansen te zien. De aanbevelingen in het auditrapport waren een leidraad voor organisatiegroei, trouwens het kwaliteitskader geeft op zich al duidelijk aan wat een volgende groeistap kan zijn. Stebo heeft zich verder geprofessionaliseerd doorheen de jaren en deze kwaliteitsopvolging heeft hier sterk toe bijgedragen.

vulling. Organisaties zoeken een evenwicht tussen de meerwaarde voor het beleid en de strategie van de eigen en/of de andere organisatie(s). De profitsector scoort hier duidelijk hoger dan de non-profit.

Bij de kernprocessen is er een groeiende aandacht voor process management, met inbegrip van procesbeheerssystemen. De profitsector scoort hier beduidend hoger dan de non-profitsector en hanteert hiervoor specifieke – doorgaans ISO-gerelateerde – managementsystemen. Dit is een duidelijk aandachtspunt voor de non-profitsector.

Organisaties in Vlaanderen scoren sterk op

MEER WIND IN DE ZEILEN NODIG

Strategisch en operationeel plannen is beter verankerd in de profitsector dan in de non-profitsector. Er blijft echter nood aan impulsen voor beleid en strategisch vermogen van organisaties in Vlaanderen. Er is ook een specifieke behoefte naar opleiding in strategisch plannen en werken met indicatoren.

Middelenbeheer lijkt meer problematisch in de non-profitsector. Globaal merken we op dat steeds meer organisaties zoeken naar automatisering en tools om hun middelen efficiënter te beheren.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen scoort momenteel in Vlaanderen nog onder-

vlak van aandacht voor klanten door het aanbieden van perceptiemetingen en het integreren van feedback in de bedrijfsvoering. Het aandachtsgebied 'resultaten bij de medewerkers' is echter ondermaat, terwijl de betrokkenheid, competenties / talenten van de medewerkers wordt aangehaald als een belangrijke factor voor bedrijfssucces...

ESF-organisaties staan sterk qua opvolging van hun sleutelresultaten en de betrokkenheid van de bestuursorganen. De nood aan geïndividualiseerde managementinformatiesystemen is hier kenmerkend. Het gevaar is uiteraard dat elke organisatie zelf op zoek moet naar geautomatiseerde systemen op maat.

maats, maar is een groeiend aandachtspunt. Het thema wordt best verankerd in de missie, de visie en de waardepatronen om meer duurzaamheid te verwerven. Duurzaamheidsrapporteringen worden best ingebed in het beleidskader van de overheid zodat er afgestemde en vergelijkbare gegevens worden bekomen.

De betrokkenheid en zelfverantwoordelijkheid van medewerkers kan verder verhoogd worden door actiever in te spelen op hun noden en behoeften. Niet alleen wat betreft tevredenheid, maar ook naar hun creatieve inbreng in de organisatieontwikkeling.

TOEKOMST

De kwaliteitsimpulsen van het ESF-Agentchap ten aanzien van haar promotoren hebben duidelijk hun effect niet gemist. De benchmarkresultaten tonen dat de procesgerichte focus (fase twee) relatief goed aan het verankeren is in Vlaanderen -het gemiddelde in de profitsector is 402, bij de non-profit is dat 337. De weg van maatwerkbedrijven (ESF-project

2011-2015) is eveneens positief. Waar eind 2012 nog de helft van de bedrijven een of meerdere aandachtspunten in fase één (activiteitenfocus) scoorden, is het huidig gemiddelde 305. Dat toont dat meerdere maatwerkbedrijven de procesgerichtheid integreren in hun bedrijfsvoering doch hier valt nog weg af te leggen.



7. BENCHLEARNING

Tijdens de actieperiode 2002-2014 werd een typisch fenomeen binnen kwaliteitsevolutes herkenbaar. Na de impulsen om binnen de organisaties het interne kwaliteitsmanagement en de organisatieontwikkeling duurzaam te verankeren en het streven naar excellentie te installeren, zullen organisaties in eerste instantie binnen de eigen organisatie orde op zaken stellen. Ook starten ze projecten voor verbetering en bijsturing na de zelfevaluatie en de validerende audit. Binnen een volgende fase is er niet enkel de behoefte om te groeien maar ook om zich te toetsen met anderen. Zo begrij-

p e n organisaties beter hoe ze de eigen kwaliteitsstatus moeten situeren ten aanzien van prestaties van de buitenwereld. Gelijktijdig of later groeit de zin om over het muurtje te kijken en te leren van andere – bij voorkeur sterkere – organisaties. De ESF-auditcel ontwikkelde dan ook een themawerking en specifieke initiatieven zoals de benchmarktafels, eenpraktijkenmarkt of bemiddeling voor samenwerking.

7.1. THEMAWERKING 'KWALITEIT EN PROFESSIONALISERING'

Het ESF-Agentschap zette de themawerking 'kwaliteit' op voor de periode 2009-2013. Die periode in het Vlaamse Hervormingsprogramma wil bijdragen tot de vernieuwde Lissabonstrategie van de Europese Unie. De themawerking 'kwaliteit' overstijgt een specifiek project van het ESF-Agentschap. De themawerking werd medio 2010 ruimer: 'professionalisering van ESF-actoren'.

Voor haar bijdrage aan de themawerking 'kwaliteit' werd de auditcel van het ESF-Agentschap geruggensteund door experts in kwaliteitszorg. Het ging telkens om experten in de sectoren waarin de ESF-promotoren en -partners actief zijn. De klankbordgroep versterkt zo de opzet en de uitbouw van de themawerking.

2009: 'LEIDERSCHAP' EN 'STRATEGIE'

2 maart 2009: 'Kwaliteitslandschap in Vlaanderen'

18 mei 2009: 'Leiderschap. Het leiden en lijden van de manager'

16 december 2009: 'Kennis delen rond strategisch plannen'

Gemiddelde tevredenheidsscore: 7,9 /10

2010: 'STRATEGIE' EN 'PROCESSEN'

22 maart 2010: 'Operationeel plannen met indicatoren en streefwaarden'

24 september 2010: 'Procesmanagement'

20 december 2010: 'Procesmanagement ervaren. Ervaren procesmanagement'

Gemiddelde tevredenheidsscore: 8,2 /10

2011: 'RESULTATEN KLANTEN EN MEDEWERKERS'

26 mei 2011: 'Feedbackmanagement'

24 september 2011: vervolgsessie 'Feedbackmanagement'

Gemiddelde tevredenheidsscore: 8,6 /10

2012: 'STRATEGIE'

14 mei 2012: 'Strategisch meerjarenplan'

29 september 2012: vervolgsessie 'Operationele planning'

Gemiddelde tevredenheidsscore: 7,6 /10

2013: 'STRATEGIE' EN 'INNOVEREN'

14 januari 2013: vervolg 'Strategisch meerjarenplan'

29 maart 2013: vervolg 'Operationele planning'

14 mei 2013: 'Innovatieve arbeidsorganisatie'

Gemiddelde tevredenheidsscore: 7,7 /10

2014: 'RESULTATEN BIJ KLANTEN'

23 september: Online Synthetron uitwisseling

14 november: 'Klantenfeedback als bron voor organisatiegroei'

Gemiddelde tevredenheidsscore: 8,3 /10

“

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX”

7.2. BENCHMARKTAFELS

Naar aanleiding van de benchmarkgegevens klonk medio 2011-2012 de roep om ook kennis, ervaringen en expertise uit te wisselen met de concullega's binnen het ESF-werkveld. Het concept 'benchmarktafels' vertrekt van benchmarkresultaten om organisaties die willen uitwisselen, samen te brengen. Het ESF-Agentschap ondersteunde in een eerste fase om de juiste personen aan tafel te brengen, maar ook als facilitator bij de uitwisselingsafels.

Er werd een specifiek interviewconcept uitgewerkt. Voorafgaand werden deelnemers gevraagd naar thema's binnen hun eigen organisatie, maar ook over het aanbod dat ze willen delen tijdens de 'benchmarktafels'. Aan de gesprekstafel engageerden de deelnemers zich voor een gestructureerd verloop met volgende stappen:

Stap 1: introductie

- Een vraag door de inbrenger.

Stap 2: verkenning

- De deelnemers stellen verduidelijkende vragen (geen suggesties).
- De inbrenger geeft antwoorden.

Stap 3: definiëring

- De deelnemers verwoorden een eigen interpretatie van de probleemstelling.
- De inbrenger noteert en reageert.

Stap 4: advisering

- De deelnemers adviseren.
- De inbrenger noteert en geeft aan wat bruikbaar is.

Er werden negen 'benchmarktafels' georganiseerd met hoge tevredenheidsscores (8,1/10). Dat maakt duidelijk dat interview en uitwisseling ook in de toekomst een plaats moeten krijgen in het beleidsdomein.

7.3. PRAKTIJENMARKT BE THERE

Het delen van informatie, kennis, ervaringen, expertise is heel belangrijk. Het ESF-Agentschap Vlaanderen wil vanuit haar divers aanbod dan ook een krachtige bijdrage leveren. Binnen de oproepen wordt er samengewerkt met zeer sterke organisaties. Dankzij de kwaliteitsaudits en projectbezoeken zien de ESF-medewerkers veelvuldig goede praktijken en producten. De praktijkenmarkt Be There op 19 december 2012 in Hangar 58 in Genk, bracht een selectie van ruim vijftig stand

houders die allen een deelbare praktijk vertegenwoordigden. Met ruim vierhonderd bezoekers was de praktijkenmarkt succesvol en werden potentiële partnerschappen tussen organisaties actief verkend.



8. KWALITEIT IN CIJFERS EN LETTERS

8.1. AANTAL EN VERDELING KWALITEITSOPSTAPPEN

De kwaliteitsopstap wordt toegewezen na een schriftelijke audit, uitgevoerd door twee onafhankelijke auditoren. Organisaties moeten zich registreren in de ESF-applicatie (<https://esf2007-2013.vlaanderen.be>) en een kwaliteitsportfolio openen.

Voor de periode 2007-2014 werden er 2.726 kwaliteitsopstappen behaald. 845 (30 procent) op basis van een kwaliteitspaper. Vooral non-profitorganisaties verworven via een kwaliteitspaper de ESF-kwaliteitsopstap.

1.808 INDIVIDUELE ORGANISATIES BEHAALDEN DE ESF-OPSTAP
GEDURENDE DE PROGRAMMAPERIODE 2007-2014

JAAR- GANG	AANTAL KWALITEITS- OPSTAPPEN	AANTAL KWALITEITS- PAPERS	AANTAL VRIJSTEL- LINGEN	ANDERE LABELS	KWALITEITS- VERSLAGEN	INDIVIDUELE ORGANI- SATIES
2007	432	99	333	122	211	432
2008	346	121	225	102	123	346
2009	263	96	167	89	78	263
2010	225	100	125	65 *	60	118
2011	581	118	463	350	113	236
2012	334	122	195	105	90	237
2013	326	117	209	99	110	101
2014	219	55	164	49	115	75
TOTAAL	2.726	842 30 PROCENT	1.884			1.808

* Vanaf 2010 worden ook de ESF-labels gebruikt om een opstap te bekomen...

8.2.

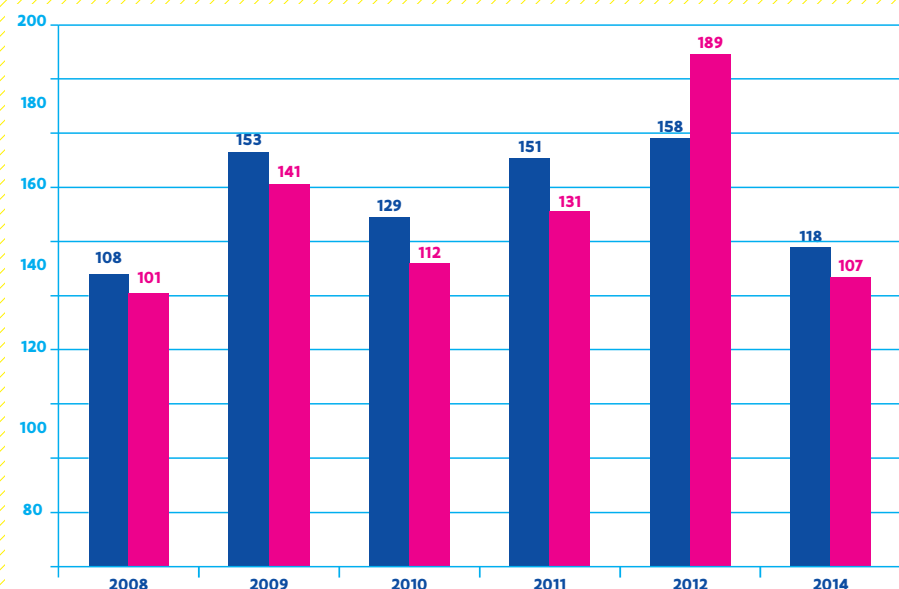
AANTAL AUDITS, ASSESSMENTS EN ESF-LABELS

Tijdens het laatste werkjaar 2014 werden enkel nog assessments uitgevoerd in het kader van het ESF-project 'kwaliteitsmanagement in de sociale economie'. In de maatwerksector gaat het om 77 assessments waarvan 60 assessments voor verbetering en 17 assessment als vervolg. Voor de LDE (lokale diensteneconomie) zijn er 32 assessments voor kwaliteit. Deze assessments worden in 2015 vervolgd.

In de periode 2008 – 2014 werden 918 audits

uitgevoerd en 720 ESF-labels aangeleverd na een positieve audit.

We besluiten dat kwaliteitswerking geen randfenomeen was binnen het ESF-Agent-schap en een ruime impact had op de opleiding- en arbeidsmarkt. De toenemende belangstelling – ook van de bedrijfsweld en van de sector onderwijs – zorgt voor een breed draagvlak van uitwisseling. Hier neemt het ESF-Agent-schap zijn faciliterende en kwaliteitsondersteunende rol op.



8.3.

(ON)TEVREDEN KLANTEN

DE TEVREDENHEIDSCORES VAN DE PROMOTOREN NA EEN AUDIT OF ASSESSMENT.

Samen met de bevestiging dat het auditrapport beschikbaar is op de website, worden de deelnemende organisatie gevraagd feedback te geven. Die drukken ze uit in een kwantitatieve en een kwalitatieve score.

Hieronder staan de tevredenheidsscores na organisatiebrede kwaliteitsaudits van maart 2008 tot eind mei 2014. De gemiddelde tevredenheidsscore is 8,12/10. De responsgraad is 62 procent. De promotoren zijn vrij tevreden

DE SCORES VOOR DE RESPECTIEVELIJKE ONDERWERPEN WERDEN OPGEDEELD VOLGENS DE GEMIDDELDE SCORE EN DE HOOGSTE/LAAGSTE SCORE NA EEN AUDIT OF ASSESSMENT.		
MAXIMALE SCORE	GEMIDDELDE SCORE	MINIMALE SCORE
De concrete auditwerkwijze is vooraf duidelijk.		
10	8,31	3
De tijdsinvestering i.f.v. de kwaliteitsaudit is aanvaardbaar (van voorbereiding tot afronding).		
10	6,91	3
Tijdens de audit wordt rekening gehouden met eigenheid en/of prioriteiten van de organisatie.		
10	8,01	5
De auditoren zijn deskundig in auditing.		
10	8,23	7
De auditoren zijn deskundig in organisatieontwikkeling.		
10	8,08	6
De vaststellingen en conclusies tijdens de kwaliteitsaudit komen overeen met het rapport.		
10	8,41	5
De kwaliteitsaudit genereert verbeteropportunities voor de organisatie.		
10	7,83	5
De ESF-applicatie is een gebruiksvriendelijk instrument voor de kwaliteitsopvolging.		
10	6,44	1
Het concept van het kwaliteitsgroeimodel levert een meerwaarde voor de organisatie.		
10	7,98	5
De kwaliteitsaudit levert een meerwaarde op voor de organisatie		
10	8,21	5

—
Fred Vanhoof,

??

over het kwaliteitsmodel en de gehanteerde aanpak.

Uit verdere analyse blijkt dat de consistentie tussen de vaststellingen tijdens de audit en

het uiteindelijk rapport het beste scoort. De laagste scores gaan naar de webgebaseerde toepassing (ESF-applicatie) – sinds 2007 in gebruik – en de aanvaardbaarheid van de tijdsinvestering.

DE HOOGSTE SCORES:

- 8,41: De vaststellingen en conclusies tijdens de audit komen overeen met het rapport.
- 8,23: De auditoren zijn deskundig.
- 8,01: Tijdens de audit wordt rekening gehouden met de eigenheid en/of de prioriteiten van de organisatie.

WERKPUNTEN VOOR HET ESF-AGENTSCHAP:

- 6,91: De tijdsinvestering in functie van de kwaliteitsaudit is aanvaardbaar (van voorbereiding tot afronding).
- 6,44: De ESF-applicatie is een gebruiksvriendelijk instrument voor de kwaliteitsopvolging.



9. EÉN KWALITEITSMODEL VOOR BELEIDS- DOMEIN WSE!

9.1.

KWALITEIT IN EVOLUTIE

De traditionele kwaliteitszorg, met een eenzijdige en sterke focus op het beheersen van processen, volstaat niet meer om te concurreren in een globaliserende economie. Na het paradigma van beheersing (control) en voortdurend verbeteren (continuous improvement) is duidelijk een nieuw tijdperk aangebroken: dat van betrokkenheid (commitment) van de medewerkers. Onderzoekers en de kwaliteitswereld zijn er van overtuigd dat juist in de menselijke relaties er nog ruimte is voor verbetering: (innovatief) geëngageerde medewerkers die hun talenten daadkrachtig benutten en zich gewaardeerd en ondersteund weten door hun managers, voelen zich beter in hun vel en zijn een bron van innovatieve ideeën. Kwaliteit via innovatie en talent wordt trouwens een totaalconcept in organisaties én ondernemingen die het verschil maken.

Het gaat erom in onze organisaties een kwaliteitscultuur te creëren, waarin medewerkers betrokken zijn om kwaliteit te leveren. Zowel voor dienstverlenende als voor product- of productiegerelateerde voorzieningen/ondernemingen is de uitdaging voor de toekomst om op een juiste wijze in te zetten op het medewerker-

spotentieel. Hierbij moet de organisatie rekening houden met de omgevingsfactoren (context).

Ook in de kwaliteitsmodellen vinden we deze tendens terug. Zo is de visie achter de nieuwe ISO 9001:2015 dat een organisatie maar duurzaam succes boekt indien de mens er optimaal kan functioneren en zich ten volle in zijn job kan ontwikkelen en uitleven. En in het EFQM Excellence Model is 'Succeeding through Talent of People' in versie 2013 expliciet opgenomen als een van de fundamentele principes van 'Excellence'. Ook in het ESF Kwaliteitsgroeimodel krijgen de medewerkers een prominente plaats ("medewerkerslijn") en wijzen de audits en assessments uit dat "bevlogen" organisaties niet alleen betere resultaten boeken maar ook een beter imago, innovatieve kracht, geëngageerde en talentvolle medewerkers tonen.

De kwaliteitscel van het ESF-Agentschap heeft baanbrekend werk verricht inzake kwaliteitsmanagement en de organisatieontwikkeling van vele organisaties naar een hoger kwaliteitsniveau helpen tillen. Het kwaliteitsbewustzijn, de "goesting" voor kwaliteitszorg en de professionalisering zijn in ruime mate toegenomen.

9.2. NAAR ÉÉN WSE KWALITEITSKADER !

Binnen het beleidsdomein Werk en Sociale Economie was er heden geen afgestemd kwaliteitsreferentiekader voor de intermediaire dienstenverstrekkers die een (project) erkenning, mandaathouderschap, subsidie opnemen. Elke entiteit geeft een eigen invulling aan de kwaliteitsverwachtingen op organisatie- en op projectniveau. Dit heeft tot gevolg dat de dienstenverstrekkers geconfronteerd worden met uiteenlopende referentiekaders, verschillende wijzen van kwaliteitsopvolging. Het gebrek aan een eenduidig en afgestemd referentiekader met een invulling van controle en kwaliteitstoezicht zorgt er voor dat inspectie- en kwaliteitskaders vanuit belendende beleidsdomeinen zoals welzijn, onderwijs,... ook dienen toegepast te worden, waardoor nog meer overlapping, diffuusheid, overlast.

De WSE werkgroep

Kwaliteit kreeg begin januari 2014 vanwege de Beleidsraad Werk de opdracht om één kwaliteitsreferentiekader te ontwerpen voor het beleidsdomein WSE en de minimale kwaliteitsvoorwaarden vast te leggen voor de dienstenverstrekkers. Hierbij aandacht voor de toepassing van single auditprincipes waarbij geen dubbelwerk wordt verricht door de entiteiten, én voor de uitwisselbaarheid van gegevens tussen de WSE-entiteiten en tussen de opvolging op het projectniveau en op het organisatieniveau.

In december 2014 werd het voorbereidend werk van de werkgroep afgerond met een kwaliteitsreferentiekader voor het beleidsdomein Werk en Sociale Economie en de afbakening van minimale kwaliteitsvoorwaarden op organisatieniveau. Tevens de afstemming met het beleidsdomein Onderwijs mbt het kwaliteitstoezicht van de trajecten die leiden tot een beroeps- of onderwijskwalificatie.

9.3. AFGESTEMD KWALITEITSKADER MET ONDERWIJS EN ECONOMIE

Het beschreven ESF Kwaliteitsgroeimodel wordt het kwaliteitskader voor het gehele beleidsdomein, de minimale kwaliteitsvoorwaarden worden hieruit gelicht en bieden het minimale kwaliteitskader waaraan dienstenverstrekkers op organisatieniveau dienen te beantwoorden. De entiteiten binnen het beleidsdomein bepalen zelf de wijze van kwaliteitsopvolging op het project-, mandaat- of erkenningsniveau. Gezien de kwaliteitsopvolging heden niet meer aanzien wordt als een kerntaak van de overheid zal de vrije markt van auditbureau's uitgenodigd worden deze opvolging te realiseren. Tevens worden bestaande kwaliteitslabels, -certificaten, -systemen gevaloriseerd met een focus op single audit principes en kostenbeheersing. De afstemming met de kwaliteitssystematiek die gehanteerd wordt in het kader van de KMO-portefeuille zal prioritair worden geïmplementeerd.

Om de uitwisselbaarheid van de beroepskwalificaties te garanderen, wordt er ook samen met Onderwijs werk gemaakt van een gezamenlijk systeem van kwaliteitstoezicht voor oplei-

dingstrajecten binnen en buiten onderwijs (specifiek binnen het beleidsdomein WSE) die leiden tot een beroepskwalificatie en van de gezamenlijke werk-onderwijs trajecten die leiden tot een onderwijskwalificatie.

“XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.”



XXXXXXXXXXXXX!

Het ESF Kwaliteitsgroeimodel met de kwaliteitsaudits heeft doorheen de beide programmaperiodes 2000-2006 en 2007-2014 een grote impact teweeg gebracht binnen het kwaliteitslandschap in Vlaanderen. Enerzijds omwille van de aantallen organisaties en ondernemingen die uitgedaagd werden tot het maken van een kwaliteitspaper en/of een zelfevaluatie, anderzijds omwille van de kentering die het model teweegbracht om een organisatiebrede en ontwikkelingsgerichte kijk op het eigen organisatiemanagement te introduceren. Deze kwaliteitsborging en het groeidenken zijn sterke wapens in de strategische koers van een organisatie en betekenen hefbomen naar innovatie, voortdurende verbeteren en professionalisering.

De kwaliteitsauditors en -assessoren zijn gedurende deze periode waarlijke ambassadeurs geweest om directies, managers, kwaliteitsverantwoordelijken, kaderleden te enthousiasmeren voor kwaliteitsmanagement en tegelijk de minimale kwaliteit te bewaken. Immers, het blijft belangrijk om de overheidsmiddelen en -erkenningen op een juiste wijze aan sterker (wordende) organisaties toe te vertrouwen en vervolgens appél te doen op de zelfverantwoordelijkheid van deze promotoren. Een overheid die terugvalt op haar kerntaken kan binnen dit concept van zelfevaluatie en periodieke validatie van de kwaliteitsinspanningen vinger aan de pols houden...

Daarom... een welgemeende dankjewel aan de collega's die gedurende de voorbije 14 jaren aan de kwaliteitskar trokken...: Wies Beckers, Bernard Casier, Carl Callewaert, Sofie Carlier, Trudi Clooten, Ann Debbaut, Johan Francis, Marjorie Gillis, Martine Janssens, Marion Meeusen, Bart Pynket, Mark Vanden Berghe, Sandra Vandebroek, Pieter Van de Sande, Magalie Vanlshout, John Vinck, Frans Vrijders.

Erik Conings
Teamleider Kwaliteit en Professionalisering

UITGELEIDE

COLOFON

Dit boek is een initiatief van ESF-Agentschap Vlaanderen vzw.

Eerste druk: januari 2015

Concept en coördinatie: Handelsreizigers in Ideeën

Vormgeving en omslagontwerp: Sharon Neirynd

Praktische ondersteuning:

Drukwerk:

Dit boek is gedrukt op

ISBN/EAN: XXX

Wettelijk Depot: XXX

Verantwoordelijke uitgever: XXX

Onze bijzondere dank gaat naar alle organisaties die hebben meegewerkt aan het realiseren van de blauwdrukken.

Alle rechten voorbehouden