



# AUDITRONDE 2007-2013

## *ESF-KWALITEITSPORTFOLIO*

EUROPEES SOCIAAL FONDS AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW



## ESF-Kwaliteitsportfolio

### Contactgegevens

#### Kwaliteitsauditcel

Gasthuisstraat 35 (5<sup>de</sup> verdieping)  
B-1000 Brussel

Tel. +32 (0)2 546 22 49

Fax. +32 (0)2 546 22 40

#### E-mail

*[audit@esf-agentschap.be](mailto:audit@esf-agentschap.be)*

#### Internet

*<http://www.esf-agentschap.be>*

# Inhoudsopgave

1 Situering van de ESF-Kwaliteitsbenadering.....	4
2 Opmaak van de Kwaliteitspaper .....	5
2.1 Structuur en Referentiekader voor de Kwaliteitspaper .....	5
2.2 Opdracht voor de Opmaak van de Kwaliteitspaper .....	6
2.3 Beoordeling door de ESF-Kwaliteitsauditcel.....	6
3 Toelichting bij de Beschrijving van de Negen Aandachtsgebieden in uw Organisatie..	7
3.1 Leiderschap.....	7
3.2 Beleid en Strategie.....	8
3.3 Mensen .....	9
3.4 Samenwerkingsverbanden en middelen.....	10
3.5 Processen.....	11
3.6 Resultaten bij Medewerkers .....	12
3.7 Resultaten bij Klanten .....	13
3.8 Resultaten voor de Samenleving .....	14
3.9 Sleutelprestatieresultaten.....	15
4 Verklarende begrippenlijst.....	16

# Situering van de ESF-Kwaliteitsbenadering

---

Het ESF-Agentschap heeft als opdracht over de minimale kwaliteit van de toegewezen projecten te waken. Daartoe ontwikkelde het ESF-Agentschap een kwaliteitsopvolgingsconcept dat organisaties de mogelijkheid biedt om gedurende de looptijd van het programma en de projectuitvoering een ESF-kwaliteitsportfolio\* op te bouwen.

Als eerste stap in de uitbouw van deze ESF-kwaliteitsportfolio dienen organisaties, vooraleer ze kandideren voor een effectieve projectuitvoering, de ESF-opstap\* te verwerven door te bewijzen dat ze beantwoorden aan de minimumverwachtingen van een kwaliteitsvolle bedrijfsvoering. Met de verwerving van de ESF-opstap wordt tegelijkertijd de basis gelegd voor de uitbouw van de ESF-kwaliteitsportfolio.

Voor het verwerven van de ESF-opstap doen zich vier mogelijkheden voor:

1. Organisaties hebben tijdens de voorbije programmaperiode een *ESF-label\** verworven. Zij dienen zich enkel via de applicatie aan te melden.
2. Organisaties kunnen al een kwaliteitssysteem hanteren in hun dagelijkse praktijk en aan de hand van het recent behalen van een kwaliteitscertificaat / label aangeven dat ze garant staan voor een minimale kwaliteitsbedrijfsvoering (bv. *ISO-certificaat\**, *Blik op Werk Keurmerk\**, *QFor\**, *R4E\**, *K2c\**, *K2b\**, *K2a\**, *Prose label+\** ...). **Zij dienen dit enkel via de nodige bewijsstukken aan te tonen.**
3. Organisaties kunnen in hun opdrachtstelling voor een erkennende instantie al werken met een kwaliteitssysteem en aan de hand van het recentste én positieve kwaliteitsinspectie- of doorlichtingsverslag van een (erkende) inspectie aantonen dat ze garant staan voor een minimale kwaliteitsbedrijfsvoering (kwaliteitsinspectie WSE\* (voorheen Vlaams Fonds), de onderwijsinspectie van de Vlaamse Gemeenschap\* ...). **Zij dienen dit enkel via de nodige bewijsstukken aan te tonen.**
4. Organisaties die tot op heden geen bewijsvoering kunnen voorleggen, worden uitgenodigd om **hun organisatie te beschrijven via de indiening van een kwaliteitspaper**. Na gunstige beoordeling hiervan door de ESF-kwaliteitsauditcel behalen ze de ESF-opstap en worden ze toegelaten tot het kandideren voor de uitvoering van ESF-projecten. (voor richtlijnen i.v.m. de opmaak van de gevraagde kwaliteitspaper, zie punt 2. *Opmaak van de kwaliteitspaper*).

Alle uitvoerders van een ESF-project engageren zich om actief mee te werken aan de ESF-kwaliteitsaudit(s)\* die door of op vraag van de ESF-kwaliteitsauditcel\* worden georganiseerd. De aard en de timing van deze audits worden bij elke oproep specifiek verduidelijkt. Na een positieve audit wordt hét ESF-label toegekend met een geldigheidsduur van 3 jaar.

De ESF-kwaliteitsaudits zijn geënt op een kwaliteitsgroeimodel\* dat niet alleen toelaat om de kwaliteit van de bedrijfsvoering van organisaties op te volgen, maar dat de promotor ook enthousiasmeert voor verdere kwaliteitsontwikkeling.

De rapporteringsdocumenten van deze kwaliteitsaudits zijn een essentieel onderdeel van de ESF-kwaliteitsportfolio van een organisatie, omdat hierin de kwaliteitsgroei effectief geduid wordt en omdat er aanbevelingen in worden aangereikt, die de kwaliteit van bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering kunnen versterken.

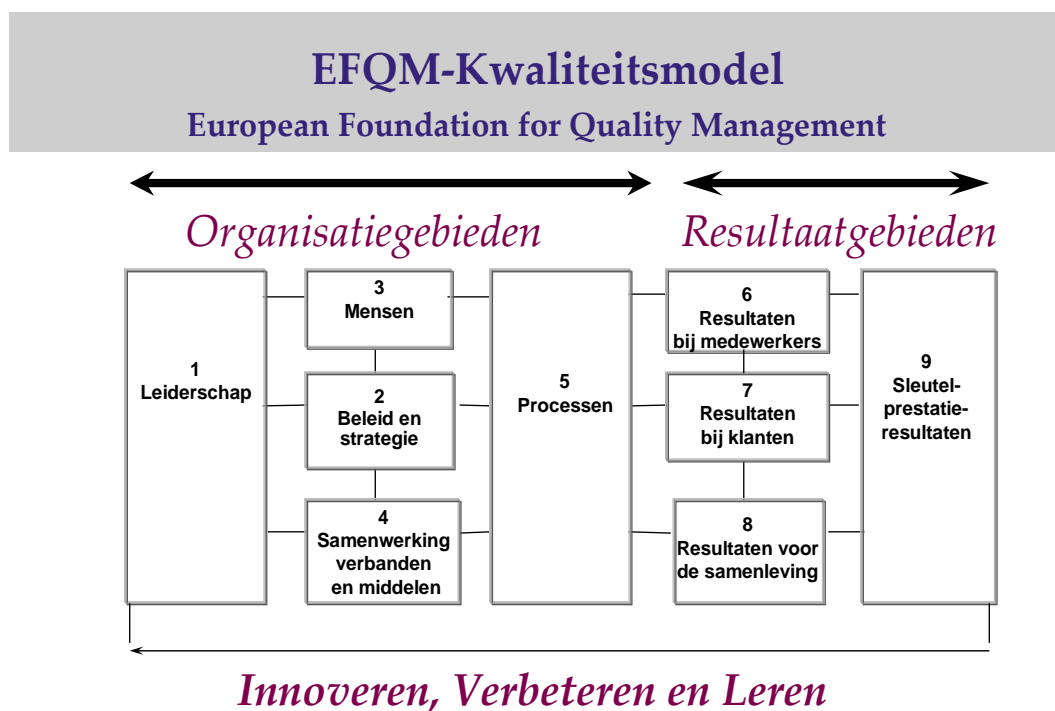
# Opmaak van de Kwaliteitspaper

## 2.1 Structuur en Referentiekader voor de Kwaliteitspaper

Als structuur en referentiekader voor de kwaliteitspaper wordt het EFQM-kwaliteitsmodel\* gehanteerd.

Het EFQM-kwaliteitsmodel is een raamwerk om de vooruitgang in excellentie op te volgen. Excellentie of uitmuntendheid wordt door het EFQM-kwaliteitsmodel gedefinieerd als het voortreffelijk beheren van de organisatie en het behalen van resultaten.

Excellente resultaten zijn volgens het model het gevolg van leiderschap dat het beleid en de strategie stuurt, medewerkers begeleidt, partnerschappen afsluit en middelen en processen beheert. Excellente resultaten hebben betrekking op de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen, op de tevredenheid van klanten en medewerkers én op de meerwaarde voor de samenleving.



Het EFQM-model is onderverdeeld in negen aandachtsgebieden.

1. Leiderschap
2. Beleid en strategie
3. Mensen
4. Samenwerkingsverbanden en middelen
5. Processen
6. Resultaten bij medewerkers
7. Resultaten bij klanten
8. Resultaten voor de samenleving
9. Sleutelprestatieresultaten

De eerste vijf aandachtsgebieden vormen de basis om excellente resultaten te bereiken: zij omvatten wat een organisatie doet en worden **de organisatiegebieden** genoemd.

De laatste vier aandachtsgebieden behandelen de resultaten die het gevolg zijn van de organisatiegebieden: zij omvatten wat een organisatie bereikt en worden **de resultaatgebieden** genoemd.

Elk aandachtsgebied is verder opgesplitst in verschillende **deelaspecten**.

## 2.2 Opdracht voor de Opmaak van de Kwaliteitspaper

### Opdracht

---

*Licht de huidige werking van uw organisatie toe voor ieder van de negen aandachtsgebieden op maximum één bladzijde per aandachtsgebied, rekening houdend met de hieronder vermelde aanbevelingen.*

---

Het ESF-Agentschap verwacht als initieel basisdocument voor de verwerving van de ESF-opstap en de opstart van uw ESF-kwaliteitsportfolio een kwaliteitspaper met een beschrijving van de bedrijfsvoering van uw organisatie m.b.t. de negen aandachtsgebieden van het EFQM-kwaliteitsmodel: voor verdere toelichting bij deze aandachtsgebieden én suggesties voor inhoudelijke omschrijvingen: zie punt 3. *Toelichting bij de beschrijving van de negen aandachtsgebieden in uw organisatie.*

Bij wijze van inleiding op ieder aandachtsgebied vindt u een omschrijving zoals deze in het EFQM-kwaliteitsmodel en/of in andere hiervan afgeleide kwaliteitsmodellen wordt benaderd.

Als leidraad en als inspiratiebron voor de eigen uitwerking van de aandachtsgebieden, heeft het ESF-Agentschap ervoor gekozen om een aantal invalshoeken mee te geven van waaruit ieder aandachtsgebied best wordt beschreven. Daarnaast staat het de organisatie vrij om ook andere deelfacetten te vermelden; zij zullen zeker mee worden beoordeeld en een bijdrage leveren bij de totstandkoming van de totaalscore.

## 2.3 Beoordeling door de ESF-Kwaliteitsauditcel

De ESF- kwaliteitsauditcel van het ESF-Agentschap voert op basis van de ingediende kwaliteitspaper een 'organisatieaudit on desk' uit, waarbij twee onafhankelijk auditoren er een waardering over uitspreken en uiteindelijk een consensus bereiken:

- De consensusbeoordeling mondt uit in een positieve scoring\*, wanneer een totaalscore van minimum 26 wordt gehaald.
- Bij een totaalscore van minder dan 26 mondt de consensusbeoordeling uit in een 'dwingende vraag naar verbetervoorstel', d.w.z. dat de mogelijkheid tot 'herkansing' wordt geboden met het verzoek om de werking binnen het gestelde aandachtsgebied duidelijker en vollediger te beschrijven.

De kwaliteitspaper is een 'levend' gegeven en zal in de loop van de tijd verder kunnen aangevuld of bijgestuurd worden. In een latere fase kan gevraagd worden de paper te actualiseren.

# Toelichting bij de Beschrijving van de Negen Aandachtsgebieden in uw Organisatie

---

## 3.1 Leiderschap

Omschrijving cf. EFQM\*, INK\*, CAF\* ...

---

*Excellente leiders ontwikkelen een missie\* en visie\* en maken het mogelijk dat deze gerealiseerd worden. Zij ontwikkelen de waarden\* voor de organisatie en die systemen die nodig zijn voor een duurzaam succes, en implementeren deze via hun acties en persoonlijk gedrag. Tijdens periodes van veranderen blijven ze standvastig in hun voornemens. Indien vereist, zijn dergelijke leiders in staat de richting van de organisatie te veranderen en kunnen zij de anderen inspireren om te volgen.*

### *Deelaspecten*

- *Leiders ontwikkelen de missie, visie, waarden en zijn rolmodellen voor een cultuur van excellentie*
  - *Leiders zorgen ervoor dat er een managementsysteem wordt ontwikkeld, uitgevoerd en continu verbeterd*
  - *Leiders zijn betrokken bij de relaties met klanten, partners en vertegenwoordigers van de samenleving*
  - *Leiders versterken, samen met de medewerkers, de gerichtheid op excellentie*
  - *Leiders initiëren veranderingen in de organisatie en nemen hierin het voortouw*
- 

**Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- De missie, de visie en de waarden van uw organisatie
- De organisatie-inrichting en de overlegstructuur
- De betrokkenheid bij de medewerkers

## 3.2 Beleid en Strategie

Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*Excellente organisaties implementeren hun missie en visie via een beleid en een strategie die duidelijk gefocust is op de stakeholders\* en ondersteund wordt door een relevant beleid, plannen, doelstellingen en processen.*

### *Deelaspecten*

- *Beleid en strategie zijn gebaseerd op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van de stakeholders*
  - *Beleid en strategie zijn gebaseerd op informatie uit sleutelprestatieresultaten\*, prestatie-indicatoren\*, resultaatmetingen, marktonderzoek en activiteiten die te maken hebben met leren en creativiteit*
  - *Beleid en strategie worden ontwikkeld, herzien en geactualiseerd*
  - *Beleid en strategie worden gecommuniceerd en via een doordachte systematiek uitgevoerd*
- 

### **Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- De strategische doelstellingen van de organisatie op korte, middellange en lange termijn
- De totstandkoming van de strategische doelstellingen
- De cyclische opmaak van een operationeel jaarplan met concrete acties en prestatie-indicatoren met het bijbehorende opvolgingsconcept

### 3.3 Mensen

#### Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*Excellente organisaties beheren, ontwikkelen en benutten het volledige potentieel van hun medewerkers op individueel niveau, in teamverband en op niveau van de gehele organisatie. Zij promoten rechtvaardigheid en gelijkheid en hun medewerkers worden betrokken en krijgen gepaste bevoegdheden. Zij waarderen, communiceren, belonen en erkennen op een wijze die de medewerkers motiveert en creëren engagement door het gebruik van hun vaardigheden en kennis ten voordele van de organisatie.*

#### *Deelaspecten*

- *Personeelsmiddelen worden gepland, beheerd en verbeterd*
  - *Competenties\* van medewerkers worden geïdentificeerd, ontwikkeld en onderhouden*
  - *Medewerkers worden betrokken en krijgen bevoegdheden*
  - *Medewerkers en de organisatie voeren een dialoog*
  - *Medewerkers worden beloond, erkend en gewaardeerd*
- 

#### **Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- De structuur / de benadering / het concept van het personeelsbeleid
- Werving- en selectiebeleid
- Functiebeschrijving/-profielen
- Het concept voor opvolging van de medewerkers
- Vorming, training- en opleidingsbeleid

## 3.4 Samenwerkingsverbanden en middelen

Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*Excellente organisaties plannen en beheren externe samenwerkingsverbanden, leveranciers en de interne middelen ter ondersteuning van het beleid, de strategie en de ontwikkelde processen\*. Door middel van de planning en het beheer van de samenwerkingsverbanden en de middelen brengen zij de huidige en de toekomstige behoeften van de organisatie in evenwicht.*

### *Deelaspecten*

- Externe samenwerkingsverbanden worden beheerd.
  - Gebouwen, uitrusting en materialen worden beheerd.
  - Technologie wordt beheerd.
  - Informatie en kennis worden beheerd.
  - Financiën worden beheerd.
- 

### **Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- Samenwerkingsverbanden in functie van de sleutelprocessen\*
- Samenwerkingsverbanden in functie van de ondersteunende processen\* en kennisdeling
- Beheer van infrastructuur en uitrusting
- Middelenmanagement

## 3.5 Processen

### Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*Excellente organisaties ontwerpen, beheren en verbeteren hun processen om de klanten en andere stakeholders volledige voldoening te geven en om de toegevoegde waarde voor hen te vergroten. De opsplitsing in sleutel- en ondersteunende processen beoogt het onderscheid tussen respectievelijk de processen die een directe en grote impact hebben op de realisatie van de organisatiedoelstellingen en die met een eerder facilitaire rol, nodig om de sleutelprocessen effectief te kunnen uitvoeren.*

#### Deelaspecten

- Processen worden systematisch ontworpen en beheerd.
  - Processen worden verbeterd om de klanten en al de andere stakeholders volledige voldoening te geven en om de toegevoegde waarde voor hen te vergroten.
  - Producten en/of diensten worden ontwikkeld, geproduceerd, geleverd en onderhouden op basis van de behoeften en de verwachtingen van de klanten
- 

### Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven

- Identificeren en ontwerpen\* van sleutelprocessen
- Beheersen\* van sleutelprocessen
- Verbeteren en vernieuwen\* van sleutelprocessen

## 3.6 Resultaten bij Medewerkers

### Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*De waardering door medewerkers is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming/de dienstverlening. Centraal staat de mate waarin de onderneming/de organisatie voldoet aan de behoeften en verwachtingen van de medewerker en dit via toetsing achterhaalt en aansluitend hier iets mee doet. Zo ontstaat een proces van continu verbeteren, een proces gebaseerd op meten is weten, waaruit prioriteiten en verbeteracties voortvloeien.*

#### Deelaspecten

- *Perceptiemetingen\**: rechtstreekse metingen om te zien hoe de medewerker de organisatie percipieert op belangrijke aspecten
  - *Prestatie-indicatoren\** die vanuit de opvolging van de bedrijfsvoering worden afgeleid en die indirect een zicht geven op de medewerkerstevredenheid (bv. absentieïsme, personeelsverloop, aantal vormingsdagen...).
- 

### Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven

- Ontwikkeling, beheer, verwerking, bijsturing van de perceptiemetingen van de medewerkers
- Identificatie, beheer, verwerking, bijsturing van prestatie-indicatoren
- Integratie van meetresultaten in de strategische doelstellingen en de operationele actieplannen
- Trendanalyse\*

## 3.7 Resultaten bij Klanten

### Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*De waardering door klanten is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming/de dienstverlening. Centraal staat de mate waarin de onderneming/de organisatie voldoet aan de behoeften en verwachtingen van de klant(en) en dit via toetsing achterhaalt en aansluitend hier iets mee doet. Zo ontstaat een proces van continu verbeteren, een proces gebaseerd op meten is weten, waaruit prioriteiten en verbeteracties voortvloeien.*

#### *Deelaspecten*

- *Perceptiemetingen: rechtstreekse metingen om te zien hoe de klant de organisatie percipieert op belangrijke aspecten*
  - *Prestatie-indicatoren die vanuit de opvolging van de bedrijfsvoering worden afgeleid en die enerzijds indirect een zicht geven op de klanttevredenheid bv. (klachten, klantentrouw...) en die anderzijds de klanttevredenheidsperceptie kunnen beïnvloeden (bv. bereikbaarheid, leveringstermijn...)*
- 

### **Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- Ontwikkeling, beheer, verwerking, bijsturing van de perceptiemetingen van de klant
- Identificatie, beheer, verwerking, bijsturing van prestatie-indicatoren
- Integratie van meetresultaten in de strategische doelstellingen en de operationele actieplannen
- Trendanalyse

## 3.8 Resultaten voor de Samenleving

### Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*Excellente organisaties realiseren resultaten in de samenleving vanuit hun maatschappelijk verantwoord ondernemen\* of vanuit de mate waarin ze een maatschappelijke rol vervullen die verder gaat dan de wet verplicht en resulteert in een grotere toegevoegde waarde voor de organisatie én de maatschappij.*

#### *Deelaspecten*

- *Sociaal-maatschappelijk ('people'): aandacht voor zowel eigen medewerkers, als voor derden die betrokken zijn of beïnvloed worden door de ondernemingsactiviteiten. (bv. arbeidsomstandigheden, kansen voor minderheden, mensenrechten, ethiek in handelen, openheid, transparantie ...)*
  - *Ecologisch ('planet'): aandacht voor natuur en milieu, beïnvloed door de ondernemingsactiviteiten (bv. gevolgen van productie, energieverbruik, ruimtebeslag, productie ...)*
  - *Economisch/sociaal ('profit'): aandacht voor de continuïteit van de organisatie, de relatie met de financiële stakeholders\*, haar regionale inbedding, de sociale meerwaarde ...*
- 

### **Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- Inzicht in de behoeften/verwachtingen van de stakeholders van de organisatie
- Integratie van de behoeften/verwachtingen van de stakeholders in de strategische doelstellingen van de organisatie

### 3.9 Sleutelprestatieresultaten

Omschrijving cf. EFQM, INK, CAF ...

---

*Excellente organisaties hebben zicht op hun sleutelprestatieresultaten\* die voortvloeien uit metingen die worden opgezet om na te gaan in welke mate de vooropgestelde strategische doelstellingen zijn bereikt. De communicatie over deze sleutelprestatieresultaten met de relevante betrokkenen én de opvolging ervan, met waar nodig proactieve en/of corrigerende maatregelen, maken een integraal onderdeel uit van dit resultaatgebied.*

*Ook de mate van beleidsimpact van de sleutelprestatieresultaten bij bestuurders en financiers\* is een belangrijke doelstelling.*

Deelaspecten

- *De opvolging en evaluatie van de vooropgestelde strategische doelstellingen*
  - *De opvolging en evaluatie van de doelstellingen van de ondersteunende processen*
  - *Het bewerkstelligen van beleidsimpact bij bestuurders en financiers.*
- 

**Invalshoeken om de huidige invulling van dit aandachtsgebied in uw organisatie te beschrijven**

- Ontwikkeling, beheer en verbetering van de registratiesystemen om de vooropgestelde resultaten van de organisatie op te volgen en te evalueren
- Analyse en evaluatie van de sleutelprestatieresultaten
- Trendanalyse
- Opvolging van de resultaten door de bestuurders en financiers

## Verklarende begrippenlijst

<b>Balanced Scorecard</b>	Een Balanced Scorecard is een geïntegreerd prestatie-monitoringsysteem dat de gehele organisatie, over de afdelingen heen, stimuleert om gemeenschappelijke strategische doelstellingen te formuleren en te realiseren. Vertrekkend vanuit de missie*, visie*, strategische doelen en kritische succesfactoren bepaalt men de BSC als een samenhangende set van prestatie-indicatoren en streefwaarden. Een BSC geeft een overzicht van het globale prestatieniveau van een organisatie door de financiële resultaten te integreren met andere prestatie-indicatoren op het vlak van klantgerichtheid, interne processen en leer- en innovatievermogen. Een BSC is een handige communicatie-, informatie- en rapporteringstool.
<b>Beheersen van processen</b>	Zie 'processen beheersen'
<b>Bestuurders en financiers</b>	De bestuurders en financiers bewaken het eindresultaat van de organisatie met nadruk op het behalen van de strategische doelstellingen, het financiële evenwicht en de kwaliteit van het management. Bestuurders en financiers staan voor bv. de eigenaar, de gedelegeerd bestuurder, de aandeelhouders, de Raad van Bestuur, de budget- en/of subsidieverschaffers, ...
<b>Blik op Werk Keurmerk</b>	<p>Het Blik op Werk Keurmerk (voorheen BOREA-Keurmerk) is een Nederlands keurmerk voor bedrijven die diensten verlenen op het vlak van gezondheid op het werk, bevordering van inzetbaarheid, werk vinden en maatschappelijke deelname. Doel van het keurmerk is om de kwaliteit van de aangeboden diensten te waarborgen en te verbeteren en transparantie in de sector te bevorderen.</p> <p>Kenmerkend voor het keurmerk is de samenvatting van de werking van een organisatie in prestatie-indicatoren verspreid over een aantal aandachtsgebieden. Organisaties geven per prestatie-indicator hun meetwaarden voor een rapportageperiode door en kunnen hun prestaties vergelijken met collega's in de sector.</p> <p><a href="http://keurmerk.blikopwerk.nl/">http://keurmerk.blikopwerk.nl/</a></p>
<b>CAF (Common Assessment Framework)</b>	<b>CAF</b> of het Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten is ontwikkeld op vraag van de Ministers van Ambtenarenzaken van de lidstaten van de Europese Unie.
<b>CAF-model</b>	Het CAF-model is een zelfevaluatie-instrument, specifiek opgesteld voor overheidsorganisaties met als doel hun werking en prestaties te verbeteren. Het model is sterk geïnspireerd op het EFQM-model en ook gestructureerd vanuit 9 aandachtsgebieden.  <a href="http://www.publicquality.be">www.publicquality.be</a>

## Competenties

**Competenties** zijn het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes, die iemand in staat stellen om zijn functie succesvol uit te voeren:

- kennis is datgene wat je weet en kent (bv. een taal, de werking van een machine, ...)
- vaardigheden laten mensen toe bepaalde fysieke of mentale handelingen uit te voeren (bv. een computer of een machine bedienen, ingewikkelde berekeningen uitvoeren, een groep werknemers leiden, ...)
- attitudes zijn de houding en de instelling waarmee je iets doet (bv. motivatie, resultaatgerichtheid, kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn, ...).

## Evaluatiecriteria bij competenties

Competenties worden beschreven volgens verscheidene niveaus van beheersing: binnen ieder beheersniveau wordt de competentie het best verwoord in waarneembare gedragingen of in **evaluatiecriteria**, ook wel indicatoren genoemd.

Dit laat toe afspraken te maken tussen de leidinggevende en de medewerker over de verwachte invulling van een bepaalde competentie in relatie met het niveau van de competentie binnen de functie.

## Kerncompetenties

De **kerncompetenties** zijn die competenties die opgenomen zijn in het competentieprofiel van alle medewerkers: zij zijn gelinkt aan de visie en de missie van de organisatie en spelen een belangrijke rol bij de selectie van een nieuwe medewerker en in de personeelsopvolging.

## Functiegebonden competenties

De **functiegebonden competenties** zijn gekoppeld aan de specifieke functies/rollen/verantwoordelijkheden van de medewerkers.

## Competentiemanagement

De strategische doelstellingen die de onderneming voor ogen heeft, vormen het uitgangspunt voor het **competentiemanagement**. De organisatie streeft ernaar de competenties van haar werknemers zo te beheren dat de strategische doelstellingen maximaal gerealiseerd worden. Het HR-beleid is volledig gebaseerd op het competentiedenken.

Het aantrekken, inzetten, evalueren, opvolgen en ontwikkelen van competenties van medewerkers/teams moet op deze manier bijdragen tot de verhoging van de kwaliteit van de arbeid en het resultaat van de onderneming. Ook de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer en het op punt houden en verhogen van zijn professionele inzetbaarheid in het bedrijf en bij uitbreiding binnen de sector en op de arbeidsmarkt wordt nagestreefd.

## Competentiebeheer

**Competentiebeheer** is erop gericht een continue analyse te bieden van alle competenties binnen de organisatie. Hierdoor heeft de organisatie steeds inzicht in de aanwezig en ontbrekende competenties, en kunnen verbanden worden gelegd met de strategische bedrijfsdoelen.

## EFQM (European Foundation for Quality Management)

### EFQM-kwaliteitsmodel

EFQM is een organisatie, opgericht door 14 grote Europese bedrijven, met als doelstelling de positie van de Europese bedrijven op de wereldmarkt, op basis van excellentie, te verstevigen.

Het **EFQM-kwaliteitsmodel** fungeert als een raamwerk om de vooruitgang in excellentie te realiseren. Onder excellentie of uitmuntendheid verstaat men het voortreffelijk beheren van de organisatie en het behalen van resultaten. Het model is opgebouwd uit 9 aandachtsgebieden die de belangrijkste aspecten van het functioneren van een organisatie omvatten. Het model is zowel voor bedrijven als voor de non-profit sector en de overheid toepasbaar.

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

### ESF-kwaliteitsauditcel

De **ESF-kwaliteitsauditcel** werd opgericht bij de start van de programmaronde 2000-2006 met de bedoeling de kwaliteit van de gesubsidieerde projecten te evalueren, te ondersteunen, te bewaken en te versterken.

De kwaliteitsauditcel heeft als belangrijkste taken het informeren van het brede werkveld over de kwaliteitsbenadering van het ESF-Agentschap t.o.v. de promotoren, de beoordeling van de kwaliteitspapers van kandidaat-promotoren, de verificatie van de bewijsstukken van gelijkgestelde labels/certificaten/inspectieverslagen i.f.v. de toelating tot kandidering voor projectsubsidies, de organisatie en de uitvoering van de kwaliteitsopvolgingsaudits bij de promotoren, de ontwikkeling van het ESF-auditinstrumentarium ...

### ESF-kwaliteitsgroeimodel

Het ESF-auditinstrument is uitgewerkt volgens een kwaliteitsgroeimodel. Het referentiekader voor het ESF-auditinstrument is het EFQM-kwaliteitsmodel met negen aandachtsgebieden.

De ESF-kwaliteitsauditcel heeft binnen elk van deze negen aandachtsgebieden een aantal vaste aandachtspunten uitgewerkt; ieder aandachtspunt is beschreven in vijf kwaliteitsniveaus die de ontwikkelingsfasen van een organisatie beschrijven op weg naar excellentie.


De organisatie geeft bij wijze van voorbereiding van de audit aan in welke ontwikkelingsfase ze denkt zich te bevinden voor ieder aandachtspunt; deze zelfinschalingscores worden tijdens de audit getoetst via interviews bij het management en via het bekijken van documenten/rapporten/dossiers. Het auditbezoek wordt afgesloten met het vastleggen van consensusscores voor ieder aandachtspunt tussen de kwaliteitsauditcel en de organisatie.

Zie ook '**Fase**'

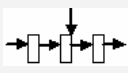
<b>ESF-kwaliteitsportfolio</b>	<p>De <b>ESF-kwaliteitsportfolio</b> is de bundeling van verscheidene documenten (kwaliteitspaper, label/getuigschrift/, rapport(en), kwaliteitshandboek, werkstukken, persberichten, uitgereikte prijs ...) met betrekking tot kwaliteit die enerzijds in de looptijd van het ESF-programma tot stand komen en die anderzijds werden verworven buiten de ESF-context en door het ESF-Agentschap worden erkend. De kwaliteitsportfolio illustreert de verworvenheden en de groei van de organisatie op het vlak van kwaliteit.</p> <p>De kwaliteitsauditcel geeft via haar uitgebouwd kwaliteitsopvolgingsconcept, samen met de promotor, richting en inhoud aan de opbouw van deze kwaliteitsportfolio.</p>
<b>ESF-label</b>	<p>Het <b>ESF-label</b> is de officiële erkenning door het ESF-Agentschap dat de organisatie/promotor voldoet aan de vooraf vastgelegde minimumeisen die een kwaliteitsvolle bedrijfsvoering garanderen. Het wordt toegekend na een “gunstige” kwaliteitsaudit ter plaatse bij de organisatie, wat betekent dat er op het einde van de kwaliteitsaudit enkel “werkpunten” en/of “groeimogelijkheden naar de volgende fase” worden geformuleerd en dat er geen “dwingende vra(a)g(en) naar verbetervoorstel” zijn gesteld.</p> <p>Het ESF-label heeft een geldigheidsduur van drie jaar. Het ESF-label geeft toegang tot andere subsidie- en erkenningsvormen (Procedure BEA: Budget Economisch Advies, VDAB-tendering, ...)</p>
<b>ESF-Kwaliteitsaudit(s)</b>	<p>Met de verwerving van de ESF-kwaliteitsopstap onderschrijft de organisatie het engagement om actief mee te werken aan de <b>ESF-Kwaliteitsaudits</b> die de ESF-kwaliteitsauditcel organiseert. De aard en de timing van de kwaliteitsaudits kan verschillen naargelang de eigenheid van de programma-oproep en de duurtijd van de projecten. Het kan gaan om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een controle ter plaatse, waarbij de bevindingen van de audit-ondesk (ter verwerving van de ESF-kwaliteits-opstap), ter plaatse getoetst worden aan de eigenlijke bedrijfsvoering</li> <li>• een kwaliteitsaudit (zie beschrijving bij “ESF-waliteitsgroeimodel”)</li> <li>• een controle ter plaatse, waarbij een ingediend verbetervoorstel n.a.v. een vraag van de kwaliteitsauditcel, in concreto wordt getoetst op de kwaliteit van het opzet, de implementatie en de bijsturing</li> <li>• een verbeteraudit, waarbij de kwaliteitsauditcel zich aansluit bij het verbeterbeleid van de organisatie en aanbevelingen aanreikt i.v.m. het verbeterbeleid en de gerealiseerde output van verbeteracties.</li> </ul>
<b>ESF-kwaliteitsopstap</b>	<p>De <b>ESF-kwaliteitsopstap</b> wordt ten voorlopige titel toegekend na een gunstige beoordeling van de ingediende kwaliteitspaper of na de erkenning van vroeger verworven labels/certificaten/gunstige inspectieverslagen door de ESF-kwaliteitsauditcel. De ESF-kwaliteitsopstap wordt een volwaardig ESF-label indien er binnen drie jaar volgend op de toekenning van de ESF-kwaliteitsopstap een ESF-Kwaliteitsaudit ter plaatse gebeurt met “gunstig gevolg”, wat betekent dat er op het einde van de kwaliteitsaudit enkel “werkpunten” en/of “groeimogelijkheden naar de volgende fase” worden geformuleerd en geen “dwingende vra(a)g(en) naar verbetervoorstel”.</p>

## Fase 1, 2, 3, 4, 5

Het ESF-kwaliteitsgroeimodel bestaat uit **5 fasen**:

**Fase 1**  : focus op activiteiten


De organisatie richt zich op de activiteiten van haar kernopdracht(en) (diensten, producten, ...), die elk op zich zo goed mogelijk worden georganiseerd en uitgevoerd. 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.

**Fase 2**  : procesgericht


De kernproces(sen) zijn geïdentificeerd en uitgewerkt. De verbanden tussen bepaalde afdelingen en een aantal kernprocessen zijn uitgewerkt. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Indicatoren fungeren als stuurmiddel.

**Fase 3**  : integrale betrokkenheid op medewerkers, afdelingen, teams, processen, ...

Er wordt op alle niveaus en in alle afdelingen systematisch en geïntegreerd gewerkt aan de verbetering van de organisatie in zijn geheel. De klantenfocus is dominant voor het beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen. De PDCA-methodiek\* wordt toegepast bij verbeterings- en ontwikkelingsprojecten.

**Fase 4**  : extern gericht

Samen met de partners in de keten, in het netwerk en met externe actoren wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Er gebeurt geregeld uitwisseling/overleg op het vlak van organisatiestructuur, procesontwikkeling, methodieken, concepten, middelen, ... in functie van optimalisering van de wederzijdse bedrijfsvoering en – indien relevant -, van de afstemming op wederzijdse processen.

**Fase 5**  : excellentie

De organisatie behoort tot de besten binnen en buiten de eigen sector. 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 en de organisatie daarvoor in te richten. Duurzaam ondernemen is ingebed in de strategische doelstellingen.

## Financiers

Zie **'bestuurders en financiers'**

<b>Identificeren en ontwerpen van processen</b>	Zie 'processen identificeren en ontwerpen'
<p><b>Indicator</b></p> <p><b>Procesindicator</b></p> <p><b>Prestatie-indicator</b></p>	<p><b>Een indicator is de algemene term voor een</b> objectieve eenheid (percentage, aantal, tijdsduur ...) die het vooropgestelde doel meetbaar maakt. Het gebruik van indicatoren laat toe de werking van de organisatie in cijfers te objectiveren.</p> <p>Indicatoren zijn éénduidig beschreven, gemakkelijk te meten, worden volgens een vastgelegde regelmaat opgevolgd en laten een vergelijking toe met vooropgestelde streefwaarden*.</p> <p>Indicatoren kunnen een specifieke naam krijgen naargelang ze in een bepaald toepassingsgebied gebruikt worden, bv. een procesindicator, een prestatie-indicator, een financiële indicator,...</p> <p><b>Procesindicatoren</b> zijn indicatoren die gelinkt zijn aan de onderscheiden processtappen binnen eenzelfde proces. (bv. in het orderproces: de duurtijd tussen ontvangst en bevestiging van een order, het aantal foutieve orderbevestigingen, het percentage leveringen na beloofde leveringstermijn, ...)</p> <p><b>Prestatie-indicatoren</b> zijn indicatoren die informatie geven over een operationeel aspect van de bedrijfsvoering zoals bv. in het HR-domein (absenteïsme, personeelsverloop, ...), in het verkoopbeleid (klantentrouw, verloop,...), in het magazijnbeheer (min./max.-voorraad, ...).</p>
<p><b>INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit)</b></p> <p><b>INK-managementmodel</b></p>	<p>Het INK is een Nederlandse stichting, opgericht op initiatief van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken, met als doel het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering op basis van het INK-managementmodel.</p> <p>Het <b>INK-managementmodel</b> is ontstaan uit een vertaling van het Europese EFQM-model. Het is gebaseerd op vier uitgangspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• praktijkgerichtheid en zelfwerkzaamheid</li> <li>• een groeimodel met vijf ontwikkelingsfasen</li> <li>• PDCA (Plan, Do, Check, Act) als regelkring voor continue verbetering</li> <li>• focus op excellentie</li> </ul> <p><a href="http://www.ink.nl">www.ink.nl</a></p>

## Inspectie Werk en Sociale Economie

De afdeling **Inspectie Werk en Sociale Economie** van het Beleidsdomein en Departement Werk en Sociale Economie (WSE) heeft de taken overgenomen m.b.t. opleiding en tewerkstelling van de voormalige **inspectie van het Vlaams Fonds**. Deze inspectie bewaakt in welke mate de voorzieningen in de sector van de gehandicaptenzorg de decretale kwaliteitsverwachtingen naleven. Hiertoe zijn de voorwaarden waar de voorzieningen minimaal aan moeten voldoen, vertaald in 41 sectorspecifieke minimale kwaliteitseisen (SMK's). Het inspectiebezoek gaat na of het kwaliteitshandboek aan de sectorspecifieke minimale kwaliteitseisen (SMK's) voldoet en of de verstrekte hulp- en dienstverlening conform de bepalingen, zoals voorzien in het kwaliteitshandboek, verloopt. De erkenning door de inspectie is geldig voor een periode van 4 jaar. Een voorziening krijgt gemiddeld iedere 2 jaar een doorlichting.

## Interfaces tussen processen

**Interfaces** zijn verbindingen tussen afzonderlijke (deel)processen, waardoor de output van het ene proces de input vormt voor een ander proces of dit beïnvloedt. Het kan zowel gaan over verbindingen tussen processen in verscheidene afdelingen als om verbindingen van processen binnen eenzelfde afdeling.

## ISO (*International Organisation for Standardization*)

**ISO** is een netwerk van instituten, gespreid over 146 landen, verantwoordelijk voor internationale standaarden, milieu- (ISO 14000) en kwaliteitsmanagementsystemen (ISO 9000).

### ISO 9001

Een belangrijke standaard in de familie van de kwaliteitmanagementsystemen is **ISO 9001** met als centrale focus de processen. De ISO 9001 norm is een verzameling van voorschriften die samen een handleiding vormt om de processen binnen een organisatie te beschrijven. Doelstelling is de klant een product/dienst leveren dat beantwoordt aan diens behoeften/verwachtingen en voldoet aan de wettelijke/reglementaire eisen. De norm wordt op geregelde tijdstippen geactualiseerd.

De recentste aanpassing van de norm gebeurde in 2000 met nieuwe eisen als o.a. de betrokkenheid van de directie bij het kwaliteitssysteem, de continue verbetering van het kwaliteitssysteem, het meten en bewaken van de klantentevredenheid, aandacht voor middelen om processen goed te laten functioneren ...

[www.iso.org](http://www.iso.org)

<p><b>K2a, K2b, K2c, R4E</b></p>	<p>De <b>K2-labels</b> en het <b>R4E-label</b> richten zich tot organisaties die op basis van integrale kwaliteitszorg naar excellentie streven. Uitgangspunt is het EFQM kwaliteitsmodel* met de 9 aandachtsgebieden. Op basis van een self-assessment kunnen organisaties zichzelf scoren en nagaan hoe ver ze gevorderd zijn op hun weg naar uitmuntendheid. Een extern team assessoren evalueert de organisatie volgens het zelfde model. De organisatie krijgt een feedbackrapport en een beoordeling onder vorm van een score op 1000. De labels richten zich zowel tot de bedrijfswereld als tot de sociale sector en de overheid.</p> <p><b>K2-Label</b> Het K2-label wordt uitgereikt door het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg (VCK). Afhankelijk van de score ontvangt de organisatie een:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K2a-label: topniveau (meer dan 500 punten)</li> <li>• K2b-label: stijgersniveau (400-500 punten)</li> <li>• K2c-label: startersniveau (300-400 punten).</li> </ul> <p><a href="http://www.vck.be/k2">www.vck.be/k2</a></p> <p><b>R4E-Label</b> Het 'Recognised for Excellence'-label (R4E) wordt uitgereikt door Bbest. K2c, K2b en K2a komen overeen met respectievelijk de niveaus 'Recognised for Excellence' drie, vier en vijf sterren.</p> <p><a href="http://www.bbest.be/NLindex.html">www.bbest.be/NLindex.html</a></p>
<p><b>Kwaliteits- of organisatieontwikkelingsmodel</b></p>	<p>Een kwaliteits- of organisatieontwikkelingsmodel wordt gebruikt om de bedrijfsvoering organisatiebreed, gestructureerd en systematisch op te volgen en te verbeteren. Voorbeelden zijn EFQM*, INK*, CAF*, ...</p>
<p><b>Lerende organisatie</b></p>	<p>Een '<b>lerende organisatie</b>' is een organisatie die doelbewust de deskundigheid, de know-how en de expertise binnen de organisatie wil verspreiden om zodoende maximaal te kunnen inspelen op enerzijds de interne veranderingen van de onderneming (bv. een veranderde HR-benadering, een fusie, een interne reorganisatie ...) en op anderzijds de externe veranderingen in de omgeving van de onderneming (bv. explosieve en/of inkrimpemde afzetmarkten, de in beweging zijnde arbeidsmarkt, het diversiteitsbeleid ...).</p>
<p><b>Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)</b></p>	<p>Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces waarbij organisaties vrijwillig streven naar verbetering op organisatie- en maatschappelijk vlak door op een systematische en coherente wijze economische, milieu- en sociale overwegingen in de gehele bedrijfsvoering te integreren. Een cruciaal element in het proces is het overleg met de belanghebbenden.</p>

<b>Managementinformatie-systeem (MIS)</b>	<p>Een managementinformatiesysteem is een monitoringsysteem met een set van indicatoren dat de organisatie helpt om systematisch de juiste informatie over haar prestaties te genereren en te communiceren én de organisatie te sturen. Het laat de leidinggevende(n) toe op ieder moment over de nodige informatie te beschikken i.f.v. de opvolging van de strategische doelstellingen van de organisatie.</p> <p>Bij het zelf ontwikkelen van een Mis is de centrale vraagstelling: "Hoe genereren we zinvolle, eenduidige, leesvriendelijke informatie uit de vele gegevens die er in de verscheidene systemen/afdelingen worden bijgehouden, teneinde onze strategische en operationele doelstellingen te kunnen opvolgen?"</p> <p>Een veel gebruikte methodiek voor het besturen van een organisatie en het meten van de resultaten is de Balanced ScoreCard*. Daarnaast is het aanbod van softwarepakketten rond managementinformatiesystemen legio.</p>
<b>Missie</b>	<p>Kernachtige omschrijving van de opdracht/de bestaansredenen van de organisatie. Waarom bestaan we?</p>
<b>Onderwijsinspectie</b>	<p>De <b>onderwijsinspectie</b> van de Vlaamse Gemeenschap heeft als opdracht toezicht te houden op de kwaliteit van het onderwijs en het beleid van haar onderwijsinstellingen.</p> <p>De beoordeling is gebaseerd op een samenhangend geheel van indicatoren, beschrijvingen en kenmerken, geselecteerd uit gangbare referentiekaders voor kwaliteitsbewaking in het onderwijs (o.a. EFQM, referentiekader onderwijsvisitaties...).</p> <p>De frequentie en de opvolging van de doorlichting wordt bepaald per onderwijsniveau (secundair onderwijs, volwassenenonderwijs ...). De officiële bekrachtiging van de kwaliteitswerking gebeurt via een verslag.</p> <p><a href="http://www.onderwijsinspectie.be">www.onderwijsinspectie.be</a></p>
<b>Operationeel plan</b>	<p>Een <b>operationeel plan</b> focust zich op de activiteiten die de organisatie op kortere termijn (termijn van een half jaar, één jaar, twee jaar) wenst uit te voeren. Het is een concretisering van de strategische doelstellingen met aandacht voor timing, toewijzing van mensen / middelen en indicatoren. Een operationeel plan wordt ook actieplan, uitvoeringsplan ... genoemd.</p>
<b>Opvolgingscyclus</b>	<p>De <b>opvolgingscyclus</b> is het geheel van opeenvolgende gesprekken zoals bv. het taakstellingsgesprek, het gesprek einde proefperiode, het coachinggesprek, het functioneringsgesprek, het evaluatiegesprek ... dat de leidinggevende en/of de HR-verantwoordelijke met de medewerker voert over zijn functioneren. De inhoud, de doelstellingen, de frequentie, het tijdstip en de aard van de gesprekken wordt volgens de eigenheden van de organisatie ingevuld.</p>

<b>PDCA-cyclus</b>	<p><b>PDCA</b> (ook <b>Demingcirkel</b> genoemd) is een methodiek om de organisatie continu te verbeteren. Hij bestaat uit vier stappen: Plan-Do-Check-Act. Voor het bereiken van de doelstellingen van een verbeter-, vernieuwings- of een ontwikkelingsproject wordt er telkens een cyclus op gang gebracht van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plannen van acties</li> <li>• geplande acties uitvoeren</li> <li>• checken of de geplande acties werkelijk zijn zoals beoogd</li> <li>• de uitvoering bijsturen of opnieuw plannen naar aanleiding van checkresultaten</li> </ul>
<b>People management</b>	<p>Een organisatie die <b>people management</b> in het vaandel voert, beschouwt het menselijk potentieel als een zeer kritische succesfactor. Mensen koesteren en ontwikkelen, gebeurt door continu te investeren in hun competenties, hun inzet en hun betrokkenheid en door de processen voor de ontwikkeling van mensen en teams te faciliteren.</p>
<b>Perceptiemetingen</b>	<p><b>Perceptiemetingen</b> zijn rechtstreekse metingen van de perceptie (beleving/idee/tevredenheid) over bepaalde aspecten van de organisatie en de bedrijfsvoering.</p> <p>De aspecten die bevroegd worden, kunnen variëren naargelang de relevantie ervan bij de bevroegde groep.</p> <p>Perceptiemetingen kunnen uitgevoerd worden op basis van zowel een individuele schriftelijke enquête (al dan niet anoniem) als van een individueel gericht interview of van een gestructureerde groepsactiviteit of van een combinatie van deze methodieken.</p> <p>De belangrijkste voorwaarden voor een waardevolle perceptiemeting zijn de objectiveerbaarheid van de resultaten en de mogelijkheid voor aftoetsing aan zowel de vooropgestelde doelstellingen als aan de toekomstige resultaten waaruit het effect van verbeteracties kan afgeleid worden.</p>
<b>Prestatie-indicatoren</b>	<p>Zie <b>'indicator'</b></p>
<b>Procesindicatoren</b>	<p>Zie <b>'indicator'</b></p>

## Positieve scoring

De ESF-kwaliteitsauditcel hanteert voor de evaluatie van de kwaliteitspaper een 100-puntenschaal (cf. de radar-matrix bij EFQM en de INK-auditing).

In de puntenschaal zijn er percentagemarges vastgelegd met overeenkomstige criteria die betrekking hebben op de kwaliteit/de volledigheid van de beschrijving van ieder aandachtsgebied in de kwaliteitspaper:

*Van 0% tot 25%: geen of enkel een anekdotische beschrijving*

*Van 26% tot 40%: een deelse beschrijving*

*Van 41% tot 60%: een kwalitatieve beschrijving*

*Van 61% tot 80%: een innovatieve benadering*

*Vanaf 81%: een benadering die behoort tot de beste praktijken*

Om de inhoud van de beschrijving van ieder aandachtsgebied te evalueren en te scoren, hanteert de ESF-kwaliteits-auditcel de invalshoeken van de PDCA-methodiek\*: opzet, uitwerking en evaluatie/bijsturing.

Iedere kwaliteitspaper wordt gelezen door twee auditoren, die na een individuele scoring samen een consensusscore toekennen per aandachtsgebied. Aan de hand van vastgelegde wegingsfactoren per aandachtsgebied wordt een score berekend voor de kwaliteitspaper in zijn geheel.

**Om de ESF-kwaliteitsopstap te verwerven en zo te kunnen kandideren voor projectsubsidies, moet de totaalscore voor het kwaliteitspaper minimum 26 punten op 100 bedragen.**

## Processen

Via een raamwerk van processen ontplooit een organisatie haar beleid en strategie. Een **proces** bestaat uit een aaneenschakeling van stappen waarbij activiteiten/acties worden uitgevoerd die bijdragen tot het realiseren van het vastgelegde eindresultaat.

Bij elke stap worden mensen, materialen, uitrusting en/of middelen ingezet. Om de efficiëntie en de effectiviteit van processen op te volgen en te verbeteren, wordt er gewerkt met procesindicatoren en met een evaluatiesystematiek.

Voorbeelden van processen:

**Sleutelprocessen** (ook kernprocessen genoemd) zijn gericht op de kernactiviteiten / kernopdrachten van de organisatie en zijn essentieel om tot excellente resultaten te komen.

**Ondersteunende processen** zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om de sleutelprocessen te faciliteren. Zij hebben o.a. betrekking op het personeelsbeleid, de communicatie, de informatisering, de financiën, de administratie, de huisvesting ...

**Besturingsprocessen** zijn gericht op de activiteiten van de leidinggevenden ter ondersteuning en aansturing van de organisatie, de sleutel- en de ondersteunende processen. Zij hebben o.a. betrekking op de beleidsplanning en controle, de budgettering ...

## Processen beheersen

**Procesbeheersing** houdt verband met de manier waarop de organisatie de bestaande of nieuw te ontwerpen processen opvolgt, “levendig” houdt en bijstuurt i.f.v. de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, de klanteneisen, de wettelijke verplichtingen ...

Het gaat o.a. samen met:

- de bepaling van procesindicatoren en minimaal te halen streefwaarden
- de verantwoordelijkheid van medewerkers in het proces
- de aandacht voor het “levend” houden van de processen bij de medewerkers
- een transparante resultaatopvolging
- ...

Bepaalde procesindicatoren worden in het managementinformatiesysteem geïntegreerd.

## Processen identificeren en ontwerpen

### Procesontwerpmethodiek

Het **identificeren en ontwerpen** van processen houdt verband met de wijze waarop de organisatie haar manier van werken herkenbaar en inzichtelijk maakt. Procesontwerp richt de neuzen van de medewerkers in dezelfde richting, draagt bij tot een meer overzichtelijke, betrouwbare en gestandaardiseerde werking, bakent verantwoordelijkheden en bevoegdheden af, versterkt de onderlinge afstemming tussen de verschillende activiteiten/afdelingen en vormt de basis om procesverbeteringen te detecteren en te initiëren.

**Een procesontwerpmethodiek** legt het proces met zijn verscheidene stappen vast via bv. een tekstuele beschrijving van het proces, een visuele weergave in een flowchart of stroomdiagram, een flowchart met begeleidende tekst, een tekstbeschrijving in tabelvorm ... Het proces krijgt verder vorm door ook doelen, noodzakelijke input, gewenste output, scharniermomenten, documenten, ... te beschrijven.

## Processen verbeteren en vernieuwen

**Verbeteren en vernieuwen** van processen gebeurt vanuit een continue zoektocht naar manieren om het werk of de resultaten te verbeteren. De focus kan tweërlei zijn: enerzijds de beheersing van de bestaande processen op basis van stapsgewijze procesverbeteringen (bv. onnodige stappen elimineren, dubbel werk uitschakelen, bottlenecks oplossen ...), anderzijds de vernieuwing van processen door de bestaande processtructuur los te laten en het proces te herontwerpen.

Een gestructureerde aanpak voor procesverbetering en -vernieuwing kan gebeuren op basis van systematische evaluatie van de processen en hun procesindicatoren en/of op basis van resultaatmetingen en/of op basis van methodieken als brainstorming, interne audit, kwaliteitskringen, Pareto-analyse (80/20-regel), een visgraatdiagram ...

<p><b>Proceseigenaar</b></p>	<p>Een <b>proceseigenaar</b> krijgt de verantwoordelijkheid om een bepaald proces in te richten, op te volgen en er resultaten mee te boeken. Hij opereert over de afdelingen heen en doorbreekt de hiërarchische lijnen. Een proceseigenaar evalueert het ontworpen proces systematisch op efficiëntie via het opvolgen van de vastgelegde procesindicatoren.</p> <p>Hij levert mogelijke input aan het managementinformatiesysteem*.</p> <p>De invoering van het proceseigenaarschap in de organisatie kan bijdragen tot de deskundigheidsontwikkeling, de zelfontplooiing, de inspraak en de autonomie van de medewerkers-procesuitvoerders.</p>
<p><b>Prose</b></p>	<p><b>Prose</b>, een netwerk van 14 organisaties uit vnl. de onderwijs/vorming- en zorg/welzijnsector, stelt als doel kwaliteitszorg in de non-profit sector te ondersteunen en te ontwikkelen.</p> <p>Prose beschikt over een zelfevaluatie-instrument dat organisaties helpt om een diagnose over hun kwaliteitswerking te stellen en hun kwaliteitszorg te systematiseren door bv. een kwaliteitszorgsysteem op te zetten of een kwaliteitshandboek uit te schrijven. Het instrument is gebaseerd op het EFQM-model. Het bevat ongeveer 1700 vragen en is modulair te gebruiken. Het zelfevalatie-instrument laat toe om ook een label / label+ te behalen.</p> <p><a href="http://www.prose.be">www.prose.be</a></p>
<p><b>QFor</b></p>	<p><b>QFor</b> is een kwaliteitslabel voor opleidingsverstrekkers en adviesverleners ontwikkeld in het kader van een Leonardoproject. De auditee heeft de keuze tussen twee scans: een Client Scan en een Process Scan. De Client Scan controleert de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van een telefonisch tevredenheidsonderzoek bij de klanten. De Process Scan stelt het kernproces centraal. Er wordt nagegaan op welke wijze de auditee haar medewerkers inzet voor de ontwikkeling en uitvoering van haar dienstverlening.</p> <p>Het bedrijf Management Information voert de scans uit en staat voor de toepassing van de methodiek onder toezicht van de vzw Comité van Toezicht.</p> <p><a href="http://www.maninfo.be">www.maninfo.be</a></p>
<p><b>R4E</b></p>	<p>Zie '<b>K2a, K2b, K2c; R4E</b>'</p>
<p><b>Resultaatgebieden</b></p>	<p>De bevindingen uit de resultaatgebieden hebben betrekking op de informatie die gegenereerd wordt uit de 4 resultaatgebieden van het EFQM-model, nl. resultaten bij klanten en bij medewerkers (perceptiemetingen, prestatie-indicatoren), resultaten voor de samenleving, sleutelprestatieresultaten en de waardering door de bestuurders.</p> <p>Zij kunnen mede een impact hebben bij de bepaling van de strategische en/of operationele doelstellingen van de organisatie.</p>

<b>Strategische Partnerschappen</b>	<p>Het begrip <b>strategisch partnerschap</b> houdt in dat twee of meer partijen met elkaar in een vast (contractueel) verband samenwerken om een vooraf bepaald doel te realiseren.</p> <p>De samenwerking voldoet aan volgende voorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er is een duidelijke win-win-relatie aanwezig, alle partijen hebben er voordeel bij</li> <li>• de samenwerking is aangegaan om nieuwe projecten/activiteiten te ontwikkelen of bestaande te verbeteren</li> <li>• alle partijen stellen zich kwetsbaar op, er is een gedeeld risico</li> <li>• de samenwerking is gebaseerd op onderling vertrouwen</li> </ul> <p><b>Strategisch partnerschap</b> overstijgt de strikte leveranciersrelatie die beperkt blijft tot het leveren van goederen of diensten aan welbepaalde en overeengekomen voorwaarden en de contractuele uitbestedingsovereenkomsten aan gespecialiseerde leveranciers. Voorbeelden van hier bedoelde partnerschappen kunnen worden afgesloten met bv. collega's in de sector, klanten, overheidsdiensten, bedrijven, universiteiten, scholen, onderzoeksinstituten, kwaliteitsverenigingen, Kamers van Koophandel, veiligheidsinstituten, ...</p>
<b>Streefwaarde</b>	<p>Een <b>streefwaarde</b> geeft de gewenste score op een indicator aan. Streefwaarden komen tot stand op basis van de eigen strategische visie, historische gegevens (het vroegere prestatieniveau van de organisatie), externe gegevens (het prestatieniveau van een vergelijkbare andere organisatie), wettelijke specificaties, minimale verwachtingen van de subsidieverstrekker ...</p>
<b>Scoring</b>	<p>Zie '<b>positieve scoring</b>'</p>
<b>Sleutelprestatieresultaten</b>	<p><b>Sleutelprestatieresultaten</b> zijn die resultaten die de organisatie bepalend acht voor het behalen van haar strategische doelstellingen. Zij worden uitgedrukt in indicatoren, waarvoor streefwaarden worden vastgelegd.</p> <p>Strategische doelstellingen zijn altijd ingebed in de visie, missie, waarden van de organisatie en kunnen zowel te maken hebben met de sleutel- als met de ondersteunende processen.</p>
<b>Stakeholders</b>	<p><b>Stakeholders</b> (ook wel belanghebbenden) zijn organisaties of personen die een bepaalde invloed kunnen uitoefenen op de activiteiten van een organisatie of daardoor beïnvloed worden, en een bepaald belang hebben of vertegenwoordigen bij het uitoefenen van de organisatie-activiteiten. Voorbeelden zijn klanten, leveranciers, medewerkers, bestuursorganen, overheid, media, drukingsgroepen, omwonenden ...</p>
<b>Trendanalyse</b>	<p>Door metingen meermaals uit te voeren, meetgegevens systematisch te registreren, te vergelijken en te analyseren, kan een organisatie trends over bepaalde beleidsaspecten vaststellen.</p>

<b>Verbeteren en vernieuwen van processen</b>	Zie 'processen verbeteren en vernieuwen'
<b>Visie</b>	De omschrijving van wat een organisatie wil zijn en doen en waar ze naartoe wil op langere termijn, rekening houdend met de waarden die de fundamenteen uitmaken van de organisatie. Wat we willen zijn? Waar willen we op langere termijn staan?
<b>Waarden</b>	<b>Waarden</b> beschrijven hoe een organisatie wil dat medewerkers zich gedragen (bv. klantgericht, respect, deskundig ...) en hoe de organisatie zich wil opstellen voor haar stakeholders (bv. vertrouwen, open, innovatiegericht ...) Het zijn dus gedragssturende parameters die dagdagelijkse beslissingen en keuzes die mensen maken fundamenteel beïnvloeden. Deze waarden vormen criteria voor het plannen, het vormgeven, het handelen en het beoordelen binnen de organisatie; zij houden verband mét en zijn verwerkt in de visie en de missie van de organisatie.