

# **Kader inzake kwaliteit voor Europa WSE interventies**



# Het kader

Onderstaand kader is bedoeld als interne leidraad voor Europa WSE, om op maat uit te maken waarop de coaching vanuit EU-WSE zich zal richten evenals wat eventueel een plaats moet krijgen in het oproepkader.

Bedoeling van coaching: kwaliteit van dienstverlening voor onze doelgroep(en) verzekeren.

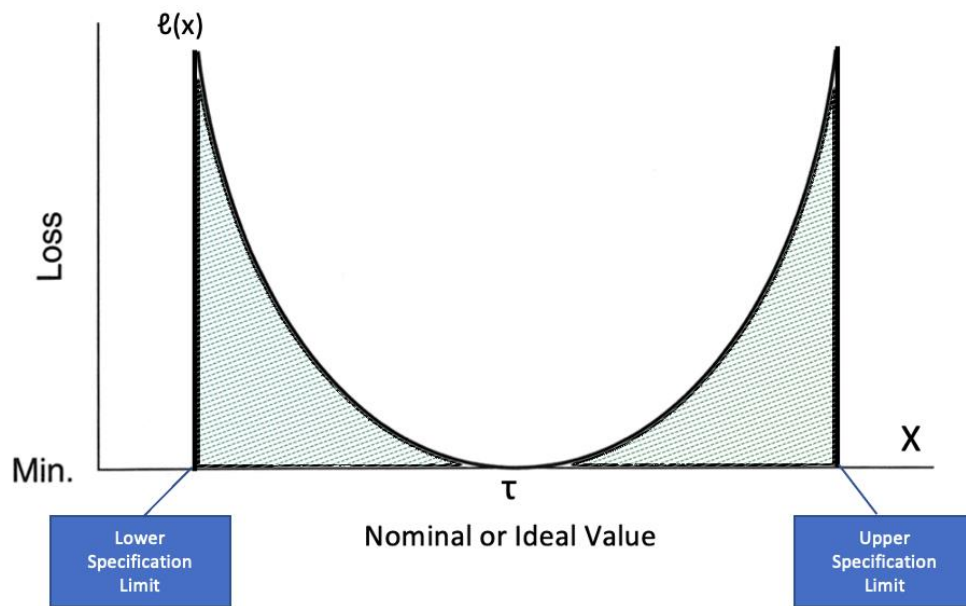
Het basiskader inzake kwaliteit is afgeleid van het werk van E. Deming<sup>1</sup>, één van de grondleggers van het moderne kwaliteitsdenken. Zoals gesteld door Abell (1992)<sup>2</sup> “Deming’s contribution is a broad view that encompasses the responsibility of management and the intrinsic motivation of the worker. It promotes a way of life as opposed to simple management fix-it schemes”. Deming verwees ook regelmatig naar een andere grondlegger, G. Taguchi: “Deming always referred to Taguchi as having one of the best, the greatest breakthroughs in systems”<sup>3</sup>. De “Taguchi loss-function” afgebeeld hieronder maakt een basisprincipe helder: kwaliteit betreft exact doen wat nodig is voor de doelgroep (de eindklant), niet meer en niet minder. Het gaat hierbij niet over de doelgroep in het algemeen, maar over elke, unieke klant op zich. Hoe verder weg van wat die klant, vanuit zijn/haar eigen perspectief nodig heeft, hoe groter het waardeverlies. Hiernaar streven is een continu gebeuren, geïntegreerd in de dagelijkse werking van onszelf als Europa WSE én onze partners.

---

1 The W. Edwards Deming Institute

2 D.A. Abell, 1992, ISO 9000, a step backwards for the philosophies of W.E. Deming?

3 <http://podcast.deming.org/the-taguchi-loss-function-deming-in-education-with-david-p-langford-part-9>



Dit begrip van kwaliteit is superieur aan het begrip dat kwaliteitsdenkers zoals P. Crosby hanteren, nl. louter voldoen aan door de dienstverleners vooropgestelde eisen<sup>4</sup>. Samenvattend gezegd: bij Deming staat het voorspelbaar maken van voldoen aan de, soms zeer uiteenlopende, eisen van de klant centraal. Dienstverlenende systemen moeten die grote inputvariatie kunnen absorberen om een zo klein mogelijke output variatie (voorspelbaar voldoen aan de eisen van de klant, vanuit hun perspectief) te realiseren. Bij Crosby staan eerder de processen in het dienstverlenende systeem zelf centraal met als streven zo weinig mogelijk variatie te realiseren in het proces door strikte controle van het proces. Dit kan echter leiden tot rigiditeit waar, in een context met hoge variatie inzake de klantennoden, stabiele dienstverlenende processen leiden tot onvoorspelbare uitkomsten vanuit het perspectief van de klant. Weick et al (1999)<sup>5</sup> kaarten dit ook aan als volgt "High reliability organizations (HROs) are harbingers of adaptive organizational forms for an increasingly complex environment... Reliable systems often must perform the same way even though their working conditions fluctuate and are not always known in advance...in HROs... there is variation in activity, but there is stability in the cognitive processes that make sense of this activity... Efficient organizations often enact the opposite split, namely, stable activity patterns and variable cognitive processes". Met andere woorden, louter op efficiëntie gericht organisaties focussen op het standaardiseren van de uitvoerende processen (wat nuttig is in stabiele contexten waar er weinig variatie is qua noden vanuit de doelgroep), terwijl de zogenaamde HRO's focussen op het standaardiseren van leer/innovatieprocessen om

4 Walton, 1986, The Deming Management Metho

5 Weick, Sutcliffe and Obstfeld, 1999, 'Organising for high reliability: processes of collective mindfulness' in Sutton and Staw (eds.) Research in Organisation Behaviour, vol. 1.

goed te kunnen inspelen op hoge en minder voorspelbare variatie qua noden. Ze zijn gericht op effectiviteit (resultaten vanuit het perspectief van de klant).

## Ondersteunend partnerschap / consortium (NVT indien over 1 organisatie gaat)

### 1. Engagement voor een partnerschap dat in functie van de klant staat (klantgerichtheid)

Partnerorganisaties geven continu vorm aan samenwerkingsverband (bv. een multi-disciplinair team rondom de doelgroep, een divers netwerk over verschillende levensdomeinen, ...), in lijn met de noden van een door het partnerschap afgebakende doelgroep (bv. tastbaar gemaakt via persona's), met een gezamenlijke bedoeling (missie) en principes vanuit het perspectief van die doelgroep en een hiermee gepaard gaande sense of urgency. Er wordt gezorgd voor vertegenwoordiging van de doelgroep zelf in het partnerschap vanuit het motto "niets over ons, zonder ons". De partners zorgen er samen voor dat de meest voorkomende noden van de doelgroep opgevangen kunnen worden door het partnerschap, waarbij de toegevoegde waarde van elke partner helder is en de overlap beperkt (tenzij echt noodzakelijk omwille van volume van de vraag). Minder voorkomende noden worden ingevuld via onder aannemers (gefinancierd vanuit het partnerschap) of via netwerkactoren (die hier reeds middelen voor hebben). Partners onderscheiden zich van onderaannemers / bredere netwerk actoren door het eigenaarschap dat zij opnemen ten aanzien van die bedoeling wat zich vertaalt in het engagement om steeds meer en beter op elkaar in te spelen, vanuit de eigen expertise en middelen.

### 2. Wederkerigheid als basis voor noodzakelijk vertrouwen voor een effectief partnerschap op alle niveaus

Een partnerschap vormt een bestuursraad met de relevante leidinggevenden (dicht genoeg bij de werking op het terrein met voldoende beslismacht) van de diverse partnerorganisaties, inclusief de vertegenwoordiging van de doelgroep. Deze raad neemt de strategische, kaderende beslissingen op partnerschapsniveau (bv. uitbreiding partnerschap, toewijzing van middelen, ...). Er wordt steeds een bewuste keuze gemaakt inzake de meest gepaste vorm van collectieve besluitvorming, waarbij consent-besluitvorming een bevoorrechte werkwijze is. Hiertoe wordt gezorgd voor een veilig klimaat en daaruit voortvloeiend noodzakelijk vertrouwen voor effectieve samenwerking. De raadsleden investeren dan ook in het beter leren kennen van elkaars belangen, sterke en zwakke punten en organisatiecultuurverschillen en houden hier rekening mee. De leden zijn toegankelijk

(beschikbaar, bereid en in staat om elkaar te helpen) voor elkaar. Er wordt geïnvesteerd in een gedeeld begrippenkader om de interactie te faciliteren. De raadsleden leggen de nadruk op de mogelijkheden geboden door samenwerking, wars van competitie. Ze geven vanuit vertrouwen het mandaat aan de door hen beschikbaar gestelde medewerkers om de samenwerking op het terrein ("de samenwerkers op het terrein"), richting de doelgroep, effectief te realiseren vanuit de gezamenlijke bedoeling van het partnerschap. De bestuursraad is ook de plek om op constructieve wijze eventuele conflicten te benoemen en aan te pakken. Het kan gaan om conflicten tussen raadsleden of tussen de samenwerkers op het terrein (die ze niet zelf konden oplossen). Om dit alles waar te maken wordt ingezet op een gepast ritme van diverse types meetings met een heldere systematiek (inzake agendapunten, samenstelling, werkvorm, verslagneming, besluitvorming met een voorkeur voor consent...).

### **3. Verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteit ten behoeve van de samenwerkers op het terrein en de doelgroep**

De bestuursraadsleden zorgen ervoor dat het kwaliteitsmanagement (voortdurend leren en verbeteren) binnen het partnerschap gestoeld is op systematische leerprocessen (zie infra). Kwaliteit vanuit leerprocessen is niet enkel een opdracht voor de samenwerkers op het terrein, maar ook voor de achterliggende partnerorganisaties. De raadsleden gaan samen snel en flexibel in op de kwesties die de samenwerkers op het terrein, vanuit hun leerprocessen, op de agenda zetten. Kwesties die wijzen op een gebrek aan expertise / capaciteit worden opgepakt door het partnerschap door ofwel in te zetten op vorming (incl. "on the job"), het toevoegen van een nieuwe partner of (wanneer de expertise niet voldoende frequent nodig is) via onderaanneming of netwerkactoren. Spanning die ontstaat bij de samenwerkers op het terrein, door spanning die bestaat tussen de partnerorganisaties, wordt ook aangepakt (bv. conflicterende praktijken rond rapportering, streefcijfers, afkomstig uit de partnerorganisaties). Ook andere zaken waar de samenwerkers op het terrein geen mandaat of vermogen toe hebben om dit zelf aan te pakken (bv. hinderende regels rond privacy, problemen met andere actoren op het terrein) worden opgepakt door de meest relevante raadsleden. Dit houdt ook in dat de raadsleden kwesties verder escaleren in de eigen organisaties indien nodig (bv. naar topmanagement). Zolang de kwestie niet opgelost is, blijft diegene die escaleerde verantwoordelijk om dit te blijven aankaarten op de relevante fora en hierover terug te koppelen.

#### 4. Effectieve verbinding tussen samenwerkers op het terrein, de bestuursraad en externe stakeholders vanuit gedeeld leiderschap

Er wordt geïnvesteerd in een professionele coördinatie om de brug te slaan tussen bestuursraad en samenwerkers op het terrein en effectieve samenwerking op alle niveaus te faciliteren. Raadsleden en samenwerkers op het terrein kunnen daartoe diverse, specifieke rollen opnemen (gedeeld leiderschap). De bestuursraad blijft evenwel verantwoordelijk om het effectief oppakken van dergelijke rollen binnen het partnerschap te verzekeren. De rolhouders krijgen daartoe het mandaat van de bestuursraad en overstijgen daarbij het perspectief van de dienstverlenende organisatie waaraan ze contractueel verbonden zijn of oefenen de coördinatie uit vanuit een organisatie die niet zelf instaat voor dienstverlening. De coördinatie houdt de aandacht van het partnerschap op (het formuleren van) de gedeelde bedoeling en zorgt ervoor dat potentiële bedreigingen in acht genomen worden. De coördinatie houdt ook in het vizier wie wat bijdraagt, wie welke baten ontvangt, wie eventueel nadeel ondervindt en of er daarin voldoende evenwicht is. Ook pakt de coördinatie eventuele conflicten binnen de bestuursraad aan. De coördinatie zorgt eveneens voor zichtbaarheid en verantwoording naar externe stakeholders (bv. bredere netwerkactoren, beheerder vanuit EU WSE...) toe. Tevens zorgt de coördinatie (creatieve insteek) ervoor dat de bestuursraad deelgenoot wordt van wat geleerd wordt door de samenwerkers op het terrein. De coördinatie draagt daartoe ook zorg voor een faciliterende context waar de samenwerkers op het terrein, vanuit vertrouwen en besef van inter-afhankelijkheid samenwerken en elkaar op constructieve manier uitdagen via systematische leerprocessen gericht op kwaliteit (zie infra).. De coördinatie staat ook in voor transparante, gedragen besluitvorming op het niveau van de samenwerkers op het terrein evenals binnen de bestuursraad. De coördinatie zorgt daarbij voor de praktische organisatie van vergaderingen, incl. opmaken agenda's, verslagen, bijhouden afspraken, doorstroom van informatie... De coördinatie zet ook in op het onderhouden van allerhande nuttige contacten, in functie van het partnerschap. Tenslotte zorgt de coördinatie voor financieel-administratief beheer. De rolhouders zijn samen sterk in communicatie, kunnen goed luisteren, pikken spanningen snel op, kunnen groepsprocessen in goede banen leiden (incl. op het vlak van teamwork en de daarbij nodige psychologische veiligheid), en blijven het grotere plaatje zien (als kruispuntdenkers, thuis in verschillende werelden).

## 5. Financieel management faciliterend voor een dynamisch, open partnerschap in functie van kwaliteit voor de doelgroep

De partners poolen de beschikbare budgetten (incl. co-financiering in natura) op het niveau van het partnerschap, en deze worden in onderling overleg, transparant ingezet, met het oog op kwaliteit voor de doelgroep. Dit houdt ook in dat een deel van de middelen gereserveerd en/of herbestemd zal worden voor nieuwe medewerkers, vorming, onder aanneming, nieuwe partners.... naargelang aangewezen vanuit de leerprocessen.

## Kwaliteit via leerprocessen

### 1. Voor elke casus ernaar streven te doen wat nodig is, niet meer en niet minder

Voor iedere casus (een persoon, groep, organisatie, wijk, samenwerking,... die als doelgroep benoemd wordt en waar een partnerschap zich expliciet op richt) is er een concrete bedoeling (die kan evolueren) vanuit het perspectief van de doelgroep benoemd. Deze valt binnen de grenzen van de centrale bedoeling van het partnerschap, die zo ook steeds meer betekenis krijgt. Vanuit de concrete bedoeling wordt voor iedere casus de voortgang continu opgevolgd via een werkwijze die toelaat te concluderen of de casus kan worden losgelaten of dat er eerder nog een hele weg te gaan is vanuit het partnerschap en haar bedoeling (bv. door de casus te scoren op een schaal van 1-10, waarbij 10 betekent loslaten en 1 dat er nog een hele weg te gaan is waarbij de score zelf niet het cruciale element is, wel de evolutie en de interpretatie waarom er vooruitgang of achteruitgang is). Voor elke casus wordt ook gedocumenteerd wat de waarde vragen zijn (legitieme noden waar het partnerschap, vanuit haar bedoeling, effectief op integrale wijze wil inspelen), idealiter in bewoordingen die de direct betrokken actoren in de casus zelf zouden gebruiken. De voortgang in het adresseren van waarde vragen wordt systematisch en op maat in kaart gebracht voor elke casus, bv. met een sterdiagram met een schaal van 1-5. Deze scores kunnen mee de algemene score informeren maar hierbij is geen sprake van een mechanistisch, lineair verband van deze scores met de algemene score. Waarde vragen worden onderscheiden van faalvragen (vragen of signalen die voortvloeien uit het nalaten van iets te doen of uit het doen van iets dat contraproductief is, wat ook weer een respons vereist, maar waarbij die te vermijden was) worden ook systematisch genoteerd voor verdere analyse (zie infra). Ook wordt voor elke casus bijgehouden of de

ondernomen acties vanuit het perspectief van de doelgroep (bedoeling/noden) inspeelden op de waarde vragen, gerelateerd aan een algemeen kader van waardevolle stappen, onderbouwd met observatie en input vanuit de doelgroep zelf. Ook wordt voor elke casus bijgehouden welke substantiële interacties wanneer plaats vonden, zodat er een zicht is op de intensiteit van de dienstverlening in een relevant tijdsbestek. Omdat diverse expertises tot diverse interpretaties kunnen leiden, wordt bovenstaande regelmatig besproken in een relevant multi-disciplinair overleg. Waar nuttig en mogelijk wordt dit alles ook met de doelgroep zelf expliciet gevalideerd.

## **2. Capaciteit matchen met voorspelbare legitieme noden van de doelgroep**

Complexe waarde vragen in hun context worden periodiek in kaart gebracht via persona (patronen van waarde vragen in hun context). Dergelijke set van persona mag niet verward worden met een segmentatiemodel waarbij voor elke persona een specifieke dienstverlening vastgelegd wordt. Persona zijn geen segmenten maar geven als set een speelveld aan dat door een dienstverlening vlot geadresseerd moet kunnen worden. Persona helpen dus met het inschatten van de benodigde (kwalitatieve en kwantitatieve) capaciteit die vereist is. Deze persona worden ook gebruikt om zowel wat verschillend is, als wat gelijkaardig is in een nieuwe casus, sneller op te merken, en de dienstverlening (met de diverse expertises) hierop flexibel in te zetten. Casussen die ertoe kunnen nopen om deze persona bij te stellen / uit te breiden, worden in meer details geanalyseerd vanuit die optiek.

## **3. Inzichten opdoen om verbeteropportunities te identificeren**

Periodiek wordt voor een selectie van casussen geanalyseerd wat concrete toegevoegde waarde had voor de doelgroep (waar een op zich waardevolle stap gezet werd, wat als een ijkpunt gezien kan worden op weg naar het realiseren van de gezamenlijke bedoeling) en wat verspilling (actie die geen bijdrage levert aan de bedoeling) was. Dit wordt gerelateerd aan algemene waardestappen (een specifiek type "theory of change", zonder dat deze lineair opgevat worden als een stappenplan) op partnerschapsniveau die bijgesteld kunnen worden en op deze wijze steeds meer betekenis verkrijgen. Dergelijke waardestappen zijn ook nuttig om bevattelijk over de werkwijze van het partnerschap te communiceren. Over casussen heen worden regelmatig ook andere patronen geanalyseerd: welke verspilling en faalvragen komen steeds terug? Tevens wordt ook verschillen



inzake de doorlooptijd van casussen geanalyseerd waarbij tijdverlies als verspilling gezien moet worden. Oorzaken van verspillingen en faalvragen bestaan uit het verkeerd begrijpen van de vraag (of een faalvraag als een echte vraag zien) of een mismatch tussen een goed begrepen vraag en de dienstverlening. Achterliggende oorzaken voor de persistentie van verkeerd begrijpen en mismatch liggen in systeemcondities (contextuele elementen die sterk bepalen wat medewerkers al dan niet kunnen doen, waarvan men, verkeerdelijk, aanneemt dat ze niet veranderd kunnen worden bv. competenties en mandaten die ontbreken in een partnerschap,, ICT systemen, rigide procesbeschrijvingen, contexten gecreëerd door andere actoren buiten het partnerschap,...) en achterliggende denkwijzen (beperkende aannames), die ook geïdentificeerd worden.

Het leren uit casussen (via een diverse set aan methodologieën, bv. customer journeys, after action reviews,...) wordt gezien als cruciaal voor het continu verbeteren van een complexe dienstverlening door de samenwerkers op het terrein. Benaderingen die een complexe realiteit reduceren tot een (beperkte) set indicatoren dienen met de nodige omzichtigheid behandeld te worden. Ze kunnen interessante vragen triggeren of nuttig zijn voor wetenschappelijk onderzoek (cfr. impactevaluaties) maar lenen zich er meestal niet toe om operationele conclusies te trekken of aanbevelingen op te stellen. Dat neemt dus niet weg dat dergelijke data op betrouwbare wijze verzameld moet worden in het kader van periodieke beleidsmatige rapportering (op partnerschapsniveau of voor de individuele partners) en/of impactevaluatie.

#### **4. Transparant en systematisch inzetten op verbeteren**

Negatieve patronen uit casussen worden aangepakt via systematische verbeterinitiatieven (experimenten) met minimaal beschrijving van de verspilling/faalvraag en hun oorzaak, evenals een uitleg waarom/hoe het initiatief dit kan aanpakken via een beter proces, wat dan de eisen zijn voor start en doorlopen van het proces, inclusief eventuele nieuwe competenties die extern verworven moeten worden, al dan niet via een nieuwe partner. Hoe het initiatief geëvalueerd zal worden (meten) is een laatste cruciaal element. Een initiatief wordt eerst opgezet met een klein deel van de doelgroep. Het gaat immers om iets waarvan nog niet zeker is dat het beter is dan een huidige praktijk. Het kan dus falen en vereist dan ook typisch het doorlopen van meerdere iteraties (gaan van ruwe prototypes waar snel feed-back op gegeven kan worden, tot volledig uitgewerkte praktijken die ingezet worden met de doelgroep). Pas indien stabiel wordt dergelijk initiatief uitgebreid naar de doelgroep en andere partnerschappen.

Een verbeterinitiatief wordt formeel beslist via consent besluitvorming binnen de groep samenwerkers op het terrein. Het initiatief wordt ook besproken op de bestuursraad. Indien relevant, wordt ook op dat niveau consentbesluitvorming toegepast. Het initiatief wordt gedeeld met andere partnerschappen vooraleer het effectief start, om te peilen in hoeverre het ook relevant is voor andere partnerschappen die er dan ook uit kunnen leren. Zo blijft leren niet beperkt tot “inzicht opdoen” binnen één samenwerking maar leidt het tot verbetering door verandering op grotere schaal.

### **5. Verantwoordelijkheid (ernstig) nemen**

Kwaliteit is een collectieve verantwoordelijkheid. Een case is een case van iedereen. De coördinatie speelt wel een cruciale rol in het blijvend op de agenda zetten van de leerprocessen bij de samenwerkers op het terrein en de bestuursraad. Samenwerkers op het terrein pakken daarbij oorzaken eerst rechtstreeks aan op hun niveau. Pas wanneer oorzaken werkelijk een breder/sterker mandaat vereisen dan de groep samenwerkers op het terrein (op dat moment) heeft, wordt een knelpunt geëscaleerd naar de bestuursraad als op te pakken kwestie. De voortgang inzake het oppakken van kwesties door de bestuursraad wordt teruggekoppeld aan het team. De samenwerkers op het terrein en de raadsleden staan ook open voor en benutten externe expertise / perspectieven (bv. vanuit vertegenwoordigers van de doelgroep) / inspiratie (bv. van andere partnerschappen) maar voeren die niet klakkeloos in. Dat geldt ook voor impactevaluaties die louter als externe input in het leerproces opgevat moeten worden. Dergelijke input wordt betrokken in een analyse van relevante casussen en, indien relevant, een hieruit volgend verbeterinitiatief. Tenslotte wordt ook een “right to challenge” nagestreefd voor partnerschappen met een lange looptijd, waarbij na een vastgelegde periode (bv maximaal drie jaar voor een werking die 6 jaar loopt) actoren die denken toegevoegde waarde te kunnen bieden, vanuit bovenstaande logica in een proces kunnen stappen waarbij ze die toegevoegde kunnen aantonen .