

EFQM

Ignace Van Dingenen

Strategische planning, integrale kwaliteitszorg en datamanagement

EFQM 2010 Assessor

Erasmushogeschool Brussel

Nijverheidskaai 170

1070 Brussel

www.erasmushogeschool.be

ignace.van.dingenen@ehb.be

+32 473 370 922

Partner in de Universitaire Associatie Brussel

Kwaliteit

- Kwaliteit is de **mate**
 - waarin een **product/dienst** voldoet aan
 - de **verwachtingen** van de **klant** in het bijzonder
 - en van de **maatschappij** in het algemeen
 - in relatie tot de geboden **middelen**
-

Kwaliteit

- **Mate** meten is weten
(indicatoren, normen, streefcijfers)
 - **Product = dienst** onderwijs/dienstverlening
 - **verwachtingen** wensen, eisen, behoeften
 - **(primaire) klant** student
 - **(secundaire) klant** bedrijven, ouders, stakeholders, maatschappij
 - **maatschappij** overheid bepaalt de spelregels
-

Verkeerde veronderstellingen over KZ

- Van buitenaf opgelegd
 - Kwaliteitshandboek dat alles voorschrijft
 - Systeem waar geen inspraak mogelijk is
 - Papierwerk in een onbegrijpelijke taal
 - Einde van creatieve inbreng
 - Systeem waar geen fouten meer mogelijk zijn
 - iets wat er naast ons dagelijks werk bij komt
 - iets waar veel tijd en energie moet in gestopt worden en waar we niets voor terugkrijgen
 - Een manier om ons beter te kunnen controleren
-

Basisprincipes KZ

1. Gericht op interne en externe klanttevredenheid
 2. Gericht op output (dienstverlening) van de organisatie en op de werking van de organisatie zelf
 3. Een totale verbeteringsaanpak
 4. Geïnitieerd vanuit het management
 5. Betrokkenheid van de ganse organisatie
-

Klanttevredenheid

- Interne en externe klant/gebruiker staan centraal
 - Hoofdprocessen (core business) => externe klant
 - Ondersteunende processen => interne klant
 - Wat denkt de klant over kwaliteit?
 - Perceptie over kwaliteit
-

Gericht op de organisatie zelf en op de output

- Output (resultaten) toetsen aan geleverde inspanningen (processen)
 - Gericht op systematiek
 - Nood aan objectieve evaluatie
-

Constance kwaliteit mag geen toeval zijn

- Kwaliteitszorg moet systematisch georganiseerd worden
 - Het beleidsplan is slechts een onderdeel van de kwaliteitszorg binnen een organisatie
 - Een kwaliteitssysteem moet kunnen garanderen dat het engagement van het beleidsplan kan waargemaakt worden
 - Een kwaliteitssysteem mag geen doel op zich zijn
 - Moet een bijdrage leveren tot verbeterde werking
-

Initiatie van uit management

- Management verantwoordelijk voor beleidsplan en doelstellingen
 - Beleidsplan verwoordt de koers die het management wil varen
 - Ter beschikking stellen van middelen voor de realisatie ervan
 - Management toont zijn vertrouwen in de organisatie
-

Betrokkenheid van de ganse organisatie

- Beleid moet vertaald worden naar alle geledingen van de organisatie (cascade)
 - Participatie van het personeel
 - Feedback van personeel naar management
 - Link tussen verschillende sleutelprocessen
-

Basisprincipes JURAN

- Kwaliteitsplanning
 - Kwaliteitsbeheersing (= borgen)
 - Kwaliteitsverbetering
-

MODELLEN

- ISO
 - EFQM 1999 en 2010
 - CAF-model, TRIS, PROSE
 - INK
 - BSC
 -
-

European Foundation For Quality Management

- Sharing what works
 - Non-profit organisatie
 - EFQM: ° 1989
 - Basismodel: 1999
 - Nieuwe versie: 2010
 - 30.000 organisaties
-

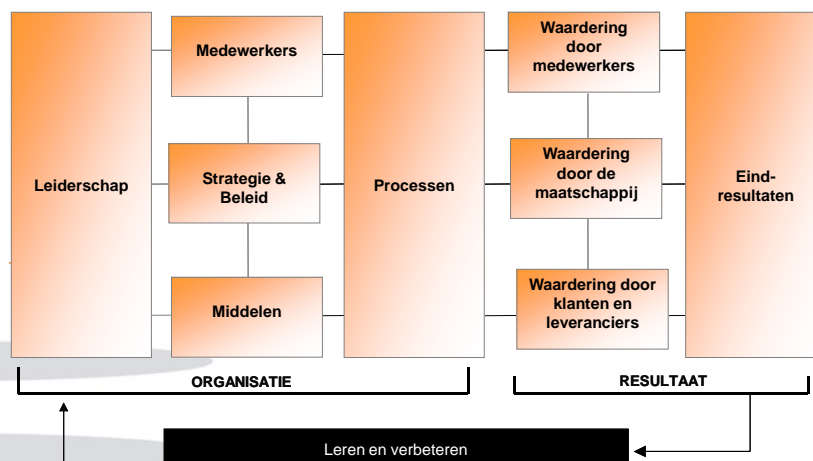
Doel EFQM model

- Diagnose instrument in kader van IKZ : diagnose stand van zaken i.f.v. excellente organisatie
 - Integratie bestaande en nieuwe activiteiten
 - Gemeenschappelijke taal
 - Verbeteren van effectiviteit en efficiëntie van de organisatie = opstellen van verbeteracties in kader van IKZ
 - Basisstrategie voor management
-

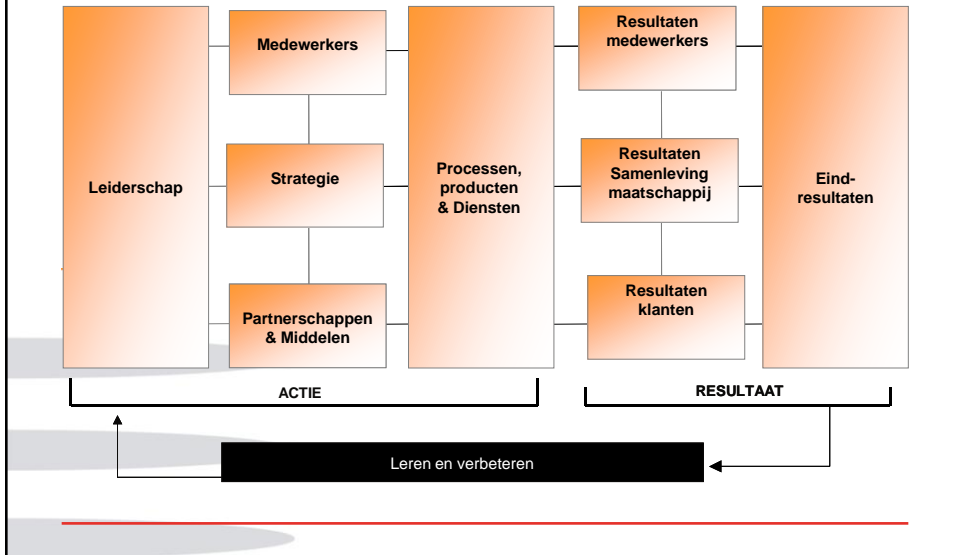
Basisconcepten Model 2011

- Het bereiken van afgewogen resultaten
- Een meerwaarde creëren voor de klanten
- Leiderschap met visie, inspiratie en integriteit
- Procesmanagement
- Resultaten bereiken door people management
- Creativiteit en innovatie stimuleren en borgen
- Partnerschappen uitbouwen
- Verantwoordelijkheid opnemen voor een duurzame toekomst

Basismodel EFQM 1999



EFQM 2010



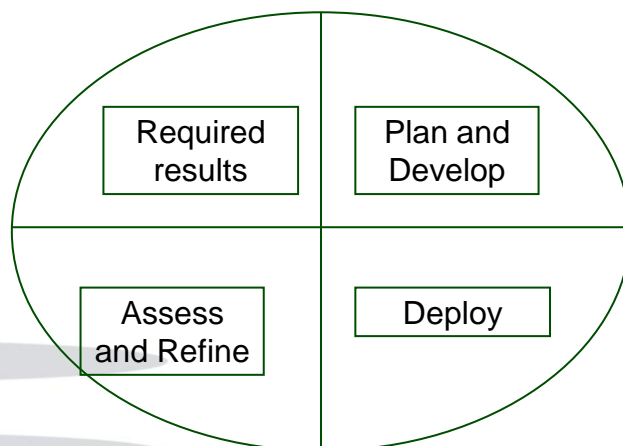
EFQM Basismodel (1) : 5 Actiegebieden

- 5 actiegebieden
 - 4 Voorwaardenscheppend
 - 1 Processen, producten en diensten

EFQM Basismodel (2) : 4 Resultaatsgebieden

- Performance indicatoren
 - Performance resultaten
 - Percepties
-

EFQM Basismodel (3) : RADAR



EFQM : Actiegebieden

1. **Approach** : Strategie

- Sound: rationale verklaring voor strategie
- Integrated: geïntegreerde strategie op de verschillende actiegebieden

2. **Deployment** : Implementatie

- Implemented: activiteiten op verschillende actiegebieden
- Systematic: gesystematiseerd (processen)

3. **Assessment and Refinement** : Evaluatie en bijsturing

- Measurement: regelmatige metingen
 - Learning and creativity: lerende organisatie (bijscholing)
 - Improvement and innovation : verbeterprocessen & innovatie
-

EFQM : Resultaten

• **Relevance and Usability**

- Relevance : relevante resultaten, tijds kader
- Integrity: accuraat en consistent met strategie
- Segmentation: gesegmenteerd

• **Performance Outcomes**

- Trends: indicatoren en trendgegevens
 - Targets: duidelijke streefcijfers
 - Comparisons: benchmarks (intern en extern)
 - Causes: oorzaak-gevolg analyse
-

1. Leiderschap

- 1.a Leiders ontwikkelen een missie, visie, waarden en ethiek en functioneren als rolmodel
 - 1.b Leiders definiëren, monitoren, herzien en sturen de voortdurende verbetering van het managementsysteem en van de prestaties van de organisatie
 - 1.c Leiders netwerken met externe belanghebbenden
 - 1.d Leiders versterken een cultuur van excellentie samen met de mensen binnen de organisatie
 - 1.e Leiders garanderen dat de organisatie flexibel is en managen verandering
-

2. Strategie

- 2.a De strategie is gebaseerd op het begrijpen van de behoeften en verwachtingen van zowel de belanghebbenden als de samenleving (studenten, werkveld, overheden, medewerkers, belangenorganisaties, partners)
 - 2.b De strategie is gebaseerd op inzicht in de interne prestaties en in de mogelijkheden van de organisatie
 - 2.c De strategie en het beleid worden ontwikkeld, herzien en bijgestuurd
 - 2.d De strategie en het beleid worden gecommuniceerd, geïmplementeerd en opgevolgd
-

3. Medewerkers

- 3.a Plannen voor medewerkers ondersteunen de strategie van de organisatie
 - 3.b De kennis en de vaardigheden van de medewerkers worden ontwikkeld
 - 3.c Medewerkers zijn betrokken en empowered
 - 3.d Medewerkers communiceren effectief doorheen de organisatie
 - 3.e De organisatie beloont, erkent en zorgt voor haar medewerkers
-

4. Partners & Middelen

- 4.a. Relaties met partners worden beheerd tot duurzaam voordeel.
 - 4.b De financies worden gemanaged om blijvend succes te waarborgen
 - 4.c Gebouwen, uitrusting, materiaal en natuurlijke hulpbronnen worden op een duurzame wijze beheerd
 - 4.d Technologie wordt beheerd om de realisatie van de strategie te ondersteunen
 - 4.e Informatie en kennis worden beheerd om effectieve besluitvorming te ondersteunen en om de capaciteiten van de organisatie te ontwikkelen
-

5. Processen, producten en diensten

- 5.a. Processen worden ontworpen en beheerd om de waarde voor de belanghebbenden te optimaliseren
 - 5.b Producten en diensten zijn zodanig ontwikkeld dat ze een optimale waarde voor klanten creëren (enkel voor wat betreft de centrale verantwoordelijkheid)
 - 5.c Producten en diensten wordt effectief gepromoot
 - 5.d Producten en diensten worden geproduceerd, beheerd en zijn beschikbaar
 - 5.e Klantenrelaties worden beheerd en verbeterd
-

6-8 Resultaatsgebieden

1. **Percepties (subjectief)**
 2. **Performance indicatoren : objectieve meetgegevens**
-

6. Klanten resultaten

- Performance indicatoren
 - Streefcijfers
 - Positieve trendgegevens en duidelijke verklaringen voor deze trends
 - Anticiperen op toekomstige streefdoelen en resultaten
 - Benchmark de resultaten
 - Segmenteer de resultaten om de ervaringen, noden en verwachtingen van specifieke klantengroepen te begrijpen
-

7. Resultaten Medewerkers

- Performance indicatoren
 - Streefcijfers
 - Positieve trendgegevens en duidelijke verklaringen voor deze trends
 - Anticiperen op toekomstige streefdoelen en resultaten
 - Benchmark de resultaten
 - Segmenteer de resultaten om de ervaringen, noden en verwachtingen van specifieke medewerkersgroepen te begrijpen
-

8. Resultaten Samenleving

- Performance indicatoren
 - Streefcijfers o.b.v. verwachtingen externe stakeholders
 - Positieve trendgegevens en duidelijke verklaringen voor deze trends
 - Anticiperen op toekomstige streefdoelen en resultaten
 - Benchmark de resultaten
 - Segmenteer de resultaten om de ervaringen, noden en verwachtingen van specifieke stakeholders te begrijpen
-

9. Kern resultaten

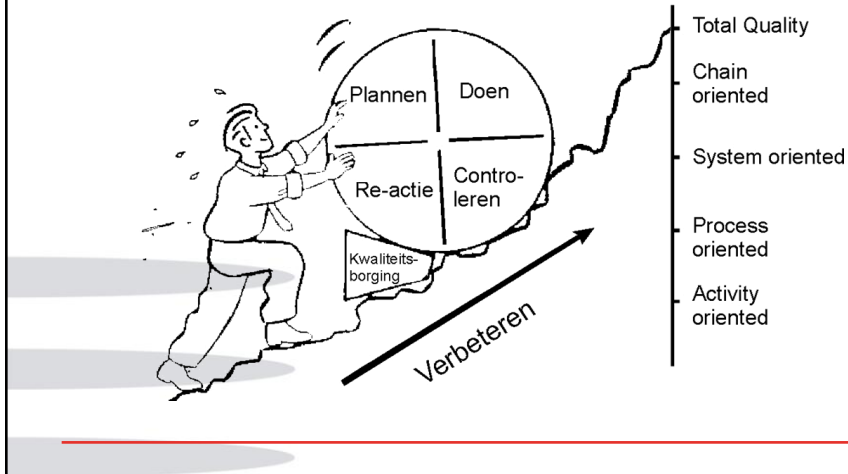
9.a Strategische kernresultaten

9.b Performance indicatoren

- Performance indicatoren
 - Streefcijfers o.b.v. verwachtingen externe stakeholders
 - Positieve trendgegevens en duidelijke verklaringen voor deze trends
 - Anticiperen op toekomstige streefdoelen en resultaten
 - Benchmark de resultaten
 - Segmenteer de resultaten om de ervaringen, noden en verwachtingen van specifieke stakeholders te begrijpen
-

Integrale kwaliteit

Total Quality



**Kwaliteitszorg niet ten koste van de
kwaliteit die al aanwezig is in de
organisatie**