

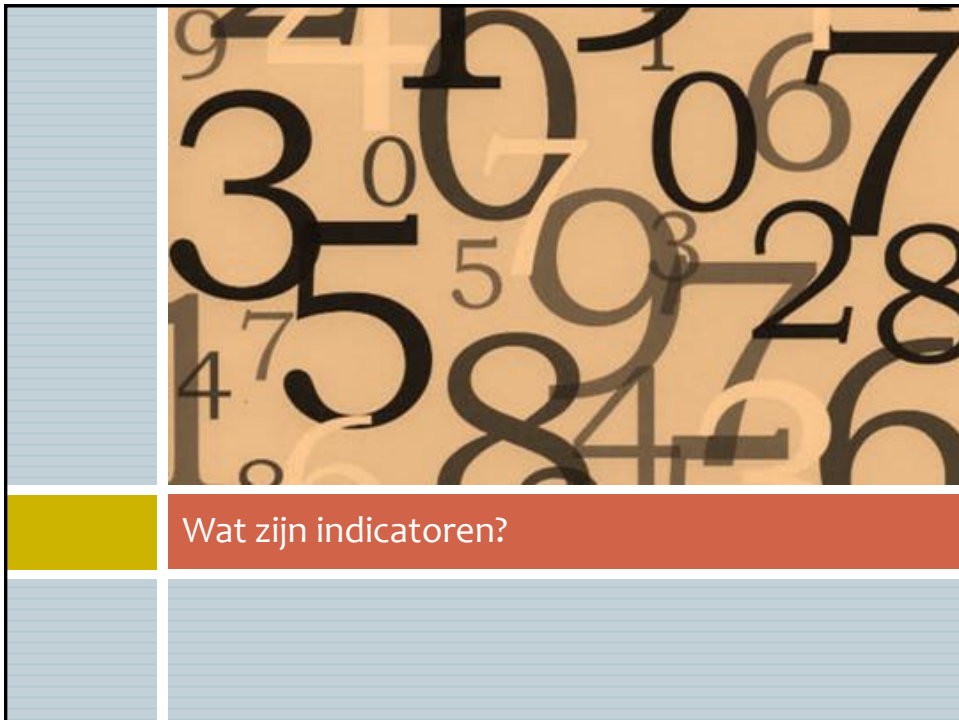
Werken met kwaliteitsindicatoren

Dag van de Kwaliteitszorg
Affligem, 10 Juni 2011

Wouter Van den Berghe, Studie- en Adviesbureau Tilkon

Overzicht

- Wat zijn indicatoren?
- Wanneer zijn indicatoren nuttig?
- Wat zijn kwaliteitsindicatoren?
- Wat zijn 'goede' indicatoren?
- Hoe indicatoren invoeren?



Waarin verschillen indicatoren van andere kwantitatieve informatie?

- Een indicator vat gegevens samen in **één cijfer**
- Een indicator heeft een duidelijke **functie**
- De betekenis van de indicator hangt af van de **context**
- Een indicatorwaarde kan zinvol **vergeleken** worden met een of meer andere cijfers
- Een indicatorwaarde wordt **regelmatig** bepaald
- Een indicatorwaarde wordt regelmatig geanalyseerd, **besproken** en gecommuniceerd

Bouwstenen voor indicatoren

Vragen	Bouwstenen
Waarover wensen we informatie te bekomen met de indicator?	Zoekveld
Wat bestuderen we? Waar komt de informatie vandaan? Wat is onze bron?	Objecten
Welke kwantitatieve gegevens dienen als basis voor de berekening van de indicator?	Kenmerken
In welke grootheid wordt de indicatorwaarde uitgedrukt? Hoe wordt deze berekend?	Maatstaf
Welke periode bestrijkt de indicatorwaarde?	Meetinterval
Wat is de waarde die we na een meetinterval bekomen op basis van de maatstaf?	Indicatorwaarde
Waarmee vergelijken we de indicatorwaarden?	Normwaarde

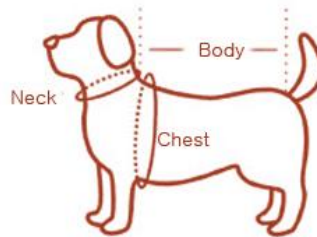
De maatstaf

- De maatstaf is de grootheid of de dimensie waarin de indicator wordt uitgedrukt.
- Maatstaven worden afgeleid uit rekenkundige bewerkingen op aantallen en kenmerken van objecten.
- Een maatstaf moet precies zijn.
 - ▣ *'Ontevredenheid' is geen maatstaf, 'Het aantal klachten van ouders' is dat wel.*
 - ▣ *'Afwezigheden van leerkrachten' is evenmin een maatstaf, 'Het totaal aantal lessen waarbij de voorziene leerkracht afwezig was' is het wel.*

Stelling

“Het is vaak niet mogelijk een zoekveld goed af te dekken met slechts één indicator.

Het is daarentegen nagenoeg altijd mogelijk dit wel goed te doen met twee of drie indicatoren met verschillende maatstaven.”



Wanneer zijn indicatoren nuttig?

Waarom (geen) indicatoren gebruiken?

Waarom zou je indicatoren gebruiken?

- activiteiten en processen monitoren
- doelstellingen opvolgen
- processen optimaliseren
- focussen op kerntaken
- een meer zakelijke cultuur bekomen
- externe communicatie onderbouwen
- verantwoording afleggen

Waarom zou je géén indicatoren gebruiken?

- moeilijkheden om geschikte indicatoren te bepalen
- gebrek aan expertise
- hoge kost, die niet opweegt tegen de baten
- risico's en ongewenste neveneffecten
- weinig toegevoegde waarde

Drie mogelijke functies

Signaalfunctie

Wordt een drempel bereikt of overschreden?

Evaluatiefunctie

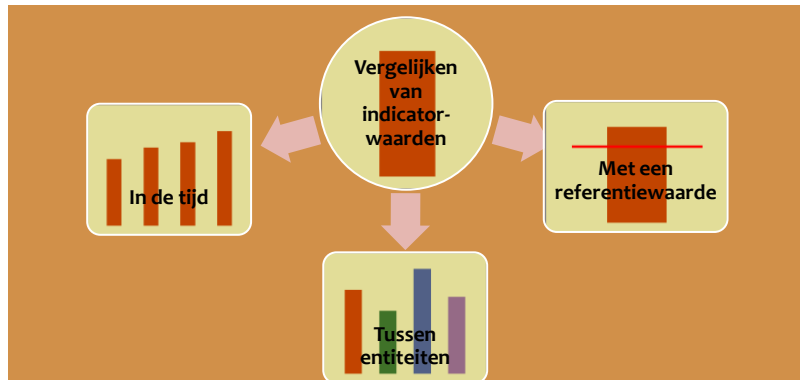
Lopen processen zoals het hoort? In welke mate bereiken we ons doel?

Communicatiefunctie

Hoe kunnen we derden informeren, geruststellen, waarschuwen?

Het belang van de vergelijkbaarheid

Een indicator wordt “bruikbaar” als men de waarde kan vergelijken met andere waarden

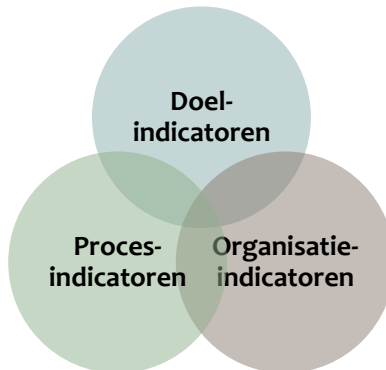


A magnifying glass is positioned over a bar chart, highlighting the data for the years 2008 and 2009. The chart shows multiple bars for each year, with colors including purple, blue, green, red, and purple. The magnifying glass is centered over the 2008 and 2009 data points.

Wat zijn kwaliteitsindicatoren?

Drie soorten indicatoren

- doelstellingsgerelateerde indicatoren, kortweg **doelindicatoren**
- procesgerelateerde indicatoren, kortweg **procesindicatoren**
- indicatoren die betrekking hebben op een organisatie in haar geheel, kortweg **organisatie-indicatoren**



Kwaliteitsindicatoren

- Geven informatie over de kwaliteit van
 - ▣ producten
 - ▣ diensten
 - ▣ processen
 - ▣ activiteiten
 - ▣ organisaties
- Laten toe om
 - ▣ kwaliteit aantoonbaar te maken
 - ▣ na te gaan of een bepaald kwaliteitsniveau is gehaald
 - ▣ beslissingen te nemen over kwaliteitsverbetering
- Zijn vooral procesindicatoren, maar kunnen ook doel- of organisatie-indicatoren zijn

Veel voorkomende maatstaven

- een kwaliteitsscore gebaseerd op checklists of vragenlijsten
- gemiddelde waarde van een kwaliteitskenmerk van een product of dienst
- aantal of % producten / diensten / processen / ... met fouten
- aantal klachten / verbetersuggesties / escalaties
- aantal acties / interventies / ... binnen het kwaliteitssysteem (verbeterprojecten, audits, controles, peer reviews, besprekingen, ...)
- maatstaven in verband met effectiviteit van processen
- maatstaven in verband met de tijdigheid van (op)levering / finalisatie
- maatstaven gebaseerd op de gevolgen van goede of slechte kwaliteit
- maatstaven gebaseerd op de kwaliteitskenmerken van de inputfactoren



Wat zijn 'goede' indicatoren?

Criteria voor kiezen van indicatoren

Geschiktheid van de maatstaf

- Relevant
- Normwaarde mogelijk
- Contextafhankelijk
- Gevoelig
- Duurzaam

Meetproces

- Aanvaardbare kost
- Betrouwbaar
- Haalbaar
- Juiste aggregatie
- Tijdig

Interpretatie indicatorwaarden

- Ondubbelzinnig
- Vergelijkbaar
- Begrijpelijk
- Nauwkeurig
- Inzichtgevend

Gebruik van de indicator

- Functioneel
- Nuttig
- Wordt besproken
- Geloofwaardig
- Beïnvloedbaar

Hoofdcriterium voor een 'goede' indicator

De ondubbelzinnige interpretatie van het verschil tussen twee indicatorwaarden

- De stijging of daling van de waarde van de indicator is een maat voor de stijging of daling van de kwaliteit (of omgekeerd)

Of

- Verschillende indicatorwaarden voor vergelijkbare entiteiten wijzen op verschillende kwaliteitsniveaus

Zijn dit goede kwaliteitsindicatoren?

- Aantal leerlingen
- % leerlingen in de regio
- Totaal aantal spijbeldagen (alle leerlingen samen)
- Aantal klachten van ouders
- % zittenblijvers; % C-attesten
- Aantal doorverwezen / van school gezette leerlingen
- Absenteïsmegraad personeel
- Personeelsverloop (aantal leerkrachten dat de school verlaat)
- Aantal spontane sollicitaties
- Aantal lopende verbeterprojecten
- % van de leerkrachten dat minstens in 2 werkgroepen / projecten / belangrijke nevenactiviteiten / ... actief is
- Aantal tijdig gerealiseerde verbeterprojecten
- PROSE-score op bepaalde criteria
- % laatstejaars dat vijf jaar later een bachelordiploma heeft



Indicatoren invoeren

Stappenplan voor invoering



Typische vragen voor de bespreking

- *Is de streefwaarde bereikt?*
- *Zo niet, zitten we op schema om deze streefwaarde te bereiken?*
- *Evolueert de indicatorwaarde gunstig of ongunstig?*
- *Kennen we de oorzaak van deze evolutie?*
- *Zijn er belangrijke verschillen tussen onderliggende niveaus of periodes?*
- *Welke beslissingen en maatregelen dringen zich op?*
- *Hebben maatregelen uit het verleden het gewenste effect gehad?*
- *Zo niet, weten we waarom er (nog) geen gewenst effect is?*
- *Hoe en naar wie moeten we de indicatorwaarden communiceren?*

Te vermijden valkuilen (1)

Functie en rol van de indicatoren

- Te weinig duidelijkheid over doel, functie en rol van de indicatoren
- Vermenging van te veel verschillende functies
- Gebruik van indicatoren in contexten zonder grote meerwaarde (bv. te kleine schaal)
- Te sterk gericht op kortetermijndoelen en individuele entiteiten
- Vooral bedoeld om te controleren en te penaliseren

Bepalen en formuleren van indicatoren

- Te groot aantal indicatoren
- Beperkte vergelijkingsmogelijkheden
- Zoekveldverschuiving (de maatstaf heeft betrekking op een ander zoekveld)
- Problematisch om normwaarden te bepalen
- Onaangepast aggregatieniveau
- Overdreven perfectionisme en nauwkeurigheid
- Klakkeloos kopiëren van indicatoren van andere organisaties
- Te weinig betrokkenheid bij de ontwikkeling
- Moeilijkheid om een interne consensus te vinden over de keuze

Te vermijden valkuilen (2)

Invoeren van indicatoren

- Invoeren te midden van grote veranderingen
- Onduidelijke of onbevredigende communicatie
- Onvoldoende bereidheid binnen de organisatie om zichzelf in vraag te stellen
- Te snelle start, zonder rekening te houden met de veranderingscapaciteit van de organisatie
- Te weinig ondersteuning van de indicatormanager
- Ontbreken van een voorbeeldfunctie bij het management
- Verhoging van interne spanningen, conflicten, ...

Gebruik van indicatoren

- Onregelmatige en/of amateuristische communicatie
- Moeilijkheden om de vereiste gegevens tijdig te verzamelen
- Te grote tijdsinvestering
- Te veel administratie en bureaucratie
- Cijfers worden doel op zich; verwaarlozen van de 'indicatorloze gebieden'
- Geen terugkoppeling van indicatorwaarden naar oorzaken
- Resultaten zijn te weinig visibel
- Ontbreken van duidelijk merkbare effecten
- Geen aanpassingen van de indicatorenset
- Verlies van het initieel elan

Succes !

*Ter info: in oktober 2011 verschijnt bij Acco het boek
“Het Juiste Cijfer”.*

*Het boek gaat in op wat er komt kijken bij het ontwikkelen en
gebruiken van indicatoren.*

Wouter Van den Berghe
Studie- en Adviesbureau Tilkon
Kerkwegel 12A, 9230 Wetteren
wouter@tilkon.be