

presentatie.

Kwaliteitszorg: evalueren en bijsturen

Raf Pauly

stafmedewerker organisatiebeleid

The logo consists of an orange square with the text "SO CIUS." in black, bold, sans-serif font. The "SO" is stacked above "CIUS.".

SO
CIUS.

The logo consists of a light purple circle with the text "steunpunt sociaal-cultureel werk" in black, sans-serif font, arranged in three lines.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Schema

- 9u30 ~ 12u15
 - 11u00 kleine pauze
- (lunch)
- 13u00 ~ 16u15
 - 14u30 kleine pauze



Inhoudstafel

1. Kwaliteitszorg?

Welke processen bewaken? – perspectieven – een onmogelijke keuze?

2. Plan, do, check, act

Waarom PDCA? – leren of verantwoorden?

3. Kwaliteitszorg als raderwerk

Attitude & afspraken – reliëf – evalueren (leiderschap, kennisdeling)

4. Instrumenten

Planningstools – monitoring – evaluatie – rapportage – participatie – keten van instrumenten

5. Boordtabel & Overkill?

Overzicht & kritische reflectie

6. Data en indicatoren

Indicatoren als constructie – valkuilen – de indicator als doel

7. Evalueren en bijsturen

Twee lussen doorlopen – wat doen we zelf



Kwaliteitszorg?

drie perspectieven

"NMBS moet aan algemene kwaliteitszorg doen"

Naar aanleiding van zijn eerste werkdag als nieuwe spoorbaas krijgt Jo Cornu goede raad van reizigersorganisatie Trein Tram Bus. In "De ochtend" op Radio 1 noemt Jan Van Severen van Trein Tram Bus stiptheid het belangrijkste aandachtspunt, maar ook aan degelijke informatie aan de reiziger moet volgens hem gewerkt worden.

Rik Arnoudt

© wo 13 nov. 2013 08u24



Kwaliteitszorg: dit psychiatrisch centrum betreft medewerkers, patiënten en familie

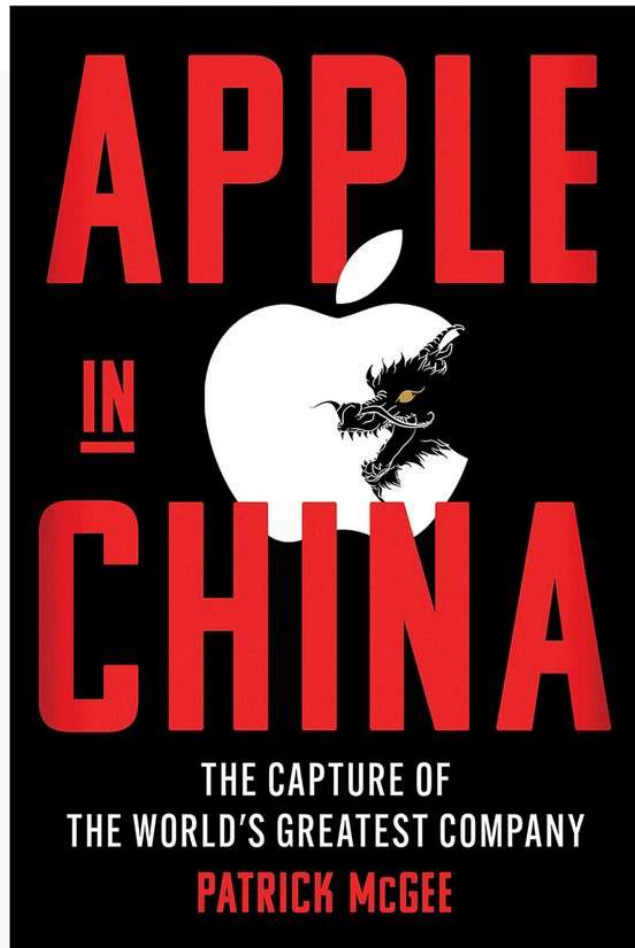
16 juni 2023 Mariska Vaes

Psychiatrisch centrum 'Bethanië ggz' in Zoersel schrijft aan een nieuw kwaliteitsverhaal. Ze kiezen voor een waarderende aanpak waarbij zowel medewerkers, patiënten als familie hun zeg kunnen doen. Kwaliteitscoördinator Mariska Vaes geeft een inkijk in de aanpak van gesloten afdeling Steiger. Daar werken ze nu anders rond dwang en afzondering.

GEESTELIJKE GEZONDHEID | MANAGEMENT | SOCIALE PROFESSIONAL

SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk



presentatie | 1/04/2026

- Apple veterans from the time can't stress enough that nobody else was embedding dozens of engineers into Taiwanese suppliers, then consistently pushing the envelope on what was possible. **"Apple is single-handedly responsible for bringing quality into Southeast Asia,"** says Robert Brunner, the director of the ID studio from 1990 to 1997. "If you look at the capability they brought up in that region, from a manufacturing standpoint, it's solely on their presence and their demands on these organizations that caused them to **build that competency of being able to make quality things.**"

Welke processen bewaken?

■ Primaire processen

- de kern van het werk: de praktijken en projecten waarmee je je doel/missie nastreeft

■ Secundaire processen

- ondersteunende praktijken in de organisatie
- financiën, management, personeelsbeleid, communicatie, goed bestuur, ...

perspectief 1: Procesgericht

Kwaliteitszorg in sociaal-culturele organisaties is het systematisch plannen, opvolgen en verbeteren van werkprocessen, met het oog op efficiëntie, transparantie en effectiviteit in het realiseren van de missie.



perspectief 2: Waardegericht

Kwaliteitszorg in sociaal-culturele organisaties is het bewaken en versterken van de maatschappelijke en culturele meerwaarde van het werk.



perspectief 3: Participatief

Kwaliteitszorg in sociaal-culturele organisaties is het gezamenlijk en continu reflecteren met stakeholders (deelnemers, vrijwilligers, partners en overheid) over de werking, met als doel blijvend leren en verbeteren.



Een onmogelijke keuze?

	Sigma-type waarden	Theta-type waarden	Lambda-type waarden
	HOUD HET SLANK EN DOELGERICHT	HOUD HET EERLIJK EN RECHTVAARDIG	HOUD HET ROBUUST EN VEERKRACHTIG
Succes	Zuinigheid	Rechtschapenheid	Veerkracht
Falen	Verspilling	Ambtsmisbruik (malversatie)	Catastrofe
Afmeten aan:	Geld en tijd	Vertrouwen en instemming	Veiligheid en overleving
Nadruk ligt op:	Output	Proces	Input / Proces

Jouw organisatie

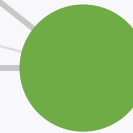


Procesgericht



Waardegericht

Zet een bolletje waar jouw organisatie staat



Participatief

Jouw organisatie

	Focus	Sterkte	Nadeel
Procesgericht			
Waardegericht			
Participatief			

SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Een eerste verkenning

	Focus	Sterktes	Nadeel
Procesgericht	Efficiëntie & procedures: systematische plannen, opvolgen, verbeteren	Meetbaar Verantwoording Efficiëntie	Bureaucratisch Afstand tot betrokken personen (vrijwilligers, leden, ...)
Waardegericht	Missie & impact: wat is onze maatschappelijke meerwaarde?	Inspirerend Motiverend Missiegedreven	Vaag, onbepaald Moeilijk in beeld te brengen, te meten
Participatief	Collectief reflecteren en leren	Betrokkenheid Eigenaarschap Inclusief	Tijdsintensief Onbepaald (geen conclusies) Moeilijk structuur te bepalen

SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Korte reflectie

- Waar heb je je eigen organisatie geplaatst?
 - Waarom?
 - Is dat altijd zo geweest, is er een verandering geweest?
- Waar zou je *willen* dat je organisatie staat op deze assen?



Pervers woord?



- **kwaliteitszorg**: pervers woord omdat het de kwaliteit van een organisatie of instelling gelijkstelt met de kwantitatieve beoordeling van haar *performantie* en *efficiëntie* in termen van behaalde *targets*, de hoeveelheid *output* en *rendement*.
- **kwaliteitscontrole**: klinkt minder vriendelijk maar is empirisch juister dan *kwaliteitszorg*. Want het gaat wel degelijk om surveillance en machtsuitoefening via – *monitoring* en – *assessments*.

SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk



Plan, do, check, act

PDCA als grondmodel

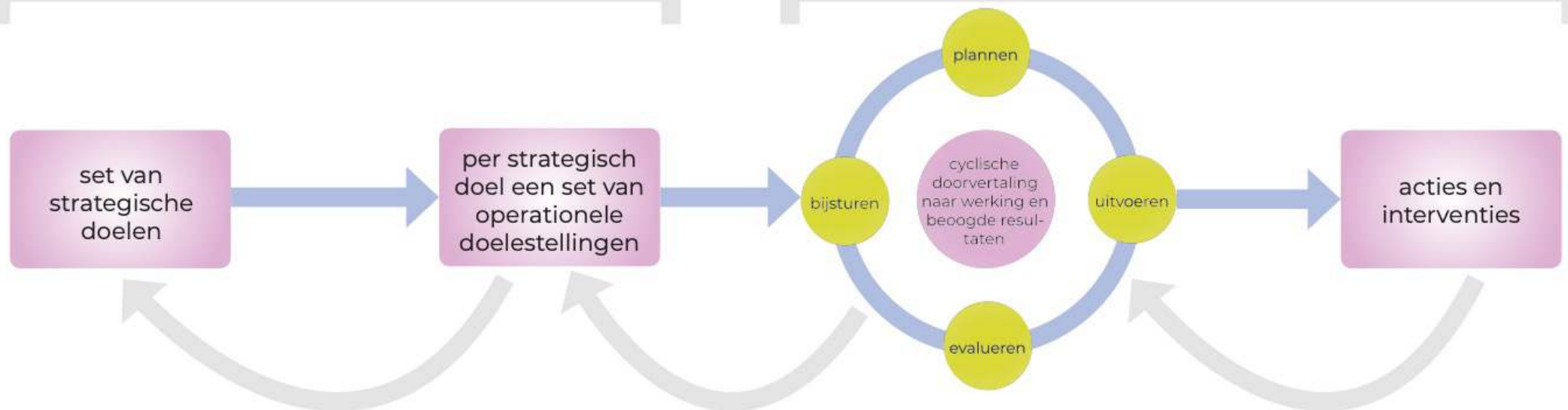
Waarom PDCA?

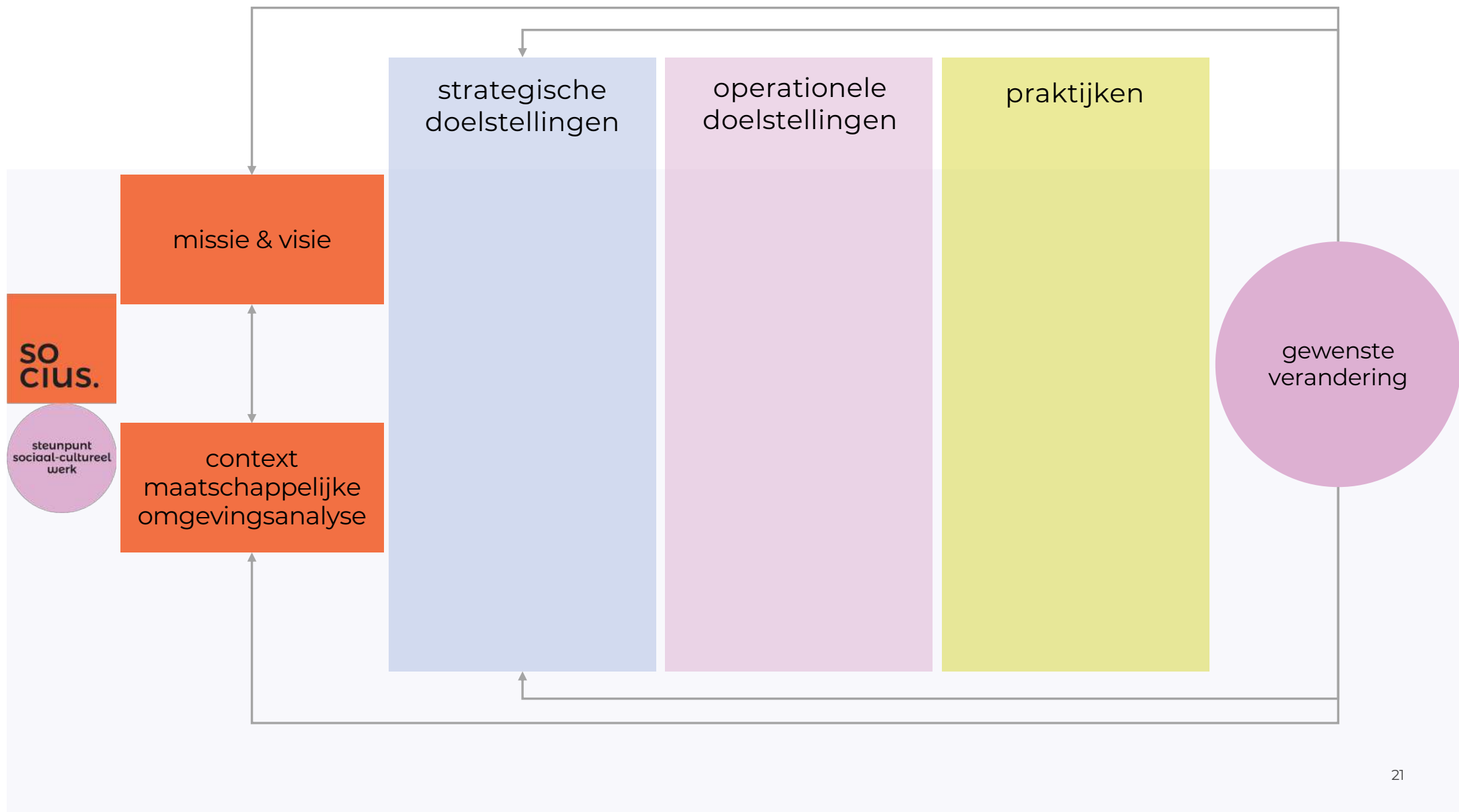
- PDCA op het lijf van het SCvW geschreven voor een integrale benadering van kwaliteit.
- Zowel bruikbaar in de agogische context (primaire processen) als in de organisatieontwikkelingscontext (secundaire processen)

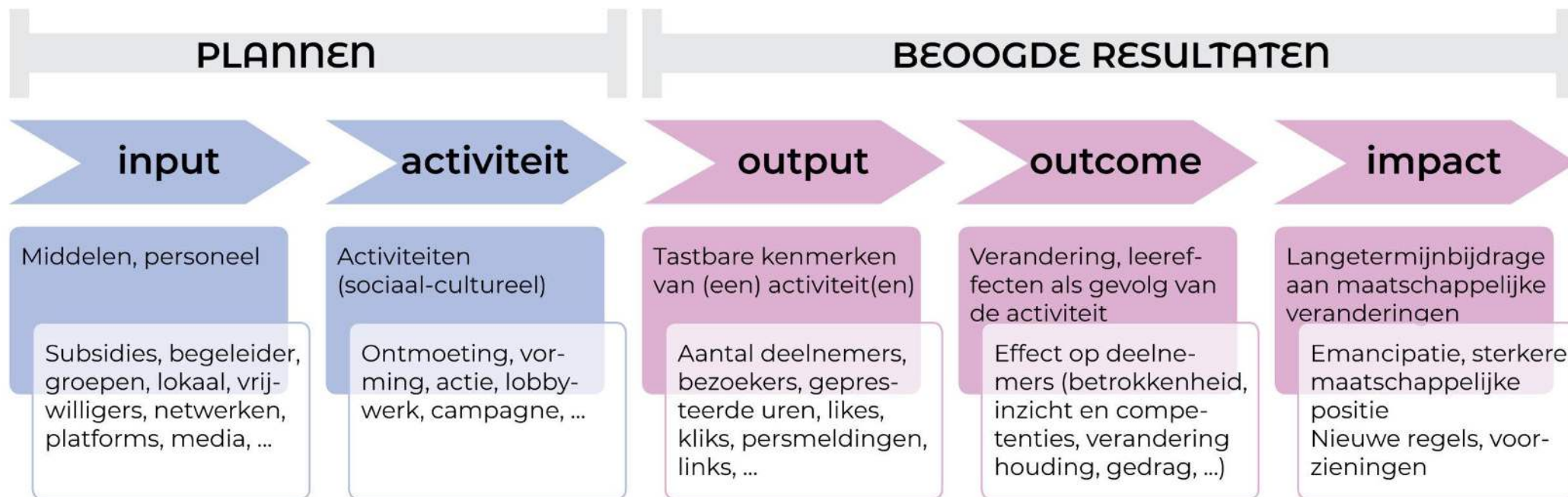


BELEIDSPLAN

UITVOERING BELEIDSPLAN







Leren of verantwoorden

■ eerst **LEREN**

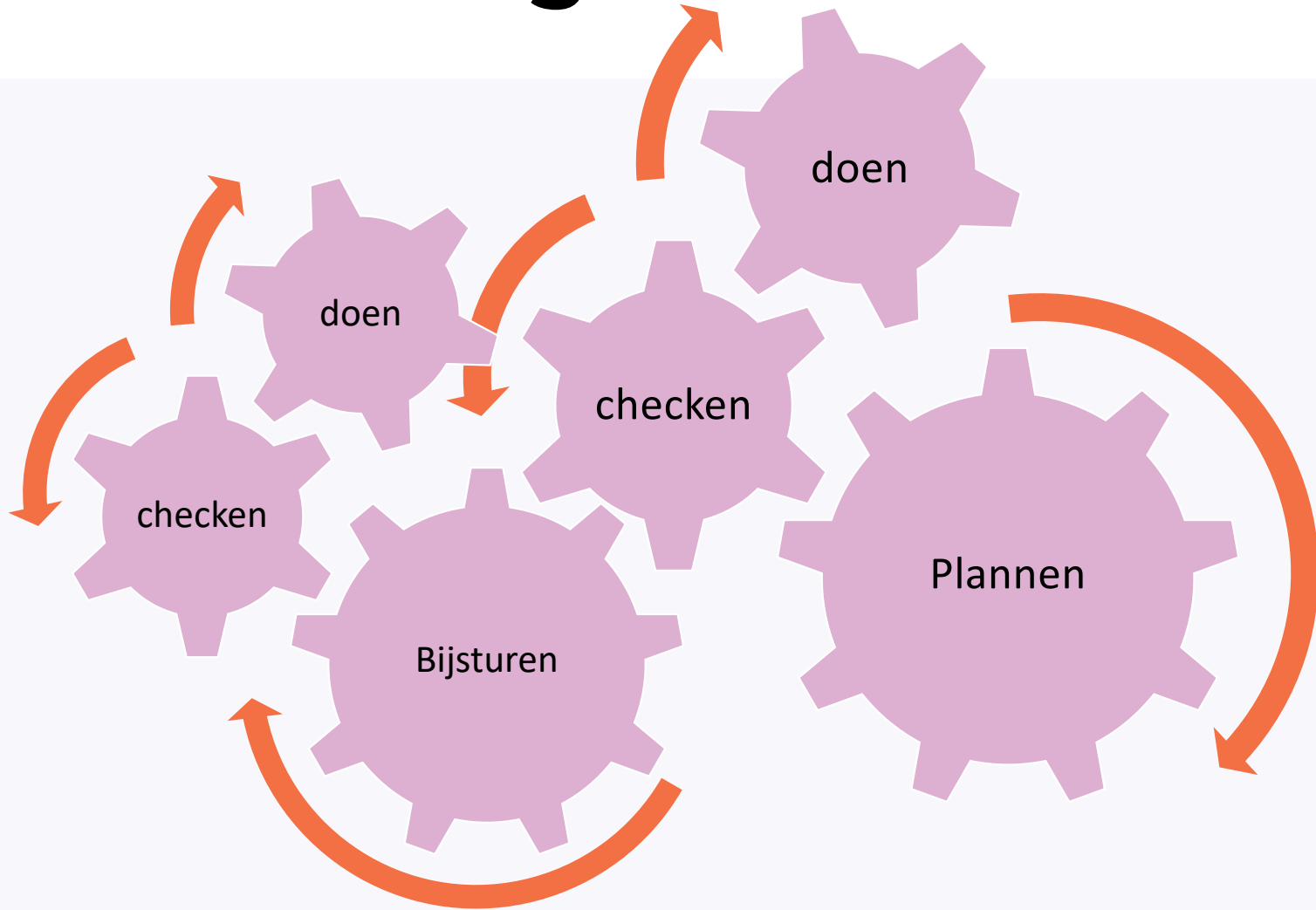
- wat willen we bereiken, en wat leren we uit het resultaat van onze inspanningen? (outcome)
- Indicator helpt om dat gesprek te voeren.

■ daarna **VERANTWOORDEN**

- vertaling van wat je geleerd hebt naar ander frame
- te vaak vanuit 'defensieve' logica (goed/slecht)
- uiteraard strategisch!



Kwaliteitszorg als raderwerk



SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Attitude én Afspraken

■ Attitude

- Collectief: Kwaliteit leveren staat voorop ('kwaliteitscultuur')
- Individueel: de verantwoordelijkheid van iedereen

■ Afspraken

- Instrumenten, processen, methodes, ...
- Zowel op primaire als secundaire

Processen in beeld brengen

PDCA op verschillende niveaus

so
cius.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Reliëf in je organisatie

- Verschillende activiteiten
- Korte termijn vs lange termijn
- Betrokkenheid vs afstand
- Verantwoordelijkheden en rolverdeling



Reliëf (tijd)

Lange termijn

Beleidsperiode
(5j)

Periodiek
(jaar)

Lopend
(1 w– 6m)

Reliëf (tijd)

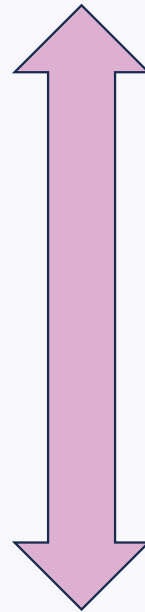
 	Lange termijn	Missie, visie	Iedereen akkoord? Bijsturen?
	Beleidsperiode (5j)	Strategisch doel Thematische focus Meerjarenplan (inhoudelijk, zakelijk)	Grondige evaluatie Stakeholdergesprekken over verwachtingen Contextanalyse
	Periodiek (jaar)	Operationele doelen Zakelijk plan uitvoeren Opvolgen van scw praktijken: eigen kernactiviteiten, projecten, ...	Monitoren, bespreken Bijsturen waar nodig Betrekken van partners, ...
	Lopend (1 w– 6m)	Lopende activiteiten	Registreren Evalueren

presentatie | 1/04/2026

Reliëf (primair, secundair)

- vrijwilligersbeleid
- stakeholders
- communicatie
- goed bestuur
- hrm/personeel
- financieel
- infrastructuur
-

primair



secundair

Overzicht



	Primair			Secundair		
	Lange termijn & beleidsperiode	Periodiek	Lopend	Lange termijn & beleidsperiode	Periodiek	Lopend
Plannen						
Do						
Checken						
Bijsturen						
presentatie 1/04/2026						

Stadslucht vzw (fictief)

	Primair			Secundair		
	Lange termijn & beleidsperiode	Periodiek	Lopend	Lange termijn & beleidsperiode	Periodiek	Lopend
Plannen	Meerjarenplan: Focus op 'wijken met weinig groen'.	Jaarplan: 4 'buurt-parklets' realiseren in wijk	Draaiboek bewonersavond.	Nieuw financieringsplan: diversificatie, Europese financiering	Jaarbegroting opstellen. Financieringstabel projectvoorstel	Boekhouding, facturatie
Do						
Checken	Tussentijdse contextanalyse: veranderingen?	Half-jaarlijkse stakeholderbevraging (partners en bewoners).	Check-in bij bewonersavond (vragen, fiches, info-bord, ...)	Extern advies financiële strategie; Financieringsomgeving	Begrotingsupdate kwartaal.	Bijgewerkt, achterstand
Bijsturen	Flankerende maatregelen mbt 'Green gentrification'	Focus op nieuwe wijk: bereidheid stadsdiensten	Affiches parklet opnieuw laten vertalen	Nieuwe projectoproep: wel of niet?	Indexering personeel, projectbudget in begroting n+1 zetten	backlog verwerken

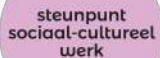
Evaluëren is routine en maatwerk

Denk aan een praktijk of project in je organisatie.

- Is de manier waarop jullie die evalueren routine of maatwerk?
- is dat een bewuste keuze?
- wanneer wel routine, wanneer niet?

The logo consists of the text 'SO' stacked above 'CIUS.' in a white, sans-serif font, set against a solid orange square background.

SO
CIUS.

The logo features the text 'steunpunt sociaal-cultureel werk' in a small, black, sans-serif font, arranged in three lines within a light purple circular background.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Klein en groot

■ Kleine organisaties

- capaciteit ?
- strategisch belang ?
- ervaring vs experimenteel

■ Grote organisaties

- meer ondersteunende systemen: bevraging, registratie, dashboards, monitoring, ...
- ingebed (intern, netwerk), tradities in bepaalde processen



Strategisch leiderschap

- Wie stuurt in het radarwerk?
- Hoe wordt kwaliteit op juiste momenten benadrukt?
- Kleine organisaties: wat als coördinator/directeur vertrekt?
- Het goede voorbeeld geven: **lerende cultuur** installeren

The logo consists of an orange square with the text 'SO CIUS.' in white, bold, sans-serif font.

SO
CIUS.

The logo is a purple circle with the text 'steunpunt sociaal-cultureel werk' in white, lowercase, sans-serif font.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Kennisdeling

- Kennis delen in je organisatie
- Niet enkel in je hoofd
- Ervaring en inzicht kan je niet zomaar transplanteren,
wat kan je dan wel doen?

The logo consists of an orange square with the text "SO" in white above "CIUS." in white.

SO
CIUS.

The logo is a purple circle with the text "steunpunt sociaal-cultureel werk" in white.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk



Instrumenten

Wat wordt in de sector gebruikt?
(lijst obv voortgangsrapportering)

Gerapporteerde 'instrumenten'

1. Planningstools
2. Monitoringsinstrumenten
3. Dataverwerkings- en analyse-instrumenten
4. Evaluatie-instrumenten
5. Rapportage-instrumenten
6. Handboeken en richtlijnen
7. Methodieken voor overleg, participatie en betrokkenheid
8. Competentie-ontwikkeling



Instrumenten

- Welke instrumenten gebruik jij effectief?
- Welk instrument (één) ken je maar gebruik je nooit?



Instrumenten

- Welke instrumenten gebruik jij effectief?
- Welk instrument (één) ken je maar gebruik je nooit?
- Welk instrument gebruiken we enkel voor de verantwoording, maar leert ons eigenlijk niets over wat we doen?



1. Planningstools

- Begroting
- Poortwachterschap
(afwegingsinstrument om al dan niet in te spelen op vragen van derden)
- Waardenkader
- Werkplannen medewerkers
- Intake
- Flowchart, tijdslijn, stroomdiagram,
- Checklist
- Visietekst
- Jaarprogramma, jaarplan, beleidsplan
- Eventplanner
- Risicoregister
- Plandag(en), beleidsdag/meerdaagse
- Doelenkader
- Backwards design, retro-planning
- Teams Planner
- Planningstool Podio
- RACI-model (taaktoewijzing)



2. Monitoringsinstrumenten

- Activiteitenregister
- Dashboard (bv. Power Bi), boordtabel
- Universal Insights (reputatie-indicatoren en brand management)
- CRM-systemen (Salesforce, CiviCRM, Microsoft Dynamics CRM, ...)
- Tijdsregistratie medewerkers (bv. Protime, Werktijd.be, ...)
- Financiële fiches (per activiteit, praktijk, OD, SD, ...)
- Werkingsfiche, projectfiche



3. Dataverwerkings- en analyse-instrumenten

- Google Analytics
- Datawarehouse voor data-analyse
- Sociale mediatracking en online campagnemetingen
- Analytische boekhouding
- Evidence based practice
- Sensemaker
- POP
- Intervisie



4. Evaluatie-instrumenten

- Periodieke zelfevaluaties
- Focusgroepen, panel, klankbordgroep
- Stakeholdersbevragingen
- Evaluatie van samenwerking en partnerschappen
- Evaluatieformulieren (activiteiten)
- Telefonische enquêtes
- Bevragingen, enquête, survey
- Tevredenheidsmeting
- SWOT / SWOART
- Outcome mapping
- Coachingsgesprek, functioneringsgesprek, evaluatiegesprek
- Welzijnsbevraging medewerkers
- Evaluatiedag(en)
- Performantiemeetsysteem (medewerkers)
- Zelfevaluatie
- Nulmetingen en impactmetingen



5. Rapportage-instrumenten

- Jaarverslag, financieel jaarverslag
- Voortgangsrapport
- Impactrapporten
- Stoefmuur (successen delen)
- Logboek



6. Handboeken en richtlijnen

- Kwaliteitshandboek, kwaliteitskader, plan IKZ
- Diversiteitsplan, vrijwilligersbeleidsplan, communicatieplan, ...
- Procesbeschrijving
- Procedures, draaiboeken, activiteitenfiches, ...
- Sjablonen, protocollen
- Handleidingen
- Praktijkgidsen en inspiratiegidsen



7. Methodieken voor overleg, participatie en betrokkenheid

- Formele en informele bestuursorganen (BO, AV, adviesgroepen, stuurgroepen,...)
- Teamoverleg, werkgroep, projectgroep, themagroep, programmatieteam, ...
- Financieel comité
- Stakeholdergesprekken en participatietrajecten



8. Competentie-ontwikkeling

- Werven kwaliteitsmedewerker, -coördinator
- VTO, opleiding medewerkers
- Kenniskringen
- Consultancy



Keten van instrumenten

- Niet zomaar een olijsting
- Instrumenten grijpen op elkaar in
- Keuzes reflecteren waardenkader (3 perspectieven)



Keten van instrumenten

Stadslucht vzw:

S.D. 1: De leefwijk wordt een leidend instrument in de planning van de publieke ruimte

OD1: Tegen eind 2027 heeft Stadslucht vzw in drie wijken een gedragen participatief ontwerp ontwikkeld.



Keten van instrumenten

SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

■ Planninginstrument

- Meerjarenplan (SD)
- Jaarplan > Opstart
eerst leefwijk (piloot)
- Actieplan op maat van
wijk

■ Monitoring

- ?

■ Dataverwerking

- Dashboard telramen
(telling auto's, fietsen, ...)
- Verhalen van ouders,
kinderen, leerkrachten,
...

■ Evaluatie

- ?

■ Rapportage

- ?

■ Richtlijnen

- Principes mbt interventies met
bewoners

■ Methodieken participatie

- Stakeholdergesprekken:
wie, waarom, hoe, ...

■ Competentie- ontwikkeling

- Omgaan met conflict, agressie
- Cultuursensitieve
communicatie

Boordtabel



presentatie | 1/04/2026

VZW Mobiel Samen — Beleidsplan 2026-2030

Boordtabel (4 SD's)

VTE-overzicht

Tips Outcome-meting

Filters: Type: Alle Status: Alle

SD 1 Iedereen kan zich veilig en betaalbaar verplaatsen, ongeacht leeftijd, inkomen of beperking

STRATEGISCH

OD 1.1 Actiegroep bereikbaarheid wijken: Bewoners verenigen zich om betere voorzieningen te eisen

0,4

TYPE	INDICATOR	NORM / STREEFCIJFER	2027	2028	2029	2030	STATUS	METHODE & VERANTW.
OUTPUT	Aantal deelnemers actiegroep	≥ 12 tegen 2027	12	12	12	12	Op schied	Registratie Projectcoörd.
OUTPUT	Diversiteit actiegroep (ouderen, beperking, inkomens)	Diverse samenstelling	Ok	-	-	-	Op schied	Registratie profiel Projectcoörd.
OUTPUT	Aantal acties naar lokaal beleid	≥ 3 in 2027-2030	1	-	-	-	Aandach	Telling Projectcoörd.
OUTCOME	% deelnemers dat zich versterkt voelt om eisen te formuleren	≥ 70%	65%	-	-	-	Aandach	Bevraging Projectcoörd.

Overzicht



	Primair			Secundair		
	Lange termijn & beleidsperiode	Periodiek	Lopend	Lange termijn & beleidsperiode	Periodiek	Lopend
Plannen						
Checken						
Bijsturen						

Overkill?

- 'Holle' tabellen en processen
- Foute gegevens verzamelen
 - bv: enkel dat wat voorhanden is
- *Welk instrument in jullie organisatie mag morgen de prullenbak in?*





Data en indicatoren

Wat wil je weten om te kunnen evalueren en bijsturen?

Indicator als binaire grens?

‘goed’ / ‘slecht’

- Zie ook: ‘benchmarks’

- Als je een indicator niet haalt: organisatie gefaald?
- Evaluatie inspanningen: goed of slecht gewerkt?
- Evaluatie beleid: ‘veel groen’ is goed, ‘veel rood’ is slecht ?
- Risico: werken in functie van scores, en niet in functie van de beoogde verandering, doelgroep, thema, ...

Indicator = constructie

- Het gaat altijd om een keuze
 - 'dit wel, dat niet'
- Complexiteit reduceren tot iets 'tastbaar'
- Indicator krijgt betekenis in verhaal
 - output > outcome > impact



Valkuilen

- Tellen om te tellen
- 'Vanity metrics'
- Straatlantaarneffect ('drunkard's search')
- Ivoren toren
- Survey als 'eenvoudige' oplossing
- Administratieve overlast
 - Het registreren en 'meten' mag niet je werk bepalen

Grootste valkuil: de indicator als doel

- Indicatoren dienen om inzicht te krijgen
 - Voor jezelf: om te leren en te verbeteren
 - Voor controle: doe je wat afgesproken is, welke evolutie
- Missie en doel steeds voorop
 - Niet werken op het cijfer in te vullen
 - Niet afrekenen op het 'behalen' van het cijfer, maar de vraag stellen waarom een bepaalde 'norm' niet behaald is
- Het onverwachte niet uitsluiten



Stadslucht vzw

- Aantal fietsende ouders en kinderen
- Ongevallen
- Luchtkwaliteit
- Spelende kinderen in straat
- Aantal klachten
-

➤ **wanneer "goed gewerkt"?**



Evaluëren en bijsturen

Beslissen, en toch veranderen?

Twee lussen doorlopen



Wat doet je zelf, en welke 'gouden tips' heb je voor je collega's m.b.t:

■ Wanneer?

- lange termijn, periodiek, korte termijn,

■ Hoe?

- wat breng je binnen?
- wie evalueert er mee?

■ Bijsturen?

- Hoe nemen jullie de beslissing om bij te sturen?
- Wat is het laatste dat jullie hebben bijgestuurd?



Afsluiten

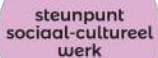
en nu?

Maandag...

- **Stop**: iets dat je niet meer gaat doen, of dat je nog weinig zinvol lijkt
- **Start**: wat heb je opgepikt dat je vanaf nu gaat doen?
- **Volhouden**: iets dat je al doet waarin je je gesterkt voelt?

The logo consists of an orange square with the text "SO CIUS." in white, bold, sans-serif font.

SO
CIUS.

The logo is a purple circle with the text "steunpunt sociaal-cultureel werk" in white, lowercase, sans-serif font.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Contact

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw

02 215 27 08

welkom@socius.be

www.socius.be

f facebook.com/sociaalcultureel

in linkedin.com/company/socius-vzw

Socius verhuist tijdelijk!

vanaf 18 maart 2024:

Herman Teirlinckgebouw, Havenlaan 88 - 1000 Brussel

postadres: Sainctelettesquare 19 - 1000 Brussel

