

2. Integrale Kwaliteitszorg

In de bedrijfsvoering gaat bijzondere aandacht naar kwaliteitszorg. Dat is een dynamische mix van concepten, technieken en methodieken, gericht op het borgen én het ontwikkelen van de kwaliteit van de werking en de organisatie. Kwaliteitszorg is geen doel maar een hulpmiddel waarmee de organisatie, het management en de medewerkers, zorg dragen voor een voortdurende verbetering van de resultaten.

- *Hoe kunnen we bewust en systematisch inzetten op kwaliteit en verbetering?*
- *Welke bestaande kwaliteitssystemen willen we inzetten?*
- *Hoe bouwen we evaluatie- en bijsturingssystemen uit?*
- *Hoe kunnen we creatief zoeken naar innoverende oplossingen en verbeteringen?*

1.1. Kwaliteitsbeleid en instrumenten

1. Beleidsplan en jaarplan als instrument voor monitoring

Çavaria gebruikt het beleidsplan en de vertaling in jaarplannen met bijhorende indicatoren als instrument voor monitoring, zowel op inhoudelijk als op financieel vlak. De resultaten worden halfjaarlijks bekeken en bijgesteld. Tussentijds wordt ook een grondige evaluatie gemaakt van de uitvoering van het beleidsplan en de bijhorende financiële strategie.

- Halfjaarlijkse check en bijsturing behalen doelstellingen (per deelteam en op de Raad van Bestuur)
- Halfjaarlijks resultaat en bijsturing van de begroting (co-team en Raad van Bestuur)

2. Permanente evaluatie en bijsturing

In de concrete organisatie van projecten en events wordt gebruik gemaakt van de PDCA-cirkel (Plan Do–Check–Act) om permanent te evalueren en bij te sturen. De evaluatie van een event of campagne is tevens de start van de planning. Hierdoor worden verbeterpunten direct meegenomen en geïmplementeerd voor de volgende cyclus. Bij events of campagnes kunnen de betrokken teamleden evaluatiepunten op voorhand online ingeven. Ook deelnemers aan events wordt gevraagd om evaluatiepunten mee te geven. Ook bij vormingen of overlegmomenten wordt permanent geëvalueerd en bijgesteld, op basis van feedback van de deelnemers en medewerkers.

3. Projectmanagement en projectcharters

Voor afgebakende projecten (events, campagnes, verbeterprojecten, ...) wordt sinds 2017 gewerkt volgens de principes van projectmanagement. We werken hierbij aan de hand van projectcharters. Een projectcharter vertrekt steeds vanuit een concrete probleemstelling. Vanuit deze probleemstelling wordt een projectdoel SMART geformuleerd. Dit projectdoel wordt gelinkt aan het beleidsplan. De baten van het project worden helder geformuleerd. Er wordt opgenomen wat een minimale en maximale uitvoering is om het project te doen slagen (must haves, should haves, could haves en won't haves). Hiernaast wordt een projectstuurgroep samengesteld. In de uitvoering heeft een projectcharter een mijlpalenplan en een timing met per mijlpaal een eindverantwoordelijke. Het werken met projectcharters is een duidelijke en transparante manier om een project op te zetten, op te volgen en te evalueren. Het zorgt ervoor dat ook de communicatie over het project vlotter verloopt.

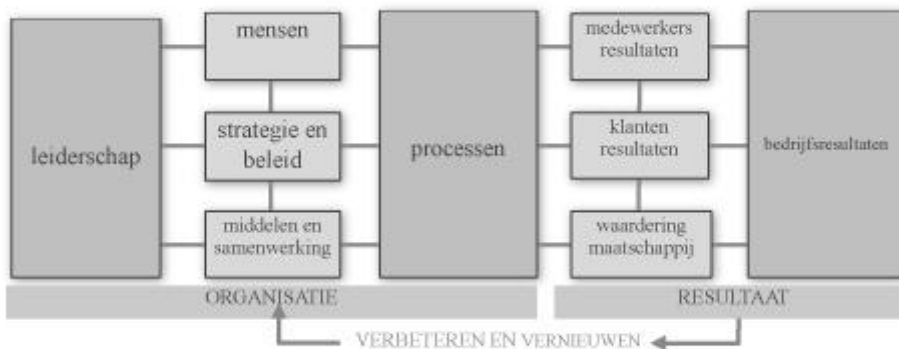
4. EFQM-model

Om het algemeen beleid als organisatie te monitoren maakt çavaria gebruik van het **EFQM-model** en **het ESF-auditinstrument** (gebruikt bij beoordeling projecten bij Europees Sociaal Fonds) dat hierop gebaseerd is. Dit vormt de basis van ons kwaliteitsbeleid.

Kwaliteitsbeleid 2021-2025

Het EFQM-model gebruikt **9 kwaliteitsdomeinen** waar de organisatie goed op moet scoren, om een kwaliteitsvolle organisatie te zijn:

1. Leiderschap
- 2. Medewerkersmanagement**
3. Strategie en beleid Organisatieniveau
4. Middelen management
- 5. Processen**
6. Waardering door medewerkers
- 7. Waardering door klanten**
8. Waardering door maatschappij Resultaatsniveau
9. Eind/sleutelresultaten



Hieronder vind je een korte analyse per kwaliteitsdomein en de uitdagingen voor çavaria de komende beleidsperiode. Deze punten werden ook weergegeven in de SWOART-analyse in het kader van dit beleidsplan.

Analyse op basis van het ESF Groeimodel

1. Leiderschap

= Visie, missie, waarden, de organisatierichting en de betrokkenheid van de leidinggevenden op de medewerkers.

Analyse 2019 +++

- Missie, visie en waarden ++++
 - Missie en visie staat eindelijk op punt; waarden nog meer uitdragen en in praktijk brengen
 - Organisatierichting grondig gewijzigd (veel tijd en discussie hierin gestoken, ook met stakeholders)
- Organisatie-inrichting ++

- **Beslissingsprocessen kunnen beter. Afspraken moeten beter gehouden en gemonitord worden. Er is door de groei van de organisatie onduidelijkheid over rollen en mandaten.**
- Betrokkenheid van de leidinggevenden op de medewerkers +++
 - Betrekken van medewerkers bij het opstellen van doelen, individuele gesprekken, investering in vorming en training rond coachen, verbeterprocessen enz.

2. *Mensen*

= Personeelsbeleid, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden; + opvolgen en bevorderen van het functioneren van de medewerkers. + VTO (vorming, training en opleiding).

Analyse 2019 +++

- Personeelsbeleid+++
 - Functioneringscyclus en functieprofielen staan op punt. Er zijn processen voor het volledige personeelsbeleid. Hier is de laatste jaren veel in geïnvesteerd.
 - **Competentiemanagement blijft een verbeterpunt.**
 - Uitdaging: **divers medewerkersbeleid** resultaten in praktijk (personeel en vrijwilligers)
 - Uitdaging: **welzijn/welbevinden en burnoutpreventie: duidelijkheid in rollen en mandaten; grenzen stellen; omgaan met verandering (zie ook SWOART analyse over personeelsbeleid)**
- Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden +++
 - Evaluatiecriteria worden door de medewerker vastgelegd in samenspraak met de teamcoach in een functioneringscyclus.
 - De functieprofielen worden elk functioneringsgesprek aangepast (minstens jaarlijks)
 - **Uitdaging: mandaten in beslissingen zijn niet meer duidelijk met alle veranderingen!**
- Opvolgen functioneren: opvolgingscyclus +++
- VTO ++
 - Momenteel vooral individueel, start gemaakt om dit als lerende organisatie op te nemen (vb. vorming en implementatie projectmanagement, vb. stressmanagement en interviews rond grenzen en constructief feedback geven)
 - **Groei punt: VTO-noden als organisatie gerichter in kaart brengen! Opnemen voor nieuwe beleidsplan?!**
 - Onthaal en kennisdeling (nieuwe) medewerkers is sterk verbeterd (XYZ van çavaria, e-learning, ...)

3. *Beleid & Strategie*

= Het strategisch **meerjarenplan** met strategische en operationele doelstellingen.

Analyse 2019 +++

- Strategische meerjarenplan ++++: Voor het beleidsplan 2021-2025 werd een grondige oefening gedaan om de doelen te koppelen aan functieprofielen en middelen. De doelen werden gebaseerd op analyse, bevestigingen van interne en externe stakeholders.
- Operationeel plan: +++
 - Uitgewerkte indicatoren, en afgestemd over de verschillende deelwerkingen wat hiervoor nodig is
 - De analytische boekhouding is een feit.

- Uitdaging: **impactmeting en monitoring van de indicatoren** in het beleidsplan jaarlijks in kaart brengen

4. Samenwerkingsverbanden en middelen

= Strategische partnerschappen; Beheer van infrastructuur, uitrustingen middelen; Financieel beheer

Analyse 2019

- Strategische partnerschappen +++
 - Uitbouw en evaluatie van partnerschappen op basis van samenwerkingsovereenkomsten. In de voorbije jaren werden alle partnerschappen ook opgelijst, geanalyseerd en geschrapt/aangevuld waar nodig.
 - **Uitdaging: partnerschappen met inhoudelijke aangesloten verenigingen! Dit wordt meegenomen in nieuwe beleidsplan.**
 - **Uitdaging: middenveld onder druk; samen met anderen ageren**
- Infrastructuur, uitrusting en middelen +++
 - De laatste jaren veel geïnvesteerd hierin (mobiele desks in functie van groei organisatie, werken van thuis uit, ...).
- Financieel beheer: +++
 - Begrotingscontrole
 - Lange termijn planning
 - Analytische begroting

5. Procesmanagement

= Identificeren en ontwerpen + beheersen + verbeteren en vernieuwen van processen

Analyse 2019 ++

- Identificeren en ontwerpen ++
 - We werken voor projecten en events aan de hand van projectmanagement, waarbij een aantal stappen doorlopen worden
 - Kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten zijn gekend en beschreven - procedures, beleid, draaiboeken beschikbaar. **Uitdaging: actualiseren met veranderde situatie!**
- Beheersen +++
 - Voor projecten en events is dit eenduidig en duidelijk. **Voor de rest van de werking is dit nog een uitdaging.**
- Verbeteren en vernieuwen +++
 - **Lerende organisatie** zijn +++ Er heerst bij çavaria een algemene cultuur van **verbetering**. Bij elk project, evenement, ... wordt een evaluatieronde ingebouwd, waar leer- en verbeterpunten worden meegenomen.

6. Klanten

Analyse 2019 ++

- Perceptiemetingen ++
 - Klantentevredenheid wordt regelmatig gemeten (vb. bij vormingen, events, Lumi, ...), maar hier is geen overkoepelend beleid rond.

- Prestatie-indicatoren +
 - Gegevens worden geregistreerd. Er wordt niet gewerkt met prestatie-indicatoren. In het beleidsplan staan er momenteel wel output-outcome-impactindicatoren. Ook bij KLiQ wordt hieraan gewerkt.
- Klachtenmanagement ++
 - Dit blijft een werkpunt. Er is geen overzicht, omdat dit bij veel verschillende mensen terecht komt.

7. Medewerkers – tevredenheid personeel

Analyse 2019 ++

- Perceptie-metingen ++
 - Tevredenheidsmeting jaarlijks
- Prestatie-indicatoren
 - Periodieke opvolging
- **Uitdagingen**
 - **Diversiteit in het team**
 - **Werkdruk en burnoutpreventie**
 - **Veranderingstraject competentieprofielen nieuw beleidsplan**

8. Samenleving

Analyse 2019 +++

- MVO-beleid in het samenwerken met bedrijven is gerealiseerd. Dit moet nog verder bijgestuurd worden.
- **MVO-beleid in de organisatie (energiegebruik, ...) wordt gedeeltelijk gemonitord. Dit kan structureler opgenomen worden.**
- **Werkpunt: jaarlijks een MVO-verslag opmaken (resultaten delen)**

9. Sleutelresultaten

Analyse 2019 +++

- Registratie, meting en evaluatie van resultaten: betere opvolging en communicatie van de resultaten (nieuwe website en ledenmagazine die hierover informeert); het nieuwe beleidsplan focust ook meer op IMPACT
- Opvolging en waardering door bestuursorganen: organisatiebrede betrokkenheid, gericht op ondersteuning van de organisatiegroei

Groei punten en initiatieven 2021-2025

De 3 belangrijkste uitdaging voor de komende beleidsperiode liggen op volgende punten:

1. Personeelsbeleid - medewerkerstevredenheid

Competentiemanagement als organisatie is een groeipunt. Als organisatie moeten we niet enkel focussen op VTO-noden van medewerkers, maar ook de VTO-noden van de organisatie in kaart brengen en beiden afstemmen op elkaar. Ook in het veranderingstraject 2020 richting het nieuwe beleidsplan is het bewust werken rond competentie management een belangrijk punt.

Hiernaast wil çavaria divers medewerkersbeleid in praktijk brengen, zowel wat personeel en als vrijwilligers betreft. Vooral wat betreft etnisch-culturele diversiteit is een inhaalbeweging nodig.

Door de groei van de organisatie is er nood aan een beleid rond welzijn en welbevinden op de werkvloer. We leggen nadruk op werkdruk en burnoutpreventie. Hierin zijn duidelijkheid in rollen en mandaten, grenzen stellen en omgaan met verandering belangrijke aandachtspunten. (zie ook SWOART analyse over personeelsbeleid)

2. Processen

De impactmeting en monitoring van de indicatoren in het beleidsplan jaarlijks in kaart brengen is een belangrijke uitdaging voor de komende beleidsperiode.

Kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten moeten opnieuw vormgegeven worden, in functie van het nieuwe beleidsplan.

Voor projecten en events is het proces en de procesopvolging eenduidig en duidelijk. Voor de rest van de werking is dit nog een uitdaging.

3. Klantentevredenheid

Klantentevredenheid wordt regelmatig gemeten (vb. bij vormingen, events, Lumi, ...), maar hier is geen overkoepelend beleid rond.

Gegevens worden geregistreerd. Er wordt niet gewerkt met prestatie-indicatoren. In het beleidsplan staan er momenteel wel output-outcome-impactindicatoren. Ook bij KLiQ wordt hieraan gewerkt.

Klachtenmanagement en infovragen efficiënt behandelen blijft een werkpunt. Er is geen overzicht, omdat dit bij veel verschillende mensen terecht komt.

1.2. Stakeholdersmanagement

Strategische partnerschappen

Strategische partnerschappen zijn bij çavaria goed uitgebouwd. Dit gebeurt grotendeels op basis van samenwerkingsovereenkomsten. In de voorbije jaren werden alle partnerschappen geanalyseerd en geschrapt/aangevuld waar nodig.

In het komende beleidsplan liggen hier een aantal uitdagingen voor:

- We willen meer werken met strategische partnerschappen met aangesloten verenigingen met een inhoudelijke werking. Dat vraagt een andere manier van werken en een andere invulling van functieprofielen.
- Het nieuwe regeerakkoord kijkt anders naar de rol van het middenveld, waarbij ook een aantal belangrijke partners van çavaria geïdendeerd worden (UNIA, etnisch-culturele federaties, Minderhedenforum, vrouwenorganisaties, ...). We zullen dan ook opnieuw de posities en de samenwerking moeten bepalen.

1.3. Tevredenheid en betrokkenheid stakeholdergroepen

In het kader van het beleidsplan betreft çavaria de belangrijkste stakeholdergroepen in een uitgebreid proces. Bij de uitvoering wordt samengewerkt met alle stakeholders.

- Met de strategische partners uit het middenveld wordt jaarlijks de samenwerkingsovereenkomsten geëvalueerd en de plannen afgestemd.
- Met een aantal overheden zijn er tussentijdse gesprekken (gelijke kansen, onderwijs, ...).
- De verenigingen en de vrijwilligerswerkgroepen zijn betrokken bij de Algemene Vergadering. In de voorbereiding hiervan wordt regelmatig een punt op voorhand besproken of geagendeerd op het regionaal overleg of op de vrijwilligerswerkgroep.
- De regenbooghuizen hebben afgevaardigden in het bestuur. Ook met de medewerkers is er een structureel overleg.

Een groeipunt voor çavaria is echter ook tussentijds stakeholders te betrekken bij het beleid zelf, en in gesprek gaan over hun noden. Dat is gelinkt aan interne organisatieprocessen zoals de Algemene Vergadering, maar gaat ook ruimer.

1.4. Lerende organisatie

Çavaria kiest voor een cultuur van een zelfsturende "lerende" organisatie met faciliterend leiderschap en met ruimte voor eindverantwoordelijkheid in elke functie. Hierin stellen medewerkers mee de doelstellingen op, nemen zelf verantwoordelijkheid op voor het uitvoeren van deze doelen en taken, maken hiervoor een werkplanning en werkbegroting op, en zorgen voor een evaluatie van de gestelde doelen met alle betrokkenen. De leidinggevende neemt hierin een coachende rol op. We staan als organisatie voor een open, lerende cultuur, waarin mensen kwetsbaar en authentiek mogen zijn, en de kans krijgen om te leren. We willen een organisatie zijn die zichzelf blijvend in vraag stelt, en hierdoor groeit in kwaliteit.