VERENIGING EDUCATIES NEDERLAND

Kwaliteitsmanagement nme

De bevindingen van een pilot en aanbevelingen voor vervolgstappen

September 2006

Colofon

De Vereniging Educaties Nederland heeft dit project uitgevoerd op verzoek van het ministerie van LNV. In het kader daarvan is de pilot ‘Kwaliteitsontwikkeling NME-organisaties’ in 2005ontwikkeld. De resultaten daarvan zijn in bijgaand verslag vastgelegd, in opdracht van het bestuur van de Vereniging Educaties Nederland, door:

Mark van Loosdrecht
Bureau Vanloosdrecht©
Keizersstraat 9
1011 GD Amsterdam

T: 020-6208785/06-50526034
F : 020-6207751
E : loosdrecht@keizer9.demon.nl

De begeleiding van het project was in handen van Lydia Haafkens (bestuurslid VEN) en Chris Maas Geesteranus (secretaris VEN).

Het bestuur van de VEN heeft de conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Inhoudsopgave

Blz.

Conclusies en aanbevelingen **4**

Inleiding **5**

Opdracht **5**

Verloop project **5**

Bevindingen **7**

Aanbevelingen **9**

Bijlagen **12**
1: Offerte van de VEN aan LNV
2: Deelnemerslijst kwaliteitsproject
3: Hoofdlijnen kwaliteitsbeoordelingsinstrument
4: Taken voor ondersteuning kwaliteitszorg en gebruik, beheer, ontwikkeling en promotie van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument

Conclusies en aanbevelingen

In dit tekstdeel worden alle conclusies die het VEN-bestuur heeft getrokken, weergegeven. Aangezien het hier een rapportage aan het ministerie van LNV betreft, worden hieronder slechts de op dat ministerie betrekking hebbende aanbevelingen genoemd.
Het bestuur heeft wel het voornemen alle aanbevelingen die betrekking hebben op de VEN, uit te voeren – mits daarvoor de voorwaarden aanwezig zijn – en andere organisaties en instellingen te stimuleren dat ook zij daarin hun verantwoordelijkheid nemen..

1. **Conclusie: met de uitvoering van de pilot en de gedeeltelijke herziening van het K+V-kwaliteitsbeoordelingsinstrument is voor NME-instellingen een goed hulpmiddel ontstaan om de kwaliteit van hun organisatie te beoordelen.**

2a. Conclusie: de kwaliteit van een instelling wordt bepaald door die van de medewerkers, de geleverde producten en diensten en de organisatie. Het is daarom zinvol alle bestaande, bruikbare kwaliteitsbeoordelingsinstrumenten gezamenlijk ter kennis te brengen van het NME-werkveld. De mate van bruikbaarbaarheid en actualiteit van deze instrumenten is een onderwerp dat aandacht verdient.

2b. Het ministerie van LNV wordt aanbevolen voorwaarden te scheppen om de behoeften in het NME-veld naar toegankelijkheid en actualisering van de bestaande instrumenten mogelijk te maken. Als eerste ligt bundeling van dat materiaal en beschikbaarstelling ervan voor de hand.

3a. De VEN stimuleert en ondersteunt het nme-werkveld met het oog op gebruik van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument-op-organisatieniveau (K+V-rapport). Zij wil dit realiseren via een gebruiksmodel naar analogie van de Kwaliteitsmeter NME.

3b. Het ministerie van LNV wordt aanbevolen de VEN, gedurende een introductieperiode, te faciliteren om het kwaliteitsbeoordelingsinstrument-op-organisatieniveau toegankelijk en actueel te houden zetten dat op termijn zichzelf financieel bedruipt.

4a. Een keurmerk kan een kwaliteitsbevorderende werking hebben maar er is in het werkveld geen eenduidige visie op het ontwikkelen van een certificeringssysteem voor nme-instellingen.

4b. Het ministerie van LNV wordt aanbevolen de VEN te faciliteren om te onderzoeken of een stelsel van keurmerken op de kwaliteitsniveaus ‘start’, ‘standaard’ en ‘plus’ een verbetering van de NME-praktijk kan bewerkstelligen.

Inleiding

In 2005 is het kwaliteitsbeoordelingsinstrument voor NME-organisaties beproefd bij een viertal organisaties: Alice O, educatie in wereldperspectief te Amsterdam; het Biesboschcentrum te Dordrecht, NME-centrum De Groene Poolster te Den Helder en bezoekerscentrum Brunssummerheide te Heerlen[1]. Doel van deze pilot was de bruikbaarheid van het voor NME-organisaties ontwikkelde kwaliteitsbeoordelinginstrument met bijbehorende handleiding te beproeven en het instrument aan de hand van de praktijkervaringen, indien nodig, bij te stellen. In 2003 heeft het adviesbureau K+V het kwaliteitsinstrument opgezet in het kader van het programma Leren voor Duurzaamheid. Het is ontwikkeld om de kwaliteit van de organisatie te beoordelen (en dus niet de kwaliteit van diensten en producten). Bijlage 2 bevat een beknopte samenvatting van de hoofdlijnen van het instrument zoals deze in de introductiebijeenkomst aan de deelnemende organisaties is gepresenteerd.
Begin 2005 heeft het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit[2] de rechten en het beheer van het instrument overgedragen aan de VEN.
Gezien de eerdere betrokkenheid van Bureau Vanloosdrecht bij het ontwikkelen van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument, heeft het VEN-bestuur dit bureau gevraagd dit pilotproject te begeleiden. In dit verslag worden kort de bevindingen van deze pilot weergegeven.

In paragraaf 2 wordt eerst de opdracht voor de pilot weergegeven waarna in paragraaf 3 ingegaan wordt op het verloop van de pilot afgezet tegen de geplande werkzaamheden.
Paragraaf 4 bevat de bevindingen van de pilotorganisaties met het instrument waarna het verslag wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen aan het VEN bestuur over gebruik, beheer, ontwikkeling en promotie van het kwaliteitsinstrument.

Naast dit eindverslag is er een nieuwe, aangepaste versie van de handleiding met bijbehorende vragenlijsten aan de VEN overgedragen en een basistekst voor een brochure van de VEN over het kwaliteitsbeoordelingsinstrument.

Opdracht

De opdracht van deze pilot was als volgt geformuleerd: introduceer in een pilot met een aantal NME-organisaties het begrip kwaliteitszorg, begeleid de deelnemende organisaties aan deze pilot bij het zicht krijgen op de kwaliteit van de eigen organisatie, de analyse van hun sterke en zwakke(re) punten en het opstellen van verbeteracties. Zorg voor uitwisseling en interactie tussen de pilotorganisaties op basis van een vergelijkbare aanpak. Tot slot: zorg voor communicatie over, en het naar buiten brengen van de ervaringen van de pilot naar andere NME-organisaties.
Voor de uitwerking van deze opdracht was een aantal werkzaamheden gepland waarop in paragraaf 3 teruggekeken wordt.

Verloop project

De opzet van deze pilot was verdeeld in drie onderdelen:
1. Gezamenlijke bijeenkomsten met de pilotorganisaties
2. Individuele begeleiding pilotorganisaties
3. Slotbijeenkomst

[1] In bijlage 1 is de deelnemerslijst met de contactpersonen en bereikbaarheidsgegevens opgenomen.
[2] Het ministerie van LNV was verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma Leren voor Duurzaamheid en daarmee formeel opdrachtgever en eigenaar van het instrument.

Ad 1. Gezamenlijke bijeenkomsten met de pilotorganisaties

Er waren drie gezamenlijke bijeenkomsten met de pilotorganisaties voorzien: de eerste voor de introductie van, en uitleg over het kwaliteitsbeoordelingsinstrument (heeft door omstandigheden drie keer plaatsgevonden), de tweede om de resultaten uit te wisselen na uitvoering van de kwaliteitsbeoordeling binnen de eigen organisatie en de laatste ter afronding om de plannen voor verbetering en vervolgacties te bespreken.
De gezamenlijke bijeenkomsten waren met name bedoeld om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Dit bleek om drie redenen anders uit te pakken:

- de allerbelangrijkste reden was dat de organisaties vonden dat de toegevoegde waarde van de gezamenlijke bijeenkomsten te gering was. Men had voldoende aan de interne discussies. Voor eventuele vragen of feedback kon men rechtstreeks bij de projectbegeleider terecht,
- de niet gevoelde behoefte aan uitwisseling werd mogelijk (ook) veroorzaakt doordat de deelnemers nogal van elkaar verschillen,
- tot slot vormde de geografische afstand tussen de organisaties nog een praktisch obstakel. De lange reistijden kostten teveel tijd.

Om deze reden is besloten de derde bijeenkomst te laten vervallen.

Ad 2. Individuele begeleiding pilotorganisaties

Bij alle vier de organisaties heeft een introductiegesprek plaatsgevonden en verder zijn de beoordelingen en de plannen van aanpak teruggekoppeld. Daarnaast is op enkele individuele vragen en verzoeken ingegaan.

Ad 3. Slotbijeenkomst

Het was de bedoeling een slotbijeenkomst te organiseren om de ervaringen van deze pilot breed onder de aandacht te brengen. Deze was gepland op 6 december 2005 maar het aantal aanmeldingen was zo klein dat in overleg met de VEN besloten is om de resultaten van de pilot te presenteren samen met de andere projecten die de VEN voor het ministerie van LNV heeft uitgevoerd. Deze bijeenkomst vond plaats op 13 juni 2006. Overigens is de bijeenkomst van 6 december, op kleinere schaal, wel doorgegaan omdat de aanwezige organisaties (Amsterdams NME Centrum, NMC Utrecht) zeer geïnteresseerd waren in het instrument en plannen hadden om hiermee in 2006 aan de slag te gaan.

Communicatie over het project heeft bij aanvang door de VEN plaatsgevonden voor de werving van deelnemers. Tussentijds is een stand van zaken verspreid en de bijeenkomst van 6 december is aangekondigd evenals die van 13 juni 2006. Op grond van de pilot is voor geïnteresseerden een brochuretekst over het kwaliteitsinstrument opgesteld waarin o.a. de ervaringen uit de pilot zijn opgenomen.

De pilot kende een vertraagde start omdat het vinden van projectdeelnemers het bestuur van de VEN, die voor de werving heeft gezorgd, meer tijd heeft gekost dan was verwacht. Daardoor konden pas in mei de startbijeenkomsten worden georganiseerd i.p.v. maart. Dit is uiteindelijk opgevangen door een kortere doorlooptijd van het gehele beoordelingstraject dat de projectdeelnemers eind november vrijwel helemaal hadden afgerond. Dit was conform de oorspronkelijke planning.
Het beoordelingstraject bestond uit de volgende stappen:

- voorbereiden van de beoordeling uitmondend in een kort plan van aanpak
- uitvoeren van de beoordeling
- analyseren van de resultaten

- vaststellen van de verbeterpunten en een prioriteitsvolgorde aangeven
- opstellen van een verbeterplan.

Deze stappen worden in paragraaf 4 van de handleiding van het instrument toegelicht.
De kortere doorlooptijd leverde geen probleem op voor de organisaties. Zoals hierboven aangegeven is de slotpresentatie van dit project doorgeschoven naar juni 2006. Daarmee is ook dit eindverslag vertraagd.

Bevindingen

Gebruik en bruikbaarheid instrument

- Het kwaliteitsbeoordelinginstrument met bijbehorende handleiding bleek voor alle vier de organisaties helder en makkelijk toe te passen in de organisatie. Dit bleek uit de terugkoppeling van de ervaringen en uit het feit dat de projectbegeleider weinig geraadpleegd hoefde te worden. Het wordt gezien als praktisch en functioneel en voldoet uitstekend aan de uitgangspunten die voor de ontwikkeling van het instrument zijn gehanteerd.
- Op de handleiding is aangegeven dat het een kwaliteitsinstrument is voor NME-organisaties maar het is door zijn opzet zeer goed bruikbaar voor alle typen kleinere en middelgrote organisaties.
- Het goed kunnen begrijpen van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument vraagt enig abstractievermogen van de lezer. Medewerkers die sterk uitvoeringsgericht, zijn kunnen moeite hebben met onderdelen van de handleiding en het beantwoorden van de vragenlijsten. Het instrument is goed bruikbaar om het onderwerp kwaliteit van de organisatie te bespreken mits rekening gehouden wordt met de samenstelling van het personeelsbestand.
- Sommige vragen konden niet door alle medewerkers die gevraagd waren de vragenlijsten in te vullen, worden beantwoord. Dit is geen probleem omdat er van alle ingevulde lijsten uiteindelijk één lijst voor de gehele organisatie wordt vastgesteld. Bespreking van de ingevulde lijsten kan interessante discussiepunten opleveren.
- De uitkomsten van de beoordelingen van de deelnemende organisaties kwamen vrij goed overeen met het globale beeld dat men al van de sterke en zwakke punten van de organisatie had. Het werd positief ervaren dat dat beeld bevestigd werd door de uitkomsten van de beoordeling. Dit gaf het gevoel goed bezig te zijn. De toegevoegde waarde van het instrument zit in de concretisering van kwaliteit door een objectieve meetmethode en in het inzicht dat het geeft t.a.v. te verbeteren punten.
- De pilotorganisaties vonden het prettig dat er een externe begeleider was die de introductie verzorgde, de voortgang en afspraken bewaakte en kon optreden als klankbord. Ook de vragen over het gebruik van het instrument werden hierdoor eenduidig beantwoord.
- Vooraf bestond het idee dat de deelnemende organisaties na afloop van deze pilot mogelijk een kwaliteitsgroep zouden vormen die regelmatig bij elkaar komt om ervaringen en kennis uit te wisselen. Niet alleen bleek dit door de diversiteit van de organisaties en de grote onderlinge afstand niet haalbaar, er bleek ook geen grote behoefte aan te zijn.
- Er zijn enkele kleine foutjes en onduidelijkheden in de handleiding gevonden. Die hebben niet geleid tot problemen bij het gebruik van het instrument. Alle opmerkingen zijn verwerkt in een verbeterde versie van het kwaliteitsbeoordelinginstrument: “Handleiding van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument voor NME-organisaties versie 1 van de Vereniging Educaties Nederland”.

Tijdsinzet organisaties

Om een idee te krijgen hoeveel tijd het kost om een kwaliteitsbeoordeling uit te voeren hebben de pilotorganisaties bijgehouden hoeveel tijd zij aan het project hebben besteed. Hoewel de interne aanpak van de kwaliteitsbeoordeling verschilde evenals de grootte van de pilotor-

ganisaties moet als indicatie voor het uitvoeren van de kwaliteitsbeoordeling gedacht worden aan 22 à 28 uur. Deze inzet heeft betrekking op de uitvoering van de kwaliteitsbeoordeling: voorbereiding, opstellen plan van aanpak, invullen van de vragenlijsten, resultaten verzamelen en analyseren en het stellen van prioriteiten, opstellen van een verbeterplan en terugkoppeling met de begeleider/adviseur. Het daadwerkelijk uitvoeren van de verbeteracties zit hier dus *niet* bij[3].
Medewerkers die gevraagd waren de beoordeling uit te voeren, hadden gemiddeld ongeveer 2 à 2,5 uur nodig voor het lezen van de handleiding en het invullen van de vragenlijsten.

Relatie met andere kwaliteitsinstrumenten
Op verzoek van de VEN is de relatie van het kwaliteitsbeoordelinginstrument met andere kwaliteitsinstrumenten bekeken: de kwaliteitsmeter voor NME - primair onderwijsproducten, het (zelf)evaluatie-instrument voor vrijwilligersorganisaties en het museumcertificaat.
De kwaliteitsmeter voor NME materialen en diensten is een in de provincie Gelderland ontwikkeld instrument voor het basisonderwijs waarmee de kwaliteit van afzonderlijke producten wordt beoordeeld, o.a. in hoeverre het product bijdraagt aan realisatie van wettelijk verplichte kerndoelen voor het basisonderwijs.
Op 16 mei 2006 is gesproken met Dannie Wammes van Het Groene Wiel in Wageningen, geestelijk vader van de kwaliteitsmeter, om na te gaan hoe en waar de relatie ligt tussen beide instrumenten. Zoals gezegd, meet de kwaliteitsmeter de kwaliteit van NME-producten en -diensten op een systematische wijze. Aan de hand van een groot aantal vragen wordt een product op negen aspecten beoordeeld. Het instrument geeft inzicht in welke onderdelen de kwaliteit van een product te vergroten is wanneer dit gereviseerd worden en het geeft richting aan het ontwikkelingsproces van nieuwe producten.
De kwaliteitsmeter is onderdeel van het kwaliteitssysteem van NME - Primair Onderwijs (PO) programmering. Hierin staat enerzijds de kwaliteitsmeter die, samen met aanvullende gegevens, leidt tot kwaliteits- en productgegevens. Deze worden opgenomen in een database. Anderzijds is er het basispakket NME dat samen met aanvullende gegevens leidt tot een samenhangend programma voor het PO, afgewogen tegen de capaciteiten en het werkgebied van een CNME. PO beleid en -programma leiden tot een programma-aanbod met NME-producten die de doelen van de organisatie helpen realiseren.
De kwaliteitsmeter en het kwaliteitsinstrument van de VEN zijn complementair aan elkaar. Met het VEN kwaliteitsinstrument wordt op organisatieniveau nagegaan óf missie, visie en beleid is vastgesteld en of activiteiten en inzet van de personele, materiële en financiële middelen bijdragen aan het bereiken van deze doelen. Hóe het beleid en de programmering wordt ingevuld kan met behulp van het kwaliteitsinstrument in samenhang met het basispakket NME worden vormgegeven daar waar het gaat om het primair onderwijs. Beide instrumenten werken vanuit dezelfde gedachte dat je eerst moet vaststellen wát je wil bereiken om daarmee vervolgens de uitvoering vorm te geven. Tevens hanteren ze allebei objectieve maatstaven om de kwaliteit van de organisatie en producten vorm te geven. Voor de programmering en productontwikkeling van andere werkterreinen (VO, duurzame ontwikkeling) zijn nog geen vergelijkbare instrumenten aanwezig.
Alhoewel beide instrumenten los van elkaar te gebruiken zijn en de kwaliteitsmeter niet per sé in samenhang met het basispakket NME ingezet hoeft te worden, mag duidelijk zijn dat ze elkaar versterken als ze allemaal gebruikt worden.[4] Sommige vergen echter nog een flinke

[3]Ook de tijd die de organisaties in deze pilot hebben geïnvesteerd, zoals voor de gezamenlijke bijeenkomsten en het becommentariëren van het instrument, is niet in bovengenoemde 22 - 28 uur opgenomen.
[4]Het is natuurlijk ook mogelijk om andere standaarden/criteria te gebruiken voor het beoordelen en vaststellen van de kwaliteit van een product. De brochures ‘Werken met standaarden: een perspectief’ en ‘Werken met re-

inspanning van een organisatie om hieruit keuzen te maken. Voordeel van de kwaliteitsmeter en het kwaliteitsbeoordelingsinstrument is dat deze een kant-en-klare beoordelingsstructuur bieden die ook standaardisering en certificering bevorderen. Veel criteria uit de brochures worden overigens ook in de instrumenten gebruikt.

De Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk heeft ook een zelfevaluatie-instrument ontwikkeld voor het beoordelen van de kwaliteit van vrijwilligersorganisaties. Hierover is op 27 mei 2006 gesproken met René Edinga van CIVIQ, de werkorganistatie van het NOV. Opbouw en aanpak van dit instrument zijn vergelijkbaar met die van het kwaliteitsinstrument van de VEN. In dit instrument staat echter de vrijwilliger centraal terwijl in het kwaliteitsinstrument de organisatie centraal staat. De andere invalshoek levert naast enkele overlappende vragen ook veel specifieke en verder voerende vragen op met. betrekking tot vrijwilligers. Ook hier is sprake van een grote mate van complementariteit. Voor NME-organisaties met (veel) vrijwilligers kan het de moeite waard zijn om naast het kwaliteitsinstrument ook het NOV-instrument te gebruiken.

Tot slot is er de museumregistratie van de Stichting Landelijke Museum Register. Op 5 juli 2006 vond hierover een gesprek plaats met Roeli Broekhuis, directeur van het Museumhuis Groningen. Het is een instrument specifiek ontwikkeld voor museale instellingen, dat helemaal gericht is op de kwaliteit van het collectiebeleid, -beheer en -ontsluiting. Dit kan interessant zijn voor NME-organisaties die ook collecties beheren. Ook hier is sprake van complementariteit met het kwaliteitsinstrument.

Conclusie: er zijn diverse instrumenten voor het beoordelen van kwaliteitsaspecten van organisaties. Ze hebben alle gemeen dat ze uitgaan van een doordacht beleid en uitvoering en de gerichte inzet van middelen om het doel van de organisatie te bereiken.
Het kwaliteitsbeoordelingsinstrument van de VEN is van de hierboven genoemde het enige instrument dat de inrichting van de organisatie als onderwerp heeft. De anderen zijn specifiek voor een bepaald doel of bepaalde doelgroep en vullen het VEN-kwaliteitsinstrument aan. Op de betreffende onderdelen zijn ze verder uitgewerkt dan het VEN-kwaliteitsinstrument en kunnen daarmee de kwaliteitszorg in een organisatie mede vormgegeven. Het is dan ook wenselijk dat de bekendheid van het NME-werkveld met alle tot nu toe ontworpen kwaliteitsinstrumenten wordt vergroot. De VEN kan daarin een rol spelen. Het is daarbij niet nodig de instrumenten letterlijk in elkaar te schuiven maar wel om te onderzoeken in hoeverre alle instrumenten voor directe toepassing geschikt kunnen worden gemaakt. Overleg en afstemming met de auteurs en beheerders van deze instrumenten is daartoe zinvol.

Aanbevelingen

Voor organisaties die het kwaliteitsinstrument willen gebruiken:
• Gebruik het kwaliteitsbeoordelinginstrument bij voorkeur niet éénmalig. Het instrument is een middel om op systematische wijze de sterke en zwakke kanten van de organisatie te meten en vast te leggen vanuit de gedachte van kwaliteitszorg, namelijk het streven de organisatie optimaal te laten functioneren. Hiermee wordt een organisatie bedoeld die uitvoert wat zij daadwerkelijk wil. Het streven naar kwaliteit in de organisatie vergt structureel aandacht in beleid, aansturing en uitvoering om het kwaliteitsbewustzijn bij en met de medewerkers vorm te geven. Het kwaliteitsbeoordelingsinstrument is hierin een hulpmiddel. Het maakt kwaliteit

---

sultaat, instrumenten ter verbetering van programma en organisatie' die specifiek voor het NME-werkveld zijn geschreven, kunnen hiervoor worden gebruikt.

inzichtelijk en meetbaar maar het daadwerkelijk werken aan, en verbeteren van de kwaliteit begint pas daarna. Het uitvoeren van de kwaliteitsbeoordeling is dus geen doel op zichzelf.
• Het instrument is heel goed bruikbaar voor zelfevaluatie maar uit de pilot is gebleken dat de aanwezigheid van een externe begeleider wenselijk is, met name voor de uitleg en start van een kwaliteitstraject, de eenduidige interpretatie van de vragenlijsten, het bewaken van de voortgang en voor het fungeren als klankbord. Voor deze begeleiding moet gedacht worden aan een tijdsinzet van zo'n 12 - 16 uur per organisatie.
• Start het traject van kwaliteitsbeoordeling met een introductie bij alle medewerkers over het doel van kwaliteitszorg en het instrument en gebruik en volg het stappenplan in de handleiding. Koppel de resultaten terug en gebruik deze om het gesprek over kwaliteit in de organisatie te voeren en de medewerkers erbij te betrekken.
• Ga vooraf goed na welke medewerkers de vragenlijsten zullen invullen omdat dit een zeker abstractieniveau vergt. Ook bij de introductie en de terugkoppeling naar de medewerkers moet hiermee rekening worden gehouden. Voor het verkrijgen van een goed en evenwichtig beeld voldoet het in de regel om 2 à 5 personen de vragenlijsten te laten invullen. De uiteindelijke keuze wie en hoeveel personen hiervoor gevraagd worden hangt af van doelen aanpak van de beoordeling en grootte van de organisatie.
• Het kan voorkomen dat medewerkers die de vragenlijsten invullen, niet op alle vragen antwoord kunnen geven. Dat is geen probleem, die kunnen ze overslaan. Bij het samenvoegen van de individuele beoordelingen tot één gezamenlijke beoordelingslijst lost zich dit op omdat er geen vragen zijn die niemand kan beantwoorden. Bediscussieer echter wel de vragen die verschillend beantwoord zijn.
• Vraag de brochure over het kwaliteitsbeoordelingsinstrument aan bij de VEN.

Voor de VEN ten behoeve van vervolgacties voor implementatie van het kwaliteitsinstrument:
1. Stel vast, nu de pilot heeft uitgewezen dat het kwaliteitsbeoordelingsinstrument aan de verwachtingen voldoet, dat het instrument zeer bruikbaar is om de kwaliteit van organisaties te beoordelen en start de implementatie van het instrument in de sector.

2. Zorg er als eerste voor dat er een beheer- en ondersteuningsstructuur* komt om kwaliteitszorg en het gebruik van het kwaliteitsbeoordelinginstrument te faciliteren. Zonder een dergelijke structuur is de implementatie van het instrument niet mogelijk. Het betreft de volgende hoofdtaken:

- informatie, ondersteuning en advies
- beheer, onderhoud en ontwikkeling[5]
- ontwikkeling keurmerk
- promotie

In bijlage 3 zijn deze hoofdtaken uitgewerkt en vertaald naar uit te voeren werkzaamheden. De inzet en uren en bijbehorende kosten zijn te overzien. Met naar schatting ± 200 uur per jaar kan beheer en ondersteuning voor ongeveer € 20.000,- per jaar adequaat worden geregeld.
Vraag hiervoor subsidie aan bij het ministerie van LNV voor verscheidene jaren, bijvoorbeeld drie, om de continuïteit te waarborgen.

3. Uitvoering van de taken kan door de VEN zelf ter hand genomen worden of worden uitbesteed aan een onafhankelijke instelling. Zoek bij het onderbrengen van de beheertaken naar een plaats waar de VEN zich het beste mee kan profileren.

[5]Het ligt voor de hand de individuele begeleiding van organisaties tegen een kostendekkende vergoeding aan te bieden.

4. Zorg voor continuïteit in de ondersteuning en beheer door in ieder geval twee personen in te voeren in de beheertaken van het instrument.

5. Stel een werkgroep kwaliteitszorg samen onder leiding van een bestuurslid van de VEN die:
- zorgt voor aansturing op hoofdlijnen van de beheerders van het instrument
- besluit over aanpassingen van het kwaliteitsinstrument
- het bestuur adviseert over het kwaliteitsbeleid van de VEN.

6. Vraag een vergoeding aan organisaties die het instrument gebruiken, bij voorkeur een abonnementsbedrag op jaarbasis waarvoor het jaarlijks de update van het instrument toegestuurd krijgt en de terugkoppeling van gebruikerservaringen. Denk daarbij aan een bedrag van zo'n € 150,- à € 250,- per jaar, afhankelijk van de grootte van de organisatie.
In dit verband is het van belang het kopiëren van de handleiding zonder toestemming van de VEN niet toe te staan en ook de handleiding niet in zijn geheel op de website van de VEN te zetten. Dit om te voorkomen dat het instrument zonder medeweten en toestemming van de VEN om wordt gebruikt. Maak aan de gebruikers duidelijk dat het in het belang van de individuele organisaties én in het belang van de sector is om het instrument actueel te houden, dat daarvoor de ervaringen met het werken met het instrument nodig zijn en dat het tijd en geld kost deze ervaringen te verwerken in nieuwe versies. Alleen dan kan de VEN bijhouden wie met het instrument werkt en kan zij met de verkregen informatie en vergoeding het instrument verder ontwikkelen.

7. Selecteer een aantal instellingen die de begeleiding van het kwaliteitstraject kunnen verzorgen en stimuleer organisaties hiervan gebruik te maken. Laat de organisaties die om deze begeleiding vragen, betalen. Bij voorkeur vindt er altijd wel een intakegesprek plaats door de VEN.

8. Zorg voor regelmatige contacten en uitwisseling van kennis en ervaringen tussen de beheerders van de verschillende instrumenten om van elkaar te leren en, waar zinvol en mogelijk, samen te werken om het kwaliteitsdenken en handelen te bevorderen (zie ook bijlage 3 onder taak 'beheer, onderhoud en ontwikkeling').

9. Onderzoek de voor- en nadelen van een keurmerk met bijbehorende criteria en procedure (zie bijlage 3). De praktijk in de museale sector heeft (als voorbeeld) uitgewezen dat organisaties die met een instrument werken, hieraan graag een onafhankelijk oordeel gekoppeld zien. Als erkenning voor de inspanning en als promotiemiddel.

10. Start een promotiecampagne over kwaliteitszorg en het kwaliteitsinstrument (zie acties genoemd in bijlage 3 onder 'promotie').

Bijlage 1

Offerte voor het NME tweeduizend 10-puntenplan, deelproject 2:

'Kwaliteit: eigen professionaliteit of waardering door derden?'

VEN-bestuur
28 januari 2005

Probleemstelling
Veel nme-organisaties werken waarschijnlijk aan kwaliteitsvergroting door middel van kwaliteitsmanagement. Het is echter niet zeker of het beeld dat men van kwaliteit, kwaliteitsbevordering, kwaliteitszorg e.d. heeft, ook maar enigszins vergelijkbaar is. Ziet men kwaliteit als het resultaat van de inzet van eigen professionaliteit of als de kwaliteit van producten en diensten of als het functioneren van de eigen organisatie of als de wijze waarop een afnemer/doelgroep van de eigen organisatie die producten en diensten ervaart? Een zekere mate van gelijkgerichtheid is noodzakelijk omdat met een wat eenduidiger aanpak de uitstraling 'naar buiten' op het punt van 'smoel', resultaten, identiteit en producten en diensten aan duidelijkheid kan winnen.
Verder kan worden geconstateerd dat er al het nodige op het gebied van kwaliteitszorg, wel beperkt tot het niveau van het primaire educatieve werk, is ondernomen:

- theoretisch (beschrijvingen van diverse modellen en criteria door IVN, Marjan Margadant, Kees Both, Dieuwke Hovinga e.a.),
- praktische modelvorming (K+V),
- monitoring (onderzoek Alterra/WU/STOAS)
- onderzoeksmatig (rapport Van Loosdrecht met inventarisaties van afgelopen en gaande projecten op het gebied van professionalisering; voorstellen voor toekomstig 'kwaliteitsbeleid').

Niche
Uit het onderzoek van Van Loosdrecht blijkt dat er nu ten behoeve van de nme voldoende modelmatig materiaal over kwaliteitszorg aanwezig is (in de literatuur) dat kan worden getoetst in de praktijk. Dit materiaal is verwerkt in diverse uitgaven waarin bijvoorbeeld het zgn. INK-model centraal staat en in het rapport van K+V. LNV heeft de VEN gevraagd de uitkomsten van dat project ter beschikking te stellen aan educatieve organisaties met het oog op verdere toepassing in de praktijk. De VEN kiest ervoor om daarbij in ieder geval geïnteresseerde leden te faciliteren.
Ten tweede wil de VEN, op basis van opgedane ervaringen in zo'n project, een implementatieplan opstellen voor verdere toepassing van kwaliteitszorg (mogelijk het 'K+V-model') in het nme-werkveld.

Doel
Het doel van dit project is: nme-organisaties (en in het bijzonder bij de VEN aangesloten leden) in de gelegenheid te stellen ervaring op te doen met kwaliteitszorg in de praktijk in termen van inhoud en borging.

N.B. Natuurlijk ligt het voor de hand te denken in termen van een toenemend aantal organisaties dat kwaliteitszorg structureel en systematisch gaat toepassen. Echter, de beperkingen van

dit deelproject in tijd en geld laten niet toe dat het doel, zoals boven vermeld, wordt uitgebreid.

Resultaten
Het middellange-termijnresultaat van dit project (in 2007) zal kunnen zijn dat de deelnemende organisaties zich een kwaliteitszorgsysteem eigen hebben gemaakt, hetgeen in de praktijk betekent: daarmee ook werken.
Als sluitstuk van het project zal de VEN een analyse maken van de visies vanuit subsidiegevers en nme-organisaties over het al of niet invoeren van een keurmerk voor nme-organisaties die een kwaliteitssysteem gebruiken. Daarbij zal ook de vraag aan de orde komen wie (ingeval die steun aanwezig is) de certificerende instelling kan zijn.

Werkwijzen
2005: - start van het project (organisatie-opbouw, nadere definiëring, selecties van bestaande modellen, nme-organisaties, contact met externe instellingen)
- 'kwaliteitsdag' begin 2005 om de vraagstelling te preciseren en (potentiële) deelnemers aan het project te werven
- begeleiding/facilitering van de deelnemende VEN-leden organiseren en uitvoeren
- analyseren van de vorderingen van alle deelnemers
- evaluerende eindconferentie tweede helft van het jaar
- analyseren en bundelen ervaringen met het oog op verdere implementatie in het educatieveld.

Hiermee is het project in feite niet ten einde maar zal worden afgewacht of een vervolg tot de (financiële) mogelijkheden behoort. In dat laatste geval zijn nog de volgende activiteiten denkbaar:
2006: in afnemende mate: herhaling van werkzaamheden 2005

2007: - zie 2006
- eindbijeenkomst
- evaluatie en beleidsmatige doorwerking voor overheid en VEN zelf.

<u>Tijdplanning</u>
Het project zal in januari 2005 starten maar informeel zullen reeds voorbereidingen in 2004 worden getroffen. Het totale project loopt t/m 2007 waarbij het eerste jaar vooral wordt gewerkt aan toepassing van het kwaliteitsmanagementproces, eventueel in de latere jaren vooral aan doorwerking naar meer organisaties en aan een mogelijke certificering.

<u>Organisatie</u>
Een project als dit vraagt een klein projectteam, bestaande uit:
- VEN-lid (nader te specificeren)
- Mark van Loosdrecht (externe procesbegeleider)
- Lydia Haafkens (VEN; projectuitvoerder)
- Chris Maas Geesteranus (VEN; projectleider).

Er is niet direct behoefte aan een resonansgroep mits de terugkoppeling op de deelnemende organisaties van goed niveau en frequent is (daarom ook wordt een procesdeskundige aangetrokken voor begeleiding van de 4 organisaties, monitoring, evaluatie en het bundelen van ervaringen).

Bijlage 2

Deelnemerslijst kwaliteitsproject VEN

Alice O, educatie in wereldperspectief
Gerard Lommerse (directeur)
Oostenburgervoorstraat 90
1018 MR Amsterdam
T: 020-6204815
F: 020-6391499
E: g.lommerse@aliceo.nl

Vereniging Natuurmonumenten, bezoekerscentrum Heerlen
Anne Steijaert (teamleider publiekscommunicatie Kempen, Midden- en Zuid-Limburg)
Schaapskooiweg 99
6414 EL Heerlen
T: 045-5634838 / 06-54295267
F: 045-5630345
E: a.steijaert@natuurmonumenten.nl

Biesboschcentrum Dordrecht
Marianne den Braven (manager)
Baanhoekweg 53
3313 LP Dordrecht
T: 078-6305363
F: 078-6305350
E: m.denbraven@biesbosch.org

De Groene Poolster, Centrum voor natuur- en milieueducatie gemeente Den Helder
Pauline van der Veldt (educatief medewerker)
Pasteurstraat 6
Postbus 11
1780 AA Den Helder
T: 0223-678470/06-51763232
E: p.van.der.veldt@denhelder.nl

Bijlage 3

Hoofdlijnen kwaliteitsbeoordelingsinstrument

1. Kwaliteitsbeoordelingsinstrument voor NM(E)-organisaties

Met het instrument kan worden beoordeeld wat organisaties moeten verbeteren om de kwaliteit van de organisatie te verhogen én te borgen

2. Uitgangspunten instrument

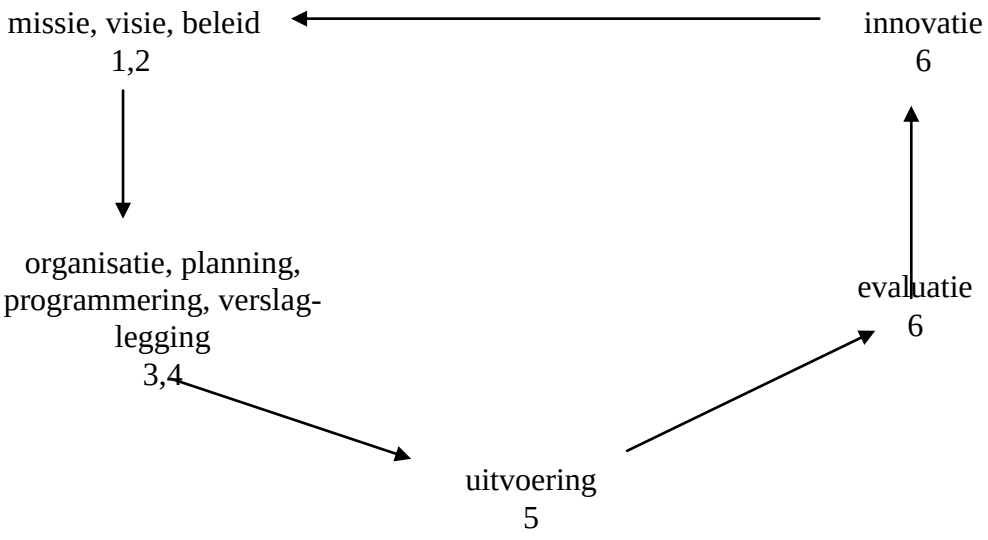
1. Het instrument moet aandacht besteden aan de kwaliteit van de organisatie, niet aan de kwaliteit van de inhoud van de producten en diensten.
2. Het instrument moet recht doen aan de grote diversiteit aan NME-organisaties.
3. Het instrument moet recht doen aan de verschillende ambitieniveaus voor professionalisering in de branche.
4. Gebruik van het instrument mag geen zwaar beslag leggen op de capaciteit in de organisatie: het moet laagdrempelig zijn.

3. Kwaliteit in de organisatie

Een organisatie kan kwaliteit leveren door:

1. Vast te stellen wat de klant vraagt en wat de continuïteit van het bestaan van de organisatie waarborgt.
2. Vast te stellen aan welke vraag de organisatie wil voldoen en hoe de continuïteit van het bestaan van de organisatie het beste kan worden gewaarborgd.
3. Vast te stellen in hoeverre de organisatie nu al de gewenste kwaliteit kan leveren.
4. Vast te stellen wat in de organisatie moet worden geoptimaliseerd om betere kwaliteit te leveren.
5. De verbeteringen door te voeren
6. Regelmatig te evalueren of men nog op de goede weg is en aan de hand daarvan de organisatie aan te passen.

4. Organisatie van kwaliteit: de beleidscyclus



N.B. De cijfers verwijzen naar de stappen van punt 3 in de tekst.

5. Optimale organisatie

Een optimaal functionerende organisatie is een organisatie waarin wordt uitgevoerd wat de organisatie ook daadwerkelijk wil.

Vereist is een goede afstemming tussen het beleid van de organisatie, de structuur, de begroting, de planning van de organisatie en de uitvoering.

Het beleid van een optimaal functionerende organisatie wordt bepaald op basis van de genoemde aspecten van kwaliteit: de wens van de klant en de continuïteit van de organisatie.

6. Kwaliteitszorg, kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitsbeoordeling

Kwaliteitszorg dient ertoe de organisatie optimaal te laten functioneren. Kwaliteitszorg kan worden gesystematiseerd in een kwaliteitszorgsysteem.

Een kwaliteitszorgsysteem kan worden gedefinieerd als een systeem dat er toe dient de kwaliteit van diensten en producten te meten, vast te leggen en te verbeteren.

In de definitie wordt duidelijk dat kwaliteitsbeoordeling altijd deel uitmaakt van een kwaliteitszorgsysteem. Omgekeerd is dit echter ook het geval: een goed kwaliteitsbeoordelinginstrument is gebaseerd op een kwaliteitszorgsysteem.

7. Kwaliteitsbeoordelingsinstrument

Het voor NM(E)-organisaties ontwikkelde kwaliteitsbeoordelinginstrument is gebaseerd op het INK-kwaliteitsmodel maar specifiek ontworpen om te voldoen aan de uitgangspunten.

Hiervoor is gekozen omdat het INK-model veelomvattend is en een grote inspanning vraagt van de gehele organisatie en daarom minder geschikt is voor de relatief kleine NM(E)-instellingen.

8. Het instrument: structuur

De structuur van het instrument volgt de velden van de beleidscyclus. Elk onderdeel van de beleidscyclus is geconcretiseerd in het instrument met een aantal vragen die kunnen worden beantwoord met ja of nee. Elke vraag vormt een kwaliteitscriterium voor de inrichting van de organisatie.
Met deze vragen wordt vastgesteld of de organisatie gebruik maakt van instrumenten die nodig zijn om als organisatie optimaal te functioneren en de kwaliteit van de organisatie te borgen. Met 'borgen' wordt bedoeld dat de kwaliteitsstandaards helder zijn en duidelijk is hoe deze bewaakt worden zodat de kwaliteit niet meer afhankelijk is van specifieke personen maar ook door anderen kan worden gewaarborgd.

9. Het instrument: onderscheid in ontwikkelingsniveaus organisaties

Omdat er binnen veel verschillende type organisaties zijn, zijn aan de kwaliteitscriteria in het instrument drie verschillende niveaus toegekend, te weten:

1. Een startniveau
2. Een standaardniveau
3. Een plusniveau.

10. Beschrijving ontwikkelingsniveaus

- **Startniveau**
  Bevat kwaliteitscriteria waaraan een organisatie moet voldoen om voldoende ingericht te zijn als "beheerorganisatie". D.w.z. de organisatie gebruikt een minimaal aantal instrumenten om inzicht te krijgen in de wijze waarop de organisatie functioneert en globaal te sturen op deze instrumenten.

- **Standaardniveau**
  Bevat kwaliteitscriteria die betrekking hebben op organisatie instrumenten die nodig zijn voor een gerichte en onderbouwde sturing van de organisatie. Het gaat hierbij vooral om evaluatie-instrumenten.

- **Plusniveau**
  Bevat kwaliteitscriteria die van belang zijn voor organisaties die planmatig en volgens een duidelijke visie willen innoveren.

11. Gebruik instrument: aanpak beoordeling

1. Uitvoeren van de beoordeling
   - fase 1: de voorbereiding van de beoordeling;
   - fase 2: het uitvoeren van de beoordeling;
   - fase 3: het analyseren van de uitkomsten van de beoordeling.
2. Vaststellen en prioriteren verbeterpunten
3. Opstellen van een verbeterplan

12. Uitvoeren beoordeling

Fase 1: voorbereiding

In de voorbereiding van de kwaliteitsbeoordeling moet een aantal vragen worden beantwoord:
1. wat is het doel van de beoordeling?
2. wat moet het resultaat zijn van de beoordeling?
3. wie moeten er worden betrokken bij de beoordeling?
4. hoe moet de beoordeling worden aangepakt?

Op basis van de antwoorden op deze vier vragen kan een plan van aanpak worden gemaakt voor de beoordeling.

Fase 2: uitvoering plan van aanpak

Uitvoering plan van aanpak; de vragenlijsten van het kwaliteitsbeoordelingsinstrument worden ingevuld.

Fase 3: analyse beoordeling

Beoordeling resultaten: de scores worden verwerkt op een werkblad. Vaststelling waar de potentiële verbeteringen in de kwaliteit van de organisatie zijn te realiseren.

13. Vaststellen en prioriteren verbeterpunten

Aan de hand van een werkblad worden de scores per element van de beleidscyclus en de drie onderscheiden ontwikkelingsniveaus van de organisatie geordend en worden de prioriteiten vastgesteld aan de hand van een zorgvuldige afweging, toegespitst op de behoefte van de organisatie.

14. ***Opstellen van een verbeterplan***

Een verbeterplan is een projectplan voor de door te voeren verbeteringen met daarin:

1. Het doel van de verbetering.
2. Het resultaat van het verbetertraject.
3. De betrokkenen bij het verbetertraject.
4. De activiteiten die nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen.
5. De planning van die activiteiten.

Bijlage 4

Taken voor ondersteuning kwaliteitszorg en gebruik, beheer, ontwikkeling en promotie kwaliteitsbeoordelingsinstrument van de VEN

De VEN is de eigenaar van het kwaliteitsinstrument voor NME organisaties en dus verantwoordelijk voor informatie, advies en ondersteuning, beheer en onderhoud, ontwikkeling en promotie. Alhoewel daar nu nog geen sprake van is kan er in de toekomst nog het uitgeven van een keurmerk bijkomen. Deze taken vergen enige capaciteit. Omdat de VEN geen eigen medewerkers heeft zal zij deze taken uit moeten besteden.
Hieronder is aangegeven wat de uitvoering van genoemde taken aan werkzaamheden inhouden.

Informatie, ondersteuning en advies
Organisaties die het instrument (willen) gaan gebruiken kunnen behoefte hebben aan informatie, advies en/of ondersteuning bij het gebruik van het instrument:

- *telefonische en digitale vraagbaak (dus per telefoon en e-mail bereikbaar)*
- *toelichting geven op kwaliteitszorg en het kwaliteitsinstrument, zowel inhoudelijk als organisatorisch*
- *advies van organisaties bij uitvoering kwaliteitsbeoordeling en/of verbeteracties*
- *begeleiding van organisaties bij de uitvoering van het kwaliteitsbeoordelingtraject en/of de uitvoering van verbeteracties*[6].

Beheer, onderhoud en ontwikkeling
Voor de branche is het goed om overzicht te hebben van de organisaties die met het instrument werken, hoe zij het instrument gebruiken en welke ervaringen men ermee heeft. De ervaringen die organisaties met het instrument opdoen, leveren weer suggesties op voor verbeteringen en verdere ontwikkeling van het instrument. Het kwaliteitsinstrument is immers geen statisch hulpmiddel maar moet evolueren door het gebruik nieuwe inzichten. Hierbij kan het beste een versiebeleid worden gevoerd (misschien is in het begin één nieuwe versie per jaar nodig is, daarna lijkt een nieuwe versie per twee of drie jaar voldoende).

- *overzicht maken van organisaties en hun contactpersonen die met het kwaliteitsinstrument werken en kwaliteitsbeoordeling hebben uitgevoerd*
- *verzamelen reacties, opmerkingen en suggesties t.a.v. gebruik van het instrument*
- *aan de hand van ervaringen van gebruikers en ontwikkeling van organisatie-inzichten aanpassen van het instrument en het toevoegen/verfijnen van de vragenlijsten*
- *zorgen voor het overdragen/uitwisselen van ervaringen*
- *contacten onderhouden met andere sectoren die kwaliteitszorg faciliteren (in eerste instantie met NOV/CIVIQ voor vrijwilligersorganisaties, de Stichting Nederlands Museumregister/provinciale museumconsulenten voor de museale instellingen en ook met de beheerder van de kwaliteitsmeter, waarmee (vooralsnog primair onderwijs) producten inhoudelijk worden beoordeeld, het IVN.*

Ontwikkeling keurmerk
In de museale wereld was registratie in eerste instantie geen doel. De instellingen die als eerste deelnamen aan het kwaliteitsproject, vroegen of hun inspanningen niet konden uitmonden

in een certificaat. Het geeft een blijk van waardering voor de inspanningen die de medewerkers hebben verricht voor het verbeteren van de kwaliteit. Het blijkt tevens een promotiemiddel voor een organisatie. Ondanks de aarzelingen in de NME-sector beveel ik aan de komende drie jaar een keurmerk te ontwikkelen met bijbehorende procedure.

- *criteria opstellen voor het beoordelen van de scores uit de beoordeling, per niveau. In ieder geval de minimale eisen vaststellen wanneer voor vaststellen voldoende/onvoldoende (noodzakelijk voor het kunnen verstrekken van een keurmerk, zoals bijvoorbeeld het NOV heeft gedaan voor het kwaliteitskeurmerk voor vrijwilligersorganisaties)*
- *uitwerken van een procedure voor aanvraag en beoordeling/uitgifte van een keurmerk.*

Promotie
De VEN streeft een breed gebruik van het kwaliteitsinstrument in de NME sector na. Dit leidt mogelijk tot de uitgifte van een keurmerk voor NME organisaties die aan bepaalde kwaliteitscriteria voldoen. Het gebruik van het instrument moet dus uitgedragen worden. Promotiewerkzaamheden voor het instrument bijvoorbeeld door:

- *een duidelijk 'gezicht' van de VEN ontwikkelen voor de sector waar organisaties zich met vragen over het kwaliteitsinstrument toe kunnen wenden (per telefoon, e-mail, website)*
- *ontwikkelen en bijhouden teksten/informatie op de webpagina('s) VEN m.b.t. kwaliteitszorg en het kwaliteitsinstrument*
- *verspreiden informatiebrochure over het kwaliteitsinstrument (basistekst is gereed en overgedragen aan de VEN)*
- *verzorgen presentaties en promoten kwaliteit en het kwaliteitsinstrument van de VEN op relevante bijeenkomsten (sheets beschikbaar)*
- *artikelen in tijdschriften/op internet*
- *rechtstreekse benadering NME-organisaties*
- *(elektronische) nieuwsbrief?*
- *het zou mooi zijn als er ook ruimte is om organisaties te bezoeken. Dit kost echter veel tijd, bijvoorbeeld bij 10 organisaties per jaar 60-80 uur.*