



Management Consultancy

**Procesverslag NME kwaliteitsproject
'Zo gaat 'ie goed... zo kan 'ie beter'**

Procesverslag van het verloop van het kwaliteitsproject: 'Zo gaat 'ie goed...zo kan 'ie beter'

Inleiding

Een belangrijk aspect van de professionalisering van NME is kwaliteitsverbetering. Deze verbetering betreft zowel het kwaliteitszorgsysteem (een managementkwestie) als de kwaliteitszorg voor afzonderlijke NME-produkten en -diensten. De afgelopen maanden kwamen in het Noord-Brabant/Limburg en in Noord-Holland/Utrecht twee groepen uitvoerende NME-werkers bijeen. Zij hielden zich gedurende drie opeenvolgende bijeenkomsten bezig met de kwaliteitszorg voor een concreet NME-produkt. In het zuiden was het onderwerp van kwaliteitsverbetering 'de leskist'; in het westen ging het over 'NME voor volwassenen'. Onder de titel: 'Zo gaat 'ie goed....zo kan 'ie beter' werd deze bijdrage aan de professionalisering van NME projectmatig aangepakt. Opdrachtgever voor dit project was het IVN: als projectleider trad op Rosa Lucassen (bureau NME-diensten). L&G Management Consultancy was opdrachtnemer: naast begeleider van de bijeenkomsten als 'kwaliteitsdeskundige' was Hans Nuiver, de adviseur van L&G, lid van het projectteam en penvoerder voor een artikel over dit project in NME-platform, alsmede auteur van dit procesverslag.

Dit verslag is bestemd voor de opdrachtgever, het projectteam, de deelnemers en de financier. De verslagen van de afzonderlijke bijeenkomsten werden gemaakt door Rosa Lucassen; deze verslagen werden de deelnemers reeds eerder toegestuurd. De verslagen zijn opgenomen in het projectarchief.

Doelstelling

In de offerte van L&G van december 1997 werd de doelstelling als volgt beschreven:

".....De (operationele) doelstelling van dit project is drieledig:

1. werkers worden geïnformeerd over ervaringen met kwaliteitszorg door IVN en Stichting Veldwerk Nederland (SVN)
2. zij ontwikkelen kwaliteitscriteria vanuit de praktijk op twee onderdelen van NME-werk;
3. zij doen aanbevelingen voor de uitbouw van kwaliteitsverbetering op lokaal en regionaal niveau.

Doelstellingen in termen van effecten volgens methodiek 'projectmatig werken'
L&G Management Consultancy:

Er is sprake van drie effecten:

1. inhoudelijk effect: werkers vormen zich een beeld van aspecten van kwaliteitsverbetering en ontwikkelen zelf criteria op eigen produkten en processen, die zij toetsen en werkenderwijs in hun praktijk implementeren;
2. effecten in termen van de beleidsontwikkeling van de diensten en de sector: het

project draagt bouwstenen aan voor het ontwikkelen van een kwaliteitssorgsysteem (vervolgprojecten);

3. er wordt gescoord bij de uitvoerende professionals, het management en de financiers.

Deze doelstelling stelt eisen aan de produkten: concreet, toepasbaar en overdraagbaar.

Deze doelstelling stelt eisen aan de processen: transparant, op basis van een breed draagvlak bij de uitvoerders en het management, inzichtelijk, over te dragen aan instellingen en uiteindelijk de sector als 'eigenaar' van het projectresultaat'.

Het vormgeven aan de processen, en daarmee aan de implementatie van het projectresultaat, stelt voor L&G de belangrijkste kwaliteitseisen aan dit project. De borging van de produktkwaliteit is evenzeer zorg van de andere partner(s) in het project, almede van de nader te bepalen inhoudelijke deskundigen....."

Het verloop van het project

Na gunning van de opdracht aan L&G vond er in januari 1998 een bijeenkomst plaats tussen de opdrachtgever (in de persoon van Gerard Jutten, directeur IVN), de projectleider (Rosa Lucassen) en de opdrachtnemer (L&G in de persoon van Hans Nuiver).

Tijdens deze bijeenkomst werd het ambitieniveau van het project bijgesteld. In dit project gaat het voornamelijk om het ontwikkelen van instrumenten voor de kwaliteitsverbetering van concrete produkten: het borgen daarvan in de organisaties (de kwaliteitszorg) dient slechts terloops aan de orde te komen. Voorts werd op deze bijeenkomst de projectstructuur vastgesteld: er werd besloten dat het projectteam naast Rosa Lucassen en Hans Nuiver tevens zou bestaan uit enige Provinciale Consulents van het IVN in de provincies waar het project zou worden uitgevoerd. Tenslotte werd de tijdsplanning bijgesteld en werden er afspraken gemaakt over de werving, welke vooral gedragen zou worden door de genoemde Provinciale Consulents.

Op 9 maart kwam het projectteam voor de eerste keer bijeen, om de eerste bijeenkomst voor te bereiden. Daarbij aanwezig waren naast Rosa Lucassen en Hans Nuiver tevens de Provinciaal Consulents van Utrecht Annette de Vries en van Noord-Brabant Frances van Lent, alsmede Arianne Doeleman, projectleider van het Gelderse kwaliteitsverbeteringsproject. Tijdens dit gesprek werd het programma voor de eerste bijeenkomst vastgesteld, almede werd gezien welke mogelijkheden er lagen om gebruik te maken van de ervaringen van de reeds aangemelde deelnemers. Tijdens deze bijeenkomst bleek dat de bijeenkomsten nog niet waren 'volgeboekt': er werden afspraken gemaakt om als nog enige wervende activiteiten te ondernemen.

Op 16 maart vergaderen Rosa Lucassen en Hans Nuiver om het programma voor de eerste bijeenkomst methodisch vorm te geven. Voorts bedachten zij wie er als inhoudelijke deskundigen voor de tweede bijeenkomst zouden worden uitgenodigd. Het bleek dat de Stichting Veldwerk Nederland (tijdens de eerste bijeenkomst) geen bijdragen zou gaan leveren.

Op 24 maart vond de eerste bijeenkomst plaats in te Eindhoven, op het NME-centrum aldaar. Er waren vier deelnemers. Na de kennismaking vertelde Gerard Jutten over werken aan kwaliteitszorg binnen het beroepsapparaat van het IVN. Hij ging in op het

begrip kwaliteit, de beoordeling daarvan en de criteria daarvoor. Bij het IVN werkt men aan de hand van schema's van werkprocessen, nader onder te verdelen in activiteiten, waarbij allerlei (noodzakelijke) informatie benoemd wordt. Gerard vertelde één en ander over de werking in de praktijk, alsmede over de knelpunten. Hij deelde het projectverslag: 'Kwaliteitszorg IVN, een extra impuls' uit.

Vervolgens koppelde Hans Nuiver kwaliteitscriteria aan de doelstelling van een NME-activiteit, die hij beschrijft in effecttermen. De gewenste effecten bepalen de noodzakelijke produkten en processen en de daaraan te koppelen kwaliteitseisen. Vervolgens introduceerde Hans Nuiver een kwaliteitsmatrix, die hij toepaste op zijn eigen verhaal en het materiaal dat hij uitdeelde (dit materiaal is als bijlage bij het procesverslag gevoegd). Vervolgens werd deze nog wat 'taaiere' theorie verder praktisch vertaald in voorbeelden, praktijken en uitleg. De aanwezigen kregen als huiswerk voor de volgende bijeenkomst de opdracht deze matrix in te vullen op een door hen zelf uit te kiezen leskist.

Op 27 maart vond een soortgelijke bijeenkomst plaats te Amsterdam. Hier waren zes mensen aanwezig. Er werd eenzelfde programma uitgevoerd als in Eindhoven. De discussie had in deze groep een hoger abstractieniveau, omdat de aanwezigen allen (gemeentelijke) beleidsambtenaren waren en bovendien het object van kwaliteitsverbetering "NME voor volwassenen" een veel bredere scoop heeft dan het onderwerp "leskisten". (althans, dat dachten we toen!!!) Ook hier werd afgesloten met een huiswerkopdracht. Er wordt voor gekozen een doelstelling en een kwaliteitsmatrix te formuleren voor activiteiten in een wijk, gericht op het terugdringen van de automobiliteit rond een school.

Tussentijds overlegden Rosa Lucassen en Hans Nuiver over de eerste en tweede bijeenkomst: het leek erop dat in het zuiden de gerichtheid op een concreet (onderwijs)produkt andere didactische eisen stelde dan de bijeenkomsten in het westen, waar de procesbenadering domineerde. Vanuit deze 'voorkennis' werden de inhoudelijke deskundigen ingesproken.

Op 20 april vond de tweede bijeenkomst in Eindhoven plaats. Er waren nu zes deelnemers; vier van hen hadden op basis van de vorige bijeenkomst huiswerk kunnen maken. Als inhoudelijke deskundige was aanwezig Jan Zwiers (Iselinge Educatieve Faculteit, tevens voorzitter van de werkgroep kwaliteitsverbetering Primair Onderwijs in het Gelderse kwaliteitsproject). In drie sub-groepen werd de door de deelnemers ingevulde matrix bewerkt tot een tussenprodukt, waarover vervolgens plenair is gesproken. De subgroepen werden begeleid door Rosa Lucassen, Jan Zwiers en Hans Nuiver. Tijdens de plenaire behandeling gaf Jan Zwiers commentaar. Het resultaat van deze bijeenkomst was een matrix waarmee een leskist kan worden onderzocht op kwaliteitsaspecten. (deze matrix is als bijlage bij het procesverslag gevoegd). Boeiend was, dat in deze bijeenkomst bleek hoezeer ook hier processen belangrijk zijn, in dit geval het proces om een leskist te maken. Een bruikbaar protocol zou volgens de aanwezigen een kwaliteitswaarborg voor het produkt kunnen zijn. De deelnemers kregen als huiswerk het verzoek de matrix toe te passen op andere leskisten en de volgende bijeenkomst hun bevindingen te rapporteren.

Op 23 april vond de tweede bijeenkomst in Amsterdam plaats. Er waren daar zeven deelnemers. Als inhoudelijk deskundige was aanwezig Henk Leenders (bureau CEA).

deelnemers. Als inhoudelijk deskundige was aanwezig Henk Leenders (bureau CEA). In deze groep behandelde we alle huiswerk plenair. We stuiten in deze groep op de moeilijkheid dat kwaliteit van een concreet produkt (zoals bij voorbeeld een leskist) gemakkelijker in de matrix te beschrijven is dan de kwaliteit van een wijkgerichte activiteit voor volwassenen. Deze laatste activiteit betrof immers het totale proces van het beïnvloeden van het denken over automobilititeit in een wijk, geconcentreerd op de omgeving van een school. Hier bleek al spoedig, dat er sprake was van een reeks van samenhangende activiteiten, zoals het maken van een folder, het organiseren van een fotowedstrijd, het beleggen van een bijeenkomst en het formuleren van vervoersalternatieven. Op ieder onderdeel van dit 'werkproces' bleek een kwaliteitsmatrix van toepassing te zijn. Terecht meenden aanwezigen dat het in de praktijk ondoenlijk is op ieder onderdeel de matrix los te laten, hoezeer de kwaliteit van het totale werkproces daarmee ook gediend zou zijn! De conclusie was, dat het verstandig is de matrix alleen te gebruiken voor activiteiten (produkten) met een groot afbreukrisico. (de kwaliteitsmatrix die in deze bijeenkomst als resultaat werd geproduceerd is eveneens als bijlage bijgevoegd).

De deelnemers kregen als huiswerk het verzoek de matrix toe te passen op andere NME-activiteiten voor volwassenen en de volgende bijeenkomst hun bevindingen hierover te rapporteren.

Op 8 mei 1998 kwam het projectteam weer bijeen. Zij reflecteerden op de voortgang van de twee groepen en dachten na over de doorwerking naar het NME-werkveld in de betreffende provincies. Algemeen werd geconcludeerd dat er sprake was van een behoorlijk abstractieniveau, dat in het huiswerk de worsteling met de leerstof merkbaar was, dat het boeiend bleek het denken van inhoudelijk georiënteerde mensen te integreren met sturingsvragen, dat de groepen klein maar fijn zijn (veel diepgang) en dat het project een laboratorium/proeflokaal is voor vervolgv activiteiten.

De groep leskisten leerde vooral dat kwaliteit leveren ook betekent het geven van sturing aan processen (bij voorbeeld om een protocol ontwikkelen voor het produceren van een leskist)

Bij de groep NME-activiteiten voor volwassenen merkten de uitvoerders een enorme diversiteit in onderwerpkeuze op, het zelf leren staat hier heel centraal, hun werk is beleidsmatig sterk ingebed, er is een hoog abstractieniveau: het doorvertalen betekent voor hen vooral het toepassen van programma-sturing (b.v. interactieve beleidsprocessen waarin bewoners participeren). Voor deze groep is een belangrijk leerpunt om het aangereikte stramien los te laten op activiteiten met een groot afbreukrisico. Ze determineerden die activiteiten door op een door hen zelf te bepalen schaalniveau de noodzakelijke activiteiten te ordenen.

Tenslotte verdiepte het projectteam zich in de voorbereiding van de derde bijeenkomst en op het vervolg van dit project, zowel op provinciaal als op landelijk niveau.

Op 19 mei vond de laatste bijeenkomst in Eindhoven plaats in een zaal boven een kroeg, in aanwezigheid van Frances van Lent (p.c. Noord-Brabant).

Er waren vijf deelnemers. Alle aanwezigen hadden hun huiswerk gemaakt; er ontstonden boeiende discussie over de vraag hoe je je klanttevredenheid meet, hoe je je klanten (onderwijzers) zover krijgt dat ze zich kritisch opstellen: als je met kwaliteitscriteria gaat werken vraagt dat om open communicatie met de gebruiker, hoe orga-

lende processen. Er werd voorgesteld een derde veld aan het stramien toe te voegen (!), maar dat maakte het wel erg ingewikkeld. Voorlopig legde men de nadruk op het ontwikkelingsproces, waarbij het didactisch proces eisen stelt aan die ontwikkeling.

Voort besprak men de vraag hoe kennis van collega's te benutten, de rol van de opdrachtgever, de keuze voor de eigen rol (uitvoerder, beleidsontwikkelaar, scholen van docenten), de relatie tussen kwaliteitscriteria en een kwaliteitszorgsysteem (wie is bevoegd te oordelen over de kwaliteit?). Met deze laatste vraag lag de relatie met kwaliteitsbewaking als managementinstrument duidelijk op tafel. Daar echter bereikten we in het kader van dit project de grenzen!

Tenslotte was het boeiend dat tijdens deze bijeenkomst bleek dat criteria voor sommigen werkers ook belemmerend kunnen werken, namelijk als normen en eisen die weerstand oproepen. Het bespreken van die criteria met anderen helpt om die weerstand te overwinnen.

De deelnemers in Eindhoven waren tevreden over het gebodene. De sfeer werd als zeer open ervaren, waardoor de bijeenkomsten meer opleverden dan de meesten aanvankelijk hadden gedacht. Er was veel herkenning bij elkaar. Het bleek inspirerend om op deze praktische manier aan het werk te zijn. De deelnemers wensden ondersteuning bij de opschaling in de eigen situatie. Sommigen willen daarin graag een concreet aanbod. Frances van Lent wil in het najaar de leidinggevendenden van NME-centra in Noord-Brabant bij elkaar roepen om meer gezamenlijkheid te organiseren. Een werkgroep kwaliteitszorg kan mogelijk een onderwerp op die bijeenkomst zijn. De Provinciaal Consulenten peilen voorts de behoefte aan een terugkomdag voor deze groep in het najaar.

Op 26 mei vond de laatste bijeenkomst in Amsterdam plaats in aanwezigheid van Annette de Vries (p.c. Utrecht) en Frits Hesselink (binnenste buitenstaander vanuit de commissie Professionalisering en Kwaliteitszorg 1998). Er waren 5 deelnemers aanwezig. Terwille van alle nieuwkomers werd kort de aanpak en de 'theorie' opgefrist (een integrale aanpak, koppeling aan doelen/effecten/ de keuze voor het schaalniveau waarop je je activiteiten beschrijft bepaalt het niveau waarop je je kwaliteit definieert/ eerst denken, dan doen wat je bedacht hebt).

Er werden als huiswerk twee praktijkervaringen ingebracht (Milieumarkt in Woerden/ Ecoteams in de wijk). Er ontstond een boeiende discussie over de inbedding van de activiteiten in het (milieu)beleid van de gemeente, de probleemanalyse (op welk niveau formuleer je de doelstelling: hoe breder hoe lastiger te operationaliseren en aan een kwaliteitstoets te onderwerpen), de verwachtingen van de klant en het meten daarvan (wie is de doelgroep?): een kwaliteitsaanpak kost tijd maar beperkt ook de risico's.

Ook in deze groep ontstond een gesprek over de competenties: wie gaat er over de kwaliteit? In deze discussie werd duidelijk dat het vaak degenen zijn die zich verantwoordelijk voelen voor produkt en proces. Dat zijn in eerste termijn de beleidsmedewerkers, eerder dan het management. De managers hebben andere belangen: scoren, politieke winst, efficiency. Daarom is het van belang bij de start van een 'project' de verschillende belangen op tafel te krijgen: dan kunnen de rollen en competenties worden verdeeld.

Tenslotte bespraken we het verschijnsel dat deze aanpak tijd kost, maar in de uitvoering tijd oplevert. Daar moeten velen nog van overtuigd worden! Het doorwerken van

deze systematiek in de organisatie kost zeker tijd. Dat moet je afdwingen, werd er gezegd. Maar hulp daarbij is welkom.

Wensen voor de toekomst zijn trainingen op persoonlijke effectiviteit, het opzetten van een database voor de aanpak van NME-activiteiten voor volwassenen, het aanleren van evaluatietechnieken, het beter afstemmen van ontwikkelplannen en kwaliteitsgroepen (Zeist en Amsterdam-Noord deden op dat moment beiden!) In het najaar zal bekeken worden of een terugkom-bijeenkomst zinvol is. Annette de Vries zal tegen die tijd de behoeften peilen.

Tenslotte gaven de deelnemers hun waardering voor deze bijeenkomsten. Er zijn goede structuren/hulpmiddelen aangereikt, het levert nieuwe inzichten op, je leert van de ervaringen van anderen, je krijgt een concreet instrument mee en het betreft je op het professioneel werken in de NME-praktijk. Frits Hesselink concludeerde dat een beter afstemming van de (professionaliserings)programma's wenselijk is.

Het project werd afgerond met het schrijven van een artikel voor het NME-platform: (dit artikel is als bijlage eveneens bijgevoegd), almede met het concipiëren van dit procesverslag.

Na de zomerperiode wordt het project geëvalueerd met de opdrachtgever en de projectleider.

Leiden, 21 juni 1998

Hans Nuiver



Management Consultancy

Bijlage 1: Cursusmateriaal

DOELSTELLINGEN

Er is een aanleiding (probleem) om een produkt te maken en over te dragen: de opdrachtgever heeft een idee van de gewenste situatie (effecten).

De uitvoerder moet de opdracht uitwerken in een doelstelling.

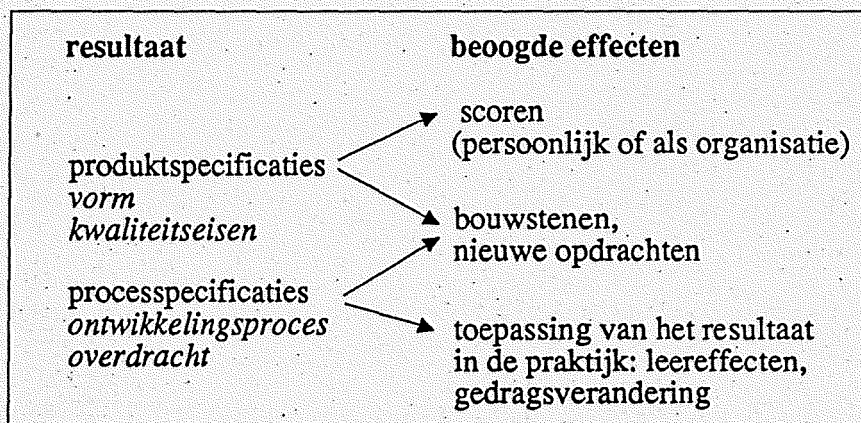
De doelstelling wordt beschreven in resultaten (produkten en processen) en in effecten.

De effecten kunnen vanuit drie invalshoeken beschreven worden:

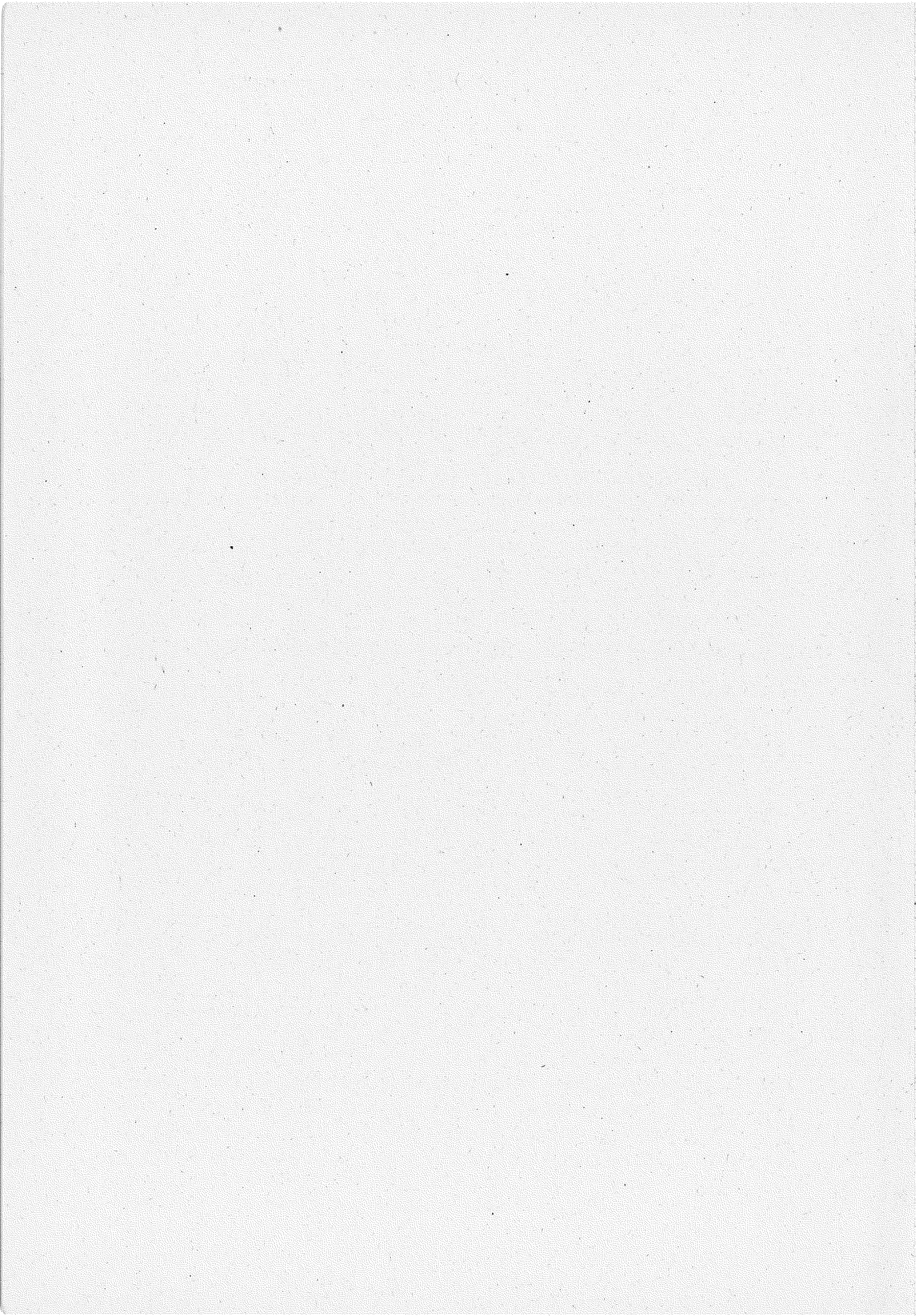
- **scoren** (opnieuw gevraagd worden)
- **bouwstenen** (start voor een volgend produkt)
- **leereffecten voor de deelnemers** (nme-doelstelling, handelen))

Om die effecten te bereiken heb je produkten en processen nodig.

doelstelling



De invulling van de vijf onderdelen van de doelstelling geeft duidelijkheid aan alle betrokkenen. Ook wordt de interne consistentie zichtbaar.



KWALITEIT = Voldoen aan 'verlangens/eisen' van de klant of afnemer

Het gaat om de keuze wie mag beoordelen of er wel kwaliteit is geleverd.

Kwaliteit wordt meetbaar gemaakt met behulp van normen, maar voldoen aan normen garandeert nog geen kwaliteit volgens de subjectieve beleving van de beoordelaar. Pas achteraf kan worden vastgesteld of het produkt en de wijze waarop het produkt is ingezet voldoende 'kwaliteit' hadden.(= de integrale kwaliteit)

We maken onderscheid tussen kwaliteitsnormen en integrale kwaliteit. Daarnaast onderscheiden we produktkwaliteit van proceskwaliteit.

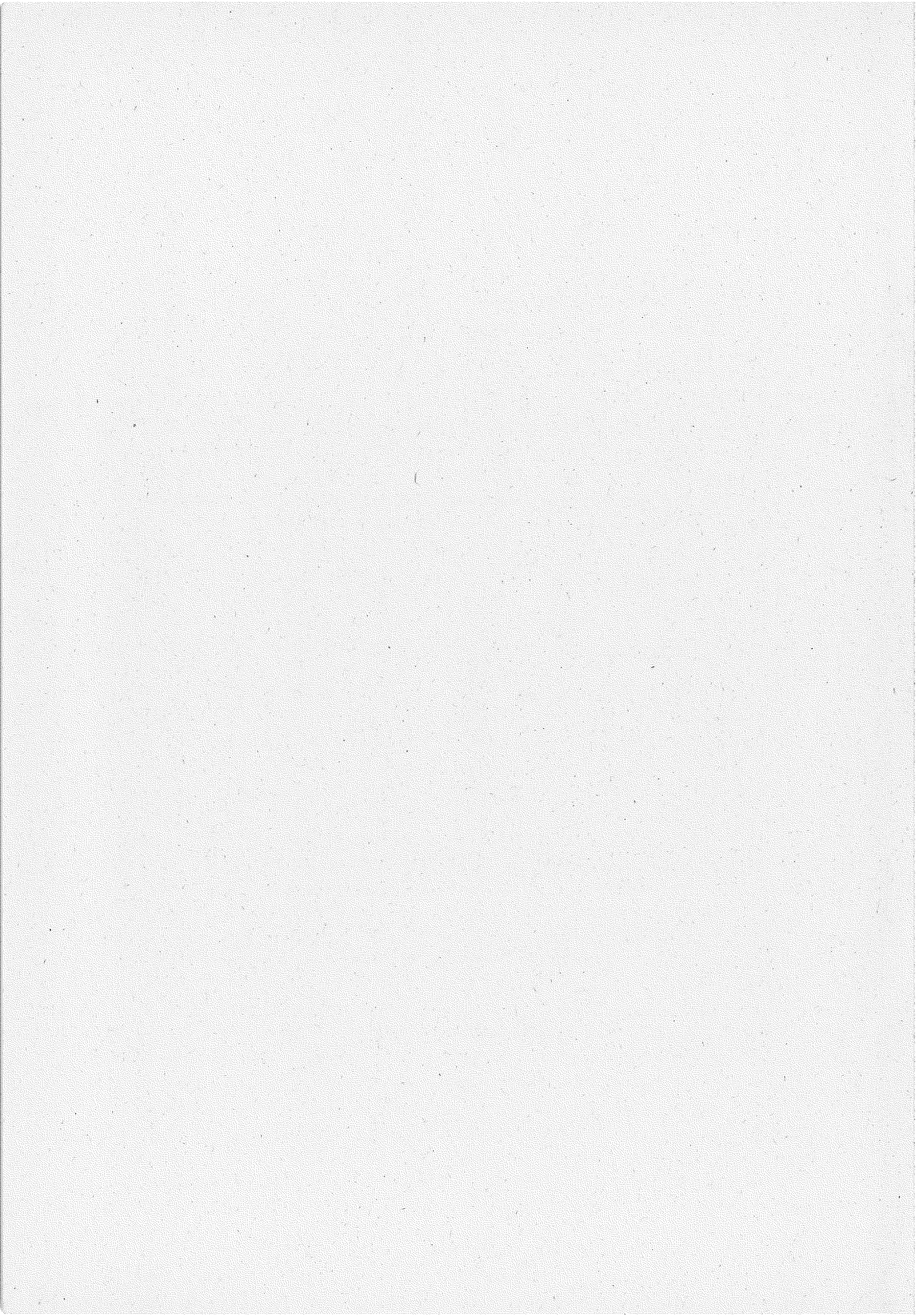
Kwaliteitsnormen dienen als richtlijn én als toetsingskader.

De integrale kwaliteit wordt 'geborgd' door vooraf vast te stellen wie bevoegd en bekwaam is (competent) om te sturen en te oordelen.

Het is van belang vooraf de status van het oordeel af te spreken.

	PRODUKT	PROCES
NORMEN EN SPECIFICATIES	Welke eisen worden gesteld aan het resultaat?	Op welke manier moet het resultaat tot stand komen c.q. worden overgedragen?
STURING VAN DE INTEGRALE KWALITEIT	Wie worden er betrokken bij de beoordeling van concepten?	Wie bepaalt de werkwijze en voert de werkzaamheden uit?
BESLISSING OVER DE INTEGRALE KWALITEIT	Wie beslist uiteindelijk over het eindresultaat ?	Wie neemt de finale beslissing over de inzet van het produkt (b.v. de didactiek)

Een oriëntatie op deze zes vragen geeft een beeld hoe er omgegaan zal worden met de kwaliteit. De laatste vier vragen betreffen bevoegdheden. (Soms is het ook belangrijk om vast te leggen welke kwaliteitsbeoordelingen niet meegewogen zullen worden).





Management Consultancy

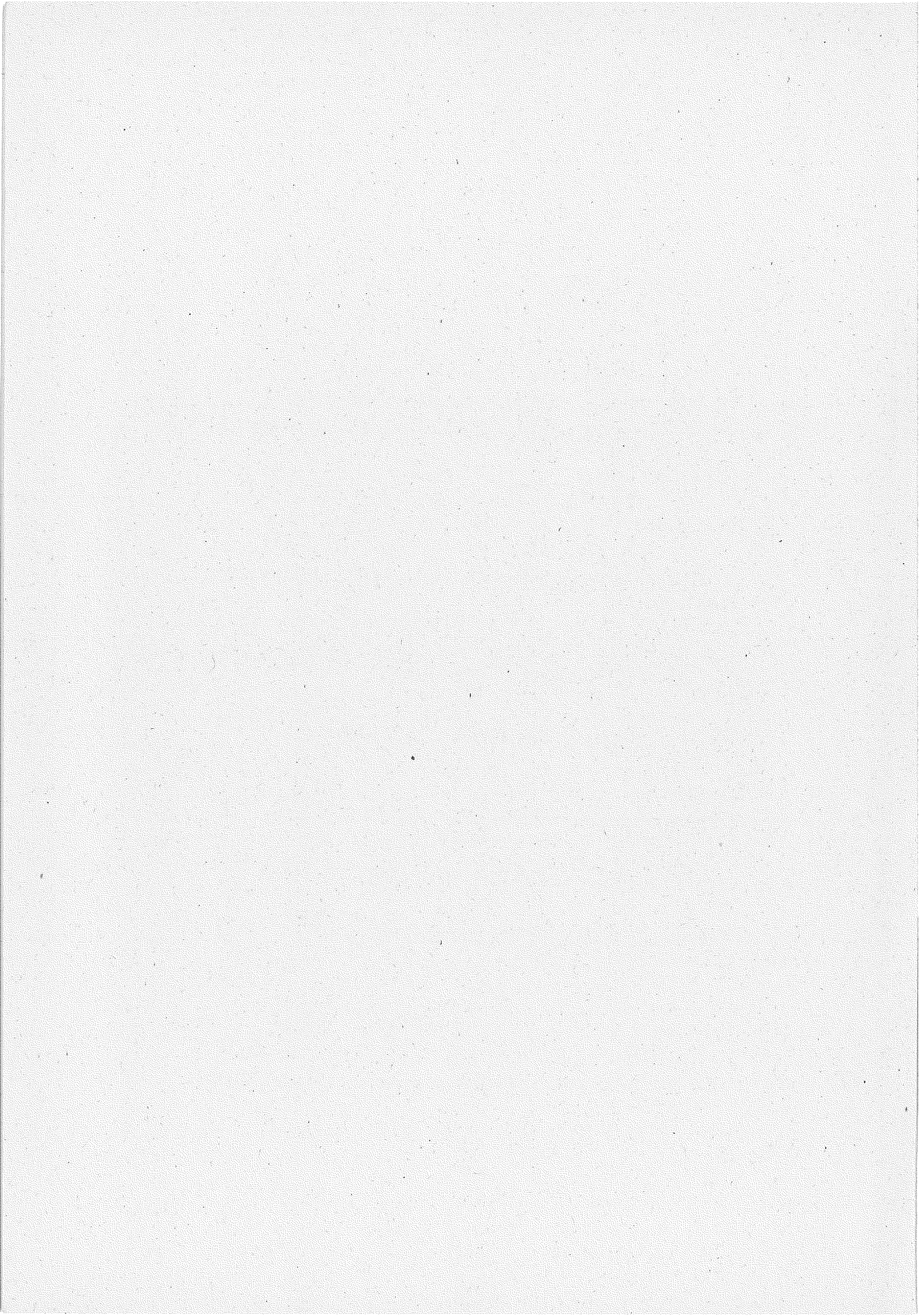
Bijlage 2: Producten bijeenkomsten

Kwaliteitsmatrix Leskisten Veld 1

Een leskist is een set materialen, gericht op leerkracht en leerling, voorzien van een duidelijke doelstelling en gebruiksaanwijzing (handleiding), in een functionele verpakking.

produktnormen:

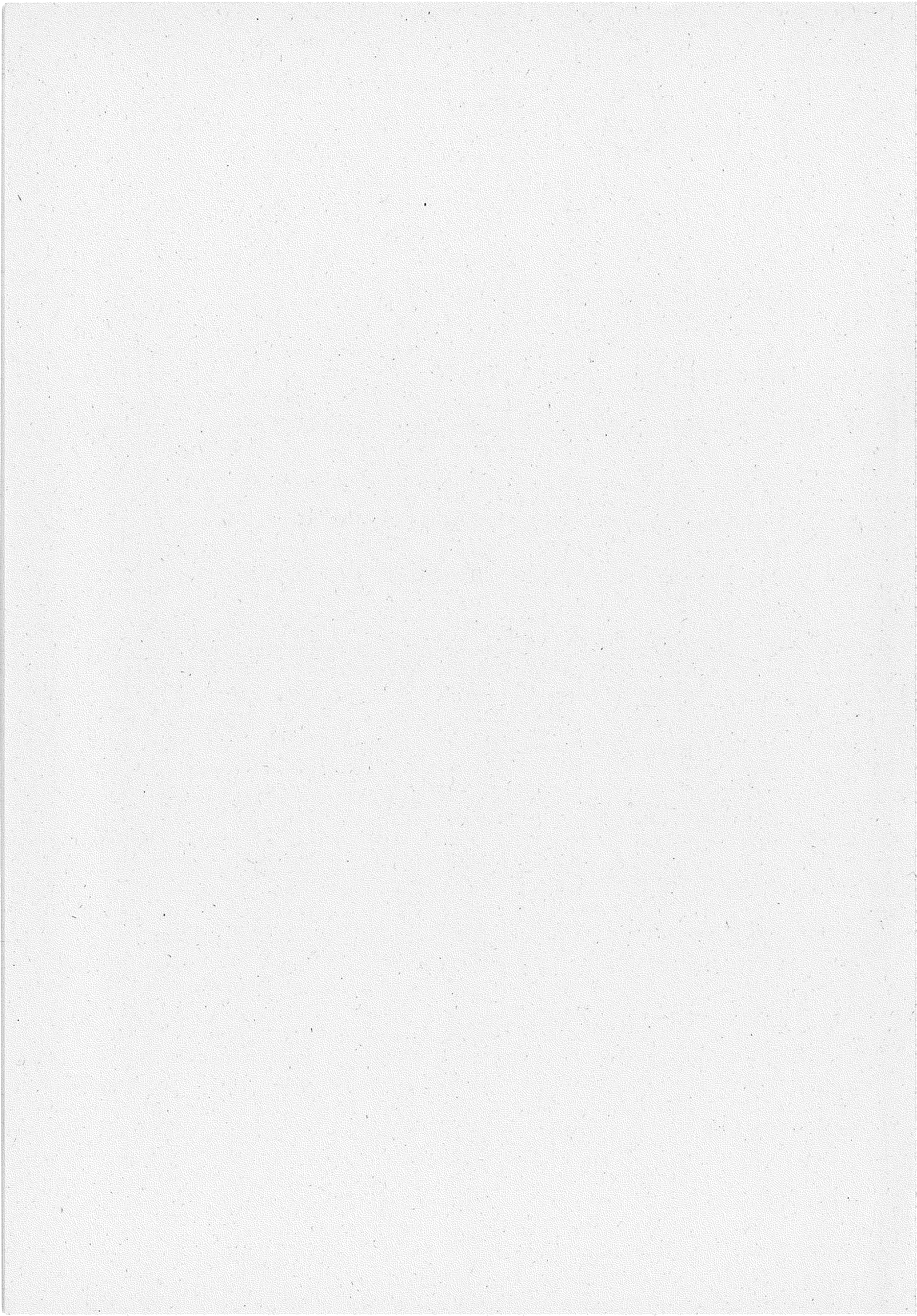
1. klantvriendelijk (te dragen, te hanteren, te controleren, overzichtelijk, hoge succeskans)
2. kindvriendelijk (spreekt direct aan, daagt uit, motiveert, appelleert, hoge succeskans) uiteraard afgestemd op leeftijd doelgroep
3. duurzaam (materiaal gebruik: milieuvriendelijk, bestendig)
4. herkenbaar als
van het nme-centrum (logo, doelstelling, uitstraling)
5. goed onderhouden, schoon, fris, heel en compleet
6. handleiding bevat inhoudsopgave kist (controle) en een leidraad voor de aanpak van het gebruik van de leskist
7. de kist bevat - afhankelijk van de doelstelling - zoveel mogelijk materialen die appelleren aan een volledige nme-doelstelling (accenten kunnen verschillen)
8. de materialen doen ook een beroep op muzische aspecten (vaardigheden)
n.b. dit is een discussiepunt!



Kwaliteitsmatrix Leskisten Veld 2

procesnormen

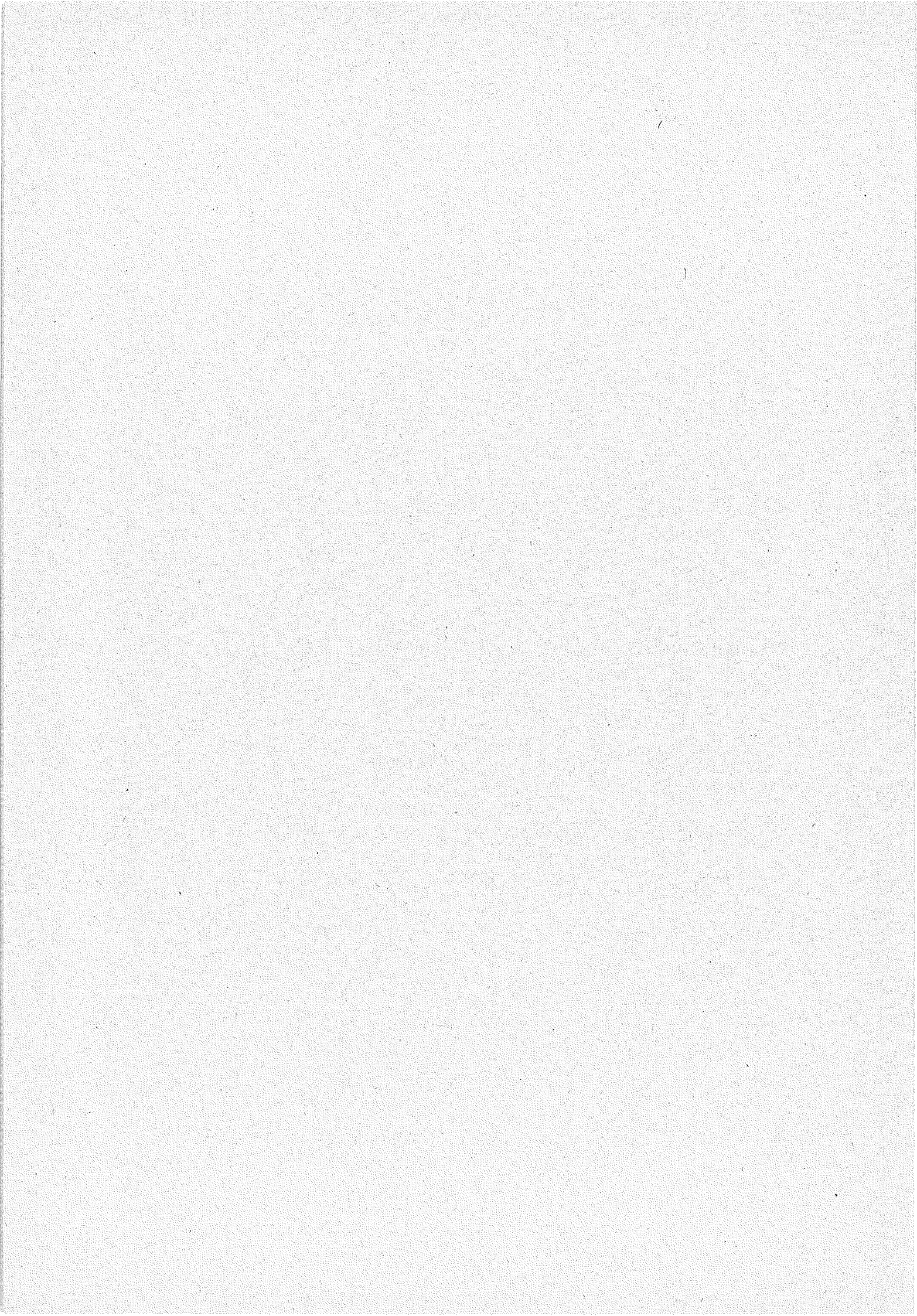
1. beschrijving van doelgroep, doelstelling, effecten, werkwijze, evaluatie
2. beschrijving van het didactisch concept waarbinnen de kist wordt gebruikt
(discussie: moet aansluiten bij kerndoelen/ vakoverstijgend zijn)
3. beschrijving van de begeleiding van de leerkracht (en/of natuurouder)
4. het maken, gebruiken en evalueren van de leskist *als project* beschrijven, met inbegrip van de beheersaspecten (hoeveel tijd, wat mag het kosten, hoe de informatie te organiseren) = protocol: hoe een leskist te produceren en te gebruiken, inclusief behoeftenonderzoek.
5. plan van aanpak p.r (reclame) voor de leskist(en)
6. klanttevredenheidsonderzoek standaardiseren, beschrijving: wat doen wij met kritiek?
7. binnen nme-centrum systematiek beschrijven: welke kist waarvoor, hoe te gebruiken, hoe gerubriceerd, wie te raadplegen, hoe over te dragen etc)



Kwaliteitsmatrix Leskisten Veld 3

wie stuurt de produktkwaliteit ?

1. docenten en leerlingen d.m.v. nieuwe kist te testen in een pilot
2. materiedeskundige op het terrein van kinderen in de betreffende (leeftijds)groep
b.v. OBD
3. materiedeskundige op het thema van de leskist
4. de grootste zeiker uit het team als advocaat van de duivel (discussiepunt!)
5. collega-nme-werkers



Kwaliteitsmatrix Leskisten Veld 4

wie stuurt de proceskwaliteit?

1. de makers van de leskist, wiens technische, didactische en/of schoolbiologische kwaliteiten zijn vastgelegd in hun functie(omschrijving)
2. de docenten, die een cursus "werken met leskisten" van het NME-centrum gevolgd moeten hebben (certificeren?)
3. nme-deskundigen op het gebied van leskisten, die als zodanig erkend worden in het veld (gevoelig onderwerp!)

Kwaliteitsmatrix Leskisten Veld 5

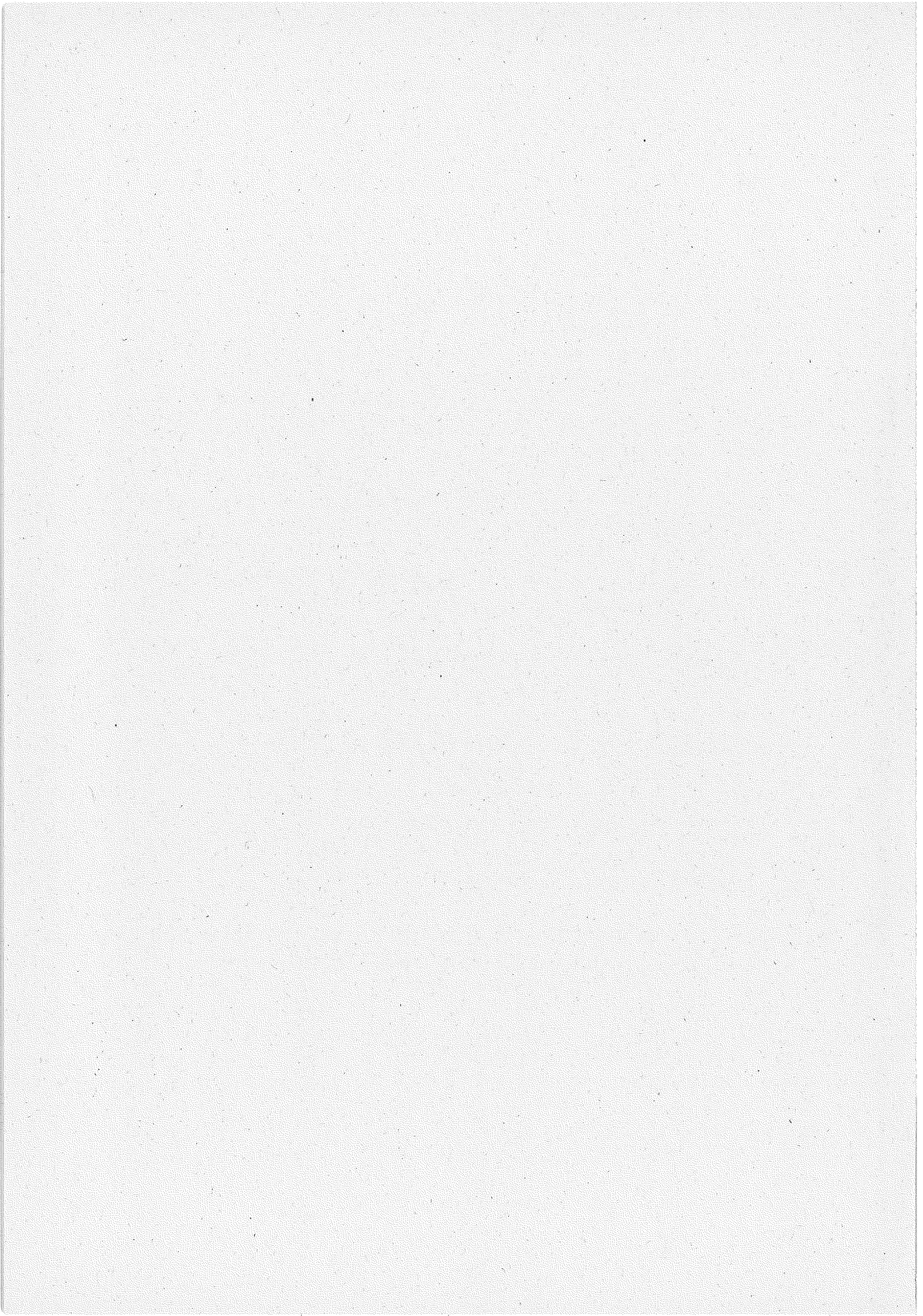
wie is bevoegd tot oordelen over de produktkwaliteit?

1. lijnchef en/of stuurgroep (opdrachtgever)

Kwaliteitsmatrix Leskisten Veld 6

wie is bevoegd te oordelen over de proceskwaliteit

1. opdrachtgever
2. de gebruiker heeft het laatste woord (dus: klanttevredenheidsonderzoek starten)



Kwaliteitsverbetering plan van aanpak "Verbeteren verkeersveiligheid wijk rond een school"

aanname m.b.t. de beoogde bedoelingen:

' wijkbewoners c.q. ouders activeren om de verkeers- en vervoerssituatie te analyseren en op basis van deze analyse in overleg met de bewoners/ouders een plan van aanpak op te stellen, geconcentreerd op verkeersonveilige situatie rond een school '

activiteiten o.m. analyse maken, forumdiscussie houden, voorlichtingsprodukten maken, fotowedstrijd organiseren, plan van aanpak concipiëren

produkten o.m. folder, fotowedstrijd en plan van aanpak

doelstelling integraal beschrijven (dus in samenhang effecten en produkt/proces)!

voorbeeld folder maken:

produkt: folder

vormvereisten

scoren:

wethouder verkeer en vervoer

afdeling nme

bouwstenen:

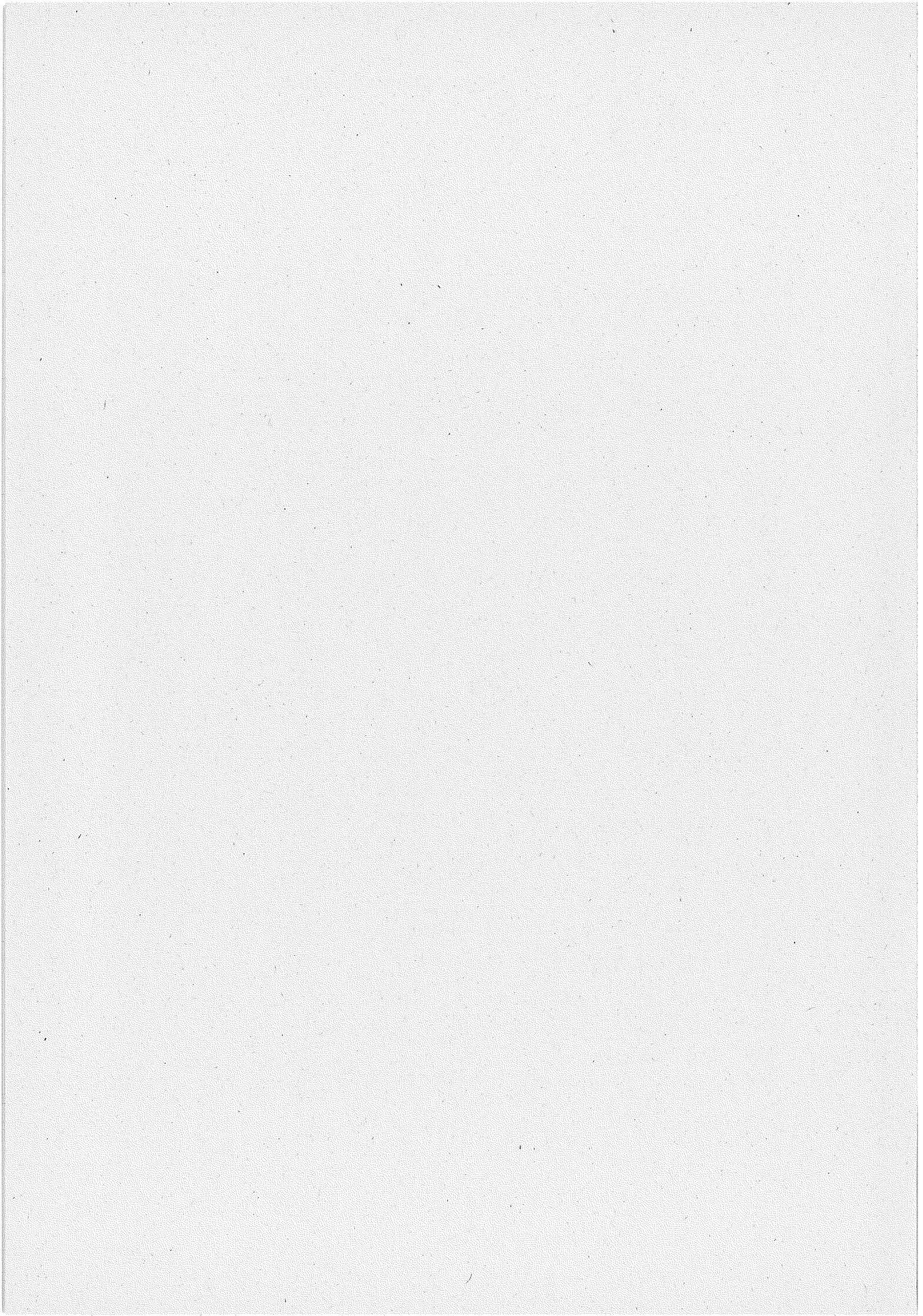
voorbeeldfunctie naar andere
wijken en stadsdelen

proces: folder maken en
verspreiden

procesvereisten

resultaat:

verkeersveilige situatie kinderen
gedragsverandering bij ouders



Kwaliteitsmatrix "verkeer in de wijk" veld 1

produktnormen: b.v. ten aanzien van een concreet produkt: folder

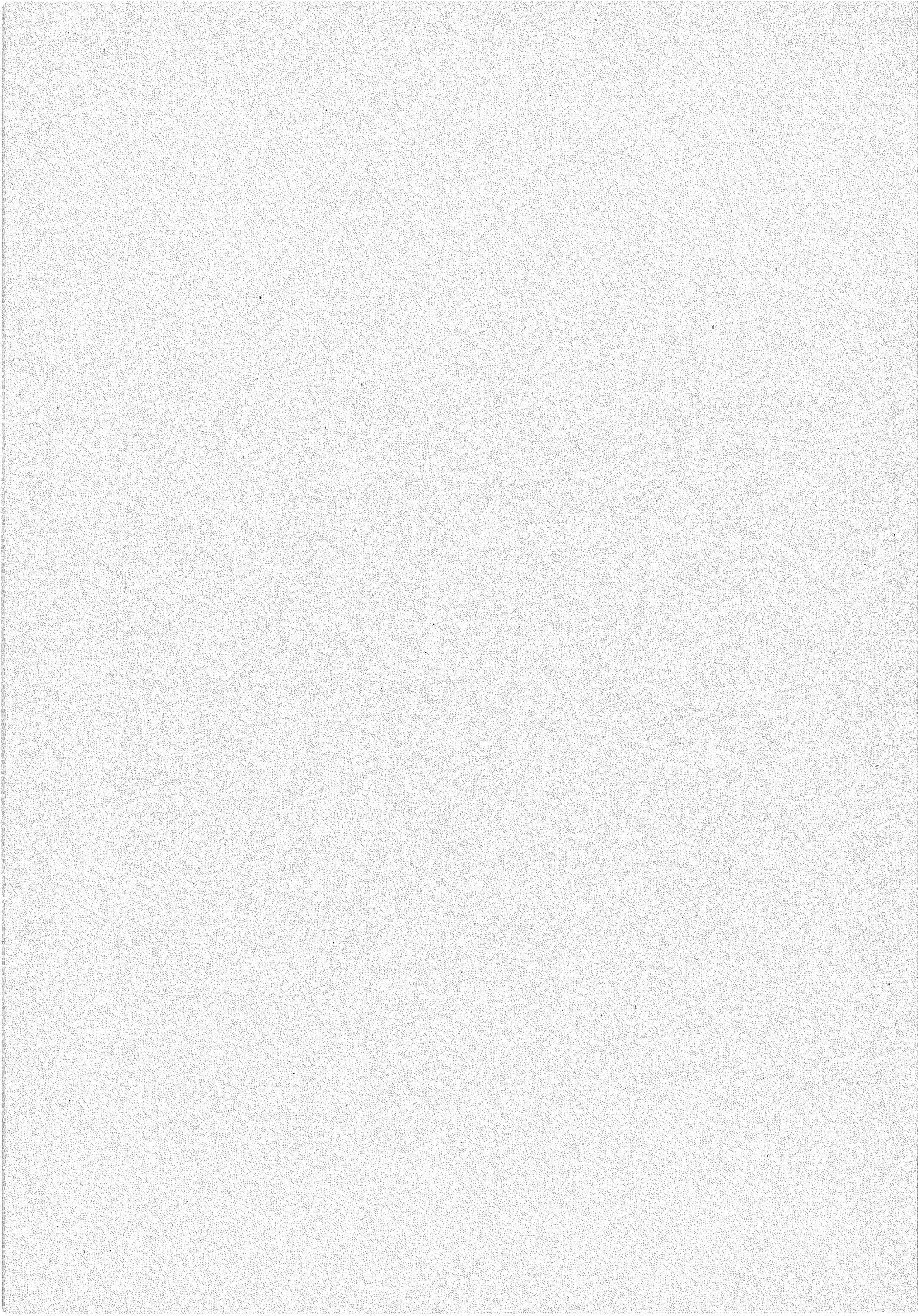
1. toegankelijkheid: leesbaar (taal), aantrekkelijk (b.v. gebruik van kleuren), gemakkelijk mee te verspreiden (formaat, in te vouwen etc)
2. duurzaam (materiaal gebruik: milieuvriendelijk, bestendig)
3. herkenbaar als produkt gemeente, nme-centrum (logo, uitstraling)

zo kunnen ook normen worden geformuleerd voor andere produkten in dit project)

Kwaliteitsmatrix "verkeer in de wijk" veld 2

procesnormen b.v. ten aanzien van 'het maken van een analyse met bewoners'

1. mogelijk gebruik maken van een beproefde wijze van analyseren (standaard?) (hierbij zou je ook kunnen denken aan een plan van aanpak wat elders in praktijk is gebracht en heeft gewerkt als procesbeschrijving)
2. beschrijven van een werkwijze, waarin de problemen, ideeën en knelpunten van de bewoners uitgangspunt van analyse vormen
3. beschrijven van een werkwijze waarin door de aanpak de bewoners gemotiveerd worden om bij te dragen aan een oplossing (draagvlak, b.v. uit te drukken in een percentage van het aantal betrokken bewoners/ouders)
4. het gehele project beschrijven, met inbegrip van de beheersaspecten (hoeveel tijd, wat mag het kosten, hoe de informatie/communicatie te organiseren etc)



Kwaliteitsmatrix "verkeer in de wijk" veld 3

wie stuurt de produktkwaliteit (b.v. van de folder)

1. afdeling voorlichting
2. een selectie uit de doelgroep
3. deskundigen als kwaliteitsparameters

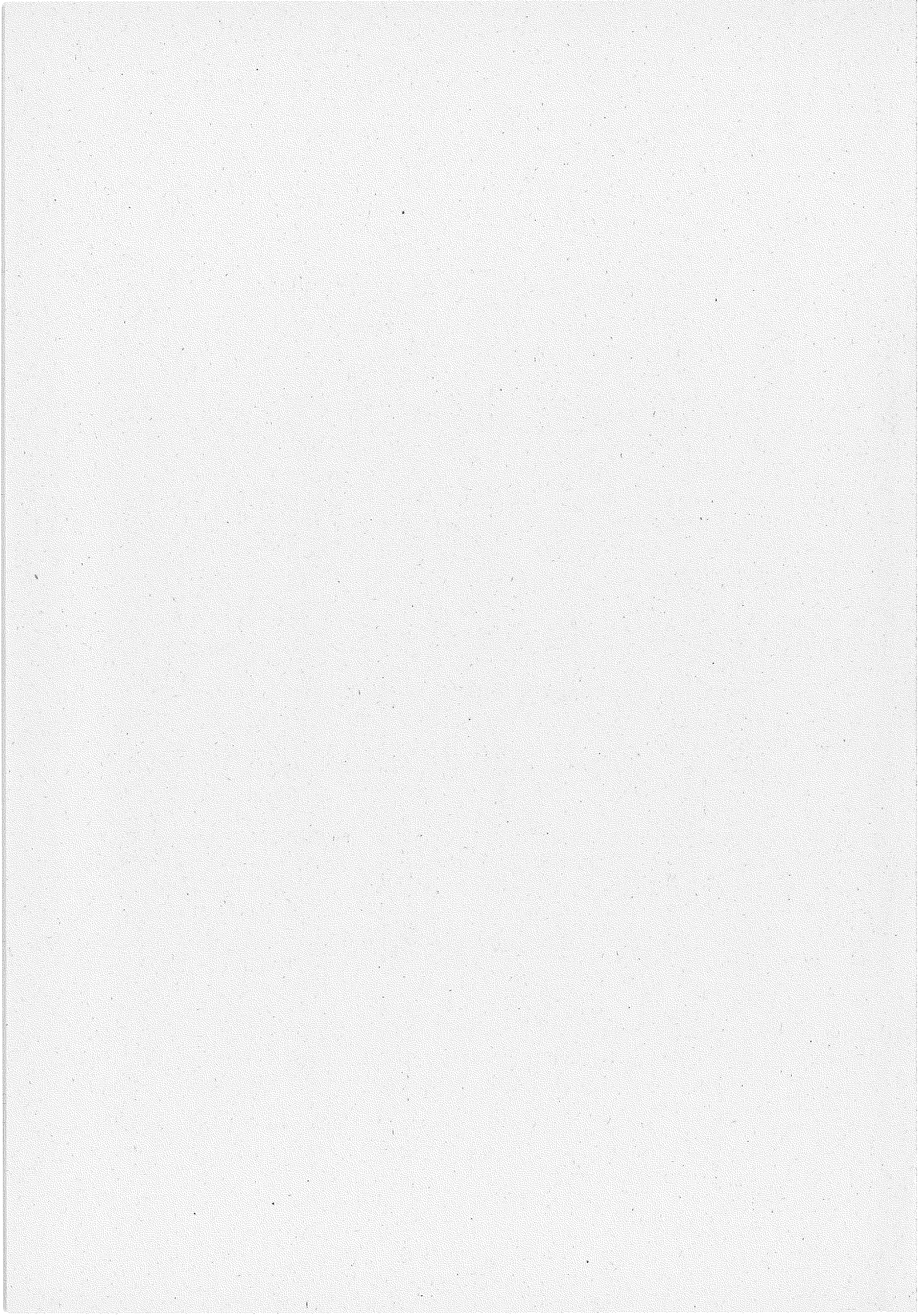
idem, maar dan m.b.t. het 'produkt' analyse:

1. actieve kerngroep van bewoners/ouders
2. deskundigen met kennis van verkeer/vervoer en/of belangengroepen (enfb, lokale milieugroepen etc) = klankbordgroep

Kwaliteitsmatrix "verkeer in de wijk" veld 4

wie stuurt de proceskwaliteit?

1. de nme-werker(s)
2. het projectteam, b.v. in samenspraak met opbouwwerker/ directeur van de school etc.
3. een deskundige op het terrein van inspraakprocessen/ interactieve beleidsontwikkeling



Kwaliteitsmatrix "verkeer in de wijk" veld 5

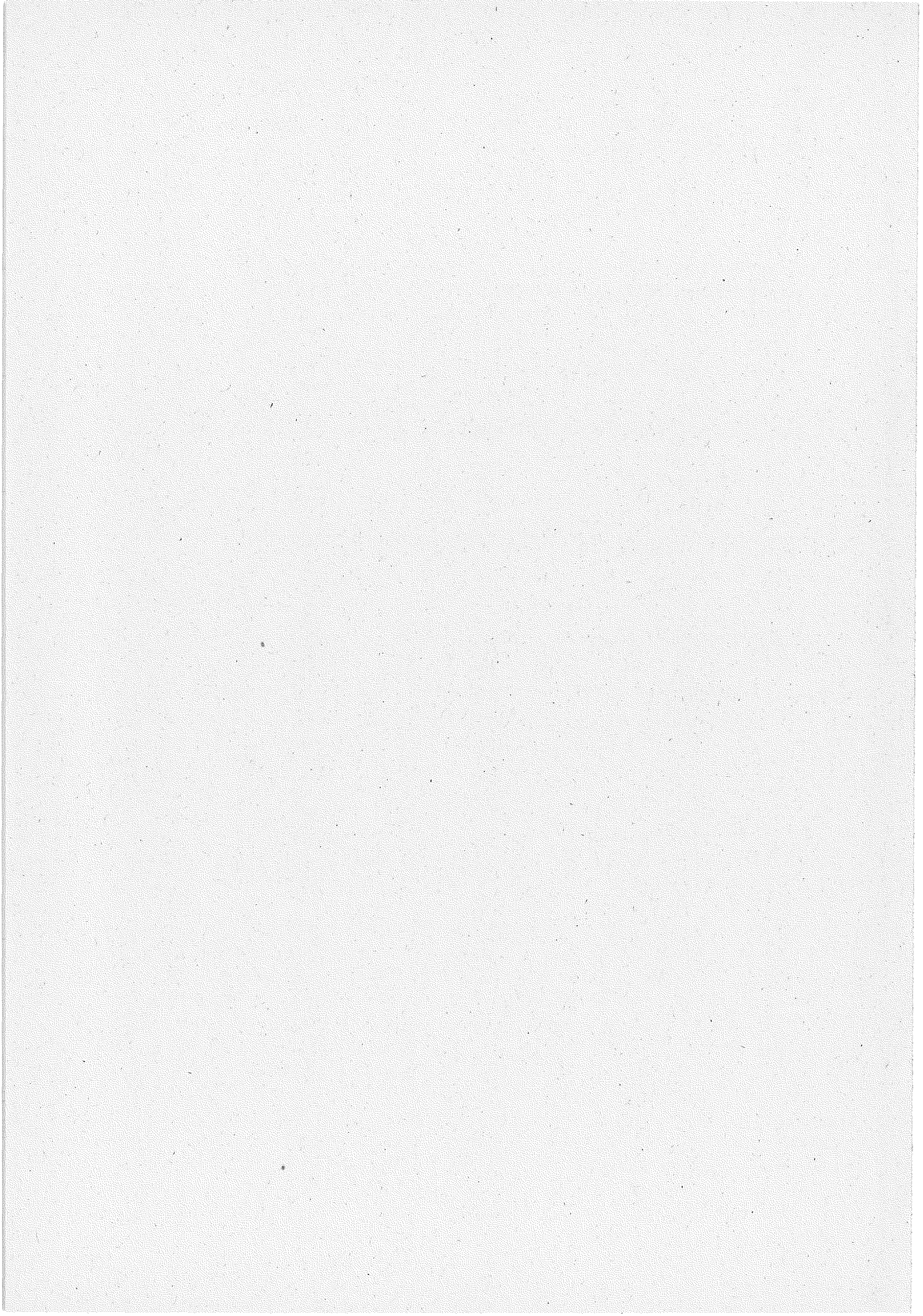
wie is bevoegd tot oordelen over de produktkwaliteit?

1. lijnchef en/of stuurgroep (opdrachtgever)
2. de 'projectleider'

Kwaliteitsmatrix "verkeer in de wijk" veld 6

wie is bevoegd te oordelen over de proceskwaliteit

1. opdrachtgever b.v. hoofd nme of bestuurder (wethouder)
2. de bewoners/ouders (klanttevredenheidsonderzoek ?)





Opdracht kwaliteitsproject "Zo gaat die goed... zo kan die beter...."

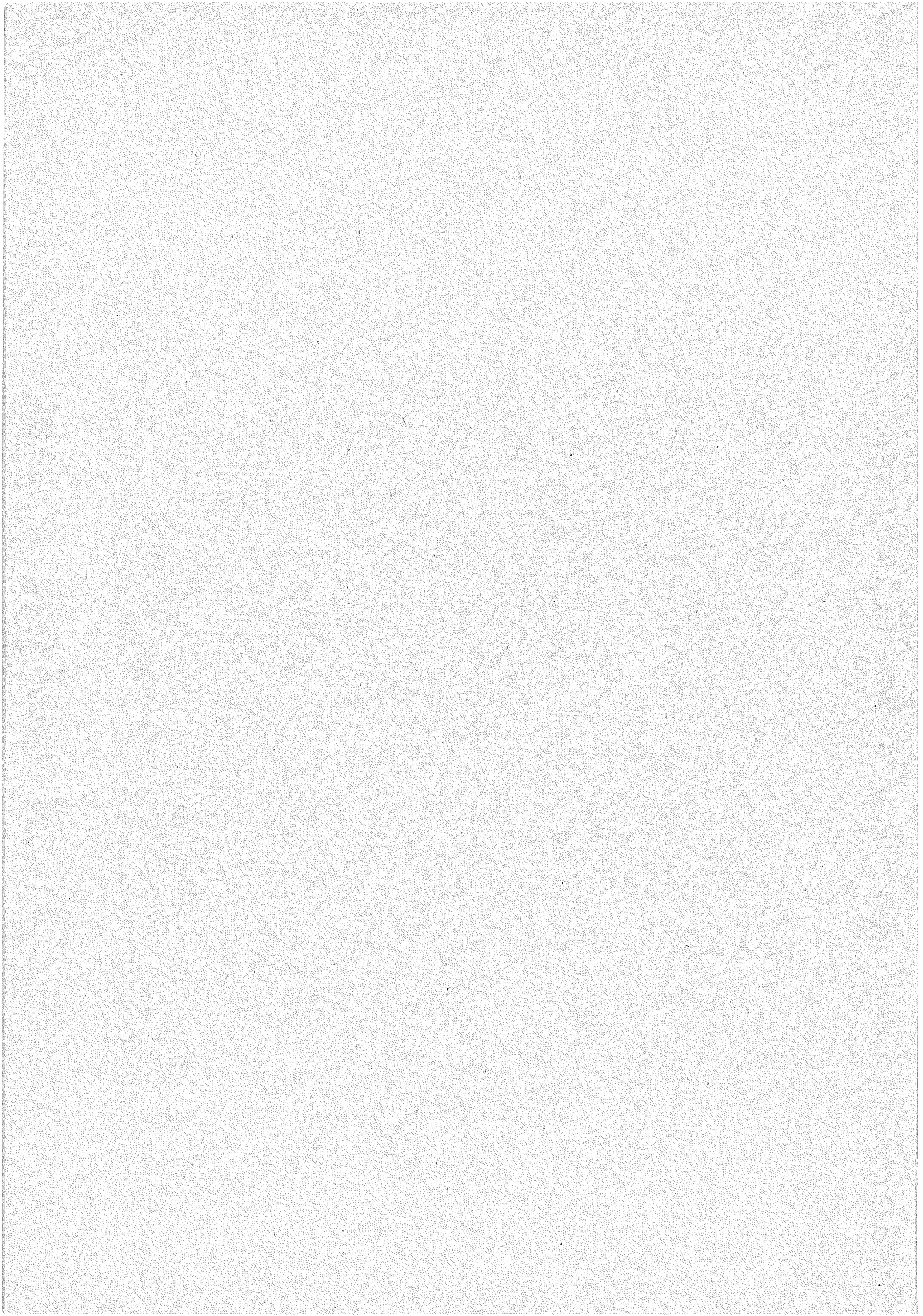
Vul de kwaliteitsmatrix in voor een leskist.

Denk daarbij aan het samenstellen/ vormgeven van de leskist (produkt) en het gebruik van de leskist in een groep (proces).

De opdracht mag in overleg met anderen (collega's, leerkrachten, deskundigen) worden uitgevoerd. Zorg er voor, dat je de volgende bijeenkomst een uitgewerkte matrix **op flap** kunt presenteren.

De volgende bijeenkomst proberen we op basis van jullie 'huiswerk' tot overeenstemming te komen over één gemeenschappelijke matrix die vervolgens kan worden getest.

De volgen de bijeenkomst krijgen we ondersteuning van een deskundige op het terrein van P.O. en NME.



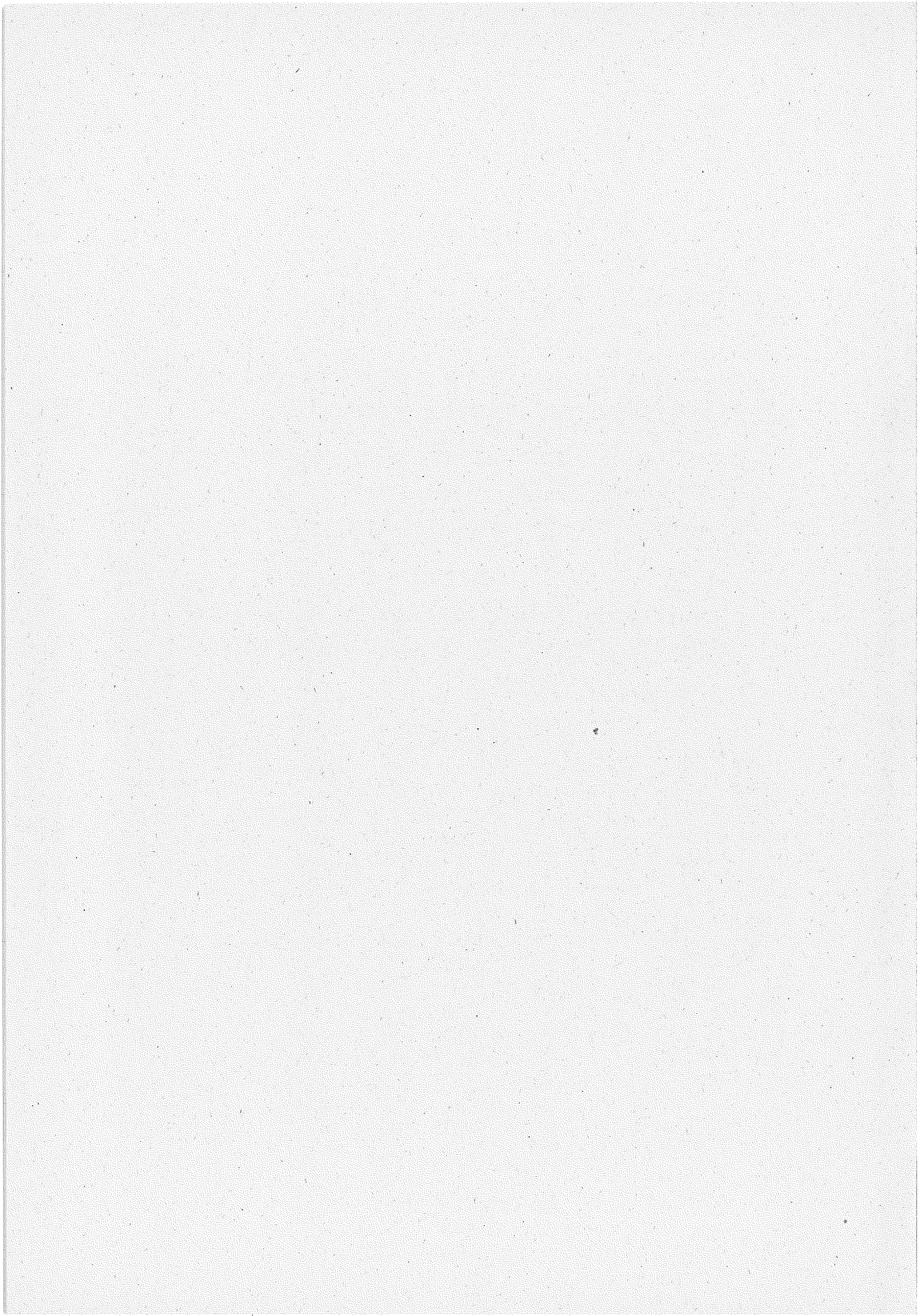


Management Consultancy

Bijlage 3: Huiswerkopdrachten

Huiswerkopdracht:

- beproef de matrix op een concreet produkt/dienst of actie m.b.t. een volwassenactiviteit
- inventariseer onduidelijkheden/ vragen/ problemen in de praktijk
- formuleer wensen voor het vervolg
- fax deze tijdig (minimaal 3 dagen voor de derde bijeenkomst) naar Hans Nuiver, bureau L&G, faxnummer (nieuw!):



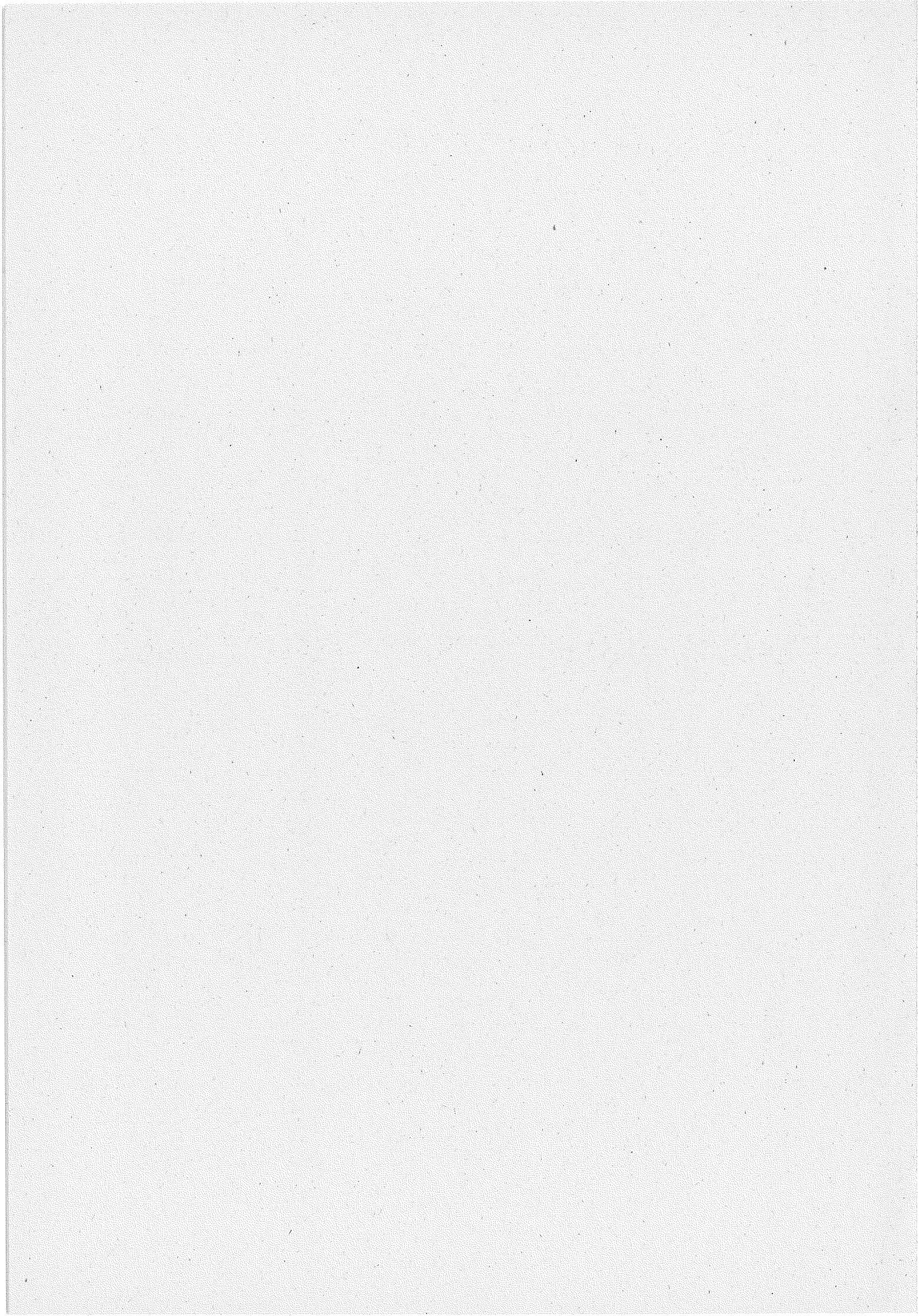


Bijlage 4: Deelnemerslijsten

Deelnemers Kwaliteitsgroep Limburg/Brabant

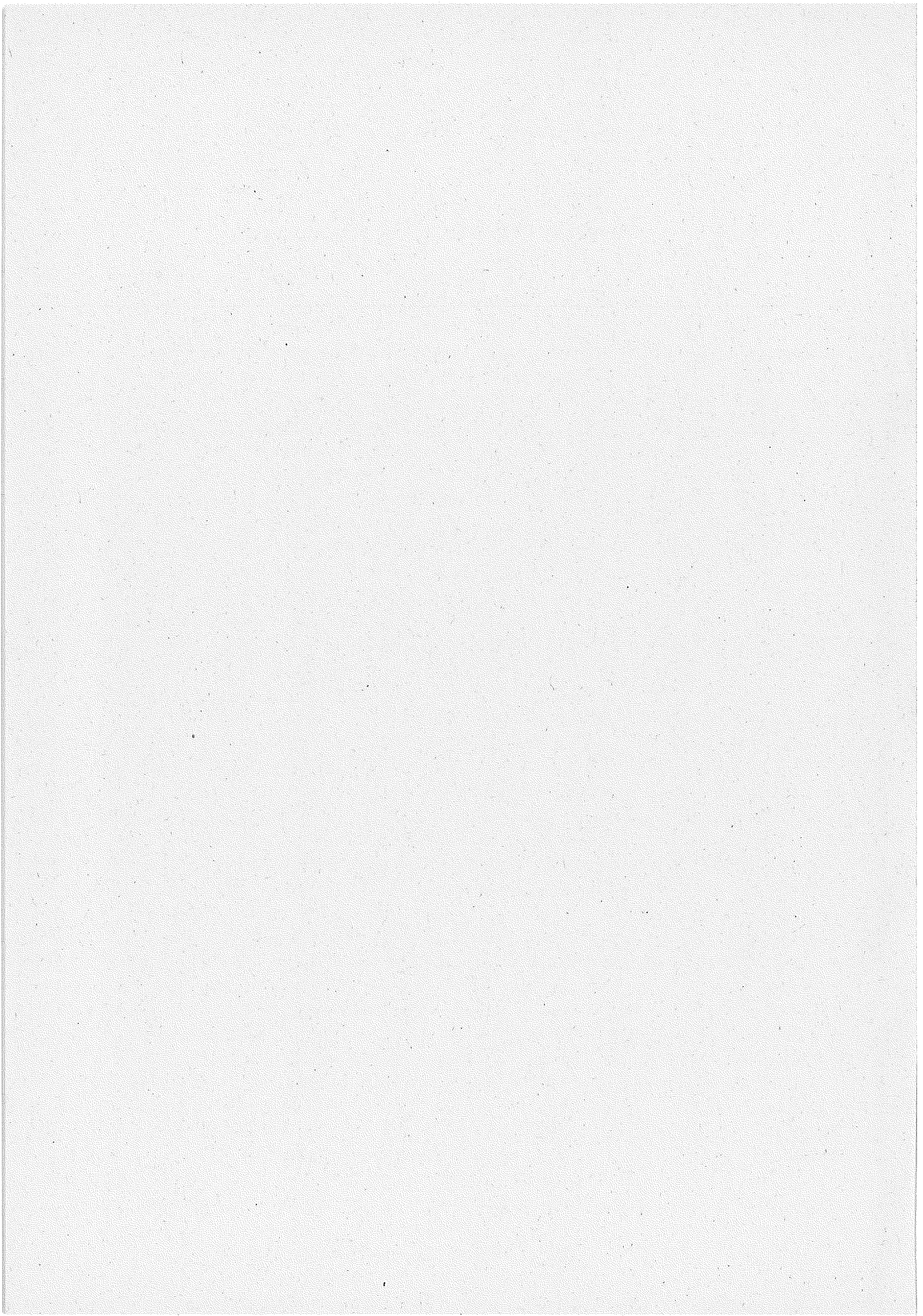
Thema: leskisten

Peter Alblas	CNME Maastricht, Herbenusstraat 89, 6211 RB Maastricht,	tel. 043-3219941
Ger van Heesch	Botanische tuinen, St. Hubertuslaan 74, 6467 CK Kerkrade,	tel. 045-5415615
Willem Kempff	Kinderboerderij Hagerhof, Hagerlei 1, 5912 PP Venlo,	tel. 077-3200266
Nancy Zijdenbos Erwin Groenenberg	MEC Eindhoven, Genneperweg 145, 5644 RS Eindhoven,	tel. 040-2594600
Rita v.d. Broek Nelleke Groentenberg	MEC Breda, Wolfslaardreef 95, 4843 SN Breda,	tel. 076-5650395
Rob Vereijken	MEC Midden Brabant, Postbus 924, 5000 AX Tilburg,	tel. 013-5361040
Vincent van Geffen	MEC Oosterhout, Veerseweg 100, 4901 ZE Oosterhout,	tel. 0162-457446
Bep van Ulft	Bezoekerscentrum Oisterwijk, van Tienhovenweg 5, 5062 SX Oisterwijk,	tel. 013-5219209



Lijst met deelnemers Amsterdam

		telefoon
Marie-Jose Brandsma	afd. NME Gemeente Woerden Postbus 45 3440 AA Woerden	0348.428437
Marlou Bours	NME-centrum De Boswerf Postbus 847 3700 AV Zeist	030.6922393
Emiel v.d. Weijden	Gemeente IJsselstein afd. NME Planetenbaan 2 3402 HP IJsselstein UT	030.6861611
Jacky Nieuwstrate	NME-centrum Geïnoord 9 Postbus 1 3430 AA Nieuwegein	030.6055514
Berend Seinen	Stadsdeel Amsterdam Noord afd. NME Postbus 37608 1024 BD Amsterdam	020.6325750
Jaimita de Jongh	consulentschap NME Noord Holland Dorpsstraat 65 1901 EJ Castricum	0251.650783
Ferry Pitt	Gemeente Alkmaar sect. Milieu Postbus 73 1800 AB Alkmaar	
Jeroen Puttmann	NME-centrum Ter Kleef Kleverlaan 9 2023 JC Haarlem	023.5258181





Management Consultancy

Bijlage 5: Artikel t.b.v. NME-platform

Kwaliteit van NME-produkten; een integrale benadering

Hans Nuiver

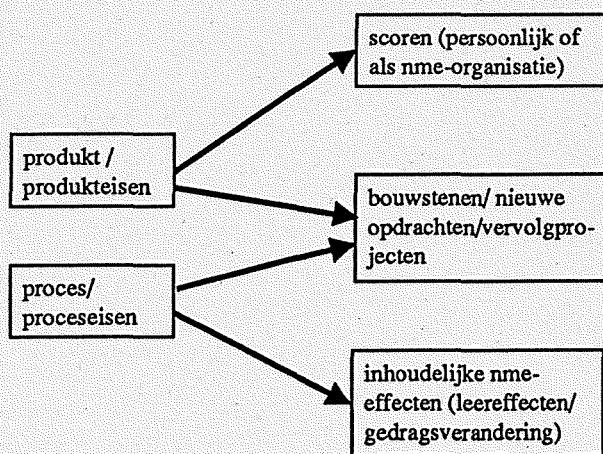
Een belangrijk aspect van de professionalisering van NME is kwaliteitsverbetering. Deze verbetering betreft zowel het kwaliteitszorgsysteem (een managementkwestie) als de kwaliteitszorg voor afzonderlijke NME-produkten en -diensten. De afgelopen maanden kwamen in het Noord-Brabant/Limburg en in Noord-Holland/Utrecht twee groepen uitvoerende NME-werkers bijeen. Zij hielden zich gedurende drie opeenvolgende bijeenkomsten bezig met de kwaliteitszorg voor een concreet NME-produkt. In het Zuiden was het onderwerp van kwaliteitsverbetering 'de leskist'; in het Westen ging het over 'wijkgerichte NME'. Schrijver dezes begeleidde de bijeenkomsten.

Beide groepen maakten gebruik van hetzelfde model om de kwaliteit van het produkt te beschrijven en waar nodig te verbeteren. In dit artikel beschrijf ik dit model (de theorie) én enige resultaten van de toepassing van dit model op leskisten en wijkgerichte NME. (de praktijk). Ik besluit het artikel met enige conclusies/discussiepunten. Als ik het heb over een NME-produkt bedoel ik zowel concrete 'harde' produkten als 'te leveren diensten'.

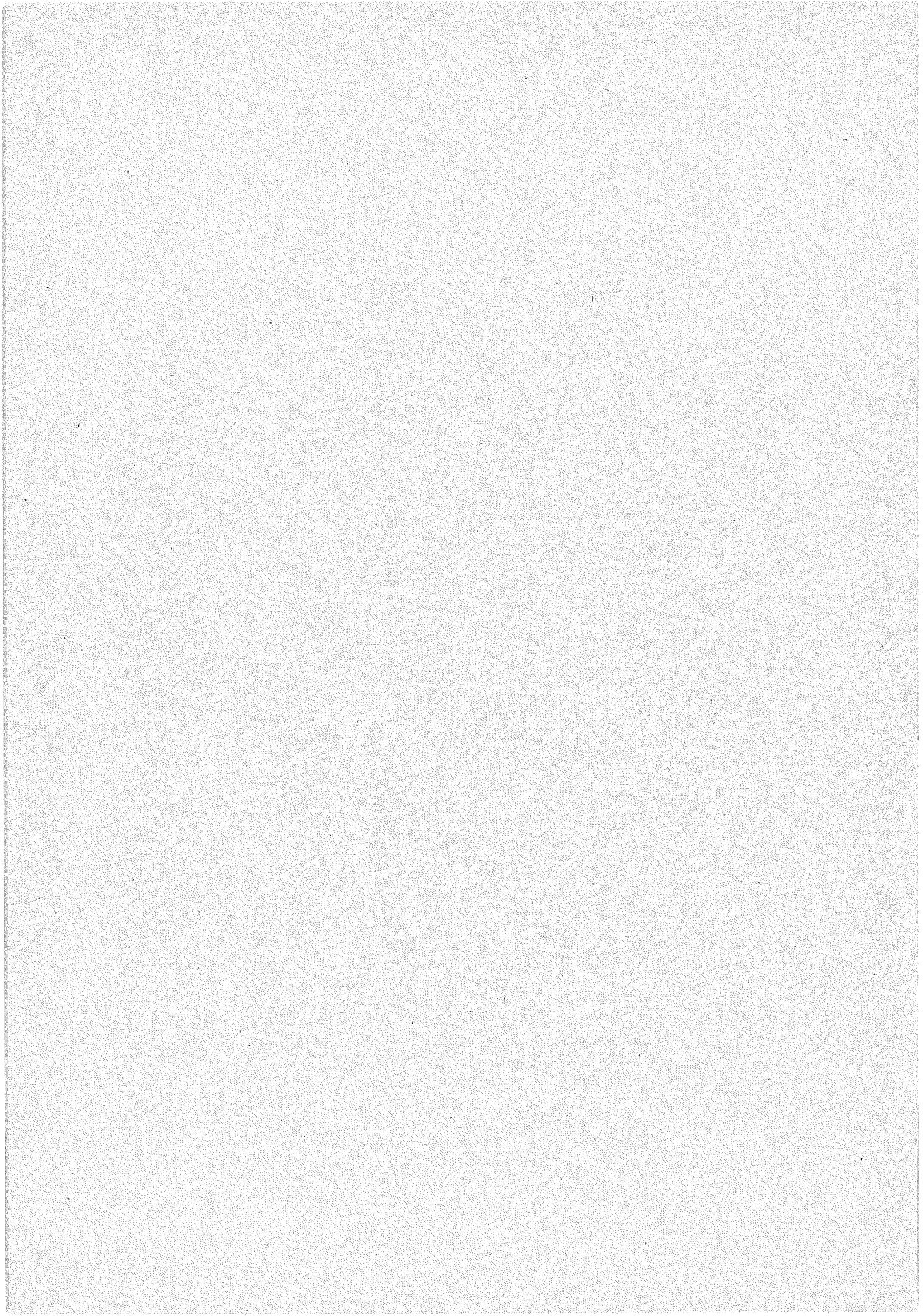
De theorie

Ik benader kwaliteit integraal (samenhangend). Ik vind dat je de kwaliteitseisen van een NME-produkt moet afleiden van de *effecten* die dat produkt moet bewerkstelligen bij de gebruikers. In een doelstelling beschrijf je deze elementen in hun onderlinge samenhang. Hieruit leidt je kwaliteitseisen af.

Ik onderscheid drie effecten: 1. het produkt moet scoren, 2. het produkt moet bouwstenen leveren voor de verdere ontwikkeling (nieuwe opdrachten, vervolgprojecten) 3. het produkt moet inhoudelijke (NME)effecten sorteren bij de doelgroep (leereffecten, gedragsverandering). Om die effecten te bereiken zijn niet alleen *produkten* nodig (materialen, lesbrieven, films etc) maar evenzeer *processen* om die produkten te ontwikkelen c.q. processen om die produkten over te dragen.



figuur 1. een doelstelling beschrijft produkten en processen in samenhang met de gewenste effecten: de onderlinge relatie geeft inzicht in produkt- en proceseisen



Kwaliteit betekent in essentie *het voldoen aan de eisen en verwachtingen van de klant*. Kwaliteit maak je meetbaar met behulp van *normen*. Het voldoen aan die normen garandeert echter niet dat er kwaliteit wordt geleverd. Dat hangt heel sterk af van de (subjectieve) beleving van degene die de kwaliteit (achteraf) beoordeelt. Je kunt daarom pas na afloop vaststellen of het produkt en de wijze waarop het produkt is ingezet voldoende kwaliteit hadden: heeft het voldaan aan de *verwachtingen*? Dat laatste noem ik de integrale kwaliteit. Ik maak een onderscheid tussen kwaliteitsnormen en de integrale kwaliteit. Voorts onderscheid ik produktkwaliteit van proceskwaliteit. Eén en ander krijgt vorm in een 'kwaliteitsmatrix', die iedere nme-werker (na enige oefening!) kan invullen:

	produkt	proces
normen/ specificaties	welke eisen stel je aan het produkt?	op welke manier moet het produkt tot stand komen c.q. worden overgedragen?
sturing van de integrale kwaliteit	wie worden er betrokken bij de beoordeling van de concepten?	wie bepaalt de werkwijze en voert de werkzaamheden uit?
beslissing over de integrale kwaliteit	wie beslist er over het eindresultaat?	wie neemt de finale beslissing over de inzet van het produkt?

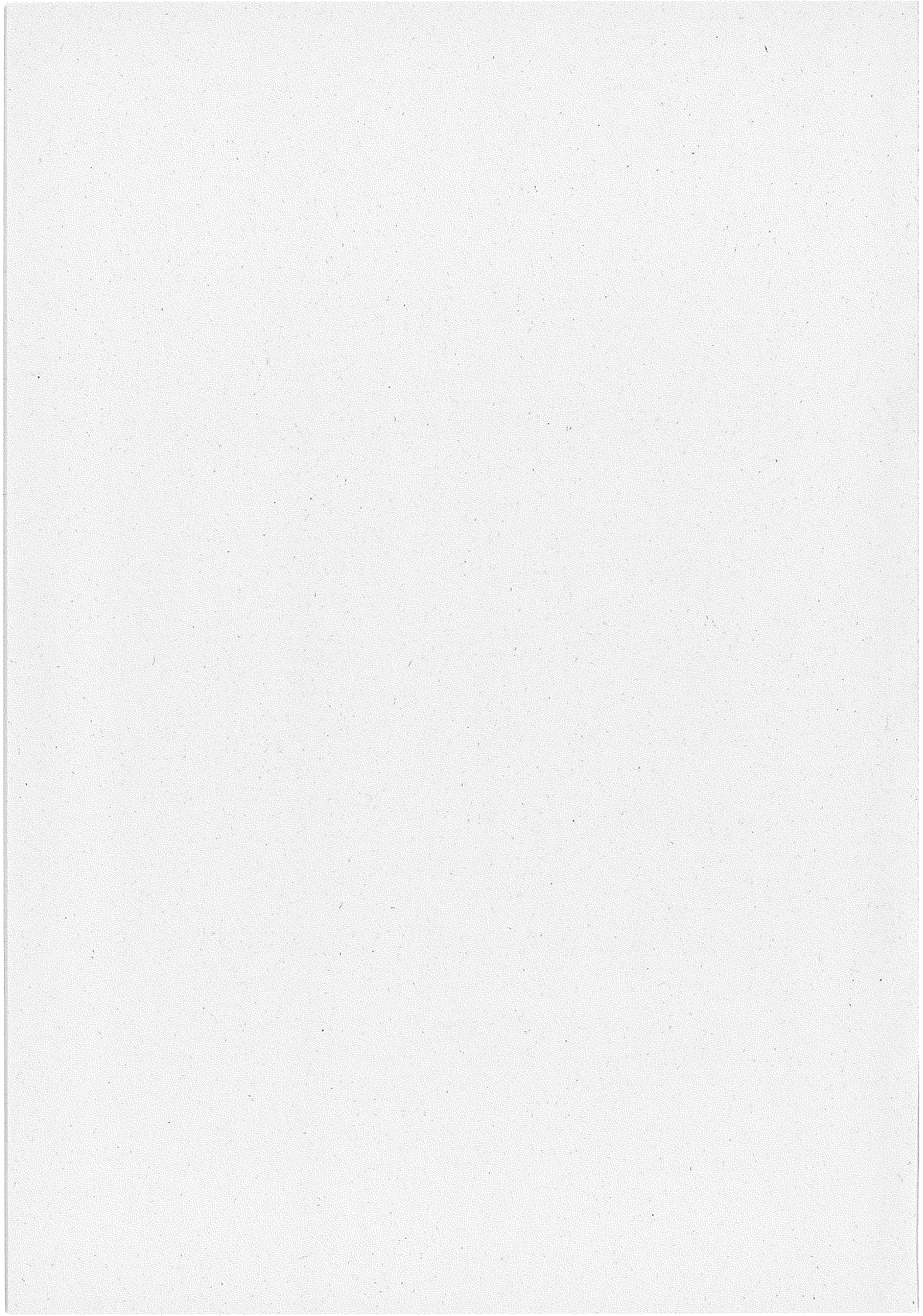
figuur 2. De kwaliteitsmatrix: door alle segmenten in te vullen kan een optimale waarborging van de kwaliteitsbeheersing verkregen worden

Een oriëntatie op deze zes vragen geeft een beeld hoe er omgegaan zal gaan worden met de kwaliteit. De kwaliteitsnormen dienen als richtlijn én als toetsingskader. De integrale kwaliteit wordt geborgd (vooraf bepaald) door vast te stellen wie bevoegd en bekwaam is om te sturen en te oordelen. Het is aan te bevelen de status van het oordeel vooraf af te spreken, om later misverstanden en gekrakeel te vermijden. 1)

De praktijk

Hoe werkt dit model nu in de praktijk? De bedoeling van de genoemde bijeenkomsten was om uitleg te geven aan dit model en vervolgens om het model toe te passen op (het ontwikkelen) van een leskist of een wijkgerichte nme-activiteit. Tenslotte werd de werking hiervan in de praktijk door de werkers getoetst. Enige inhoudelijk deskundigen gaven tijdens de tweede bijeenkomst commentaar op de invulling van de matrix

Het kost tijd, aandacht en concentratie om greep te krijgen op de theorie. Voorbeelden, onderlinge discussie en oefening d.m.v. huiswerk hielpen mee om de slag van theorie naar praktijk te maken. Beide groepen presenteerden tijdens de tweede bijeenkomst



een ingevulde matrix, die we gezamenlijk zo concreet mogelijk hebben gemaakt. Het commentaar van de inhoudelijk deskundigen droeg daar zeker toe bij. 2)

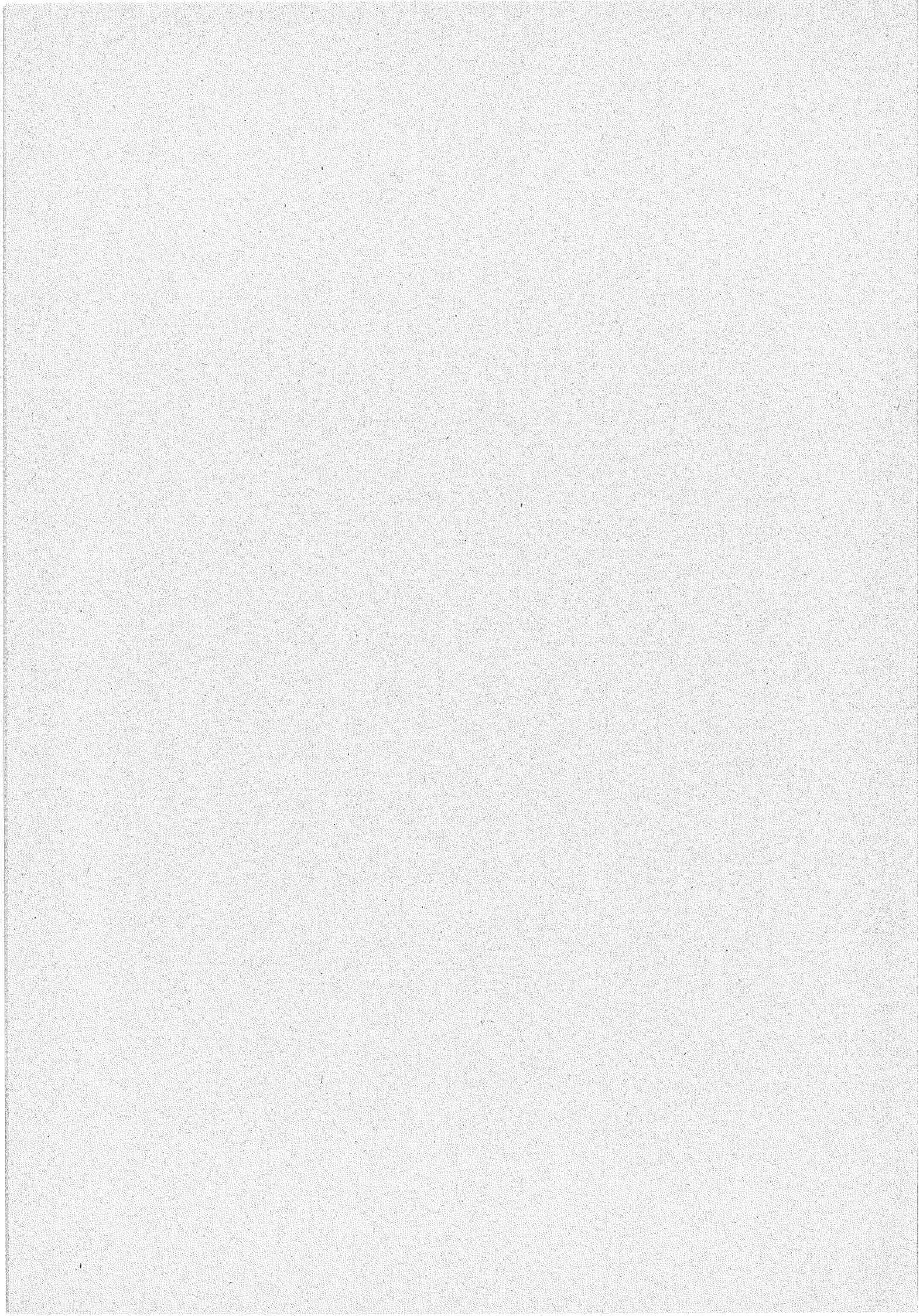
De kwaliteit van een concreet produkt als een leskist bleek gemakkelijker in de matrix te beschrijven dan de kwaliteit van een wijkgerichte activiteit voor volwassenen. Deze laatste activiteit betrof het beïnvloeden van het denken over automobilititeit in een wijk, geconcentreerd op de omgeving van een school. Hier bleek al spoedig, dat er sprake was van een reeks van samenhangende activiteiten, zoals het maken van een folder, het organiseren van een fotowedstrijd, het beleggen van een bijeenkomst en het formuleren van vervoersalternatieven. Op ieder onderdeel van dit 'werkproces' bleek een kwaliteitsmatrix van toepassing te zijn. Terecht meenden aanwezigen dat het in de praktijk ondoenlijk is op ieder onderdeel de matrix los te laten, hoezeer de kwaliteit van het totale werkproces daarmee ook gediend zou zijn! De oplossing van dit probleem is het benoemen van de onderdelen in hun onderlinge relatie, om vervolgens te determineren welke onderdelen *kritiek* zijn, d.w.z. dat het slagen of falen van de gehele activiteit hiervan afhankelijk is. Op de kritieke onderdelen is het heel zinnig de matrix toe te passen.

De groep die zich bezig hield met leskisten ontdekten dat een onderscheid tussen het proces om kisten te maken wezenlijk verschilt van het proces om kisten met een schoolklas te gebruiken. Het eerste proces kan worden beschreven in een protocol; het tweede proces is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de uitvoerders i.c. de leerkrachten. Het is een aparte kwaliteitsslag om leerkrachten te 'scholen' in het op een effectieve wijze gebruiken van het nme-produkt 'leskist'. 3)

Tenslotte toetste iedere groep de werking van hun kwaliteitsmatrix in de praktijk. Beide groepen concludeerden dat als je je de werking van het model hebt eigen gemaakt het instrument werkt om kwaliteit te verbeteren. Zij constateerden ook dat zulks veel tijd en aandacht kost, en dat het niet zinvol is om dat geïsoleerd van collega's en het management toe te passen. Het wordt dus tijd voor een kwaliteitszorg-systeem. Tijdens de laatste bijeenkomst waren enige Provinciale Consulents van het IVN aanwezig om kennis te nemen van de wensen van de werkers m.b.t. de follow-up van deze bijeenkomsten.

Conclusies en discussie

1. Kwaliteit kan alleen integraal worden begrepen: kwaliteit is gekoppeld aan produkten en processen die samenhangen met gewenste effecten, dus ook met de in te schatten verwachtingen van de gebruikers. Kwaliteit is tevens een integraal beheersaspect: de mate van kwaliteit hangt direct samen met de beschikbare tijd en middelen. Kwaliteit is daarom niet alleen de zorg van de nme-werker, maar ook - en vooral - van het management dat de werker aanstuurt.
2. Kwaliteit is een belangrijk aspect van professionalisering, omdat het 'omgaan met kwaliteit' geleerd en onderhouden moet worden.
3. De verschillende modellen ter verbetering van NME-kwaliteit zoals deze thans in den lande worden ontwikkeld dienen verder beproefd, maar vooral ook te worden afgestemd (om efficiënt te kunne worden ingezet). Hiermee is een belangrijke proceseis m.b.t. het professionaliseringstraject geformuleerd.



- 0) Hans Nuiver is senior-adviseur bij L&G Management Consultancy te Leiden. Hij was actief betrokken bij het vormgeven en uitvoeren van het Gelderse NME-kwaliteitsproject "Ik zie....." Hij begeleidde het pilot-project dat in dit artikel wordt beschreven.
- 1) Deze theorie wordt uitvoeriger beschreven in "Projecten en beleidsontwikkeling: doelgericht werken in een maatschappelijk krachtenveld" (G.J. Licht, J.J.H.Nuiver Assen, 1996)
- 2) Als inhoudelijk deskundigen traden op Jan Zwiers (Iselinghe Educatieve Faculteit: leskisten) en Henk Leenders (bureau CEA: wijkgericht NME)
- 3) De inhoudelijke resultaten van deze pilot, alsmede het procesverslag zijn verkrijgbaar bij bureau NME-diensten, IVN

