



Kwaliteitsbeleid

Kwaliteitszorg: een doe-woord

VIA Don Bosco is binnen de NGO-wereld één van de voorlopers van kwaliteitszorg. Met het voltallige personeel doen we jaarlijks een analyse van onze eigen werking, en vragen ons af op welke vlakken we kunnen verbeteren. Als we besluiten dat het beter kan, stellen we een actieplan op en beginnen we eraan. Deze manier van werken wordt ook erkend. VIA Don Bosco was de eerste Belgische NGO die in 2011 het 'Committed to Excellence'-label uitgereikt kreeg vanwege de Europese organisatie voor kwaliteitsmanagement (EFQM). Omdat kwaliteitszorg zo belangrijk is voor ons, kozen we expliciet om EFQM als ons management model te hanteren. Dat betekent dat we ons tweejaarlijks engageren om dit kwaliteitslabel te vernieuwen.

Een voorbeeldje

Het voltallige personeel werkt mee aan de analyse en de verbetering van de werking. Tijdens de laatste oefening besloten we om de manier waarop we projecten formuleren te verbeteren. We stelden een werkgroep samen met leden van verschillende diensten die hier nu mee bezig zijn. Dat is overigens een mooie timing, want in 2016 beginnen we met de voorbereiding van onze activiteiten voor de periode 2017-2021.

Kwaliteit: waar zit hem dat dan precies?

Het uitgangspunt van het kwaliteitssysteem van VIA Don Bosco is haar **missie**. In die missie beschrijven we de voornaamste **verwachtingen** van onze doelgroepen en belanghebbenden. Hoe we als organisatie aan die verwachtingen willen tegemoet komen, vertalen we in **lange termijn doelen** (per programma en project). Elk lange termijn doel wordt vervolgens concreet gemaakt op basis van een **jaarlijks doel**. Deze worden uitgevoerd. Tot slot worden de jaarlijkse doelen en acties onderworpen aan een **kwaliteitscheck** (we noemen dat ook onze RADAR of analyse en continue verbetering) waarbij we nagaan of ze aan de verwachtingen van de doelgroepen en belanghebbenden voldoen en een coherent geheel vormen. Zo houden we de vinger aan de pols en kunnen we op **continue wijze verbeteren**. En zo is de cyclus helemaal rond.

Voor meer informatie kan u contact opnemen met de kwaliteitscoördinator van VIA Don Bosco.

Monitoring en evaluatie beleid

Het verbeteren van onze eigen werking heeft een positief effect op de **projecten en programma's** die we uitvoeren. Uiteindelijk worden ook onze partnerorganisaties in het Zuiden hier beter van. Natuurlijk kijken we niet enkel naar onszelf.

VIA Don Bosco onderschrijft met haar **Monitoring en Evaluatie aanpak** het aanwezige kwaliteitsbeleid omdat ze met dezelfde **kwaliteitscheck** aan de slag gaat. Immers, met onze monitoring instrumenten volgen we op regelmatige wijze op hoe het met onze projecten is gesteld : waar we staan en in welke mate we aan de verwachtingen voldoen. Met die inzichten verbeteren we wat we doen.

Als we dit doen voor de jaarlijkse programmadoelen, dan spreken we over **voortgang** of

monitoring. Voeren we deze werkwijze uit voor de lange termijn programmadoelen, dan hebben we het over **evaluatie**.

- Om de jaarlijkse **voortgang** op te volgen stellen we ons 4 vragen: (i) hoe ver staan we in het realiseren van de beoogde doelen en indicatoren bij de studenten en pas afgestudeerden, onze doelgroep, (ii) op welke vlakken is de partner als organisatie gegroeid in de voorbije periode, (iii) hoe zit het met de financiële besteding, en (iv) wat leren we over hoe onze interventies bijdragen tot de gewenste resultaten.
- We voeren ook minstens één externe **evaluatie** uit per programma. Bij een externe evaluatie laten we ons leiden hetzij door een afgebakend thema, hetzij door de internationaal erkende kwaliteitscriteria voor programmawerking in de ontwikkelingssamenwerking. Met dat laatste bedoelen we de criteria relevantie, efficiëntie, effectiviteit, duurzaamheid, en impact.

Voor meer informatie kan u contact opnemen met de kwaliteitscoördinator van VIA Don Bosco.

Beleid rond interne controle

VIA Don Bosco voert zijn boekhouding volgens de normen en het rekeningschema conform met de vzw-wetgeving. De analytische boekhouding levert rechtstreeks informatie voor de subsidiërende overheid en voor het opstellen van ngo-openboek.

Er gebeuren dagelijkse en maandelijkse controles van een aantal coherenties tussen systemen, als basis voor interne controle en maandelijkse rapportering aan de commissaris. Zo worden maandelijks de begroting en boekhouding met elkaar vergeleken.

Daarnaast worden de operationele aspecten gecontroleerd volgens de principes zoals toegelicht onder het kwaliteitsbeleid van de organisatie.

Voor meer informatie kan u contact opnemen met de boekhouder van VIA Don Bosco.

Transparantie en publicatie van financiële gegevens

VIA Don Bosco geeft jaarlijks haar financiële gegevens door aan de website ngo-openboek.be om het publiek inzage te geven in onze financiële resultaten. We hebben het dan specifiek over bijvoorbeeld de jaarrekeningen, financieringsbronnen, de bestemming van de giften, een overzicht van opbrengsten en kosten waarin de uitgaven voor onze campagnes en fondsenwerving uitgesplitst zijn. Ook statistieken over de werknemers in dienst bij VIA Don Bosco worden vermeld.

Voor meer informatie kan u contact opnemen met de boekhouder van VIA Don Bosco.

Procesbeheer VIA Don Bosco

Binnen de context van VIA Don Bosco en in lijn met het EFQM gedachtegoed definiëren we een “proces” als volgt:

Een **proces** is een logische opeenschakeling van activiteiten of taken die herhaaldelijk in de tijd worden uitgevoerd om vanuit een gekende input een specifieke output (met toegevoegde waarde) te genereren.

Procesbeheer heeft tot doel de kwaliteit en optimalisatie van de realisaties van een organisatie te beheren a.h.v. haar processen. Het gaat er bij procesbeheer om dat de operationele activiteiten van de organisatie, in link met haar missie, beheerd worden met als doel de adequate en strikt noodzakelijke middelen te mobiliseren die nodig zijn om resultaten te behalen die voldoen aan een minimaal gedefinieerd kwaliteitsniveau en een vooraf gedefinieerd risiconiveau. [Linken: **risicobeheer**, **resultaatsgericht beheer**, **kwaliteitsbeheer**]

Procesbeheer is belangrijk voor VIA Don Bosco omdat het de link legt zowel naar strategische zaken als naar operationele zaken:

- **Strategisch:** processen, en met name de kernprocessen, moeten rechtstreeks gelinkt zijn met de strategische doelen van de organisatie. Door ons die vraag te stellen, zorgen we ervoor dat we juiste keuzes maken als er prioriteiten of strategische beslissingen dienen genomen te worden. Procesbeheer nodigt uit om structuur van de organisatie en/of operationele en bestuurlijke processen te optimaliseren in functie van de kernprocessen.
- **Operationeel:** procesbeheer heeft een onmiddellijke bijdrage aan
 - het expliciet maken en verbeteren van efficiëntie en doelmatigheid van de processen en daardoor bij te dragen aan resultaatsgericht beheer
 - het expliciet maken en verbeteren van waar zich risico's bevinden en wat we doen om deze risico's te beheersen

VIA Don Bosco kiest er - als kleine ngo - expliciet voor om slechts een beperkt aantal kernprocessen te documenteren. In relatie tot het resultaatsgericht beheer dat de organisatie nastreeft heeft de organisatie meer baat bij een pragmatische eerder dan een strikt formalistische aanpak van procesbeheersing. ‘Managing with agility’¹ is één van de uitgangspunten. Daarom betekent procesbeheer voor VIA Don Bosco:

1. het uitvoeren van een globale stakeholder analyse
2. Identificatie van en afstemming tussen de kern-, ondersteunende en bestuurlijke processen

3. Focus op een beperkt aantal kernprocessen (en andere processen) : deze worden
 - a. Gecheckt op hun afstemming op behoeften van interne en externe stakeholders
 - b. Gecheckt op hun bijdrage aan de strategische doelen van de organisatie
 - c. Gedocumenteerd rekening houdend met rollen van eenieder (flowchart)
 - d. Uitgevoerd
 - e. Opgevolgd (een aantal meetpunten worden vastgelegd in een meetplan)
 - f. Geëvalueerd in functie van hun efficiëntie (gebruik van beperkte middelen), doelmatigheid (effectiviteit), het behalen van het minimaal verwachte kwaliteitsniveau (target), en van het vooraf gedefinieerd risiconiveau
 - g. Continu verbeterd op basis van geïdentificeerde leerpunten en creativiteit
 - h. Geïnnoveerd

Resultaatsgericht Beheer

Resultaatsgericht beheer heeft tot doel de processen en activiteiten van de organisatie zo tot stand te brengen en te beheren dat ze (i) efficiënt worden uitgevoerd en gerealiseerd, en (ii) de gewenste resultaten opleveren, die beantwoorden aan de verwachtingen van stakeholders². Zo dragen de resultaten bij tot de strategische doelstellingen van VIA Don Bosco.

⇒ *Efficiëntie en doelmatigheid zijn daarom de 2 sleutelbegrippen bij resultaatsgericht beheer.*

[Linken: risicobeheer, procesbeheer, kwaliteitsbeheer]

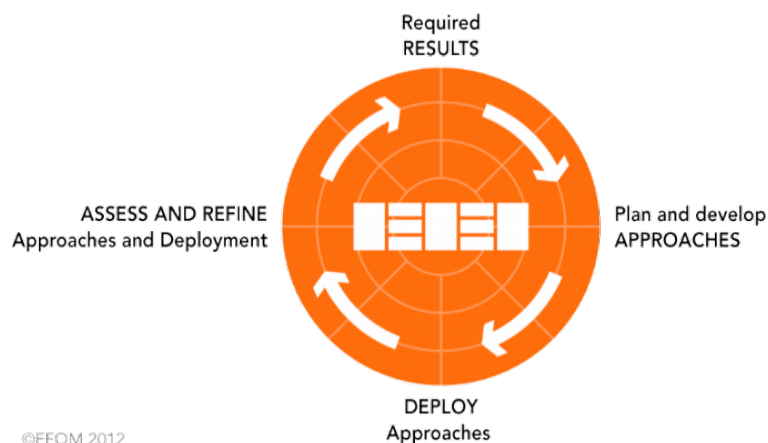
Om excellente resultaten te behalen en te behouden benadrukken we in ons strategisch plan dat VIA Don Bosco een resultaatsgericht beheer nastreeft met processen die duidelijk gedefinieerd zijn. **Procesbeheer** is daarom de manier bij uitstek waarbij we bij VIA Don Bosco resultaatsgericht werken, omdat we daar expliciet waken over de efficiëntie en doelmatigheid van elk proces. We expliciteren in ons erkenningsdossier 3 processen waarbij dit uitdrukkelijk het geval is:

- in de rol van VIA Don Bosco als bruggenbouwer, waarbij we goed dienen **af te stemmen met andere spelers** (stakeholders) om duplicatie te vermijden en kwaliteit en efficiëntie te verhogen
- in het werken met **partners** omdat zij de onmisbare schakel vormen tussen ons en de doelgroepen waardoor we samen onze doelstellingen en resultaten kunnen behalen
- en in het efficiënt uitvoeren van Project Cycle Management en daarmee gelinkte processen zoals **Monitoring en Evaluatie**.

De organisatie heeft meer baat bij een pragmatische eerder dan een strikt formele aanpak van resultaatsgericht beheer. Om een evidence-based decision making te kunnen voeren, worden er bij VIA Don Bosco 2 manieren gehanteerd om met efficiëntie en doelmatigheid om te gaan:

² In meer gevalgariseerde teksten verwijzen we naar "doelgroepen en belanghebbenden"

De RADAR methodologie voor beleid, KPI's, processen en verbeteringsprojecten	Het Monitoring en Evaluatie beleid ¹ voor programma's en projecten								
De methodologie dwingt ons om bij elk beleid, elk proces, elk verbeteringsproject, de volgende stappen te doorlopen:	Het uitgangspunt van het kwaliteitssysteem van VIA Don Bosco is haar missie . In die missie beschrijven we de voornaamste verwachtingen van onze stakeholders. Hoe we als organisatie aan die verwachtingen willen tegemoet komen, vertalen we in lange termijn doelen (per programma en project). Elk lange termijn doel wordt vervolgens concreet gemaakt op basis van een jaarlijks doel . Deze worden uitgevoerd. Tot slot worden de jaarlijkse doelen en acties onderworpen aan een kwaliteitscheck (we noemen dat ook onze RADAR of analyse en continue verbetering) waarbij we nagaan of ze aan de verwachtingen van de stakeholders voldoen en een coherent geheel vormen. Zo houden we de vinger aan de pols en kunnen we op continue wijze verbeteren . En zo is de cyclus helemaal rond.								
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="164 376 319 465">Result</td> <td data-bbox="325 376 778 465"><i>Beschrijf het resultaat dat we zullen behalen na het doorlopen van het project, proces of het beleid. Controleer of het resultaat SMART is.</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="164 474 319 577">Approach</td> <td data-bbox="325 474 778 577"><i>Beschrijf de aanpak van het project, proces of beleid en vermeld waarom het noodzakelijk is (aan welke verwachtingen het dient te voldoen). Controleer of de aanpak sound en integrated is.</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="164 586 319 689">Deployment</td> <td data-bbox="325 586 778 689"><i>Beschrijf hoe het project, proces, of beleid zal worden geïmplementeerd, Waar het zal worden geïmplementeerd en Wie zal bijdragen tot de implementatie</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="164 698 319 808">Assessment & Refinement</td> <td data-bbox="325 698 778 808"><i>Beschrijf hoe u de (i) Voortgang t.o.v. de planning volgt en bijstuurt, (ii) Leerpunten identificeert en vastlegt en (iii) Voortgang van de geplande resultaten volgt</i></td> </tr> </table>	Result	<i>Beschrijf het resultaat dat we zullen behalen na het doorlopen van het project, proces of het beleid. Controleer of het resultaat SMART is.</i>	Approach	<i>Beschrijf de aanpak van het project, proces of beleid en vermeld waarom het noodzakelijk is (aan welke verwachtingen het dient te voldoen). Controleer of de aanpak sound en integrated is.</i>	Deployment	<i>Beschrijf hoe het project, proces, of beleid zal worden geïmplementeerd, Waar het zal worden geïmplementeerd en Wie zal bijdragen tot de implementatie</i>	Assessment & Refinement	<i>Beschrijf hoe u de (i) Voortgang t.o.v. de planning volgt en bijstuurt, (ii) Leerpunten identificeert en vastlegt en (iii) Voortgang van de geplande resultaten volgt</i>	
Result	<i>Beschrijf het resultaat dat we zullen behalen na het doorlopen van het project, proces of het beleid. Controleer of het resultaat SMART is.</i>								
Approach	<i>Beschrijf de aanpak van het project, proces of beleid en vermeld waarom het noodzakelijk is (aan welke verwachtingen het dient te voldoen). Controleer of de aanpak sound en integrated is.</i>								
Deployment	<i>Beschrijf hoe het project, proces, of beleid zal worden geïmplementeerd, Waar het zal worden geïmplementeerd en Wie zal bijdragen tot de implementatie</i>								
Assessment & Refinement	<i>Beschrijf hoe u de (i) Voortgang t.o.v. de planning volgt en bijstuurt, (ii) Leerpunten identificeert en vastlegt en (iii) Voortgang van de geplande resultaten volgt</i>								



Risicobeleid

Risicobeheer is een belangrijke opdracht voor een organisatie. Om ervoor te zorgen dat VIA Don Bosco haar strategische resultaten en haar missie bereikt, dient zij actief te werken aan het identificeren van en voorkomen/beperken van risico's bij het uitvoeren van al haar activiteiten en vnl. van haar kernprocessen en ondersteunende processen.

In het erkenningsdossier wordt expliciet vermeld dat door een nieuwe functie van kwaliteits-coördinator te creëren we vooruitgang wensen te boeken op vlak van risico- en procesbeheer. Bovendien zit financieel risicobeheer ook reeds goed ingebed in de werking van VIA Don Bosco en in het erkenningsdossier door expliciet aandacht te geven aan fondsenwerving en aan financiële risicoanalyse, project- en financieel beheer.

Risicobeheer is ook expliciet ingebouwd als stap bij het formuleren van nieuwe programma's.

[Linken: procesbeheer, resultaatsgericht beheer, kwaliteitsbeheer]

Definitie: VIA Don Bosco verstaat onder het woord “risico” het volgende:

Een Risico is de kans op een nadelig gevolg ten gevolge van blootstelling aan een gevaar. Gevaar op zijn beurt is de intrinsieke eigenschap of het inherente vermogen van iets om tot nadelige gevolgen (schade) te leiden (bron: workshop preventie & welzijn op het werk - K. Van Heuverswyn).

Het bepalen van risico's gaat dus telkens gepaard met (i) het inschatten van de waarschijnlijkheid dat VIA Don Bosco zich blootstelt aan een gevaar, en (ii) het inschatten van de grootte van het nadelig gevolg voor het bereiken van de doelstellingen van VIA Don Bosco.

VIA Don Bosco maakt onderscheid tussen volgende **categorieën van risico's**

1. Bedrijfsrisico's (financieel, continuïteit)
2. Klanten risico's (partnerrelatie, programma, kwaliteit, strategisch)
3. Personeelsrisico's (psychosociale risico's, continuïteit)
4. Maatschappelijke risico's (milieu, gender, naambekendheid)

VIA Don Bosco hanteert als uitgangspunt een **lage risicobereidheid**, waar gemotiveerd kan van afgeweken worden. Omdat dit **strategisch** zo'n belangrijk gegeven is, is risicobeheer vrij systematisch ingebouwd in haar aanpak rond procesbeheer (zie kwaliteitshandboek). VIA Don Bosco zal haar strategisch beleid (incl. risicobeheer) minstens eenmaal evalueren per strategische cyclus. De **halftijdse evaluatie** van het strategisch plan is gepland voor 2019.

VIA Don Bosco voert een **preventief risicobeleid** door (vanaf 2016) per dienst (OE, Zuid, Financiën, VIA) jaarlijks de grootste risico's te identificeren en in te schatten welke maatregelen dienen getroffen te worden om de mogelijke schade van deze risico's te beperken. Die maatregelen, waarbij telkens expliciet wordt gemaakt welke risicobereidheid we aangaan, worden in het jaarplan opgenomen en regelmatig opgevolgd door het Comité Dagelijks Bestuur.

Daarnaast voert VIA Don Bosco ook een **reactief risicobeleid** door op het Comité Dagelijks Bestuur een systematiek te hanteren van analyse van opgetreden risico's en bespreking van een strategie om deze te beheersen.