

Eindverslag Ondersteuningsproject EMK & Kwaliteit 2014-2015

Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Ondersteuningsproject Experimenteel Modulair Kader (EMK)	3
1.2 Ondersteuningsproject Kwaliteit	4
2. Stuurgroep	4
2.1 Interne stuurgroep	4
2.2 Uitgebreide stuurgroep	5
3. Ondersteuningsproject EMK	6
3.1 Ondersteuningsaanbod	6
3.2 Overzicht vormingsaanbod	7
3.3 Evaluatie vormingaanbod	12
4. Ondersteuningsproject Kwaliteit	17
4.1 Studiedagen voorjaar 2014	17
4.2 Ondersteuning Intervisiegroepen Kwaliteit	19
4.3 Studiedagen voorjaar 2015	23
4.4 Verderzetting najaar 2015	25
5. Tot slot	25
Bijlages	26

1. Inleiding

Het Ondersteuningsproject EMK en Kwaliteit 2014-2015 werd gesubsidieerd door IVA Jongerenwelzijn en georganiseerd door de drie koepels werkzaam in de bijzondere jeugdzorg, m.n. de federatie van sociale ondernemingen (SOM), vzw Jongerenbegeleiding-Informant (Jo-In) en het Vlaams Welzijnsverbond (VWV). Dit eindverslag geeft een overzicht van het aanbod dat binnen dit ondersteuningsproject voor de organisaties, gesubsidieerd en erkend door Jongerenwelzijn, werd georganiseerd.

Tussen IVA Jongerenwelzijn en bovenvermelde koepels werd een overeenkomst opgemaakt voor de periode van 1 mei 2014 tot en met 31 augustus 2015 (Cf 'Bijlage 1'). Deze overeenkomst werd één maal verlengd tot 31/12/2015.

In dit eindverslag wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds het aanbod georganiseerd in functie van ondersteuning van organisaties binnen het 'Experimenteel Modulair Kader' (EMK) en anderzijds de ondersteuning in functie van 'Kwaliteit' voor alle voorzieningen erkend door Jongerenwelzijn.

1.1 Ondersteuningsproject Experimenteel Modulair Kader (EMK)

De Vlaamse Regering wijzigde op 11 januari 2013 het erkennings- en subsidiëringsbesluit van de private voorzieningen Bijzondere Jeugdbijstand van 13 juli 1994 in functie van het Experimenteel Modulair Kader (EMK). Dit maakt het voor de begeleidingstehuizen, de gezinstehuizen, de dagcentra, de thuisbegeleidingsdiensten en de autonome diensten voor Begeleid Zelfstandig Wonen mogelijk om hun erkenning van erkenningscategorie (voorziening) om te zetten in een erkenning als organisatie voor Bijzondere Jeugdzorg (OVBJ). 75% van de capaciteit van deze voorzieningen (62 organisaties) doet dit begin 2013. Ter ondersteuning van deze organisaties, werd in 2013 een eerste Ondersteuningsproject EMK georganiseerd. Voor meer achtergrondinformatie rond EMK 2013 verwijzen we u door naar het eindrapport Ondersteuningsproject EMK 2013¹.

Op 16 juli 2013 verspreidde het agentschap een rondzendbrief met een tweede oproep tot instappen op 1 januari 2014. Een 30-tal organisaties die in 2013 niet mee instapten, stappen in 2014 wel mee in het EMK en krijgen de erkenning van Organisatie voor Bijzondere Jeugdzorg. Daarnaast werden ook de OOC's (onthaal-, oriëntatie- en observatiecentra), de CIG en Pleegzorg in dat jaar gemoduleerd. In 2015 kregen nog een 7-tal voorzieningen de erkenning van OVBJ, waarmee ook het 'experimentele' van het modulair kader zijn einde kende.

Voor de organisaties die in 2014 en 2015 instapten, werd een tweede Ondersteuningsproject EMK georganiseerd, waarvan dit eindverslag een overzicht van het georganiseerde aanbod geeft.

¹ Eindverslag Ondersteuningsproject 2013 is te downloaden op <http://wvg.vlaanderen.be/jongerenwelzijn/professionelen/private-voorzieningen/experimenteel-modulair-kader/>

1.2 Ondersteuningsproject Kwaliteit

In 2010 startte Jongerenwelzijn een traject in functie van een uitvoeringsbesluit bij het geharmoniseerd kwaliteitsdecreet (2003)². De pijlers van dit traject waren:

- Responsabilisering van de private voorzieningen, onder meer door zelfevaluatie;
- Het hanteren van kwaliteitszorg als een dynamisch en evolutief gegeven;
- Het streven naar sectorbrede en uniforme indicatoren en meetfactoren.

Dit traject leidde tot een wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering van 13 juli 1994, inzake de erkenningsvoorwaarden en subsidienormen voor de voorzieningen van de bijzondere jeugdbijstand. Op 6 december 2013 keurde de Vlaamse Regering principieel een aanpassing goed en na advies van de Raad van State werd dit besluit op 14 februari 2014 definitief goedgekeurd

Om de organisaties erkend door Jongerenwelzijn te ondersteunen in de nieuwe bepalingen rond kwaliteit, maakte Jongerenwelzijn ook voor dit thema middelen vrij voor een Ondersteuningsproject dat door de drie vermelde koepels georganiseerd werd.

2. Stuurgroep

Voor de uitwerking, ondersteuning van en de reflectie over het Ondersteuningsproject EMK en Kwaliteit werden op twee niveaus stuurgroepen opgericht, enerzijds de 'Interne Stuurgroep' en anderzijds de 'Uitgebreide Stuurgroep'.

2.1 Interne stuurgroep

De Interne Stuurgroep bestond uit de stafmedewerkers van de koepels en uit enkele directies m.n.:

- Eddy Van den Hove (Stafmedewerker Vlaams Welzijnsverbond);
- Linda Beirens (Stafmedewerker Vlaams Welzijnsverbond);
- Annelies Mincke (stafmedewerker Jongerenbegeleiding-Informant);
- Elkaar opvolgend: Katrien Herbots, Eva Porrez en Erik Liégeois (Stafmedewerker SOM);
- Muriel De Ryck (lid Vlaams Welzijnsverbond, directie Monte Rosa);
- Sofia Feys (lid Jongerenbegeleiding-Informant, directie Zonnewende).

Haar opdracht was de inhoudelijke, vormelijke en financiële uitwerking, de organisatie, de opvolging en de afronding van het ondersteuningsaanbod EMK en Kwaliteit.

De interne stuurgroep kwam ter voorbereiding van het project, doorheen en tijdens het project 8 maal samen:

- 8/1/2014
- 5/2/2014
- 27/2/2014
- 3/4/2014
- 4/4/2014

² Decreet van 17 oktober 2003 betreffende de kwaliteit van de gezondheids- en welzijnsvoorzieningen.

- 15/4/2014
- 24/4/2014
- 29/10/2014

De samenkomsten situeren zich grotendeels in het voorjaar van 2014, gezien in die periode enkele concrete zaken georganiseerd moesten worden, nl. de studiedagen rond kwaliteit in het voorjaar van 2014, alsook de concrete afstemming rond het aanstellen van een coördinator voor het Ondersteuningsproject Kwaliteit. Vanaf september 2014 werd Koen Joly (KEIK) als coördinator van het Ondersteuningsproject Kwaliteit aangesteld, en kwam de interne stuurgroep niet meer apart samen, maar steeds in de samenstelling van de Uitgebreide Stuurgroep (cf. '2.2 Uitgebreide Stuurgroep').

2.2 Uitgebreide stuurgroep

Naast de Interne Stuurgroep, werd ook een Uitgebreide Stuurgroep opgericht. Deze bestond uit:

- De leden van de interne stuurgroep (cf. '2.1 Interne Stuurgroep');
- David Debrouwere (Afdelingshoofd van Voorzieningenbeleid);
- Bram Antheunis (stafmedewerker van Voorzieningenbeleid);
- Els Meert (stafmedewerker van Voorzieningenbeleid);
- Koen Joly (coördinator Ondersteuningsproject Kwaliteit);
- Pepijn Hanssens (Raadgever Jeugdhulp van het kabinet van Minister Vandeuren).

De Uitgebreide Stuurgroep werd voorgezeten door de koepels en volgde de uitvoering van de convenant rond het Ondersteuningsproject EMK en Kwaliteit op, dit zowel op inhoudelijk, organisatorisch als financieel vlak. De Uitgebreide Stuurgroep kwam 8 maal samen op:

- 26/3/2014
- 18/9/2014
- 10/12/2014
- 23/2/2015
- 21/4/2015
- 23/6/2015
- 7/7/2015
- 15/9/2015

De verslagen van deze overlegmomenten zijn terug te vinden onder 'Bijlage 2A & 2B'.

3. Ondersteuningsproject EMK

3.1 Ondersteuningsaanbod

Het ondersteuningsaanbod binnen het Ondersteuningsproject EMK 2014-2015 bestond enerzijds uit de verdere ondersteuning van de financiële tool, en anderzijds uit een vormingsaanbod.

Financiële tool personeelsenveloppe

Ter ondersteuning van de voorzieningen in het EMK werd door Steven De Looze (stafmedewerker Vlaams Welzijnsverbond), in samenwerking met de leden van de financieel-economische commissie voor de sector Bijzondere Jeugdbijstand bij het Vlaams Welzijnsverbond, het bestand 'Rekenmodule lonen' ontwikkeld. De financiering hiervan gebeurde met middelen van het Ondersteuningsproject EMK 2013. Voor de periode van 2014 en 2015 konden de voorzieningen bij Steven De Looze via een helpdesk terecht voor vragen rond gebruik van de financiële tool.

Vormingsaanbod

In het verlengde van het Ondersteuningsproject EMK 2013, werd voor het Ondersteuningsproject EMK 2014-2015 rond een aantal managementthema's in een vormingsaanbod voorzien. Meer bepaald rond de thema's:

- Veranderingsmanagement;
- Coachend leiderschap;
- Organisatiestructuur en –ontwikkeling;
- Competentiemanagement;
- Sociaal ondernemerschap.

Op basis van de evaluaties van het aanbod in 2013 werd grotendeels met dezelfde aanbieders opnieuw samengewerkt. In dit rapport wordt verder ingegaan op de inhoud en de evaluatie van het vormingsaanbod. De vormingen gingen door in het voor- en najaar van 2015.

De coördinatie van dit vormingsaanbod werd opgenomen door Jongerenbegeleiding-Informant. Jo-In nam hierbij volgende taken op:

- bekendmaking en communicatie aanbod;
- overleg en afstemming met de vormingsorganisaties;
- inschrijvingspagina's op site Jo-In;
- opvolging inschrijvingen;
- versturen praktische informatie;
- versturen herinneringsmails;
- opmaak en verzenden evaluatie;
- verwerken evaluatie.

3.2 Overzicht vormingsaanbod

3.2.1 Coachend leiderschap (VOCA)

Organisatie

Deze vorming werd gegeven door Michel Rossius van VOCA.

Locatie en tijdstip

Dit aanbod werd twee maal georganiseerd.

Coachend leiderschap 1

Locatie: Acerta (Diestsepoort 1, 3000 Leuven)

Data: 29, 30 januari en 6 maart 2015 (9u30-17u)

Coachend leiderschap 2

Locatie: Acerta Leuven, Diestsepoort 1, 3000 Leuven

Data: 26, 27 maart en 8 mei 2015 (9.30u - 17u)

Inhoud programma

Het pakket coachend leiderschap bestond uit een traject van drie dagen.

Inhoud dag 1 en dag 2

- Mijn taken en positie als leidinggevende: Congruentie tussen de functie en persoon van de leidinggevende. Balans tussen uitvoeren, plannen, beheren en leiden van mensen (Mac Kenzie).
- Verkenning van de verschillende leiderschapsstijlen (situationeel leidinggeven): Welke leiderschapsstijlen kunnen we onderscheiden? Wat is de effectiviteit van de verschillende leiderschapsstijlen?
- Verkenning van de eigen stijl van leidinggeven: Wat zijn mijn troeven als leidinggevende? Wat zijn mijn valkuilen als leidinggevende?
- Het motiveren/coachen van 'individuele' medewerkers: Wat is het ontwikkelingsniveau van mijn medewerkers? Welke leiderschapsstijl sluit het beste aan bij welk ontwikkelingsniveau? Wat maakt van mijn medewerkers tevreden medewerkers?
- Het formuleren van verwachtingen: Basisprincipes uit de communicatietheorie met implicaties voor team- en individuele begeleiding. Geven en ontvangen van feedback. Spreken in gedragstermen.

Inhoud dag 3

- Visie op coachen en leidinggeven en consequenties voor de praktijk: Verschil coachen - leidinggeven en bijhorende activiteiten. Enkele leerprincipes. Kenmerken van transformationeel leren. Coachend leidinggeven is werken aan eigenaarschap. Coachend

leidinggeven is werken aan de eigen groei. Coachend leidinggeven is dus werken aan een lerende organisatie. Denken in driehoeken

- Communicatieve implicaties: Verbinden via actief luisteren en bevragen. Werken aan een feedbackcultuurCommunicatieve sterkten/valkuilen van de coach/leidinggevende
- Tools voor coachingsgesprekken: Waarderend coachen. De smart-methode. 2 x 2 vragen. Feedback organiseren. Competenties bespreekbaar maken. Werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan. Essentie van functionerings-, evaluatie- en bijsturingsgesprekken.

Deelname

Coachend leiderschap 1: 15 deelnemers

Coachend leiderschap 2: 14 deelnemers

3.2.2 Organisatiestructuren en - ontwikkeling (Upgrading)

Organisatie

Deze vorming werd gegeven door Nancy Cantens van Upgrading.

Locatie en tijdstip

Upgrading vzw: Van Benedenlaan 32 – 2800 Mechelen

- 12 februari 2015 (opleidingsdag, 9u-17u)
- 26 februari 2015 (interview 1, 13u-17u)
- 17 maart 2015 (interview 2, 13u-17u)

Inhoud programma

Tijdens een eerste opleidingsdag lag de focus op het overbrengen van een aantal theoretische kaders en modellen inzake organisatiestructuren en organisatieontwikkeling.

Tijdens de begeleide intervisiemomenten werd aan de slag gegaan met het concrete materiaal van de deelnemers. De specifieke casus van de organisaties van de deelnemers en de daarbij horende vraagstukken vormden daarbij telkens de insteek van de begeleide intervisiemomenten. De focus lag daar op het onderbouwd aan de slag gaan met de casussen. De casussen werden aangereikt door de deelnemers, waarop samen met de collega-deelnemers werd gereflecteerd.

Deelname: 4 deelnemers

3.2.3 Veranderingsmanagement (Tabor)

Organisatie

Deze vorming werd gegeven door Bert Boone van Tabor vzw.

Locatie en tijdstip

Locatie: vzw Tabor, Molenaarsstraat 26, 9000 Gent

Data: 5 februari en 13 februari 2015

Inhoud programma

De vorming bestond uit een inleidende en theoretische dag, gevolgd door een halve dag intervisie.

“Het venijn zit in de start” (1 dag)

Dagprogramma toelichting wetenschappelijke onderbouw / reflectie

Doel: De leidinggevendens vertrouwd maken met het kader van de veranderingsaanpak vooraleer ze in de organisatie eraan begonnen zijn. Dit geeft de deelnemers de kans om zelf hun angsten voor verandering in de ogen te kijken en houvast te vinden in enkele werkmodellen. Deze toelichting met reflectiemogelijkheid geeft hen ook de gelegenheid om te overwegen of ze met de organisatie voor deze benadering kiezen.

Inhoud: Omgevingsanalyse; Pijlers voor samenhang in resultaat: systemen, structuur, mensen en cultuur; Verandering is permanent: het vierkamermodel; Projectaanpak binnen een veranderingsprogramma; Doenken rond organisatievernieuwing; Brainstorming in groepen rond startaanpak eigen organisatie.

“Doenken rond organisatievernieuwing” (1 dagdeel)

Koppeling intervisie aan concrete praktijk.

Doel: Een gemeenschappelijk draagvlak maken voor de veranderingsaanpak en voor het veranderingsproces. Houvasten aanbieden die de onderlinge communicatie rond de veranderingsrichting en het -proces bevorderen.

Inhoud: Twee modellen: integrale organisatievernieuwing & het vierkamermodel; De doenkposter & toelichting over klantensoorten; Koppeling eigen praktijk, uitwisseling ideeën en aanzet tot activiteitenplan met tijdspad.

Deelname: 7 deelnemers

3.2.4 Competentiemanagement (Tabor)

Organisatie

Deze vorming werd gegeven door Pia Dewagtere van Tabor vzw.

Locatie en tijdstip

Deze vorming werd twee maal georganiseerd, op twee verschillende locaties (Gent en Leuven).

Competentiemanagement 1:

Locatie: vzw Tabor, Molenaarsstraat 26, 9000 Gent

Datum: 3 maart 2015 (9u00 - 16.30 u)

Competentiemanagement 2:

Locatie: Jeugdherberg 'De Blauwput', Martelarenlaan 11A, 3010 Leuven

Datum: 2 juni 2015 (9u00-16u30)

Inhoud programma

Theorie en praktijkoefening wisselen elkaar af. We werken op enerzijds materiaal en praktijkvoorbeelden die de deelnemers zelf aanbrengen, anderzijds op de casus van het evolueren naar werken in een systeem van breedsporige contextbegeleiding.

Dagdeel 1: De kracht van competentie- en talentontwikkeling

- Wat is de toegevoegde waarde van het werken met competentieprofielen?
- Hoe kadert deze tool binnen de HR cyclus en binnen een strategisch competentie management?
- Welk mensbeeld hanteren we hierbij?
- En wat is talentbeleid? En hoe verhoudt het talentbeleid zich tot competentie management?
- Wat zijn hefboomen voor competentie- en talentontwikkeling? Wat is het verschil en de samenhang tussen functie- en competentieprofielen? En wat te zeggen over de trend naar het gebruik van rollen?
- Welke mogelijke rubrieken telt een competentieprofiel?
- Hoe krijg je je mijn mensen mee? Hoe laat ik ze nadenken over wat ze nodig hebben aan vaardigheden in een systeem van breedsporige contextbegeleiding? Hoe definieer je samen de kritische competenties?

Dagdeel 2: Uitwerken casus: werken in een systeem van breedsporige contextbegeleiding. Dagdeel twee zet in op bruikbare methodieken voor het (in groep) definiëren van noodzakelijke competenties.

- Welke methodieken kan je hanteren voor het opstellen van competentieprofielen?
- Een eerste inoefenen van de aangereikte methodieken op basis van de casus: werken in een systeem van breedsporige contextbegeleiding

- Vanuit de nabespreking komen tot do's en don'ts, randvoorwaarden en aandachtspunten.

Deelname

Competentiemanagement 1: 15 deelnemers

Competentiemanagement 2: 10 deelnemers

3.2.5 Sociaal ondernemerschap (Tabor)

Organisatie

Deze vorming werd gegeven door Paul Ongenaert van Tabor vzw.

Locatie en tijdstip

Locatie: vzw Tabor, Molenaarsstraat 26, 9000 Gent

Datum: 19 mei 2015 (9u-16u30)

Inhoud programma

Volgende vragen kwamen op de vormingsdag aan bod:

- Welke trends en ontwikkelingen in de welzijnssector zetten ons aan tot het verder ontwikkelen van een visie over sociaal ondernemerschap en de implementatie ervan?
- Wat kunnen we verstaan onder sociaal ondernemen?
- Wat moeten de doelstellingen zijn van sociaal ondernemen?
- We gaan op zoek hoe we onze visie op sociaal ondernemen concreet invulling kunnen geven en delen goede praktijken.
- Welke gevolgen heeft deze benadering op onze organisatiestructuur?
- Hoe maken we goede keuzes voor een moeilijk te voorspellen toekomst?
- We krijgen praktische tools aangereikt voor verdere uitwerking van een strategie

Vier werkinstructies zijn dominant: organiseer rond proces en klant; vernieuw integraal structuur, cultuur, mensen en cultuur; teams als bouwsteen van de organisatie; maximaliseer het zelfreguleringsvermogen van de medewerker.

Deelname: 13 deelnemers

3.3 Evaluatie Vormingaanbod

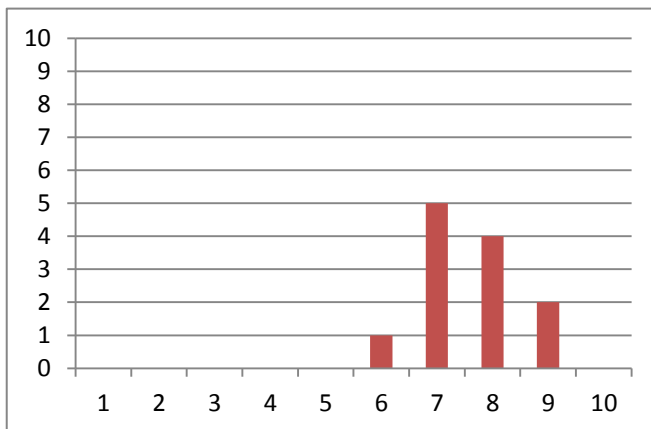
Bij afloop van elke vorming werd ter evaluatie door Jo-In naar de deelnemers een digitale bevraging verstuurd. Onderstaand staat een samenvatting met de belangrijkste bevindingen van de evaluaties.

3.3.1 Coachend leiderschap (VOCA)

Coachend leiderschap 1

Response rate (%): 80 % (12 respondenten/15 deelnemers).

Globale evaluatie:



Gemiddelde score: 7,6

Samenvatting:

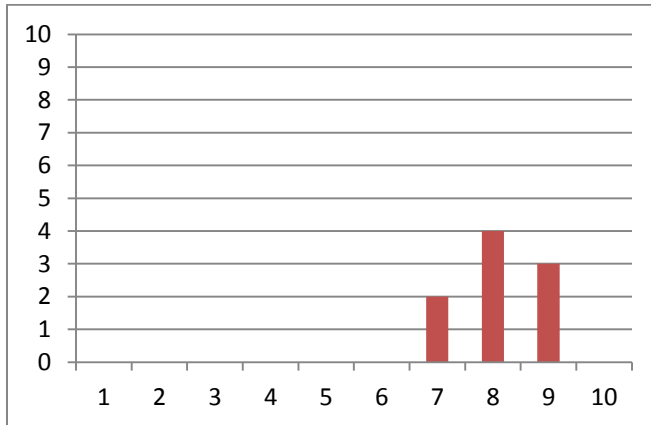
De gehele vorming wordt positief geëvalueerd. De vorming geeft heel wat concrete handvaten en modellen mee (o.a. de escalatietrap, outputbepaling,). De vorming zet ook aan tot reflectie over de eigen leiderschapsstijl en werkt motiverend om met de aangereikte modellen aan de slag te gaan binnen de eigen praktijk.

Een aantal tips tot aanpassing van de vorming worden meegegeven. De suggestie wordt gegeven om een terugkomdag te voorzien. Daarnaast zou de vorming meer gericht moeten zijn naar ofwel startende of meer gevorderde leidinggevenden.

Coachend leiderschap 2

Response rate (%): 64% (9 respondenten/14 deelnemers).

Globale evaluatie



Gemiddelde score: 8,1

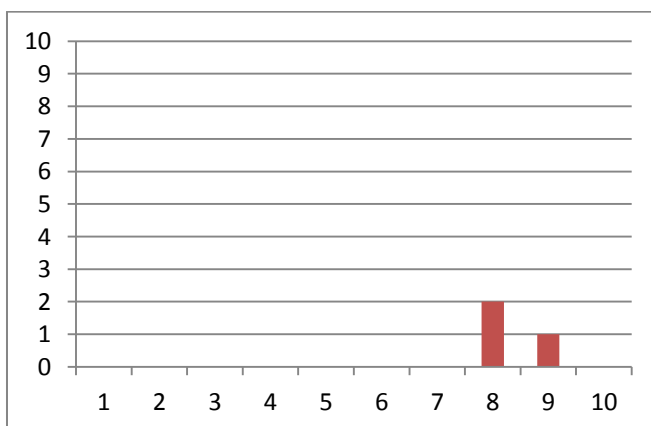
Samenvatting:

Ook deze vorming werd positief geëvalueerd. De feedback ligt in het verlengde van de evaluaties van de eerste groep die deze vorming volgden. Er is sprake van een goede mix tussen theorie en praktijk, waarbij de vormingsmedewerker vlot inspeelt op concrete vragen uit de praktijk.

3.3.2 Organisatiestructuur en -ontwikkeling (Upgrading)

Response rate (%): 75% (3 respondenten/4 deelnemers).

Globale evaluatie:



Gemiddelde score: 8,3

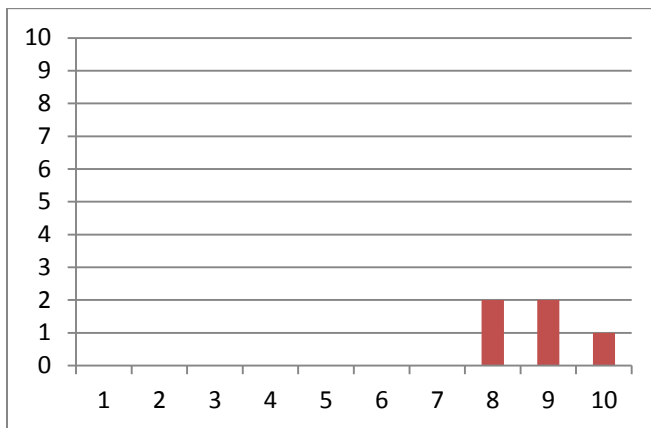
Samenvatting:

Deze vorming wordt positief geëvalueerd. De kaders die worden meegegeven zijn zeer inspirerend en tegelijk ook herkenbaar. Dit maakt de theorie boeiend en concreet om mee aan de slag te gaan. De intervisiemomenten zorgen voor een goed evenwicht tussen theorie en praktijk.

3.3.3 Veranderingsmanagement (Tabor)

Response rate (%): 71% (5 respondenten/7 deelnemers).

Globale evaluatie:



Gemiddelde score: 8,8

Samenvatting:

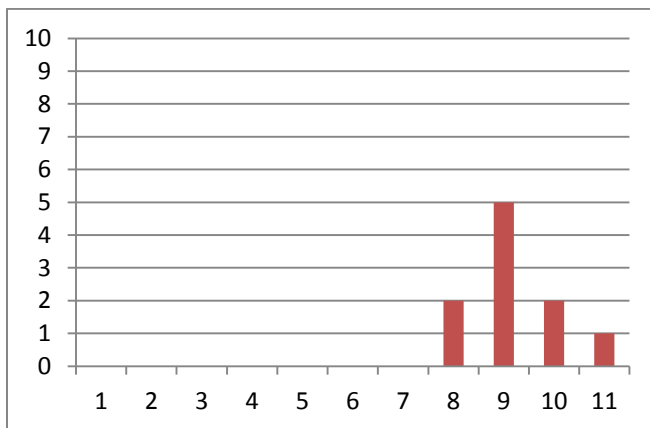
Deze vorming wordt zeer positief geëvalueerd. De meegegeven kaders, modellen, schema's en tools worden als zeer concreet en makkelijk toepasbaar geëvalueerd. Er was een zeer goed evenwicht tussen theorie en praktijk. De vorming zet aan tot reflectie over de eigen praktijk en gebruikte methodieken. Ook de groepsdynamiek tussen de deelnemers was zeer positief, mede dankzij de vormingsmedewerker.

3.3.4 Competentiemanagement (Tabor)

Competentiemanagement 1 (Gent)

Response rate (%): 67% (10 respondenten/15 deelnemers).

Globale evaluatie:



Gemiddelde score: 8,2

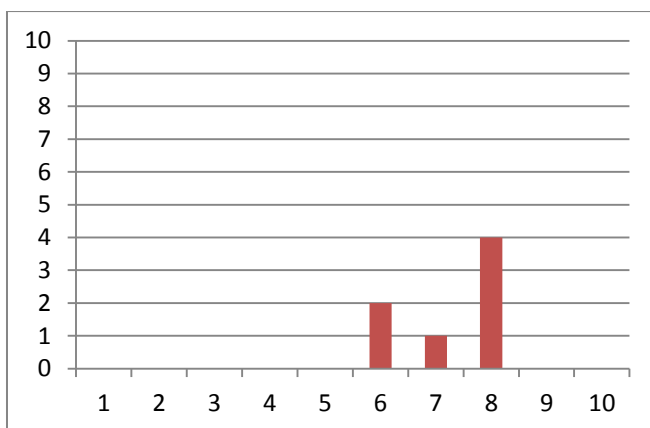
Samenvatting:

Deze vormingsdag wordt door de respondenten positief geëvalueerd. Competentie- en talentmanagement wordt op een zeer duidelijke manier toegelicht. Er worden heel wat concrete voorbeelden gegeven om met competenties in de organisatie aan de slag te gaan: functiebeschrijvingen, sollicitatiegesprekken, ... Het doet ook nadenken over de manier waarop je competenties en talenten van medewerkers optimaal kan inzetten.

Competentiemanagement 2 (Leuven)

Response rate (%): 70% (7 respondenten/10 deelnemers).

Globale evaluatie:



Gemiddelde score: 7,3

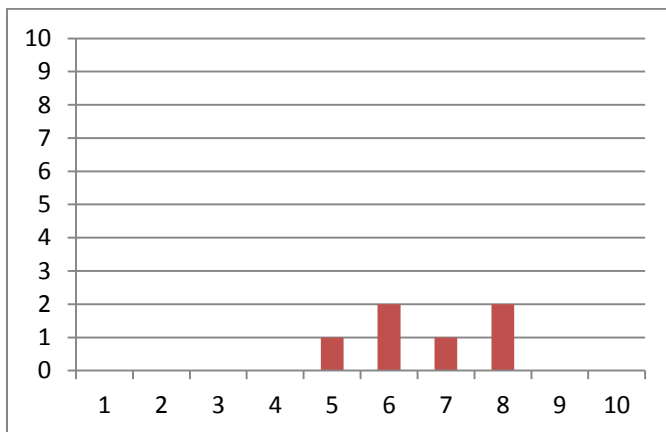
Samenvatting:

Ook deze vorming wordt positief geëvalueerd. Een aantal deelnemers geven aan een aantal nieuwe dingen te leren kennen hebben, zoals het STAR-interview, de competentiekaarten, het paars competentiemanagement, TOP en POP, ... De vorming geeft concrete handvaten mee om binnen teams en je organisatie aan de slag te gaan rond competentiemanagement. Twee deelnemers geven een iets lagere score van 6, waarbij ze aangeven weinig nieuws mee naar huis te nemen, maar de vorming wel een goede opfrissing was.

3.3.5 Sociaal ondernemerschap (Tabor)

Response rate (%): 46% (6 respondenten/13 deelnemers).

Globale evaluatie:



Gemiddelde score: 6,7

Samenvatting:

Deze vorming werd gemiddeld beoordeeld. De deelnemers geven aan een aantal zaken mee te nemen naar hun organisatie. De gebruikte definitie van 'sociaal ondernemen' in de vorming wordt door sommigen als te beperkt en te weinig innoverend omschreven. Daarnaast mocht er ook meer ruimte zijn voor onderlinge uitwisseling, gezien de ervaringen van collega-voorzieningen rond dit thema inspirerend kunnen zijn.

4. Ondersteuningsproject Kwaliteit

4.1 Studiedagen voorjaar 2014

In het voorjaar 2014 werd door de koepels een behoeftebevraging gedaan bij de organisaties erkend door Jongerenwelzijn, om de ondersteuningsnoden inzake kwaliteit in kaart te brengen. Uit deze bevraging kwamen vier thema's prominent naar voor:

- Zelfevaluatie;
- Indicatoren;
- Integrale kwaliteitszorg;
- Stakeholdermanagement.

Dit resulteerde in de organisatie van twee studiedagen, m.n. op 23/5/2014 en 17/6/2014. Deze werden georganiseerd door de drie koepels. Beiden studiedagen vonden plaats in het VAC in Gent. Aan beide dagen namen gemiddeld 150 deelnemers deel.

4.1.1 Studiedag 23 mei 2014: zelfevaluatie & indicatoren

Thema 1: Zelfevaluatie Koen Joly (Keik)

Inleiding: verwachtingen vanuit het kwaliteitsdecreet en -uitvoeringsbesluit

- Decreet en uitvoeringsbesluit
- Groeಿನiveaus

Deel I: verkennen van het thema zelfevaluatie en zelfevaluatiemodellen

- Zelfevaluatie: definiëring
- Modellen als hulpmiddel
 - EFQM & zijn afgeleiden
 - Van Delden
 - BSC

Deel II: Zelf aan de slag

- Je huidige systeem inpassen in het nieuw kwaliteitsconcept
- Sterktes en verbeterpunten van je huidige systeem
- Een zelfevaluatiesysteem ontwerpen dat echt een meerwaarde betekent

Thema 2: Indicatoren Annemie Simkens (Simkens Consultancy)

Introductie over indicatoren

- Waarom met indicatoren werken?
- Indicatoren in het geheel van de organisatie: het nieuw kwaliteitsconcept als basis
- Succescriteria zodat indicatoren de groei van de organisatie bevorderen.

Uitwerken van een indicatorenset: Stapsgewijs wordt een concept voor een indicatorenset uitgewerkt dat goed geïntegreerd is met de processen in de organisatie

Opvolgen van indicatoren

- Verankering in de verschillende echelons van de organisatie
- Indicatoren constructief bespreekbaar maken

Actie op basis van indicatoren: Het resultaat van de indicator beïnvloeden

4.1.2 Studiedag 17 juni 2014: integrale kwaliteitszorg & stakeholdermanagement

Thema 3: Duurzame Integrale Kwaliteitszorg

André Vyt (Prose)

In deze presentatie gaf André Vyt via praktijkvoorbeelden aan hoe voorzieningen bestaande activiteiten kunnen samenbrengen in een systeem van kwaliteitszorg. Zelfevaluatie, werken met indicatoren en betrekken van belanghebbenden zijn hierbij belangrijke onderdelen, maar dienen in een kwaliteitscyclus te worden vastgelegd en via een kwaliteitshandboek worden gedocumenteerd, net zoals andere aspecten zoals tevredenheidsbevragingen, een klachtenbeheersysteem, procedures, verbeterplannen en beleidsdocumenten. Er wordt ook aangegeven welke risico's men best kan vermijden en hoe men ervoor kan zorgen dat kwaliteitszorg leidt tot een positieve kwaliteitscultuur en niet tot een administratieve energievreter.

Kwaliteitszorg mag ook niet vervallen in een focus op deelaspecten die doorheen de jaren hypes worden, zoals "competentiemanagement", "veranderingsmanagement", "innovatiegedrevenheid" en "benchlearning". Door alle hypes heen komt dan af en toe de begrijpelijke reflex naar boven van "back to basics": het verzekeren van de basiskwaliteit van zorg en welzijn en een zich (terecht) afzetten tegen een overmatige focus op administratie en meting. Kwaliteitszorg kan maar rendabel zijn als alle belangrijke aspecten op een evenwichtige manier aan bod komen. Vanuit de visie van duurzame integrale kwaliteitszorg en het 6P-model wordt dit verduidelijkt en geïllustreerd met voorbeelden. Kwaliteitszorg moet enerzijds alle relevante aspecten dekken en integreren, en moet op zijn beurt ook geïntegreerd worden in het totaalbeleid. Er wordt aangetoond hoe voorzieningen én overheid goed kunnen samenwerken om kwaliteitszorg in de komende decennia op goede sporen te houden.

Thema 3: Stakeholdermanagement.

An Baert (Levuur)

Presentatie van uitgangspunten, principes en instrumenten van stakeholdermanagement

groepswerk met volgende opdrachten:

- identificeren van eigen goede praktijken op het vlak van stakeholdermanagement en belangrijke succescriteria hierbij
- oplijsten van bijkomende vragen i.f.v. het verder uitbouwen van stakeholdermanagement binnen de organisaties

Vraag- en antwoordsessie op basis van opgelijste vragen

4.1.3 Evaluatie studiedagen

Beide studiedagen werden globaal positief geëvalueerd (Dag 1 gemiddeld 6,5; Dag 2 gemiddeld 7). De diversiteit in de aanwezigen was zeer groot. Er waren heel wat deelnemers met reeds een ruime kennis inzake kwaliteit. Daarnaast waren er heel wat deelnemers waarvoor kwaliteit nog een nieuw en meer ongekend thema was. Gezien de studiedagen vooral inleidende en meer algemene informatie bevatte, was dit voor medewerkers die reeds gekend zijn met kwaliteit soms minder interessant.

Zowel uit de behoeftevraging, als op de studiedagen kwam de nood naar vertaling van de theoretische concepten naar de eigen praktijk sterk naar boven. Om hieraan tegemoet te komen, werd in het najaar van 2014 en in 2015 sterk ingezet op de ondersteuning van de regionale intervisiegroepen kwaliteit (Cf. '4.2 Ondersteuning Intervisiegroepen Kwaliteit').

4.2 Ondersteuning Intervisiegroepen Kwaliteit

4.2.1 Coördinatie

Voor de coördinatie van het Ondersteuningsproject Kwaliteit, meer bepaald voor de ondersteuning en opvolging van de intervisiegroepen, werd door de Uitgebreide Stuurgroep beslist een coördinator aan te werven. Door de Interne Stuurgroep werd hiertoe een vacature opgesteld (cf. 'Bijlage 3').

De koepels organiseerden enkele sollicitatiegesprekken, waaruit Koen Joly (KEIK) geselecteerd werd om de opdracht als coördinator van het Ondersteuningsproject Kwaliteit op te nemen. Zijn opdracht werd neergeschreven in een overeenkomst tussen Jo-In (budgetbeheerder Ondersteuningsproject) en KEIK voor de periode van 1/9/2014 tot en met 30/6/2015 (cf. 'Bijlage 4').

De opdracht van Koen Joly bestond uit:

Mee uitwerken op organisatorisch en communicatief vlak van het Ondersteuningsproject Kwaliteit, toegekend aan de koepels Jongerenbegeleiding-Informant, Vlaams Welzijnsverbond en SOM.

Vertrekkend van bestaande overlegstructuren het faciliteren, ondersteunen, opvolgen en inhoudelijk voeden van regionale intervisiemomenten bij de implementatie van het kwaliteitsdecreet en uitvoeringsbesluit en hierover terugkoppelen naar het Vlaams niveau. Bij het uitvoeren van de opdracht is er aandacht voor de verscheidenheid van de betrokken voorzieningen.

- Ondersteuning en waar nodig opstarten van intervisiegroepen kwaliteit over gans Vlaanderen in het kader van het ondersteuningstraject van de koepels:
 - Organisatie en samenstelling van nieuwe intervisiegroepen of kennismaking met de bestaande intervisiegroepen: september - oktober 2014;
 - Ondersteuning van de intervisiegroepen: november 2014 - juni 2015;
 - Rapportage naar de koepels: augustus 2015.
- Detecteren van verdere vormingsnoden betreffende het thema kwaliteit voortvloeiend vanuit de intervisies en hier zo adequaat mogelijk een gepast antwoord op zoeken binnen het beschikbare budget.
- Bij elk vormingsinitiatief dat voor de uitvoering van de opdracht genomen wordt, gaat aandacht naar de overdraagbaarheid, permanente beschikbaarheid en borging van de kennis voor de verschillende intervisiegroepen en de sector bijzondere jeugdbijstand.
- Ondersteuning van de stuurgroep van het Ondersteuningsproject Kwaliteit (verslaggeving, organisatie, opvolging): september 2014 – juni 2015

4.2.2 Proces inventarisatie intervisiegroepen

Ter inventarisatie van de intervisiegroepen, werd een bevraging gedaan bij alle voorzieningen erkend door Jongerenwelzijn. We wilden weten of ze al deel uitmaakten van een intervisiegroep en indien niet, of ze interesse hadden om aan te sluiten bij intervisie.

Het overgrote merendeel van de organisatie gaf aan geïnteresseerd te zijn in intervisie. Dit was ook al duidelijk geworden in de bevraging die eerder in 2014 door de koepels gebeurd was.

In totaal bereikten we 114 organisaties (3 leden maken deel uit van 2 verschillende intervisiegroepen) (cf. 'Bijlage 5A en Bijlage 5B').

Er waren al heel wat intervisiegroepen actief:

- Kortrijk: 8 leden uit 7 organisaties;
- Limburg: 18 leden uit 14 organisaties;
- Schakel: 6 leden uit 6 organisaties;
- Veurne-Brugge-Oostende: 11 leden uit 8 organisaties;
- Vlaams-Brabant & Mechelen: 23 leden uit 21 organisaties;

- Waasland: 6 leden uit 6 organisaties;
- Zuid-Oost-Vlaanderen: 6 leden uit 5 organisaties.

We startten nieuwe groepen op in:

- Provincie Antwerpen: 27 leden uit 20 organisaties;
- Provincie Oost-Vlaanderen: 9 leden uit 7 organisaties;
- Provincie West-Vlaanderen: 8 leden uit 7 organisaties.

Voor een aantal zorgvormen richtten we specifieke intervisiegroepen op:

- CIG: 10 leden uit 8 organisaties;
- HCA: 10 leden uit 9 organisaties;
- OTA: 6 leden uit 4 organisaties;
- Pleegzorg: 10 leden uit 5 organisaties.

Met elke groep werden afspraken gemaakt voor een eerste bijeenkomst onder begeleiding van Koen Joly. Daar werd telkens bekeken op welke manier de ondersteuning best vorm kon krijgen.

De mogelijkheden hier waren:

- inhoudelijke input;
- info vanuit de overheid;
- procesmatige input;
- mee uitdenken van goede methodieken om rond een bepaald thema te werken;
- intervisiemethodieken aanbrengen.

4.2.3 Begeleiding van de intervisiegroepen

Elke intervisiegroep kwam een aantal keer samen onder begeleiding van Koen Joly (cf. 'Bijlage 6').

De eerste bijeenkomst van de nieuwe groepen werd volledig gewijd aan de opstart. Verwachtingen werden gedeeld, een gezamenlijke doelstelling bepaald en een werkwijze afgesproken. Op die manier werden dit ook echt intervisiegroepen die zelf het eigenaarschap opnamen. Uiteindelijk zullen deze groepen ook blijven bestaan zonder ondersteuning vanuit het project.

In de bestaande groepen werd voldoende tijd uitgetrokken om de rol van de ondersteuner goed te definiëren. Op die manier werd de ondersteuning steeds aangepast aan de noden van de groep – en kon de ondersteuning ook verschillen van bijeenkomst tot bijeenkomst.

Daarna werden heel wat thema's behandeld, meestal rechtstreeks gelinkt aan het uitvoeringsbesluit en/of het EFQM-model. Daarnaast werden ook vaak good practices met elkaar uitgewisseld.

Er waren nog een aantal extra bijeenkomsten op vraag van een aantal organisaties:

- Met de Brusselse voorzieningen werkten we in een bijeenkomst rond zelfevaluatie. Zij waren nog maar recent aangesloten bij de intervisiegroep Vlaams-Brabant & Mechelen en wilden graag een stuk bijbenen.
- De directies van de CIG wilden graag in een bijeenkomst rond betrokkenheid van het bestuur werken.
- Op de ledenvergadering van Jongerenbegeleiding-Informant werd gewerkt rond de verwachtingen van de intervisie, de samenlevingsresultaten en kwallentijd & koewaliteit.

Tijdens de laatste bijeenkomsten met Koen Joly werd ook tijd gemaakt voor een korte evaluatie van de ondersteuning. Feedback die kwam:

- een echte meerwaarde wat betreft inbreng van verwachtingen vanuit de overheid;
- veel kennis over kwaliteitszorg;
- uitdagende en leuke methodieken die ervoor zorgden dat de bijeenkomsten steeds boeiend waren en bleven;
- bereikbaarheid voor vragen tussendoor was een pluspunt.

4.2.4 Vragen allerlei

We maakten een e-mailadres (ondersteuningsproject.kwalit@gmail.com) aan waarop alle organisaties terecht konden met hun vragen rond kwaliteit.

Thema's die aan bod kwamen:

- Verwachtingen vanuit de overheid:
 - Wat met de nulmeting?
 - Wat met het kwaliteitsverslag?
 - Verduidelijking bij de groeiniveaus.
- Hoe beginnen aan zelfevaluatie?;
- Vraag naar voorbeelden van goede praktijken;
- Methodieken om met een groep aan de slag te gaan rond kwaliteitszorg in de eigen organisatie;
- Op welke manier kunnen we aan de slag met Proza?

In de mate van het mogelijke formuleerden we telkens een antwoord. Vaak legden we de vraag voor aan de mensen van de administratie die ons steeds goed voorthielpen. De mensen met vragen rond Proza stuurden we door naar André Vyt.

Mensen waren steeds tevreden dat ze verder konden na het antwoord.

4.3 Studiedagen voorjaar 2015

In het voorjaar van 2015 werden nog twee studiedagen georganiseerd. Deze gingen telkens tweemaal door (Gent en Leuven) rond de vier thema's die Zorginspectie als focus ging nemen tijdens hun inspectieronde in het najaar van 2015 en het voorjaar van 2016, m.n.:

- Kwaliteitszorg als metathema (m.i.v. groeiniveaus & verbeterprojecten);
- Cliëntenfeedback;
- (Seksueel) Grensoverschrijdend gedrag.

Deze studiedagen werden georganiseerd door Koen Joly (Keik), in afstemming met de Uitgebreide Stuurgroep. Het inhoudelijk programma was een afwisseling tussen inhoudelijke input, zelf aan de slag gaan en uitwisseling van ervaringen. We ontwikkelden ook een website (okstudiedag.weebly.com) ter ondersteuning van de studiedagen. Deze werd gebruikt om voorbereidende opdrachten te geven, inspiratie te delen en impressies weer te geven van de studiedagen.

Voor de praktische ondersteuning van deze studiedag werd samengewerkt met Ilse Wauters van SCMILES.

4.3.1 Thema 1: Kwaliteitszorg (cf. 'Bijlage 7')

Gent, 28 mei 2015 – Leuven, 5 mei 2015

Inhoud:

Deel I – Groeiniveaus: Inzoomen op de groeiniveaus

Deel II – Kwaliteitszorg in de praktijk

- Verwachtingen vanuit het decreet
- Methodieken om er concreet mee aan de slag te gaan

Deel III – Verbetertrajecten

- Waarderen van de huidige situatie
- Inspiratie voor verdere uitdieping

Deel IV – Betrokkenheid van iedereen: Methodieken om mensen mee te nemen in het kwaliteitsverhaal

Deelnemers:

Gent: 104

Leuven: 67

Inhoudelijke input: Koen Joly - KEIK - Mensen in beweging

4.3.2 Thema 2: Cliëntenfeedback (cf. 'Bijlage 8')

Leuven, 20 mei 2015 – Gent, 21 mei 2015

Inhoud:

Deel I – Werken met cliëntenfeedback: Van cliëntentevredenheid naar cliëntenfeedback

Deel II – Zelf aan de slag gaan: Inspirerende uitwisseling en vertaling naar de eigen organisatie

Deelnemers:

Gent: 110

Leuven: 63

Inhoudelijke input:

Dieter Callens – Co-auteur “Werken met cliëntenfeedback in de jeugdhulp”

4.3.3. Thema 3: Grensoverschrijdend gedrag (cf. 'Bijlage 9')

Leuven, 20 mei 2015 – Gent, 21 mei 2015

Inhoud:

Deel I – Uitdagende kaders

Inspiratie vanuit SENSOA en ICOBA

Deel II – Zelf aan de slag gaan

Inspirerende uitwisseling en vertaling naar de eigen organisatie

Deelnemers:

Gent: 112

Leuven: 65

Inhoudelijke input:

Erika Frans (SENSOA)

Ivan Konovaloff (ICOBA)

4.4.4 Evaluatie studiedagen

Algemeen werden deze studiedagen positief geëvalueerd. Positieve zaken die werden aangehaald:

- Veel ruimte voor uitwisseling;
- Interessante input;
- Documentatie was heel goed.

Een aantal geformuleerde bemerkingen:

- Er mocht soms wat meer inhoudelijke input zijn;
- Er mocht wat meer diepgang zijn;
- Voor sommigen te moeilijk (“beginners”), voor anderen te vanzelfsprekend (“gevorderden”).

Zaken die van belang zijn om mee te nemen naar de toekomst:

- Meer op maat van de organisaties;
- Belang van transfer methodieken door duidelijk uit te leggen wat de bedoeling ervan was;
- Eventueel onderverdeling beginners – gevorderden, voorkennis, kleinere groepen, volgens grootte van organisatie, ... ;
- Eventueel onderverdeling a.d.h.v. vragen die op voorhand rondgestuurd worden.

4.4 Verderzetting najaar 2015

Gezien na afloop van de overeenkomst met KEIK op 30/6/2015 en na afloop van de overeenkomst tussen de koepels en Jongerenwelzijn (31/8/2015) er nog noden waren vanuit de organisaties en de intervisiegroepen naar verdere ondersteuning en input rond kwaliteit, werd op de Uitgebreide Stuurgroep van 7/7/2015 beslist het Ondersteuningsproject Kwaliteit verder te zetten tot 31/12/2015. Er was ook nog een deel van de projectsubsidie over, wat toeliet de samenwerking met Koen Joly (KEIK) verder te zetten.

De doelstellingen binnen de verderzetting van het Ondersteuningsproject Kwaliteit omvatten:

- Het verder ondersteunen en opvolgen van de intervisiegroepen, met aandacht voor het creëren van dwarsverbindingen tussen deze intervisiegroepen, en het autonoom verderzetten van hun werking zonder de aansturing van de projectmedewerker binnen het Ondersteuningsproject;
- Het ontwikkelen van een platform om uitwisseling rond kwaliteitsthema's mogelijk te maken, en een kanaal om op een efficiënte manier antwoorden te kunnen bieden op mogelijke vragen rond het thema. Concreet verkennen we de piste voor het opmaken van een centrale site en concretiseren we de ondersteuning die door de koepels in 2016 (zonder het project) gezamenlijk kan opgenomen worden.

5. Tot slot

Het Ondersteuningsproject werd officieel afgerond op 31/12/2015. We blikken met dit eindverslag terug op een constructieve en interessante samenwerking tussen de betrokken partners. Via deze weg willen we dan ook iedereen die zijn schouders onder dit project gestoken heeft van harte bedanken.

Bijlages

Bijlage 1: Overeenkomst IVA Jongerenwelzijn-Koepels

Bijlage 2: Verslagen Uitgebreide Stuurgroep

- 2A: Verslagen Uitgebreide Stuurgroep 2014
- 2B: Verslagen Uitgebreide Stuurgroep 2015

Bijlage 3: Vacature coördinator Ondersteuningsproject Kwaliteit

Bijlage 4: Overeenkomst Jo-In & KEIK

Bijlage 5: Intervisiegroepen Kwaliteit

- 5A: Contactpersonen intervisiegroepen
- 5B: Overzicht intervisiegroepen

Bijlage 6: Overzicht intervisiebijeenkomsten

Bijlage 7: Syllabus Kwaliteitszorg

Bijlage 8: Syllabus Cliëntenfeedback

Bijlage 9: Syllabus grensoverschrijdend gedrag