



Jaarverslag kwaliteit 2022

Vzw Martens-Sotteau

Meerhoutstraat 49
9041 Oostakker
09/255 90 10
www.martens-sotteau.be

INHOUDSTAFEL

1. Voorwoord.....	3
2. Visie op kwaliteit.....	5
3. Cijfers en inhoudelijke verdieping.....	6
3.1. Bezetting en benutting.....	6
3.1.1. Bezetting	
3.1.2. Benutting	
3.2. Thema's die het afgelopen jaar in de kijker stonden.....	10
3.3. Organisatiebrede thema's.....	11
3.3.1. Missie en visie	
3.3.2. Strategische doelstellingen	
3.3.3. Herdenken kwaliteitswerking	
3.3.4. Opmaak van het strategisch beleidsplan 2022-2026	
4. Zelfevaluatie.....	20
4.1. Groeiniveaus.....	20
4.2. Terugblik op de kwaliteitsplanning en verbeteracties.....	21
5. Planning en vooruitblik.....	22

1. VOORWOORD

2022 was een jaar vol uitdaging op alle vlak. We startten het jaar aarzelend, maar in het voorjaar schoten we uit de startblokken, we zetten een kers op het taart van het traject 'Missie-visie-Strategisch beleid' en eindigden met een aantal ambitieuze strategische doelen die we omzetten in heus strategisch beleidsplan, dewelke de komende jaren ons kompas moet vormen om Martens-Sotteau verder vorm te blijven geven.

In de maand mei organiseerden we voor het eerst terug een ontmoeting tussen álle personeelsleden, onder de vorm van een personeelsvergadering. Medewerkers werd een stand van zaken gegeven van de resultaten van de personeelstevredenheidsmeting, van het traject 'Missie-Visie-Strategisch beleid', de hernieuwde kwaliteitswerking en hoe deze trajecten allen mooi in elkaar konden vloeien.

Aangezien we pas terug op café konden gaan, besloten we de opportuniteit te grijpen en tijdens 'Café Martens-Sotteau' kreeg iedereen de kans om verder uit te wijden over wat ze allen voorgeschoteld kregen.

Heel wat meningen die heel uiteenlopend waren, maar waar iedereen het wél over eens was: 'Dit was een scenario om te herhalen'. Elkaar ontmoeten en rechtstreeks uitwisselen over wat hen allen aanbelangt, gaf heel wat energie.

Het streven is dan ook om opnieuw ieder jaar een personeelsvergadering te organiseren om dit mogelijk te maken.

Na de personeelsvergadering kwamen we echter terug onder wat ongunstiger gesternte. Door een samenloop van omstandigheden kwamen heel wat vacatures open te staan, die heel moeilijk of niet ingevuld geraakten.

We werden genoopt tot een aantal maatregelen zodat de begeleiding van de kinderen, jongeren én hun gezinnen niet al te zeer in het gedrang kwamen. Tevens was het noodzakelijk om oog te blijven hebben voor de medewerkers en de werkdruk die dit alles met zich meebracht.

Intern gingen we op zoek over afdelingen heen hoe we elkaar konden ondersteunen. Zo waren er opnieuw mensen die gingen inspringen bij andere teams, werd optimaal mogelijk ingezet op netwerk/kampen/... om groepen te ontlasten, werd groepsaanbod wat ingeperkt, een aantal zaken die niet primair waren voor onze kernopdracht werden op pauze gezet of uitgesteld, ... Maar al snel was duidelijk dat dit niet voldoende was en werd het besluit genomen dat opnames even 'on hold' dienden gezet te worden.

Er werd in overleg gegaan met het Agentschap, Vlaams Welzijnsverbond, collega voorzieningen, ... zodat er op alle vlak actie kon ondernomen worden.

Het najaar is er dan ook verder sterk werk geleverd om een aantal tekorten weg te werken. Langzaamaan werden hier en daar creatieve oplossingen gevonden, een aantal vacatures raakten ingevuld. Echter niet alles was reeds achter de rug. We sloten het jaar af met nog steeds een paar openstaande vacatures.

Ondertussen werd wel duidelijk dat de hele sector en bij uitbreiding alle belendende sectoren onder druk stonden. Het blijft dan ook een opdracht om ook in 2023 heel actief werk te maken van het medewerkers- en recruiteringsbeleid. Hierbij blijven we ook in overleg gaan met partners.

Naast de vele uitdagingen die 2022 kende, gebeurde er tevens ook heel wat knappe zaken in de schoot van Martens-Sotteau. Zo werd Nestinvest samen met vzw Stappen en vzw Apart boven de doopvont gehouden en werd binnen een aantal werkgroepen sterk werk geleverd, om maar twee zaken te noemen.

Ik wil bij deze dus ook héél uitdrukkelijk in de eerste plaats alle medewerkers van Martens-Sotteau bedanken. Zij toonden het afgelopen jaar heel wat veerkracht, collegialiteit, professionaliteit en creativiteit. Én dit alles met een grote passie voor de kinderen, jongeren en gezinnen die ze begeleiden.

Daarnaast ook een speciaal woordje van dank aan alle vrijwilligers, stagiairs en jobstudenten, die mee hun schouders zetten onder Martens-Sotteau. Het is vaak dankzij hen dat het laatste cruciale puzzelstukje kan gelegd worden.

Tot slot toch ook alle appreciatie aan ons Bestuur, dat steeds een luisterend oor was, mee hielp nadenken, maar ook zelf actie ondernam.

Tot slot rest mij enkel nog jullie veel leesgenot te wensen.

Sophie Jacobs

Directeur

2. VISIE OP KWALITEIT

De lezer wordt verder in het verslag meegenomen in het herdenken van de kwaliteitswerking van onze organisatie, een proces dat al even in gang gezet was en in 2022 steeds meer vorm kreeg.

Het herdenken van de kwaliteitswerking vertrekt vanuit een wens om meer samen aan de slag te gaan, samengevat in één van de strategische doelen die geformuleerd werden begin 2022 (zie 3.3.2.):



We nodigen uit om mee na te denken in de ontwikkeling van Martens-Sotteau.

Door de kwaliteitswerking (vanaf 2022) anders te gaan organiseren zal er meer systematisch aandacht zijn voor wat belangrijk is in de organisatie, op veel verschillende domeinen. Doordat er in die vernieuwde werking kansen liggen om mensen te betrekken volgens expertise en 'goesting', zal het aantrekkelijker worden om er aan mee te werken. Tenslotte zal er ook sterk worden ingezet op **transparantie** en **betrokkenheid**, waardoor er op verschillende vlakken meer ondersteuning kan komen voor het werk van iedereen.

Het is belangrijk dit hele verhaal te zien als een concept: het is de bedoeling dit uit te proberen, onszelf als organisatie de kans te geven hierin te groeien, met vallen en opstaan. Al doende zal de werking rond kwaliteitszorg bijgeschaafd worden.

Centraal is het uitgangspunt dat kwaliteitszorg een manier is om **zorg te dragen voor de kwaliteit van ons werk**, door te gaan definiëren wat we willen en geregeld evalueren of we dit nog aan het doen zijn. Laat dit het vizier zijn waar we ons de komende jaren op richten.

In deze herdachte manier van kwaliteitszorg staan enkele basisprincipes centraal. Ze worden toegelicht in een interne visienota.



3. CIJFERS EN INHOUDELIJKE VERDIEPING

3.1. Bezetting en benutting

3.1.1. Bezetting

Module	Maximum	Bezetting				
		2018	2019	2020	2021	2022
Verblijf/ kamertraining	32	95,0%	93,7%	92,3%	96,3%	91,4%
Dagbegeleiding in groep	20	93,4%	93,7%	97,5%	86,5%	91,9%
Contextmodules	73	93,9%	94,5%	92,3%	92,5%	90,4%
Laagintensief	51	95,0%	96,0%	94,3%	95,8%	92,3%
Breedsporig	18	95,1%	95,8%	94,9%	90,6%	84,4%
CBAW	4	72,3%	69,4%	54,3%	59,7%	92,9%
Totaal	125	94,2%	94,2%	93,1%	92,5%	90,9%

In het algemene bezettingscijfer zien we lichte daling. Dit is grotendeels te wijten aan de opnamestop die we tijdens de zomermaanden invoerden, omwille van de vele openstaande vacatures.

Voor **verblijf** stelden we een **significante daling** vast van de gemiddelde bezetting. Hiermee raken we meteen een heikel thema aan. Tijdens de zomermaanden kreeg Martens-Sotteau namelijk te kampen met een serieus **personeelstekort**. Er stonden op het hoogtepunt (of moeten we zeggen dieptepunt) 12 openstaande vacatures op de teller. Op dat ogenblik moesten we opnieuw schakelen in een modus van 'creatief naar oplossingen zoeken'. Echter wanneer ook dit onvoldoende bleek te zijn, werd besloten de opnames even 'on hold' te zetten. Dit leidde niet tot een groot aantal open plaatsen, maar samen met de andere maatregelen zorgde dit er wel voor dat de jongeren en gezinnen die we reeds begeleidden voldoende kwalitatief konden begeleiden.

Binnen **dagbegeleiding** zagen we een **significante stijging** van de bezetting. De dagcentra konden terug op volle toeren draaien. We zagen ook een toename van jongeren die in de nasleep van Corona **moeilijk terug connectie maakten bij de reguliere schooltrajecten**.

Dit zagen we vooral in De Pedaal waar samen met de jongeren, gezinnen, scholen, ... op zoek werd gegaan voor naar aan aangepast traject voor die jongeren die moeilijk terug konden aanhaken. Hierdoor gebeurde het ook steeds vaker dat er overdag ook jongeren aanwezig waren.

Binnen de **mobiele begeleidingen** merkten we dan weer een **daling** van het aantal begeleidingen (uitgenomen CBAW). Dit heeft opnieuw te maken met de personeelsmalaise. Ook binnen Sigma hebben we even de keuze moeten maken om niet op te nemen, aangezien een vacature maar niet ingevuld geraakt.

Voor ons werd meteen ook weer de kwetsbaarheid van ‘werken in een klein team’ pijnlijk duidelijk. Dit is een thema dat we ook hebben meegenomen in de beleidsplanning.

Wat in dit verhaal toch ook opvallend is, is dat het voor het eerst niet enkel de functies waren, die werken in een volcontinu uurrooster, die onder spanning komen te staan en moeilijk ingevuld raken.

Tot slot zoals hierboven aan gehaald zagen we een **sterke stijging** van het aantal **CBAW-begeleidingen**. We verklaren dit doordat we de voorbije twee jaar sterk hebben ingezet op de woonneed van jongvolwassenen. Al te vaak zagen we dat jongeren niet de overstap van kamertraining naar CBAW konden maken, omdat het vinden van een woning haast onmogelijk leek te gaan worden.

Door een doorgedreven samenwerking met de Hogeschool (project ‘buddywerking’), de oprichting van **Nestinvest** samen vzw Stappen en vzw Apart, sterk blijven inzetten op de priorregeling binnen de SVK’s. konden een aantal jongeren sneller doorstromen dan de jaren ervoor.

Binnen het team van kamertraining/CBAW werd de voorbije 2 jaar ook heel wat denkwerk geleverd om de CBAW-begeleidingen op een meer doorgedreven manier aan te pakken. Er werd ook meer ingezet op begeleiden van jongeren die niet doorgestroomd waren vanuit de interne werking.

Dit alles resulteerde in een groter aantal begeleiding.

3.1.2. Benutting

I. Verblijf

	Benutting in percentages		
	2020	2021	2022
Januari	68	74	71
Februari	56	73	70
Maart	72	79	64
April	71	74	66
Mei	69	70	69
Juni	70	75	70
Juli	52	57	58
Augustus	60	65	64
September	73	80	72
Oktober	78	100	74
November	71	73	70
December	72	70	72
Totaal	67	74	67

Binnen verblijf merkten we dat de benutting terug met **7% gedaald** is. Hiermee komen we terug op een gemiddelde benutting zoals we die al een aantal jaren kennen.

II. Dagbegeleiding

	Benutting in percentages		
	2020	2021	2022
Januari	63	76	55
Februari	74	72	71
Maart	36	69	78
April	0	57	57
Mei	27	64	74
Juni	68	67	65
Juli	59	53	59
Augustus	70	61	67
September	87	71	80
Oktober	89	60	77
November	69	59	79
December	63	65	62
Totaal	59	65	69

Binnen de dagbegeleiding bleven de benuttingscijfers hun **stijgende trend** doorzetten. Daarnaast bleven we ook een verdere stijging zien van het aantal trajecten waar een individuele aanpak zich opdrong. Te meer dat er ook een aantal jongeren waren die slechts deels naar school konden en dan ook een aanbod kregen binnen het dagcentrum. Vooral binnen De Pedaal drong zich hierdoor een herdenken van de werking zich op. Hier werd al een start in genomen in het najaar van 2022, maar dit zal verder uitgewerkt worden in 2023.

Ook binnen De Pedaal hebben we een periode van nijpend **personeelstekort** gekend. Tijdens de maand juli werd er dan ook voor gekozen om het **aantal dagen groepsaanbod in te perken**. Er werd op die ogenblikken wel blijvend ingezet op een individueel aanbod en contextbegeleiding.

III. Contextbegeleiding

	Contacten per maand		Contacten per kwartaal		Streefcijfer per kwartaal
	2021	2011	2021	2022	
Januari	677	739	2013	2339	1209
Februari	584	779			
Maart	752	821			
April	660	657	2063	2348	1209
Mei	650	779			
Juni	753	910			
Juli	527	552	1978	1892	1209
Augustus	657	593			
September	794	747			
Oktober	791	805	2097	1881	1209
November	643	667			
December	663	409			

De stijgende trend zette zich ook dit jaar verder door binnen de contextcontacten. Al te vaak zien we contexten waarbij een grote nabijheid nodig is en er dus véél meer uren opgetekend worden. Dit zien we doorsijpelen in al onze modules.

Vaak zijn er heel wat partners (professioneel en informeel) betrokken waardoor er een heel uitgebreid netwerk ontstaat en dus ook **veel meer contactpersonen** zijn waarmee afgestemd dient te worden.

3.2. Thema's die het afgelopen jaar in de kijker stonden

In dit onderdeel van het jaarverslag maken we traditioneel graag ruimte om signaal te geven rond zaken waar we als organisatie bezorgd om zijn, waar we hopen beweging in te krijgen maar waar we ook bij merken dat hiervoor structurele veranderingen nodig zullen zijn die aangestuurd worden vanuit de overheid. Op onze eigen manier proberen we hier vaak al stappen in te zetten, al blijkt dit niet altijd voldoende toereikend om een afdoend antwoord te bieden aan wat er speelt.

Normaal gezien schuiven we in die context elk jaar één of meerdere thema's naar voren. Voor het jaar 2022 beslisten we nog even niks uit te schrijven: we zijn volop bezig met het **verzamelen van data** om in een volgend jaarverslag stil te staan bij de complexiteit van het afronden van begeleidingen. Door de tijd te nemen dit thema voldoende te stofferen hopen we volgend jaar onze boodschap kracht bij te zetten.

3.3. Organisatiebrede thema's

Dit luik van het jaarverslag tracht een inkijk te geven in thema's waarop er actief werd ingezet in het afgelopen jaar. Dit is geen allesomvattend verhaal. We kozen er voor ruimte te maken voor enkele elementen die veel energie hebben gevraagd, die grote impact hebben op de werking of die een belangrijke plaats innemen in de organisatie. Het is dan ook een eerder subjectieve keuze en vertrekt vooral vanuit de insteek: "wat lijkt ons als organisatie op dit moment zinvol om te delen met de buitenwereld?". Hierbij wensen we allerminst afbreuk te doen aan sommige kleinere of minder zichtbare initiatieven die we hier niet vermelden, maar waar medewerkers vaak ook hart en ziel in steken.

3.3.1. Missie en visie

In 2019 werd een proces in gang gezet richting een hernieuwde missie, visie en strategie. We voelden de nood de ruggengraat van onze organisatie te herdefiniëren, om het kader van waaruit we kijken te (her)bepalen. Doorheen 2021 kwamen we tot een eerste uitwerking van onze missie en onze visie. In 2022 werd hier een vervolg op gebreid. Vooraleer we dit vervolg bespreken, blikken we nog even terug op de 'fond' die in 2021 werd gelegd.

I. Missie

Een eerste tussenlanding werd gemaakt door het vastklikken van onze nieuwe missie, een bondig antwoord op de vraag: "waar staan we voor?".

*Vzw Martens-Sotteau is actief in de **jeugdhulp**.*

*Wij richten ons naar kinderen, jongeren en jongvolwassenen **én hun context** bij wie de **ontwikkeling onder druk** staat. Vanuit de overtuiging in **ieders kracht**, werken we **samen** aan een **perspectief** en bieden **ondersteuning** om daar **zélft stappen** in te zetten.*



II. Visie

Het uitwerken van de missie vloeide naadloos over in de vraag “waar gaan we voor?”, wat is de visie van onze organisatie? Om dit vaste vorm te geven werden de accenten uit de missie verder uitgediept.

Context verwijst naar iedereen die belangrijk is in het leven van het kind of de jongere en ook naar iedereen die een betekenis kan krijgen.

Ontwikkeling is groeien in welbevinden, in het denken, gevoelsmatig en samen met anderen. Dit binnen de eigen context, cultuur en maatschappij.

Onder druk: gebeurtenissen, stressoren of omstandigheden zorgen ervoor dat de ontwikkeling niet het verwachte verloop kent en dreigt vast te lopen.

Samen: we gaan in gesprek met iedereen die belangrijk is in de ontwikkeling. We gaan uit van ieders verantwoordelijkheid met respect voor de grenzen en mogelijkheden.

Perspectief is vooruitkijken, in beweging blijven en hiervoor tijd, energie en goesting vinden.

Ondersteuning verwijst naar acties en het inzetten op de aanwezige kracht.

Stappen: met een doel voor ogen werken we op het tempo van alle betrokkenen een plan op maat uit.

Ieders kracht: we doen een beroep op de vaardigheden, talenten en motivatie die ieder in zich heeft.

III. Laten binnensijpelen in onze cultuur...

Het is niet omdat er goed werd nagedacht over een (her)nieuw(d)e missie en visie, dat deze ook onmiddellijk gedragen wordt door alle medewerkers. Toch is dit een heel belangrijke pijler: zonder medewerkers die de missie en visie uitdragen, blijven deze ‘idealen’ vooral bestaan op papier.

Om medewerkers mee te nemen in dit verhaal werden er onder andere **uitwisselingsmomenten** georganiseerd waar er dieper werd ingegaan op de inhoud, waar er kans was tot reflectie en tot het laten ‘bezinken’ van wat dit kan betekenen voor het dagelijkse werken.

De bedoeling is hiermee de eerste stappen te zetten in het verstrengelen van de missie en visie met de cultuur van Martens-Sotteau. Daarnaast zitten we als organisatie te midden van een omslagbeweging naar een hernieuwde kwaliteitswerking, waar meer actieve betrokkenheid van medewerkers een belangrijke plaats krijgt (zie onderdeel 3.3.3. in dit jaarverslag).

3.3.2. Strategische doelstellingen

Het formuleren van een missie en visie zijn een essentie. Ze bieden een kompas voor de organisatie, zeker wanneer het zich in woelige wateren bevindt.

Toch is dit alleen niet voldoende: om actief deze missie en visie te kunnen waarmaken moet worden stilgestaan bij de vraag: “hoe gaan we dit doen?”. Waar wensen wij op in te zetten de komende jaren?

De keuze werd gemaakt in **cycli van 5 jaar** ons kompas steeds opnieuw bij te stellen, om te waarborgen dat we de richting van onze missie en visie vasthouden.

Het sluitstuk van de hele denkoefening bestond dan ook uit het uitwerken van strategische doelstellingen die we als kapstok willen gebruiken om alle stapjes die de komende jaren worden gezet aan te hangen. Dit leidde tot volgend resultaat:



Het werken in de richting van deze strategische doelen vereist een heel **concreet stappenplan** dat overheen een langere termijn is uitgezet. We dopen dit om tot het ‘strategisch beleidsplan’. Meer hierover valt te lezen in onderdeel 3.3.4. Vooraleer dit wordt toegelicht, maken we echter graag ruimte om jullie mee te nemen in de hernieuwde kwaliteitswerking die vanaf 2022 heel concrete vormen begon aan te nemen. Deze kwaliteitswerking wordt namelijk een belangrijk medium om dit strategisch beleidsplan mee uit te rollen.

3.3.3. Herdenken kwaliteitswerking

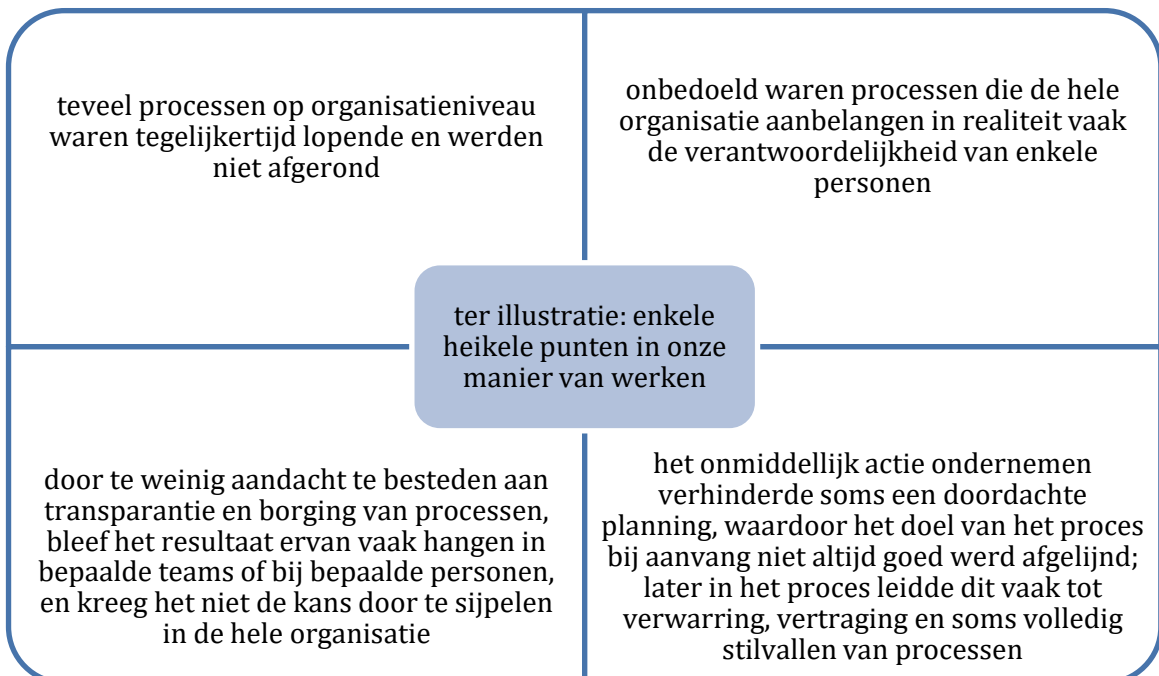
Hogerop namen we de lezer mee in onze intentie om aan de slag te gaan met strategische meerjarenplannen. Echter, het werken met meerjarenplannen zat tot nu toe weinig in onze cultuur. De reflex om goedbedoeld onmiddellijk over te gaan naar actie wanneer er noden op tafel werden gelegd was zeer gangbaar in onze organisatie. Steeds meer stootten we echter op nadelen van deze manier van werken.

I. Het plafond van de 'oude' manier van werken

De motivatie tot verandering is vaak meer voelbaar wanneer de 'lasten' een bepaald punt bereiken. Wanneer het gaat om thema's die essentieel zijn voor de gehele organisatie was al langer de vaststelling dat het ad-hoc werken en de neiging tot snelle actie ook nadelen met zich meebrachten.

Toch waren deze **irritaties** lange tijd onvoldoende om een ware kentering in gang te zetten. Tot nu... .

De opeenstapeling van groeiende irritaties, gepaard gaande met andere factoren (zoals bv. hoge werkdruk, niet-ingevulde vacatures, een coronapandemie die weinig ruimte liet om organisatiebrede thema's de nodige ruimte te geven, ...) zorgden dat er steeds meer zichtbaar werd welke nadelen er verbonden waren met onze gekende manier van werken.



II. Eerste stappen in een nieuwe richting

Het jaarverslag van 2021 gaf al een inkijk in de eerste stappen die werden gezet om de kwaliteitswerking te herzien. Een belangrijk onderdeel hierbij was het uitwerken van een **visietekst** rond hoe de hernieuwde kwaliteitswerking er 'idealiter' zou uitzien.

III. Verdere stappen naar de omslagbeweging

2022 stond in het teken van meer concrete acties naar een volledige omslagbeweging: waar er lange tijd – voor wat betreft organisatiebrede thema's – "top-down" werd gewerkt, is de ambitie dit volledig om te draaien naar een **"bottom-up"-werking**.

1. Om organisatiebrede thema's de ruimte te geven die ze nodig hebben, dienen we nieuwe overlegstructuren in het leven te roepen.

De bestaande overlegstructuren waren vooral gericht op hulpverlening, wat nog steeds de kern is van de opdracht van Martens-Sotteau.

*Organisatiebrede thema's echter verdienen een andere plek, enerzijds omdat ze de teamwerking niet mogen hypothekeren, anderzijds omdat ze een andere bril vereisen in het kijken naar samenwerking en organisatie. Een belangrijke opdracht in 2022 lag bij het **uitdenken van de profielen** van deze **overlegstructuren**.*

Vanaf 2023 zullen dan ook nieuwe overlegorganen in het leven worden geroepen. We gaan aan de slag met een 'kwaliteitscel', waarin zogenaamde 'kwaliteitsambassadeurs' zetelen. Dit orgaan houdt mee overzicht op alles wat lopende is op organisatieniveau. De inhoudelijke uitwerking van thema's zal gebeuren in werkgroepen.

De werking van deze nieuwe overlegorganen kennen een grote autonomie, omgeven door de grenzen van onze missie en visie, die blijvend vastgehouden worden door het beleidsteam.

In 2022 werd ingezet op twee processen in de verdere uitwerking van dit verhaal.

*2. Aangezien dit hele 'ideaal' staat of valt met de **betrokkenheid** van onze medewerkers, was het essentie hen mee te nemen in dit verhaal. Er werd voor gekozen niet één 'onderdompeling' te voorzien, maar via verschillende manieren, kanalen en op verschillende momenten hen steeds opnieuw voeling te laten krijgen met het grotere verhaal.*

Een eerste tip van de sluier werd onthuld tijdens een personeelsvergadering in het voorjaar van 2022. Na de uiteenzetting werd ruimte gemaakt om bedenkingen met elkaar uit te wisselen, in groepjes waar medewerkers vanuit verschillende werkingen en met verschillende functies werden samen gezet.

In het najaar trachtte de kwaliteitscoördinator bij alle teams langs te gaan om dit verhaal nogmaals te brengen, met voldoende ruimte voor bezorgdheden en een concrete vooruitblik naar wat komen zou in 2023.

Daarnaast werd voor het eerst gewerkt met een 'mindmap' die op geregelde basis een overzicht tracht te bieden van lopende processen op organisatieniveau.

IV. De 'echte' omslagbeweging in 2023



Het ziet er naar uit dat de vele voorbereidingen uit de afgelopen jaren zullen 'landen' in 2023, waar we voor het eerst hopen een echte **doorstart** te maken met de verschillende nieuwe

overlegstructuren.

De inhoud waaraan gewerkt zal worden wordt vorm gegeven door het strategisch beleidsplan (zie 3.3.4.) en ligt voor het eerst (afhankelijk van het thema) meer structureel in handen van werkgroepen.

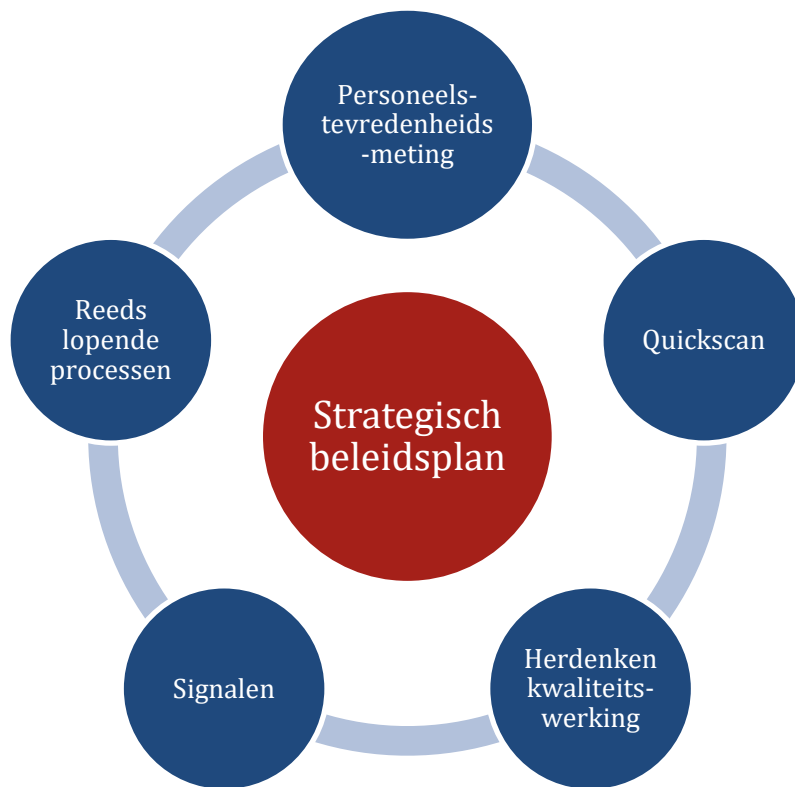
De kwaliteitscel zal hierbij de processen uit de werkgroepen proberen opvolgen, de kwaliteitsambassadeurs zijn de boodschappers tussen de kwaliteitscellen, de teams en de werkgroepen.

Desondanks we er naar uitkijken (eindelijk) het gaspedaal te kunnen indrukken, mogen we niet vergeten ook geregeld terug de handrem aan te trekken. Want ook een **evaluatie** van de nieuwe structuren enerzijds, en van het werken met meerjarenplannen anderzijds, dient een plek te krijgen eind 2023, begin 2024.

3.3.4. Opmaak van het strategisch beleidsplan 2022-2026

Hoewel de intenties heel mooi zijn om doorheen de komende jaren trouw te blijven aan onze missie en visie, dreigen dit holle woorden te worden wanneer de dit niet omzetten in daden. Om echt in concreto stappen te zetten in de gewenste richting, dienen we gehoor te geven aan noden die er leven in onze organisatie en de samenleving, en aandacht te hebben voor reeds lopende processen in onze organisatie.

Dit betekent dat er verschillende wegen waren die in 2022 samen dienden te komen, om uiteindelijk een strategisch meerjarenplan te ontwerpen. In het jaarverslag van 2021 gaven we reeds een inkijk in welke wegen dit waren. De toelichting is terug te vinden in het betreffende jaarverslag, de visuele voorstelling wordt in dit verslag nog even herhaald:



Het opstellen van het strategisch beleidsplan diende in stappen te gebeuren. Deze worden op de volgende pagina's belicht.

I. Clustering

De inhoud van het strategisch beleidsplan lag dus voor het rapen: vanuit verschillende kanalen (zie visuele voorstelling op vorige pagina) kregen we uitgebreid zicht op waar we op zouden inzetten de komende periode.

Maar dit was veel. Heel veel... . Een afbeelding die gebruikt werd tijdens de personeelsvergadering in het voorjaar, illustreert hoe dit werd ervaren... .



Om het enigszins behapbaar te maken, werd in het voorjaar van 2022 bekeken of we naar inhoud toe bepaalde zaken konden samen nemen. Met EFQM in het achterhoofd - dat ook inspiratie geeft naar **clustering** toe - slaagden we er in een overzichtelijk geheel te krijgen van waar wij als organisatie de komende 5 jaar naartoe willen werken, en dit op de vele domeinen die onze organisatie aanbelangen.

II. Prioritering en concretisering

De reflex om onmiddellijk aan de slag te gaan met de vele wachtende thema's, trachten we nog even af te remmen. We maakten ruimte om een **prioritering** op te maken: welke thema's nemen we eerst op, wat komt later? Niet evident zo bleek. Na een eerste poging alles uit te zetten overheen 5 jaar, bleken we de eerste drie jaar volledig te hebben bezet met onze plannen en zag het er naar uit dat we de laatste twee jaar op onze lauweren zouden kunnen rusten. Erg ambitieus, maar niet haalbaar uiteraard. Dus werd de oefening verder gezet, totdat we een **5-jarenplan** kregen met een evenwichtige verdeling aan quickwins (kortdurende acties) en PRIACS (meer langdurige processen die een specifiek stappenplan (zullen) vereisen).

Daarnaast werd ook per thema een eerste poging gedaan concreet te omschrijven wat we hopen te bereiken door dit thema op de agenda te zetten. Eens processen in gang gezet worden, is het de bedoeling dit als leidraad te gebruiken voor het proces.

III. Lancering

Onderdeel 3.3. omschreef onze vernieuwde kwaliteitswerking en de bedoeling dit in 2023 uit te rollen. Dit zal ook de start betekenen van de echte lancering van het 5-jarenplan: de nieuwe overlegorganen zullen dé plaatsen bij uitstek zijn die het 5-jarenplan opvolgen en bewaken.



Wanneer inhoudelijke processen een startschot krijgen - volgens de timing van het meerjarenplan - zal steeds worden bekeken welke stappen er allemaal worden genomen in de richting van het vooropgestelde doel, wie er bij betrokken zal worden en wanneer deze stapjes idealiter worden gezet. De uitnodiging tot het vormen van werkgroepen zal hierin steeds een belangrijke pijler vormen, zodat de uitwerking concreet in handen kan liggen van personen die expertise en/of 'goesting' hebben ergens aan mee te werken.

IV. Opvolging en evaluatie

In de ideale wereld zullen we perfect alles wat we ons voornamen, ook kunnen uitvoeren zoals we het eerst planden. De realiteit, en zeker die van de Jeugdhulp, is echter helemaal niet vooraf te plannen. Om deze realiteit mee te nemen in het hele vijfjarenplan, is het belangrijk voldoende ruimte te maken voor evaluatie en bijsturing.

De jaaractieplannen, die we jaar na jaar filteren uit het meerjarenplan zullen opgevolgd worden door de kwaliteitscel. Minimaal 1x per jaar wordt een concrete evaluatie voorzien die ons leert



waar we de voorop gemaakte plannen moeten bijsturen.

Tenslotte wordt ook na vijf jaar een uitgebreide terugblik voorzien van de afgelopen periode, die mee inhoud zal geven aan het meerjarenplan voor de jaren nadien.

4. ZELFEVALUATIE

4.1. Groeiveaus

Het is een jaarlijks terugkerende verwachting vanuit de overheid om groeiveaus te bepalen bij enkele kwaliteitsthema's waar het afgelopen jaar op werd ingezet.

Deze groeiveaus dienen te worden bepaald bij de thema's die gaan over de 'resultaten' van ons werk, de zogenaamde *outputgebieden*. Dit gaat over 'resultaten' bij cliënten, bij medewerkers en bij de bredere samenleving.

Ook rond de *kernprocessen* van ons werk in de organisatie (onthaal, handelingsplan, ...) en rond het algemene thema *kwaliteitszorg* dienen we te bepalen hoe we het afgelopen jaar 'gegroeid' zijn naar aanleiding van interne acties.

Wie zich verdiepte in dit verslag kon zien dat we als organisatie doorheen 2022 actief hebben ingezet op het herdenken van onze kwaliteitswerking. Vermoedelijk zal dit een weerslag kennen in de groeiveaus rond dit thema. Deze **zelfevaluatie** m.b.t. het **thema kwaliteitszorg** hebben we echter **nog niet uitgevoerd**: het voorbereidende werk is intussen grotendeels gebeurd, maar de 'echte' omslagbeweging wordt voorzien in 2023 (zie 3.3.3.). Pas dan zal in alle lagen van onze werking zichtbaar en voelbaar worden wat deze herwerking betekent, en zal een gegronde zelfevaluatie mogelijk zijn.

Organisatiebreed werd er eveneens veel tijd besteed aan het (her)definiëren van de fundamenteën van onze organisatie, wat uiteindelijk eind 2022 uitmondde in een strategisch beleidsplan. Deze thema's zitten echter niet vervat in de thema's waar een zelfevaluatie verwacht wordt, waardoor er ook dit jaar niet rechtstreeks een aanpassing mogelijk is

van de scores. We schatten in dat dit de komende jaren wel actiever zal gebeuren: met de concrete doorstart van dit meerjarenplan, zullen thema's rond kernprocessen, gebruikersresultaten, medewerkersresultaten en samenlevingsresultaten ongetwijfeld mee in beweging worden gezet. We bekijken dan ook jaar na jaar opnieuw waar een aanpassing van groeiveaus aan de orde is. Voorlopig behouden we de groeiveaus zoals ze eerder waren (zie tabel)

Toch blijven we ook trouw aan onze **overtuiging** dat deze **groeiveaus niet alles** zeggen: een **status quo** wil niet zeggen dat er geen belangrijke stappen zijn gezet. Ze geven enkel weer dat bepaalde thema's niet rechtstreeks werden behandeld, maar maken weinig ruimte voor het (soms meer fundamentele) werk dat vaak op de achtergrond werd verzet.

Thema	Subthema	Niveau ¹	Thema	Subthema	Niveau ¹
Kwaliteitszorg	Organisatie en visie	2	Kernprocessen	Onthaal	3
	Betrokkenheid	2		Doelst. en HP	2
	Methodiek/instrum.	3		Afsluiting/nazorg	2
	Verbetertraject	2		Ped. Profiel	2
Medewerkersresultaten	Personeelstevredenheid	3		Dossierbeheer	2
Samenlevingsresultaten	Indicatoren/kengetallen	1	Gebruikersresultaten	Klachtenbehandeling	3
	Waardering strat.partn.	2		Gebruikerstevredenh.	3
	Maatsch. opdr./tendenz.	1		Effect vd hulpverl.	1

¹ De concrete betekenis van de groeiveaus is terug te vinden op de website van Jeugdhulp: <https://www.jeugdhulp.be/professionelen/actoren-jeugdhulp/private-voorzieningen-jeugdhulp/kwaliteit>

4.2. Terugblik op de kwaliteitsplanning en verbeteracties

Terugblikkend op 2022 mogen we, rekening houdende met wat we ons voornamen eind 2021, best tevreden zijn. De concrete kwaliteitsplanning voor 2022 stond volledig in het teken van de verdere uitwerking van het strategisch meerjarenplan, tegelijkertijd met de uitrol van het nieuwe kwaliteitssysteem dat structureel dit meerjarenplan zal dragen. Met dit jaarverslag hebben we geprobeerd een inkijk te geven in deze processen.

Daarnaast hadden we ook twee meer specifieke voornemens:

Heroppikken van processen die reeds lang lopende waren

In dit voornemen zijn we in 2022 geslaagd: er werd gestart met een clustering van alle lopende processen, die we nadien mee opnamen in het meerjarenplan. Bij enkele processen werd duidelijk dat ze konden worden afgerond, mits nog enkele kleine acties. Zo maakte bijvoorbeeld de intervisie voor contextbegeleiders een doorstart, werden enkele acties n.a.v. een energiescan uit 2021 verder gerealiseerd, en werd de (her)nieuw(d)e visie op contextbegeleiding in een definitieve plooi gelegd.

Medewerkers actief meenemen in het verhaal van vooruitblikken en samen vooruitgaan.

De focus op betrokkenheid en verdelen van eigenaarschap is een rode draad die verweven zit in onze vernieuwde (kwaliteits)werking. Transparantie is hierbij een belangrijk middel. Mede in het kader daarvan werd in 2022 voor het eerst sinds lang nog eens een personeelsvergadering georganiseerd, waar de directie een terugkoppeling gaf van de personeelstevredenheidsmeting die eerder werd georganiseerd, gekoppeld aan de processen rond missie-visie-strategie en het kwaliteitssysteem. De herintroductie van deze personeelsvergaderingen kende veel positieve feedback. Als organisatie nemen we ons dan ook voor dit terug jaarlijks uit te rollen, als één van de kanalen om medewerkers op te hoogte te houden van wat er gaande is overheen de gehele organisatie en tevens directe uitwisseling hierrond mogelijk te maken.

5. PLANNING EN VOORUITBLIK

De inhoud voor de concrete kwaliteitsplanning voor 2023 kunnen we filteren uit het meerjarenplan. Voor 2023 zijn er heel wat quickwins voorzien (beknopte actiepunten, die beperkt zijn in tijd) alsook meer langdurige PRIACS (die een uitgebreider stappenplan vereisen).

In dit onderdeelje blikken we vooruit op de meer uitgebreide processen die we voorzien in 2023:

- Binnen het thema 'beleid en strategie' is een proces gaande richting een **structurele (her)organisatie**. Een denkdag, ondersteund door een externe partner, zal in 2023 meer ruimte maken om stil te staan bij de verschillende deelaspecten die een herorganisatie vragen. Het concrete verdere proces zal in lijn worden gezet na deze denkdag.
- De vernieuwde werking mbt **kwaliteitszorg** zal zijn **verdere uitrol** kennen. Dit betekent een eerste samenkomst van de kwaliteitscel, alsook – vertrekkende vanuit het meerjarenplan – de uitrol van één of meerdere werkgroepen die nodig zijn om de geplande processen vorm te geven. Onderdeel 3.3.3. van dit jaarverslag brengt nog meer specifiek in kaart hoe die uitrol in 2023 zal verlopen.
- Hoewel **fondsenwerving** steeds meer ervaren wordt als noodzakelijke hoeksteen voor een financieel gezonde organisatie, werd daar de vorige jaren heel weinig ruimte voor gevonden. In 2023 zal, na een herschikking van het takenpakket van enkele beleidsondersteunende functies, een medewerker worden aangesteld die deze verantwoordelijkheid mee zal opnemen.
- Het softwarepakket **eQCare** zal – na heel wat voorbereidend werk de afgelopen jaren – in 2023 zijn concrete lancering kennen in de organisatie. Er wordt getracht voldoende middelen vrij te maken om deze opstart te ondersteunen.
- Het **functieprofiel van logistieke medewerkers** zal onder de loep worden genomen. Binnen enkele logistieke functies zijn bijvoorbeeld ook pedagogische taken opgenomen. Dit maakt het vaak moeilijk kandidaten te vinden voor het profiel. In 2023 zal worden bekeken in welke richting er de komende jaren verder zal worden gegaan: dient er een opsplitsing te komen in taken, behoort een externe firma tot de mogelijkheden (bv. in periodes van langdurige afwezigheid?). Dit zijn maar enkele richtvragen die de denkoefening in 2023 mee zullen vormgeven.
- Het werken met vrijwilligers is een enorme ondersteunende meerwaarde voor onze organisatie. Toch hebben we tot op heden nog geen eenduidig **vrijwilligersbeleid** kunnen uitwerken. In 2023 zal, na een herschikking van het takenpakket van enkele beleidsondersteunende functies, een medewerker worden aangesteld die deze verantwoordelijkheid mee zal opnemen.