

Naar een nieuw kwaliteitsdecreet

Deze tekst hanteren we als kader om input te geven aan het proactieve advies van de Vlaamse raad over de bouwstenen van een nieuw kwaliteitsdecreet. Dit dossier is in een hogere versnelling gekomen omdat minister Beke heeft laten weten dat hij het advies van de Vlaamse raad inwacht tegen eind juni. Hij wil de bouwstenen uitgewerkt in dit advies namelijk meenemen in de uitwerking van het nieuwe kwaliteitsdecreet en de implementatie ervan. Het gevolg is dat de intersectorale kamer van de Vlaamse raad het advies op 15 juni zal goedkeuren.

1) Nood aan een nieuw kwaliteitsdecreet

We hebben nood aan een kwaliteitskader dat wendbaar is om in te spelen op de snel veranderende samenleving. Dit nieuwe kwaliteitskader nodigt organisaties uit om doelgericht te werken aan kwaliteitsborging, verbetering en vernieuwing met meerwaarde voor de burger, de medewerkers, de organisatie en samenleving.

Redenen:

- Welzijnsorganisaties maken deel uit van een groter geheel (ecosysteem)
- De burgers stellen zich kritischer op en wensen de regie over hun kwaliteit van leven in eigen handen te houden.
- Complexe en meervoudige problemen vragen om een integrale aanpak, waarbij de kinderen, jongeren, personen met een zorg- en ondersteuningsnood (PEZO), zijn gezin, het netwerk en professionals en alle belanghebbenden samenwerken aan oplossingen. Dat vereist maatwerk en samenwerking intern (team, multidisciplinair) en extern (binnen de sector, over de sectoren en beleidsdomeinen heen, buurtgericht en regionaal).
- Welzijnsorganisaties creëren duurzame waarde nu en in de toekomst (duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, meerwaarde voor de kinderen, jongeren, PEZO en hun context, een duurzame en aangename werkplek) en dienen dat transparant te maken.
- De toenemende verwachting van burgers, belanghebbenden en overheid dat welzijnsorganisaties hun bestuurlijke verantwoording afleggen op een toegankelijke manier.

2) Visie van de commissie Kwaliteit op het nieuwe Qdecreet

We zien een (logische) doorgroei naar een ontwikkel- en leermodel na

- Qdecreet 1997: eerst opstap naar kwaliteitszorg gebaseerd op ISO: kwaliteitshandboeken, uitschrijven missie, visie en strategie, procedures,...
Zorginspectie vooral controle en toezicht op systeem.
- Qdecreet 2003: focus op zelfevaluatie: deels normerend, deels enthousiasmerend (interne drijfveer).
Zorginspectie fragmenteert het geheel en voert geleidelijk thematische inspecties in.
- Initiatieven vanaf 2014 (Jeugdhulp, Opgroeien, ...): geleide zelfevaluatie, link met EFQM2013 als "open" kwaliteitskader, niet organisatie-breed, niet éénvormig voor gehele beleidsdomein

- Qdecreet 202?: focus op kwaliteitsontwikkeling, naar een groei- en leermodel: samen leren, borgen wat loopt ondanks veranderende omstandigheden, bewust zijn van de eigen bijdrage aan de gerealiseerde effecten en verbeteren op weg naar excellence¹.

Belangrijke uitgangspunten zijn:

- 1) Het kwaliteitsbeleid ondersteunt het doelgericht werken aan kwaliteitsborging, verbetering en vernieuwing in functie van het maximaliseren van levenskwaliteit² en welzijnsbevordering.
- 2) Welzijnsbevordering gebeurt zoveel mogelijk in een verbindende dialoog tussen de medewerker en de kinderen en hun gezin, de jongeren, de personen met een zorg- en ondersteuningsbehoefte en hun context waarbij de interactie gebaseerd is op alliantie³.
- 3) Welzijnsorganisaties bieden impactgerichte zorg en ondersteuning aan, m.a.w. ondersteuning die voldoet aan de behoeften van het individu (kwaliteit van leven, levensdoelen) én van de samenleving (gezondheids- en welzijnsinstaat op populatieniveau, bijdrage aan sociale cohesie, kwaliteit van samenleven, realisatie van ieders sociale grondrechten en de mensenrechten).
- 4) Welzijnsorganisaties bouwen een kwaliteitskader uit vanuit de brede visie omschreven in de visietekst "[Maatschappelijk verantwoorde zorg en ondersteuning](#)".
- 5) De welzijnsorganisaties brengen vanuit hun missie en visie, waarden en strategie en ook de verwachte impact uitdrukkelijk in beeld.
- 6) De welzijnsorganisaties ontwikkelen zich tot lerende organisaties, nl. een organisatie die hun stakeholders en vooral de eigen medewerkers in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving. Een "wendbare" organisatiestructuur en -cultuur stimuleert voortdurend leren en ontwikkelen, eigenaarschap en initiatiefname waardoor continue verbeteren, vernieuwing én borging verzekerd blijven. Naast het creëren van maatschappelijke meerwaarde houdt ze rekening met economische, milieu en maatschappelijke omstandigheden in het ecosysteem waarin het functioneert.
- 7) Kernwaarde en leidende principes zijn: vertrouwen, lerende, partnerschap, transparantie, krachtgericht (oplossingsgericht) en netwerkverbreding

De welzijnsorganisaties werken aan kwaliteit door systematiek te verbinden aan mensenwerk. De welzijnsorganisaties leggen verantwoording af aan burgers, belanghebbenden en de overheid (accountability) over de eigen bijdrage aan de beoogde doelstelling, het proces en het bereikte resultaat.

Systematisch werken aan kwaliteit

Welijnsorganisaties ontwikkelen een actief beleid met eigen doelstellingen vertrekkende vanuit de lokale context en de mate waarin de activiteiten van de verantwoordelijke en van de medewerkers op elkaar zijn afgestemd in functie van het bijdragen aan de ontplooiing van de kinderen, de hulpverlening aan jongeren, ondersteuning aan PEZO

Belangrijke criteria in het systematisch werken aan kwaliteit:

- 1) een participatief proces: betrokkenheid van alle stakeholders, cocreatie, theory of change
- 2) cyclisch proces: continu meten – analyseren – bijsturen (PDCA, PDSA, RADAR,...)
- 3) een voortdurend adaptief proces: vertalen van de lange termijndoelen (strategische doelen) en verwachte impact naar concrete activiteiten op korte termijn (operationele doelen). De

¹ Inspirerend hierbij is het EFQM2020 als "open" kwaliteitskader te implementeren, met actuele inzichten inzake organisatie- en kwaliteitsontwikkeling.

² Voor de invulling van het begrip "kwaliteit van leven" gebruiken we de definitie van Felce en Perry (1995, p. 60-62) "een algeheel welzijn dat bestaat uit objectieve beschrijvingen en subjectieve evaluaties van fysiek, materieel, sociaal, en emotioneel welzijn in combinatie met de omvang van persoonlijke ontwikkeling en doelgerichte activiteiten, gewogen door de persoonlijke waarden"

³ We verwijzen hierbij naar de nota van het Vlaams Welzijnsverbond "Een dynamische visie op werkbaar werk in een werkbaar organisatie". https://www.vlaamswelzijnsverbond.be/files/2018_207%20bijlage%201%20-%20Visie%20werkbaar%20werk.pdf

voortgang dient systematisch gemonitord en wanneer nodig bijgestuurd. Belangrijk is ook te leren uit tegenslagen en deze als stimulans te zien om zich nog meer te focussen. Cruciaal is te zien in welke mate stappen vooruit gezet worden door gebruik te maken van een mix aan indicatoren.

- 4) gebruik van indicatoren⁴ ifv de doelstellingen en de verwachte impact
 - a. waarbij het belang van reflecterend leren voorop staat: begrijpen welke verbanden er zijn tussen waarom een organisatie iets doet, hoe ze dat doet en wat ze bereikt als gevolg van haar acties: doe ik de dingen goed – doe ik de goede dingen – doe ik het om de goede redenen.
 - b. waarbij flexibiliteit aan de dag gelegd wordt om te kunnen inspelen op onverwachte en onvoorziene effecten maar ook open staan voor die dingen die gebeurd zijn die niet bedoeld zijn maar wel een gunstig effect hebben en deze als hefboom meenemen.
 - c. de verschillende indicatoren: input – procesindicatoren- resultaatsindicatoren (output – outcome – impact) in verbinding staan en vanuit hun specificiteit een evenwaardige rol vervullen in de realisatie van de doelstellingen.
 - d. registratiesystemen gehanteerd worden ifv monitoring en geen extra administratieve lasten opgelegd worden

Werken aan kwaliteit is vooral mensenwerk

Belangrijke elementen hierbij zijn:

- 1) voldoende competente medewerkers
- 2) betrokken medewerkers in de manier waarop men omgaat met de gebruikers: verbindende dialoog (werkalliantie)
- 2) mensen in beweging krijgen en houden: inspireren, mobiliseren, samen waarde toekennen en reflecteren (IMWR)
- 3) vertrouwen op professionaliteit: protocollen en regels zijn hulpmiddelen, geen doel op zich. Doen het voor de 'mens', nl. zorgen dat mensen volop kunnen deelnemen aan de samenleving en veerkrachtig zijn
- 4) flexibele leiderschapsstijl: de leiderschapsstijl wordt aangepast aan wat voor die bepaalde situatie de juiste is. Flexibel leiderschap heeft veel voordelen omdat er in elke afzonderlijke situatie heel goed over beslissingen wordt nagedacht. Dit geldt niet alleen voor leidinggevers, ook medewerkers dienen eigenaarschap³ op te nemen.

Transparantie creëert vertrouwen:

Cruciaal is de verbindende dialoog over resultaten en proces met alle belanghebbenden en storytelling waarbij data en cijfers in context worden geplaatst

- intern verbeteren en extern verantwoorden zodat dat ook keuzeondersteunend werkt
- communicatie over de bereikte resultaten met oog voor toegankelijkheid

3) WAT zijn bouwstenen van het nieuwe kwaliteitsdecreet

- Het kwaliteitsdecreet is een kaderdecreet met een minimale invulling
- De belangrijkste bouwstenen:
 - * de verbindende dialoog: samen verantwoordelijkheid opnemen
 - * de brede visie op MVZO als richtinggevend kwaliteitskader
 - * naast missie, visie, waarden en strategie ook verwachte impact bepalen
 - * kwaliteitscriteria opnemen voor het systematisch werken (zie criteria hoger)
 - * transparant maken van bereikte resultaten en proces.

4) Rol overheid

⁴ Zie de Verbondsnota 'Zin in indicatoren': https://www.vlaamswelzijnsverbond.be/files/Zin%20in%20indicatoren%20-%20def_0.pdf

Verwachtingen naar de overheid:

- werkt vanuit vertrouwen en gaat in verbindende dialoog met de organisaties over hun bereikte resultaten. De organisaties tonen aan dat proces en acties kaderen in de bereikte impact.
- streeft mee naar impact en is partner in de realisatie ervan .
- stuurt op lerende organisaties richting het gezamenlijk doel: concreet worden indicatoren in overleg met de sector en andere belanghebbenden bepaald.
- werkt vanuit een loslatend leiderschap: controle loslaten, richting geven, in verbinding blijven met focus op het gezamenlijk doel (WHY), stellen zich coachend op ... maar grijpen in als welzijnsgerichte organisaties niet de nodige maturiteit tonen
- faciliteert datastromen en erkent dat er zowel kwantitatieve als kwalitatieve datastromen zijn, die best samen en met voldoende differentiatie-breedte worden vastgelegd. Hierbij wordt registratiedrift en administratieve overlast vermeden.
- deelt de visie op kwaliteitsindicatoren en hanteert daartoe dezelfde uniforme taal
- moet een lerende en ondersteunende overheid zijn

Doelregelgeving: de wat wordt in gezamenlijk overleg bepaald met sector en andere belanghebbenden. Hierbij verwijzen we naar kwaliteitstafels.

Commissie Kwaliteit van het Vlaams Welzijnsverbond
dd 2/6/2021