

Veranderkracht

Een blended intersectoraal leerplatform voor zorg- en welzijnsorganisaties

Joris Van Puyenbroeck, Iris Van Steenwinkel, Dirk Doucet, Bart Henssen, Bart Moens, Anne Vander Gucht, Brigitte Vanden Eynde (Odisee)
Elke Baten, Elia Wyverkens (HoWest)

Deel 1 : Projectidentificatie

1. Situering

Verantwoordelijken in zorg en welzijn staan voor grote uitdagingen. Duppen en Doucet (2023) stellen dat klassieke zorginstellingen zoals we ze nu kennen op middellange termijn niet meer zullen bestaan, en dat de denkoefening om te ‘zorgen voor morgen’ existentieel is. Het recente onderzoek ‘ToekomstZorg’ (Vermeerbergen e.a., 2025) stelt dat de toenemende vergrijzing, complexere zorgvragen en een structureel tekort aan arbeidskrachten de belangrijkste knelpunten zijn waarvoor we duurzame oplossingen nodig hebben. Het verbeteren van de kwaliteit van zorg en de groeiende vraag naar geïntegreerde samenwerking tussen verschillende zorg- en welzijnsorganisaties, leiden bij verantwoordelijken tot het besef dat ze meer ‘veranderkracht’ en ‘beleidsvoerend’ vermogen nodig hebben.

Grote zorg- en welzijnsorganisaties slagen er in om visie, strategie en beleid uit te tekenen met behulp van een voldoende grote staf, externe consultancy en sterke partnerschappen. Kleine tot middelgrote zorg- en welzijnsorganisaties hebben niet altijd toegang of kennis over de juiste kennis, tijd, financiële en personele middelen om dergelijke partnerschappen en beleidsvoerend vermogen zelf te ontwikkelen. Om de eigen organisatie te herdenken en intersectoraal samen te werken, missen ze ondersteuning om analyses van hun populatie en eco-systeem te interpreteren, om strategische keuzes op het niveau van eindverantwoordelijken te maken en om dagelijkse kwaliteitsverbetering op een middenkader niveau te realiseren.

Modellen voor ‘change management’ bestaan al langer en de vaardigheden die hiervoor nodig zijn, zijn bekend. Er zijn heldere en wetenschappelijk onderbouwde raamwerken om verandertrajecten gestructureerd aan te pakken. Wat echter momenteel ontbreekt is een ‘doe-het-zelf’, ‘multi-tenant’ leerplatform dat de organisaties systematisch helpt en opvolgt om de verandering effectief te realiseren. Het project beoogt een leerplatform, een hulpmiddel binnen de recent gecreëerde innovatiekamer van waarin een systematische werkwijze wordt aangeleerd en een opvolging beschikbaar blijft via AI supervisie (Adedokun, e.a., 2024) en menselijke intervisie in een leernetwerk. De sterke kwaliteitsverbetering van de nieuwe generatie AI taalmodellen, met betere scores op benchmarks voor ‘redeneren’, de integratie van deze assistenten in een open source digitaal leerplatform kan leiden tot een doorbraak om ook kleinere organisaties te helpen door middel van reflexieve en strategische dialoog.

2. Algemeen doel

Globaal doel: Dit project ontwikkelt samen met het werkveld een online leerplatform, ondersteund door artificiële intelligentie, waarmee deze organisaties grote en kleine verandertrajecten zelf kunnen opstarten én realiseren, samen met intersectorale partners.

Doelgroepen : de primaire doelgroep van dit project zijn kleine en middelgrote zorg- en welzijnsaanbieders in Vlaanderen en Brussel. We beogen in de eerste plaats woonzorg-organisaties, met als eenheid een vestiging, ingebed in een buurt, met een beperkt middenkader. Deze vestigingen zijn niet O&O-intensief, beschikken vaak niet over voldoende beleidsvoerend vermogen en hebben beperkte middelen om externe ondersteuning (zoals consultancy) in te schakelen. In Vlaanderen en Brussel zijn er naar schatting 14.000 potentiële zorgorganisaties (Departement Zorg, Cobhra). Ze kunnen alleen, maar ook in samenwerking met een andere organisatie intekenen. We verwachten dat binnen de periode tot twee jaar na afloop minstens 60 organisaties/vestigingen/partnerschappen/buurtten rechtstreeks baat hebben bij de projectresultaten door deelname aan het leertraject, implementatie van ontwikkelde tools of via verspreidingskanalen van de betrokken groepen/koepelorganisaties.

3. Concrete doelen

- “Veranderkracht”, een modulair, blended, intersectoraal, vrij toegankelijk leerplatform met AI-integratie:
 - a. digitale leermodules met herkenbaar casusmateriaal, oefeningen en feedback.
 - b. toolkit: op maat inzetbare tools en tips voor off-line implementatie
 - c. supervisie en ‘help’ functie: een AI-ondersteunde digitale assistent, getraind/op maat voor zorg- en welzijn, ontwikkeld door deskundige consultants
 - d. Intervisie: mogelijkheid tot digitale uitwisseling met alle leden in het netwerk.
- Consolidatierapport met validaties van minstens 20 (vestigingen of partnerschappen tussen) zorg- of welzijnsorganisaties.

4. Succesindicatoren (KPI's)

- KPI 1 Gebruik na 1 jaar: 20 vestigingen of partnerschappen met 50 unieke gebruikers; na 2 jaar: 60 vestigingen of partnerschappen met 150 unieke gebruikers.
- KPI 2 Platformanalytics : gebruikers ‘bouncen’ niet op het platform, 80% voltooit een module, gaat een interactie aan met AI assistent in de voorziene leertijd, de ‘multi tenant’ partnerschappen op het platform leiden tot intersectorale leergroep uitwisseling
- KPI 3 Gedocumenteerde validaties, d.w.z. een casebeschrijving over (‘multi tenant’) gebruik van het platform en de toolkit, bruikbaar voor verdere verspreiding. Na 1 jaar: 20 validaties; Na 2 jaar: 60 validaties
- KPI 4 Gerapporteerde proceswinst : 70% van gebruikers rapporteert meer efficiënte vergadertijd, een snellere besluitvorming, vlottere samenwerking partners, beter inzicht in proces
- KPI 5 Gerapporteerde efficiëntere inzet van middelen: 50% van gebruikers meldt na doorlopen van traject minder dubbel werk, betere afstemming intern en tussen partners.

5. Verwachte resultaten en impact

De resultaten van dit project worden verspreid naar het zorg- en welzijnsveld in Vlaanderen en Brussel. De disseminatiestrategie steunt op drie pijlers: (1) structurele verspreiding via koepelorganisaties en de innovatiekamer ToekomstZorg (opgericht via Besluit Vlaams Regering 14/11/'25) (2) bekendmaking van het blended leerplatform 'veranderkracht' via nieuwsbrieven van permanente vormingsdiensten aan hogescholen en universiteiten (consortium ToekomstZorg); en (3) open publicatie van alle materialen op de 'Veranderkracht' website. Vanuit deze basis voorzien we gedurende minstens twee jaar na het project regelmatige webinars, studiedagen, demonstratiesessies en praktijkgerichte workshops die de adoptie stimuleren. Door partners in het werkveld in de ontwerp- en validatiefase actief te betrekken, ontstaat een gebruiksgedreven traject dat de kans op uptake aanzienlijk vergroot.

Het project genereert zowel een economische als maatschappelijke impact. *Economisch* versterkt het de organisaties in hun interne verandercompetenties, waardoor zij minder afhankelijk worden van externe consultancy en hun veranderprocessen efficiënter kunnen organiseren. De beoogde proceswinst vertaalt zich in meer efficiënte vergadertijd, snellere besluitvorming en een vlottere samenwerking tussen interne en externe partners, waarbij minstens 70% van de gebruikers deze verbeteringen aangeeft. Daarnaast rapporteert 50% van de gebruikers een betere inzet van middelen, onder meer door minder dubbel werk, duidelijke taakafspraken en betere afstemming binnen en tussen organisaties. Door het leerplatform, de AI-assistent en de toolkit in te zetten, verwachten we dat minstens 60 organisaties de methodiek actief toepassen bij projectafsluiting. Twee jaar na het project zal dit aantal naar verwachting stijgen tot minstens 240 organisaties die het platform, de tools of de AI-gebaseerde supervisie structureel gebruiken in hun werking. Deze brede uptake wordt versterkt door de gedocumenteerde validaties (minstens 20 in het eerste jaar en 60 na twee jaar), die concrete praktijkcases opleveren en als hefboom dienen voor verdere verspreiding in de sector. De *maatschappelijke* impact situeert zich vooral in kwaliteitsverbetering, duurzame samenwerking en meer geïntegreerde zorg, doordat organisaties ondersteund worden in het structureren van hun veranderprocessen. Door de multi-tenant opzet van het platform ontstaan bovendien intersectorale leergroepen, wat samenwerking met buurtpartners en lokale diensten versterkt. Verder vermindert het project de mentale belasting voor middenkader en eindverantwoordelijken, doordat zij beschikken over een hanteerbare, gestructureerde en digitaal ondersteunde werkwijze om verandering te begeleiden. Dit alles draagt bij aan meer wendbare organisaties en toekomstgerichte zorg voor ouderen.

De resultaten vloeien rechtstreeks door naar de opleidingen van de betrokken hoger onderwijs instellingen. De expertise van de docenten wordt uitgebreid met nieuw materiaal, cases en digitale tools uit het project. Deze worden structureel geïntegreerd in uiteenlopende opleidingen van de domeinen zorg, sociaal-agogisch werk en bedrijfskunde in de betrokken hogescholen.

Referenties

Adedokun, T., Liang, W., Hamzah, F., & Johnson, M. (2024). The role of AI in transforming organizational change management. Via ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/389138443_The_Role_of_AI_in_Transforming_Organizational_Change_Management