



2. Kwaliteitsbeleid
2.4. Kwaliteitsbeleid
versie 2010

**Doel:**

Ministerieel besluit:

- Art. 1 §2: Het kwaliteitsbeleid is erop gericht om op een systematisch wijze de kwaliteit van de aangeboden hulp- en dienstverlening alsook van de werking te bepalen, te plannen, te beheersen, te borgen en te verbeteren.
- Art. 1 §3: Het centrum houdt bij het ontwikkelen van het kwaliteitsbeleid rekening met de noden en de hulpvraag op lokaal en regionaal vlak, de verwachtingen van de gebruikers, de positionering van de eigen organisatie, de beschikbare middelen en de beschikbare medewerkers.
- Art. 1 §4: Het centrum neemt de nodige maatregelen om het kwaliteitsbeleid bekend te maken en te integreren in zijn werking.
- Art. 1 §5: Het kwaliteitsbeleid concretiseert de doelstellingen op het vlak van de kwaliteitszorg via het uitwerken van een kwaliteitsplanning en een kwaliteitssysteem die worden beschreven in het kwaliteitshandboek.
- Art. 2 §4: Het centrum stuurt zijn werking en desgevallend het kwaliteitsbeleid bij, op basis van een analyse van de resultaten van de onder art. 7 §1,1° tot en met 5° vernoemde evaluatie.

Eigen doel:

- Op een systematische wijze de kwaliteit van de aangeboden hulp- en dienstverlening en van de eigen organisatie bepalen, plannen, verbeteren, beheersen en borgen.
- Kwaliteitsbeleid heeft betrekking op:
  - o Kwaliteit van zorg
    - Het vertrekken van hulp- en dienstverlening met de
      - Respect voor de menselijke waardigheid
      - De ideologische overtuiging
      - De filosofische overtuiging
      - Godsdienstige overtuiging
      - Het klachtenrecht
      - Waarborgen van de informatie aan en de inspraak van de gebruiker
      - Rekening houdend met de sociale context van de gebruiker
  - o Kwaliteitszorg
    - De doeltreffendheid van de aangeboden hulp- en dienstverlening en werking



- De doelmatigheid van de aangeboden hulp- en dienstverlening en werking
- De continuïteit van de aangeboden hulp- en dienstverlening en werking

**Toepassingsgebied:**

De totale werking

**Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:**

De Raad van Bestuur en directie

**Verwante documenten:**

2.5 Kwaliteitsplanning

**Aantoonbaarheid:**

kwaliteitshandboek

2.5 de kwaliteitsplanning

verslagen van de kwaliteitswerkgroep, visiegroep

**Visie op kwaliteitszorg****Waarom we aan kwaliteitszorg werken**

- Wij bieden tijdelijke ondersteuning aan gezinnen met kinderen beneden de twaalf jaar. Deze gezinnen, onze cliënten, hebben recht op een gepaste en kwaliteitsvolle hulp- en dienstverlening.
- Wij zijn een lerende organisatie, in een steeds veranderende maatschappij en vinden het onze morele plicht om kritisch te zijn ten aanzien van onszelf, in te spelen op de noden van onze gebruikers en ons in te spannen om steeds betere diensten te verlenen.
- Door het werken aan kwaliteitszorg hopen we steeds beter te kunnen voldoen aan de eisen van onze gebruikers en van de samenleving. Een belangrijke voorwaarde, om een goede kwaliteit te kunnen bieden, is de medewerking van de gezinnen en de betrokken diensten.
- Het werken aan kwaliteitszorg beloont onze inspanningen waardoor een grotere arbeidstevredenheid tot stand komt.
- Wij willen ons profileren als een voorziening die kwaliteit biedt en professionalisme uitstraalt.
- Wij willen een open organisatie zijn en onze hulpverlening op een transparante manier aanbieden.



- Krachtens het kwaliteitsdecreet van 1 januari 1997 worden wij, net als alle andere welzijnsvoorzieningen ertoe gehouden aan kwaliteitszorg te werken.

### **Kwaliteitszorg is een continu en integraal proces**

- Het beheersen en verbeteren van een kwaliteitsvol hulpverleningsaanbod vraagt dat we hier continu aan werken. Het is een blijvende en voortdurende bezorgdheid.
- Met 'integraal' bedoelen we dat het een zaak is van alle medewerkers, op alle niveaus. Elke medewerker levert zijn bijdrage aan de kwaliteit in de organisatie. Elke medewerker is medeverantwoordelijk voor een kwaliteitsvolle uitvoering van zijn job.

### **Hieruit voortvloeiend luidt onze visie op kwaliteitszorg als volgt:**

Een kwaliteitsvolle dienstverlening aan onze gebruikers aanbieden, is onze eerste bekommernis.

Aangezien we een **dynamische en emancipatorische visie** op mens en maatschappij onderschrijven, dienen we op alle niveaus binnen onze voorziening continu naar een evenwicht te streven dat flexibiliteit en stabiliteit in de werking combineert. Zo kunnen we ons bestendig op nieuwe vraagstellingen van cliënten en samenleving richten.

Dit evenwicht moet effectief zijn (vooropgezette doelen bereiken) én efficiënt zijn (vanuit financieel-economisch oogmerk als vanuit het persoonlijke standpunt van cliënteel en medewerkers t.o.v. de gepresteerde dienstverlening en arbeidsomstandigheden).

De toenemende **professionalisering** van hulpverleners veronderstelt bij onze medewerkers een verhoging van de autonomie in de taakuitoefening (taakdefinitie en taakinvinging).

Dit professionaliseringsproces betreft vooral de grootste groep van onze medewerkers, nl. de opvoeder(st)ers. De werking van het CKG gaat vooral uit van een gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Coördinatie, leiding en hiërarchie komen vooral tot stand via overleg en via voorstellen, die door de betrokken functie, team of vergadering gedaan worden en uiteindelijk door de directie of Raad van Bestuur al dan niet bekrachtigd en in de werking geïntegreerd worden. Arbeidskwaliteit en arbeidsvoorwaarden worden hierbij als een belangrijk gegeven beschouwd.

**Interdisciplinariteit** omdat de gerealiseerde hulpverlening in belangrijke mate bepaald wordt door de rijkdom en verscheidenheid aan invalshoeken en duiding van bekomen informatie.

De betrokken functies participeren op democratische wijze aan een duidelijk probleemoplossings- en besluitvormingsproces. Hierbij willen wij de eigen verantwoordelijkheid van elke functie beklemtonen. De theorievorming rond



het situationeel leiding geven en rond conflicthantering werkt hierbij inspirerend.

Overleg- en besluitvormingsprocessen moeten goed op elkaar **afgestemd** worden. Het begeleidingswerk en de organisatie ervan zijn de voorbije jaren heel wat complexer geworden (meerdere werkvormen, meerdere multidisciplinaire functies, differentiatie...). De cohesie van de organisatie mag hierbij niet uit het oog verloren gaan en moet eventuele interne tegenstellingen op een voor iedereen aanvaardbare wijze kunnen overbruggen. Belangrijk hierbij is dat de eigenheid van elke werkvorm en afdeling gerespecteerd wordt en uiteindelijk een meerwaarde ondervindt van de integratie in een grotere organisatievorm.

Een zekere stabiliteit is hierbij noodzakelijk: daarom moet de **eindverantwoordelijkheid** duidelijk gesitueerd worden en deze verantwoordelijkheid veronderstelt op haar beurt een uiteindelijke beslissingsbevoegdheid met een controlerecht op gemaakte afspraken en besluiten. Kortom, overleg en besluitvaardigheid moeten voor iedereen duidelijk zijn en een voor alle betrokkenen aanvaardbaar samenwerkingsverband creëren in functie van de geboden hulpverlening.

Wij vinden dat het de **verantwoordelijkheid** is van alle medewerkers om mee te werken aan een kwaliteitsvolle werking. Enkel door gezamenlijke inspanningen kan men kwaliteit leveren. Alle medewerkers moeten hiervoor de kans krijgen om mee te werken aan kwaliteit.

We willen dit realiseren door al de medewerkers inspraak te verlenen in de realisatie van de kwaliteitszorg en de kwaliteit van zorg. Ze krijgen de kans deel te nemen aan projectgroepen rond kwaliteitszorg. Iedereen in de organisatie wordt betrokken bij het uitschrijven van procedures op zijn werkerrein.

### **Kwaliteitsbeleid**

Alvorens te starten met enige activiteiten rond kwaliteit, werd geopteerd om een vrij grondige cultuurdiagnose uit te voeren. Met deze stand van zaken kon dan onderzocht worden welke randvoorwaarden ingevuld dienden te worden om de bestaande kwalitatieve dienstverlening te verbeteren. Om dit te doen, werd gebruik gemaakt van een kwaliteitsgroep. De groep werd samengesteld uit medewerkers gesolliciteerd uit de verschillende werkvormen en 'stafdiensten'.

### **Voorbereiding werken rond kwaliteit: sterkten en zwakten in het CKG**



## Aandacht voor inhoud en proces ingevolge vergadering 30.03.00

Gewenste situatie  
afgeleid uit  
oefening **images**



duidelijke onthaalfunctie - sluitend  
vangnet - goede infrastructuur - 3  
leefgroepen met gelijke werkwijze -  
opvang thuis en instelling zijn beiden  
Q-vol - teamwerk naar doelstelling - 3  
molenhofs -teamwerk - gezin -  
iedereen onder één dak met  
gemeenschappelijke steun

Gewenst proces  
afgeleid uit  
oefening **interview**



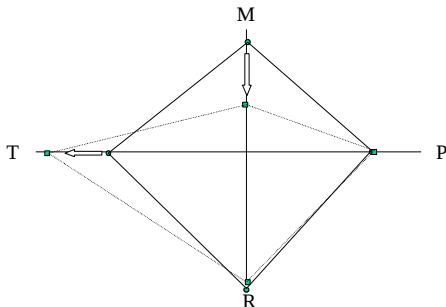
werken als groep, hoe werken we  
samen, groep als team  
kwaliteitsvoller samenwerken met  
collega's, zicht op werking andere  
collega's  
tijd nuttig besteden  
gewetensonderzoek

Met behulp van twee **oefeningen** werd een ruwe schets gemaakt van de door de deelnemers gestelde verwachtingen naar inhoud en proces.

Een oefening bestond uit het maken van twee eenvoudige tekeningen: één welke de bestaande toestand omschrijft, één welke de persoonlijk gewenste toestand omschrijft.

Het resultaat was vrij verhelderend naar wat de groep wenste te bereiken en op welke wijze zij dit ingevuld zagen.

## Cultuurdiagnose ingevolge vergadering 26.04.00

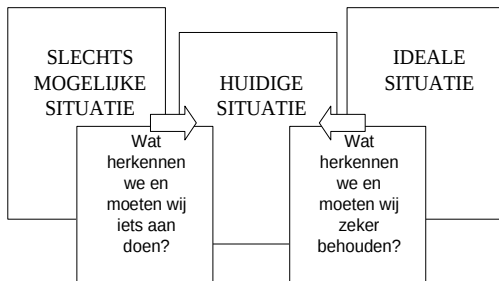


Vervolgens werd met behulp van een **cultuurdiagnose** vastgesteld hoe het in grote trekken gesteld was met de organisatiecultuur. Door 10 karaktereigenschappen van de organisatiecultuur de revue te laten passeren en individueel door de medewerkers te laten beoordelen, ontstond door de optelsom van alle persoonlijke 'scores' een totaalbeeld van de organisatiecultuur. Het totaalbeeld was een weergave van het heden en de toekomst.

Samengevat: de persoons- en rolgerichte elementen scoorden in vergelijking van heden en toekomst vrij goed. De machtscultuur diende evenwel sterk afgebouwd, de taakcultuur vergroot.



## Krachtenveldanalyse



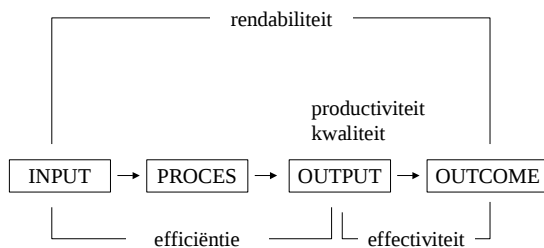
De uitvoering van een **krachtenveldanalyse** gaf enerzijds een beeld van de slechtst mogelijke situatie binnen het CKG, anderzijds de verwachtingen van de ideale organisatie. De resultaten waren bemoedigend. Een aantal items van de slechtst mogelijke situatie kwamen voor in de huidige situatie. Er waren evenwel ook zaken van de ideale situatie die teruggevonden werden in de toenmalige dagelijkse werking.

Twee belangrijke aandachtspunten werden weerhouden: meer inspraak voor de medewerkers die rechtstreeks met de doelgroep werken en het opzetten van een systeem van functioneringsgesprekken en beoordelingen.

## Kwaliteit in het productieproces



## Productieproces

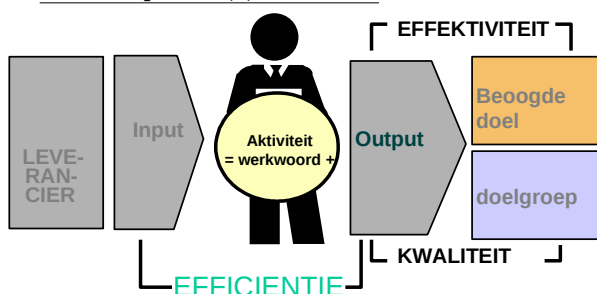


Een organisatie zal de haar toegewezen middelen aanwenden in een productieproces om diensten te leveren (**output**), met het oog op het realiseren van haar doelstellingen (beoogde effecten of **outcome**).

Tussen de basiselementen van het functioneringsmodel kunnen relaties gelegd worden waaraan een aantal belangrijke managementsbegrippen kunnen worden gekoppeld:

- **Effectiviteit** of **doeltreffendheid**, verhouding tussen outcome en output (het vermogen om de juiste dingen te doen);
- **Efficiëntie** of **doelmatigheid**, verhouding tussen output en input (het vermogen om de dingen ook goed, juist te doen)
- **Productiviteit** is de omvang van de geproduceerde output (kwantitatieve gegevens)
- **Rendabiliteit** is de verhouding tussen de bekomen resultaten (outcome) en de geïnvesteerde middelen (input)

## Productieproces (2)



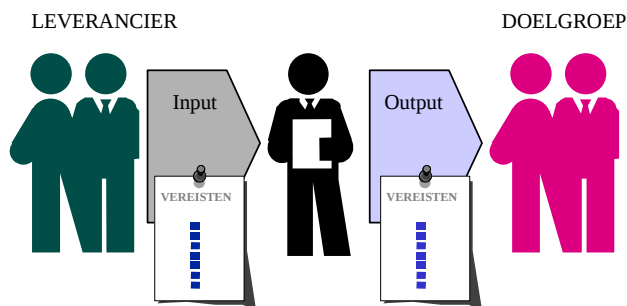
Dit proces werd vertaald naar een hanteerbaar model. Een aantal aspecten met betrekking tot kwaliteit werden toegevoegd:

- **Kwaliteitsniveau**, de mate waarin men zich differentieert van de andere producten op de elementen waaraan de klant gevoelig is;
- **Kwaliteitsbetrouwbaarheid** als de mate waarin men de klant kan garanderen dat hij steeds hetzelfde kwaliteitsniveau krijgt;
- Geen **externe kwaliteit** zonder **interne kwaliteit**. Kwaliteit zit vaak tussen je oren. Het is een



kwestie van gezond verstand.

## Kwaliteit in het procesmodel



Het begrip kwaliteit wordt gebruikt om de meest uiteenlopende ideeën te vatten. Gemakkelijker is het omschrijven van het gebrek aan kwaliteit van een dienst: het verschil tussen de verwachte dienstverlening (het beeld dat de klant zich vooraf heeft gevormd) en de ervaren dienstverlening.

Vallen verwachtingen en ervaringen samen dan is de klant tevreden en is er kwaliteit geleverd. Verschillende klantengroepen hebben meestal ook verschillende verwachtingen. De doelgroep moet dan ook goed gespecificeerd worden.

Kwaliteit in de dienstensector begint in de eerste plaats bij een goed product. Specifiek voor de dienstensector is het niet tastbare van het product. Kwaliteit is evenmin altijd tastbaar. De uitdaging is het vinden van elementen in de in- en output die wel het toetsen aan een aantal vereisten toelaat.

## **Kwaliteitsbeheersing**

Vanuit het principe van **integraliteit** kiezen we er als voorziening voor om niet enkel het beleid of stafmedewerkers, maar ook de basisedewerkers nauw te betrekken bij de kwaliteitszorg (bottum-up benadering).





Bij de opstartfase werden medewerkers uit alle geledingen samengebracht in een kwaliteitswerkgroep, die geleid werd door een externe procesbegeleider. De deelnemers van deze werkgroep namen het materiaal dat hier ontwikkeld werd, telkens mee naar hun achterban, waardoor er een feedbackmechanisme ontstond.

Deze werkgroep maakte een eerste aanzet voor de implementatie van de kwaliteitszorg. De medewerkers maakten kennis met het kwaliteitsdenken en de principes van kwaliteitszorg.

In een tweede fase werd er een interne kwaliteitscoördinator aangesteld en een kwaliteitsstuurgroep opgericht. Deze werd samengesteld uit medewerkers van de leefgroepen, de sociale en pedagogische dienst en directie. De kwaliteitsstuurgroep kreeg de functie van klankbord bij het verder uitwerken van het kwaliteitshandboek. Dit forum stond tevens in voor het mee plannen, aansturen en bewaken van de kwaliteitsprojecten. Bij het uitschrijven van procedures werden de proceseigenaars uit de verschillende geledingen zoveel mogelijk betrokken. Dit gebeurde in werkgroepjes die ad hoc werden samengesteld.

De werking anno 2010 werd aangepast (derde fase) .

De processen worden nu besproken op de visie vergaderingen (mobiel/ leefgroep/ integrale groep) het actualiseren van het handboek staat voorop samen met de verdere implementatie in de dagdagelijkse werking.

De uitdaging van de veranderende regelgeving komt eraan en wordt de volgende uitdaging voor onze organisatie.