

## Visie op kwaliteit

Jongerenwelzijn startte in 2010 een traject samen met de sector van de bijzondere jeugdbijstand voor de ontwikkeling van het uitvoeringsbesluit bij het geharmoniseerde kwaliteitsdecreet. Het uitvoeringsbesluit concretiseert de minimale verwachtingen van het kwaliteitsdecreet voor de erkende organisaties van de bijzondere jeugdbijstand en ligt in de lijn van de verschillende evoluties in de sector die bepalen hoe we als sector naar kwaliteit kijken. Het besluit werd door de Vlaamse regering goedgekeurd op 14 februari 2014.

We streven ernaar om organisaties effectief te laten groeien tot sociale en maatschappelijk verantwoordelijke ondernemers. We willen hun hiervoor de juiste instrumenten en kaders aanbieden.

Deze evolutie werd onder andere geconcretiseerd in een vertaalslag van werkvormen naar een modulair kader, waarbij het aanbod van de organisaties in modules werd gevat om een flexibele inzet op maat van de gebruiker te kunnen realiseren. Deze modulering gaat gepaard met een financieringssysteem dat de organisatie meer managementsruimte geeft. Ook inzake integrale kwaliteitszorg gaat de organisatie als sociale ondernemer binnen dit uitvoeringsbesluit zelf aan de slag met indicatoren en meetfactoren en krijgt het resultaat en het proces ernaartoe een grotere focus vanuit de overheid. Dit impliceert voor de organisatie meer verantwoordelijkheid voor het uitbouwen van hun organisatie.

Ook voor wat betreft de kwaliteitszorg wordt in de visie duidelijk omschreven hoe alle organisatorische en resultaatgerichte domeinen in de organisatie geïntegreerd zijn.

De keuze voor een dergelijke benadering is te verklaren vanuit het uitgangspunt dat een organisatie het beste geplaatst is om de eigen werkzaamheden in al z'n aspecten te bepalen en te beheersen binnen de contouren van de regelgeving en in dialoog met strategische partners. Daarbij evalueert zij de eigen resultaten (output/outcome) en onderneemt het acties op het gebied van de input om de resultaten te verbeteren. De overheid laat de vaak al te rigide regulering van bepaalde aspecten van een organisatie gedeeltelijk los en benadert de organisatie meer vanuit de resultaten en de wijze waarop deze tot stand komen.

Volgens artikel 6, §2 van het kwaliteitsdecreet kan de Vlaamse regering per sector een lijst opstellen van aspecten van zorg die een bijzondere maatschappelijke waarde hebben en die de organisaties minimum moeten opnemen in hun zelfevaluatie. In dit uitvoeringsbesluit wordt de nadruk gelegd op de kwaliteitsthema's kwaliteitszorg, kernprocessen en de resultaten van de gebruiker, de medewerkers en de samenleving. Als inspirator voor de uitwerking van deze thema's werd na een doorlichting van verschillende modellen, het managementsmodel EFQM als het meest integrale en toepasbare model voor de sector naar voren geschoven ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Dit model werd als vertrekpunt genomen en aangepast aan de essentie en realiteit van de sector. EFQM staat voor European Foundation for Quality Management en is opgericht door 14 Europese private ondernemingen. Intussen is het uitgegroeid tot een referentiemodel dat wereldwijd wordt gebruikt door de private en de publieke sector. Het primaire doel van EFQM is organisaties in staat stellen een

evaluatie te maken van alle domeinen van de organisatie door de leden van de organisatie zelf. Het is een samenhangende, systematische evaluatie die regelmatig georganiseerd wordt rond welomschreven thema's die het geheel van de organisatie omvatten. Het betreft zowel organisatorische aandachtsgebieden, als resultaatgerichte aandachtsgebieden.

Kwaliteit wordt benaderd als een dynamisch en evolutief gegeven. Dit komt tot uiting enerzijds in de groeiniveaus die aan de verschillende kwaliteitsthema's worden gekoppeld en anderzijds in het cyclische karakter van uitvoering-evaluatie-bijsturing aanwezig in de groeiniveaus. In het uitvoeringsbesluit wordt als tweede inspirator de kwaliteitscirkel van W.E. Deming gehanteerd, bestaande uit 4 kwadranten: plannen-uitvoeren-controleren-bijstellen (plan-do-check-act, PDCA-cyclus). *Plannen* betekent dat de organisatie kijkt naar de huidige werkzaamheden en een plan voor verbetering van deze werkzaamheden ontwerpt. Voor elke verbetering worden doelstellingen vastgesteld. Vervolgens worden de geplande verbeteringen *uitgevoerd*. *Controleren* betekent dat de organisatie het resultaat van de verbetering meet, vergelijkt met de oorspronkelijke situatie en toetst aan de vastgestelde doelstellingen. Daarna volgt de fase van *bijstelling*, waarbij de organisatie de werkzaamheden bijstuurt op basis van de geleerde lessen uit de controlefase. Dit leidt tot een nieuwe evaluatie en zo wordt de cirkel opnieuw doorlopen voor de verschillende verbetertrajecten.

De contouren van het uitvoeringsbesluit kunnen worden samengevat in onderstaand schema. Elke organisatie vertrekt vanuit een duidelijke missie, visie, doelstellingen en waarden. De missie geeft de bestaansreden van de organisatie weer. De visie omvat de richtinggevende strategische lijnen voor de komende jaren. In deze visie zijn alle organisatorische en resultaatgerichte domeinen van de organisatie geïntegreerd. Het geheel geeft weer hoe de organisatie haar werking bepaalt, met welk doel en welke resultaten hierbij verwacht worden.

Vervolgens bepaalt de organisatie, zoals aangegeven in artikel 5 van het kwaliteitsdecreet, op welke manier de missie, visie, doelstellingen, waarden en strategieën om haar doelstellingen en maatschappelijke meerwaarde te verwezenlijken worden verwerkt in het kwaliteitsbeleid en concretiseert ze de kwaliteitsdoelstellingen. De specifieke uitwerking van het kwaliteitsbeleid is vervat in het kwaliteitsmanagementsysteem. Voor het toepassen van de zelfevaluatie, baseert de organisatie zich op het uitgewerkte kwaliteitskader van het uitvoeringsbesluit.

Dit kwaliteitskader bestaat uit vijf thema's. Voor elk thema zijn subthema's vastgelegd. Voor elk subthema zijn er per groeiniveau specifieke omschrijvingen. De organisatie staat binnen de zelfevaluatie in voor het aantoonbaar maken van het bereikte groeiniveau aan de hand van indicatoren en meetfactoren. Op basis van de vaststellingen van de zelfevaluatie worden verbetertrajecten opgezet, waarvan de resultaten leiden tot bijsturing van de organisatorische domeinen van de organisatie. De bijsturing van de organisatorische domeinen moet leiden tot betere resultaten. Om het effect van dit laatste na te gaan, zal opnieuw een zelfevaluatie plaatsvinden. Op deze manier is kwaliteitszorg een dynamisch groeiproces, waarbij voortdurende kwaliteitsbewaking en bijsturing gerealiseerd wordt door de organisatie. Het kwaliteitshandboek zorgt voor de borging van alle documentatie en processen. Het kwaliteitshandboek vormt een gebruiksvriendelijk en gemakkelijk toepasbaar werkinstrument, waarmee alle medewerkers van de organisatie eenduidig aan de slag kunnen.

