



**Jeugdzorg
emmaüs**

Antwerpen

Visie op kwaliteit

Visie, missie en waarden

Via een uitgebreid proces met alle betrokken stakeholders werd de visie, missie en waarden voor JEA geformuleerd:

JEA is een dynamische organisatie die gaat voor een kwalitatief hoogstaand en verscheiden aanbod van jeugdzorg voor kinderen, jongeren en gezinnen in kwetsbare situaties in een wereld die alsmear diverser wordt. Vanuit de krachten en mogelijkheden van elkeen zetten we op een overtuigende manier in op groei en verbondenheid.

- ***We gaan voor continuïteit in de hulpverleningstrajecten door maximale inzet van de beschikbare middelen in de eigen organisatie en samenwerking met andere organisaties.***
- ***We gaan voor de versterking van de participatie van cliënten en hun netwerk. We trekken dit als organisatie consequent door voor de eigen medewerkers***
- ***We gaan voor een aanpak die haar waarde bewezen heeft, maar steeds in dialoog met de cliënt en de medewerkers.***

Echtheid, gelijkwaardigheid, krachtgerichtheid, zelfontplooiing, cliëntgerichtheid, openheid en respect zijn onze centrale waarden.

Strategische doelstellingen

We formuleerden eerder 9 strategische doelstellingen. Eind 2019 werd een proces van evaluatie en bijsturing van deze doelstellingen gestart. In 2020 zetten we dit verder.

- We maken werk van een kwalitatief en verscheiden hulpverleningsaanbod met focus op krachtgerichtheid en netwerkontwikkeling

JEA evolueert verder als dienstverlener binnen de Bijzondere Jeugdzorg met **een sterk kwalitatief, krachtgericht én verscheiden aanbod**, aansluitend bij de actuele vraag vanuit maatschappelijke noden, verwijzers en hulpverleners (brede instap) in de Antwerpse regio. Als organisatie zijn we zowel gekend voor een aanbod voor een brede doelgroep van gezinnen met een multiple problematiek, als voor een gespecialiseerd aanbod voor kinderen of jongeren die geconfronteerd worden met een specifieke problematiek. In concrete hulpverleningstrajecten zetten we sterk in op **netwerkontwikkeling en –versterking**.

- We realiseren onze opdracht door externe samenwerkingsrelaties uit te bouwen op verschillende niveaus

JEA wil zijn opdracht nog beter realiseren door **samenwerkingsrelaties** uit te bouwen met de buurt waar we actief zijn, alsook met (nieuwe) partners in de hulpverlening, opleidingscentra, enz.

- JEA wil een aantrekkelijke werkgever zijn en staat borg voor tevreden en goed opgeleide medewerkers

JEA wil een aantrekkelijke werkgever zijn in de sector. Daarom zal JEA verder inzetten op **een dynamisch en eigentijds medewerkersbeleid** (beroepskrachten en vrijwilligers) waarbij gemotiveerde en competente medewerkers gerekruteerd en gevormd, ondersteund en omkaderd worden. Zo kunnen zij zich optimaal blijven ontwikkelen. Medewerkers kunnen meer tijd vrij maken voor de realisatie van hun kerntaak. Dit o.a. door de optimalisatie van de administratieve en logistieke processen.

De inzet van en samenwerking tussen verschillende disciplines krijgt verder vorm. We bieden medewerkers de maximale ruimte en verantwoordelijkheid om de organisatiedoelstellingen te realiseren. We zetten in op een innovatieve arbeidsorganisatie.

- We vergroten de draagkracht door de onderlinge samenwerking binnen de organisatie te versterken

Via samenwerking en **samen verantwoordelijkheid dragen**, zowel binnen een team, een afdeling, JEA als binnen de ruimere organisatie, creëren we meer mogelijkheden. Door bundeling van krachten, creativiteit en flexibiliteit willen we een kwalitatief antwoord bieden op de complexe vragen die ons gesteld worden.

- De academische werkplaats

JEA zal verder inzetten op de ontwikkeling van de organisatie als **een empowerende academische werkplaats**. Hiertoe zal initiatief genomen worden op het vlak van cliëntparticipatie, medewerkers-participatie, onderzoek, methodiekontwikkeling en participatie aan het maatschappelijk debat.

- Een toonaangevende infrastructuur

De (inrichting van de) **infrastructuur wordt verder geoptimaliseerd** i.f.v. de effectieve realisatie van de organisatiedoelstellingen. We wensen de beschikbare infrastructuur in te bedden in een levende en leefbare omgeving en maximaal aan te wenden voor vragen vanuit de hulpverlening.

- Een organisatie in financiële gezondheid

De financiële gezondheid van de organisatie op middellange termijn zien we als noodzakelijk voor een duurzame ontwikkeling van de organisatie. Door een goede opvolging van de cijfers, een zorgvuldige afweging i.v.m. de inzet van middelen en inspanningen om aanvullende fondsen te verwerven, willen we in een tijd van slinkende overheidsmiddelen toch voldoende zuurstof voorzien voor de kerntaken van de organisatie.

- Een waarden gedreven organisatie

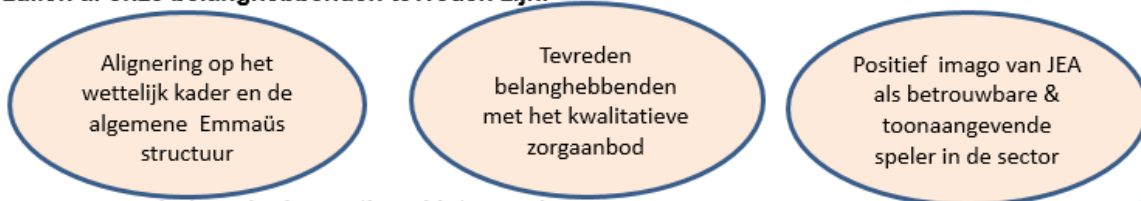
We zetten in op een **waarden gedreven en lerende organisatiecultuur**: echtheid, gelijkwaardigheid, krachtgerichtheid, zelfontplooiing, cliëntgerichtheid, openheid en respect.

- JEA wil bewust antwoorden bieden op een groeiende diversiteit in de samenleving

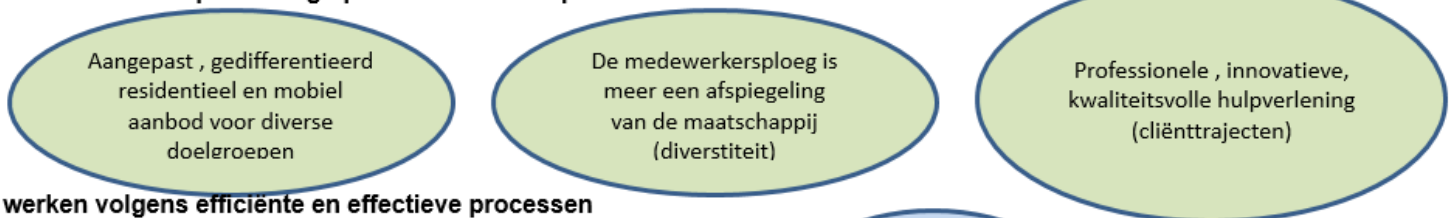
Diversiteit is niet meer de uitzondering, leven en werken in de diversiteit is realiteit. We hebben het zowel over culturele diversiteit, intergenerationele diversiteit als diversiteit op vlak van levensvormen en -visies op mens en samenleving. We zijn er ons van bewust dat het noodzakelijk is om in eerste instantie een beleidsvisie te ontwikkelen om als organisatie op een adequate manier om te gaan met deze groeiende diversiteit in de samenleving. We doen dit op een dialogale en dynamische manier. Als we ons als organisatie willen afstemmen op deze diverse samenleving vraagt dit nieuwe antwoorden zowel op het vlak van organisatiebeleid, personeelsbeleid, cliënten als concrete initiatieven. We zijn er ons bewust dat dit verschillende stappen veronderstelt in een gedragen proces naar meer divers- sensitief werken binnen de organisatie.

Organisatorische doelstellingen

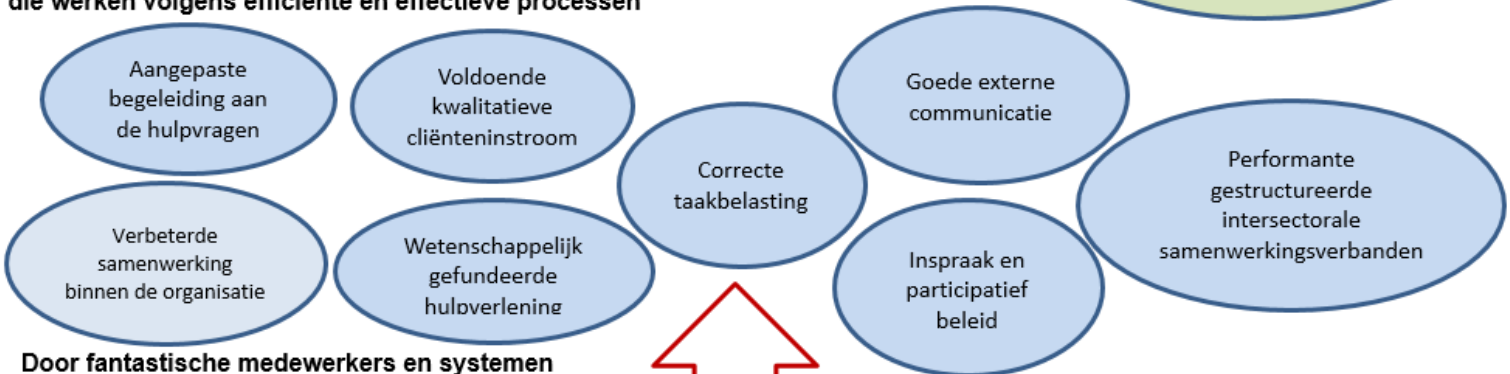
en zullen al onze belanghebbenden tevreden zijn.



kunnen we onze hulpverlening optimaal laten verlopen



die werken volgens efficiënte en effectieve processen



Door fantastische medewerkers en systemen

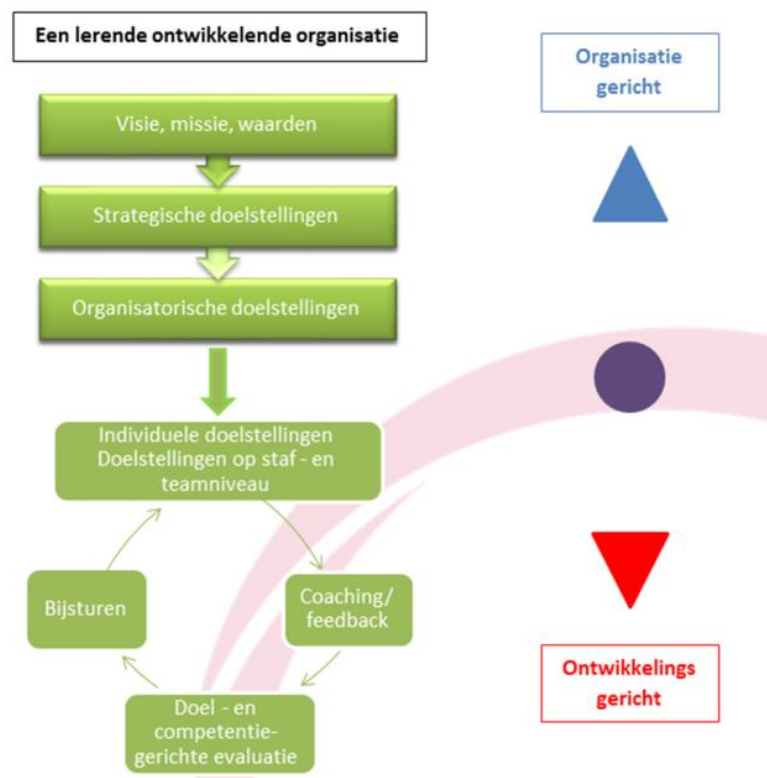


Kwaliteitsbeleid – afgelegde weg

"Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen is als een perzik"

Dit citaat vat de kern van ons kwaliteitsbeleid en de manier waarop we hiernaar kijken in JEA mooi samen. Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen kan je vergelijken met een perzik. We vertrekken vanuit een harde kern met een duidelijke missie, visie en waarden. De cliënt staat centraal en kwalitatieve hulpverlening is de constante focus en bepalend voor de norm die wordt gehanteerd. Rond de harde kern zit veel zachtheid. Een warme omgang tussen medewerkers, gelijkwaardigheid, uitgaan van vertrouwen en een actieve inzet op het externe netwerk zijn hier voorbeelden van.

De afgelopen jaren hebben we sterk geïnvesteerd om van een impliciet naar een expliciet kwaliteitsbeleid te evolueren. We willen als lerende organisatie de dialoog en verbinding tussen een organisatiegericht en ontwikkelingsgericht model hanteren om een feedbackgerichte ontwikkelingscultuur te stimuleren. Het krachtige van dit model is dat het de verschillende perspectieven verbindt. Indien je enkel ontwikkelingsgericht te werk gaat, is het mogelijk dat een coördinator zijn medewerkers bij evaluaties zeer hoog scoort maar dat de organisatie geen meerwaarde ondervindt van de inzet van dit team. Indien je enkel organisatiegericht inzet, krijg je een minder dynamische organisatie waar weinig ruimte is voor groei. Door de perspectieven te koppelen vertaal je de organisatorische doelstellingen op staf-, team- en individueel niveau. Dit maakt mogelijk om in te spelen op de competenties van medewerkers en teams en op basis hiervan mogelijk aanpassingen te doen in de oorspronkelijke functieomschrijving of teamopdracht. Wijzigingen zijn enkel mogelijk indien deze ook een meerwaarde betekenen voor de organisatie.



In 2019 hebben we verder ingezet op het ontwikkelen en vorm geven van beide luiken: zowel het organisatiegerichte als het ontwikkelingsgerichte.

Organisatiegericht

Organisatiegericht hebben we ingezet op de ontwikkeling en het werken met indicatoren, zowel op organisatie- als op teamniveau.

Werken met indicatoren geeft een meerwaarde in de praktijk gezien teams meer impact krijgen op de eigen werking en het monitoren van de kwaliteit van de hulpverlening. We ondervinden dat waar praktijk (hulpverlenings – en cliëntperspectief), cijfers (onderzoeksperspectief) en de verhalen erachter elkaar kruisen, deze synergie een positieve impact heeft.

Vanuit deze goede praktijk en de ervaringen hieromtrent zijn we ongerust over hoe kwaliteit van zorg beleidsmatig steeds enger gedefinieerd wordt. Van hieruit lijkt als het ware een maatschappelijke tweespalt te ontstaan; of je behoort tot de ene groep en je investeert als voorziening in een smal 'evidence-based' kwaliteitsbeleid met een inzet op evidence-based methodieken, monitoring, efficiëntieparameters, etc. of je behoort tot de andere groep, weigert gebruik te maken van onderzoek en investeert in ervaringsuitwisseling, de relatie met cliënten, etc. Beide uitgangspunten betekenen wat ons een betreft een bedreiging m.b.t. de kwaliteit van zorg.

Vanuit deze bedenkingen bij het huidige discours, hebben we in 2019 uitgebreid stil gestaan bij de afgelegde weg binnen onze organisatie m.b.t. kwaliteitsbeleid en hoe we verder wensen te ontwikkelen in de toekomst.

a) Afgelegde weg: de academische werkplaats van Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen

De academische werkplaats vormt de rode draad in de ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid van Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen. Voor verdere toelichting zie 3.6.

b) Naar een intersectoraal kwaliteitsbeleid

Vanuit het oogpunt van verdere doorontwikkeling van het kwaliteitsbeleid van JEA en de beleidsmatige verenging die we maatschappelijk en intersectoraal opmerken, hebben we de keuze gemaakt om de komende drie jaar, ondersteund door het impulsfonds van Emmaüs, actief in te zetten op de ontwikkeling van een intersectoraal kwaliteitsbeleid. We starten dit project samen met de collega's van PC Bethanië in 2020 en bij uitbreiding met de voorzieningen vanuit VAPH en de woonzorgcentra van Emmaüs in 2021. Er wordt een onderzoeker aangeworven voor 3 jaar die samen met de Ugent en dr Sandra Nutley van the university of St Andrews zal werken op volgende luiken:

- **Op microniveau** geeft dit impulsen in de voorzieningen aan de kwaliteit van de individuele zorgtrajecten. Nog explicieter inzetten op kruisen van onderzoek-, praktijk- en ervarings-

kennis in Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen en PZ Bethanië staat immers allereerst in teken van een continue reflectie op/verbetering van de kwaliteit van zorg aan onze cliënten.

- **Op mesoniveau** krijgen beide partners een impuls om verder vorm te geven aan hun innovatief kwaliteitsbeleid en te borgen in cultuur, structuur en dagelijkse praktijk van hun organisatie. Door de samenwerking over de sectoren heen krijgen ze daarbij prikkels om elkaar te inspireren en te leren van elkaar. De opgedane ervaringen, kennis en expertise kan bovendien organisatie-overschrijdend worden gedeeld binnen het Emmaüs-netwerk.
- **Op macroniveau** geeft bovenstaande impuls de mogelijkheid om t.a.v. het beleid een innovatief alternatief uit te werken voor de huidige nauwe benadering t.a.v. kwaliteit van zorg (enge benadering van evidence-based practice, accreditering op basis van nauwe, 'harde' parameters, etc.). Hierbij is er een opwaardering van de 'silenced voices': stemmen van de mensen op de vloer die dagelijks aan de slag zijn in zeer weerbarstige, complexe praktijken én de stemmen van de cliënten die deze praktijken van binnenuit beleven.
- **Op metaniveau** wordt via de samenwerking met hogescholen en universiteiten en door de inzet op praktijkgericht onderzoek in beide organisaties bijgedragen aan concrete kennisopbouw t.a.v. de dagelijkse praktijk in zorgvoorzieningen. Dit helpt de kloof te dichten tussen onderzoek en praktijk.

Naast het onderzoeksluik zal er intensief ingezet worden op een lerend netwerk vanuit client-, hulpverlenings- en beleidsperspectief.

Ontwikkelingsgericht

Organisatie breed is er veel energie gegaan naar het ontwikkelingsgerichte luik waar de permanente ontwikkeling van de organisatie, teams en elke individuele medewerker centraal staan. Naast de inzet op teamprocessen en persoonlijke coaching, is er in 2019 ingezet op de implementatie van het persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) voor elke medewerker.

'POP' staat voor persoonlijk ontwikkelingsplan en is a.h.w. een ontwikkelingscontract tussen werkgever en werknemer. De bedoeling is om een ontwikkelingsproces bij medewerkers te stimuleren en anderzijds ambities van medewerkers en doelstellingen van de organisatie zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

De doelstelling van een POP is tweeledig:

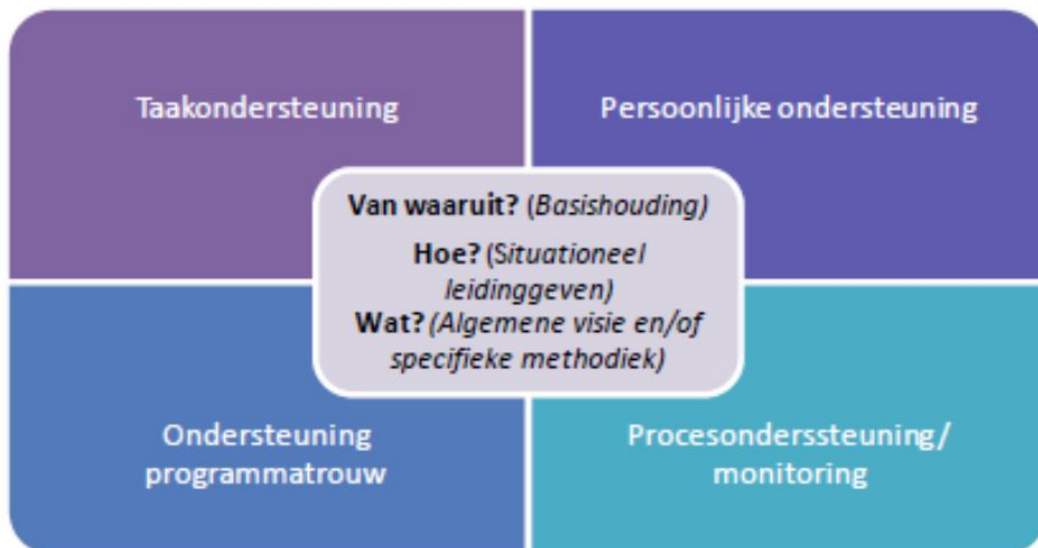
1. Medewerkers stimuleren om zich verder te ontwikkelen met steun van leidinggevende(n):
 - te kijken naar hun eigen denken, handelen en zijn,
 - bereid zijn dit aan te passen in functie van hun opdracht,
 - hun talenten optimaal in te zetten.
2. Het creëert flexibiliteit in de organisatie door bredere inzetbaarheid van medewerkers zowel binnen eenzelfde functiegroep als tussen verschillende functiegroepen (bv. vervanging, doorstroming, jobverbreding,...)

Elke medewerker heeft jaarlijks een POP gesprek met zijn team en de betrokken leidinggevende. Halfjaarlijks is er een tussentijds gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker. Tussentijds worden de thema's opgenomen binnen de supervisie. Afhankelijk van de functie heeft deze een intensiteit van wekelijks tot tweemaandelijks.

Elkeen beschikt over een persoonlijke digitale POP map:

| Tabblad | Inhoud |
|----------------------|---|
| Competentieprofiel | <ul style="list-style-type: none"> • standaard voor de functie • optioneel te ontwikkelen competenties benoemen |
| Functieprofiel | <ul style="list-style-type: none"> • standaard voor de functie • optioneel individuele taken die aandacht vragen |
| Ontwikkelingsgesprek | <ul style="list-style-type: none"> • link naar supervisiekwadranten • persoonlijke doelen • competentie-ontwikkeling |
| Opvolging POP | <ul style="list-style-type: none"> • opvolging doelen en afspraken ontwikkelingsgesprek |
| VTO | <ul style="list-style-type: none"> • overzicht vorming |

Inhoudelijk ligt de focus op de vier kwadranten die zowel in supervisie als in POP gehanteerd worden.



- DIMENSIE 1: Taakondersteuning

Voorbeelden: timemanagement, toepassen van technieken, verslaggeving, groepsdynamieken hanteren, omgaan met crisissen

- DIMENSIE 2: Procesondersteuning/monitoring

Voorbeelden: waar zitten we in het proces met het team/met een gezin? Wat is er op dit moment nodig? Wat zijn de doelstellingen nu weer?

- DIMENSIE 3: Persoonlijke ondersteuning

Voorbeelden: werktevredenheid, work-life balance, draagkracht-draaglast, afstand-nabijheid, ...

- DIMENSIE 4: Ondersteuning programmatrouw

Voorbeelden: voldoende kennis van de theoretische kaders en methodieken