



3. Kwaliteitssysteem
3.5. Meten, analyseren en verbeteren van de hulp- en dienstverlening
versie 2010

Doel:

Ministerieel besluit:

Art. 7: Het centrum beschrijft de maatregelen die genomen worden m.b.t. het meten, analyseren en verbeteren van de hulp- en dienstverlening. Daartoe beschrijft het centrum ondermeer de:

- 1) evaluatie van de werking.
- 2) evaluatie van de observatie- en gesprekstechnieken.
- 3) klachtenbehandeling.
- 4) gebruikerstevredenheid.
- 5) medewerkerstevredenheid.

Sectorspecifieke minimale kwaliteitseisen:

SMK 9: Het centrum signaleert op een systematische wijze tekorten, behoeften, knelpunten en evoluties in de hulpverlening aan de bevoegde instanties.

Het formuleert voorstellen tot de verbetering van de hulpverlening.

Toepassingsgebied:

De totale hulp- en dienstverlening van het CKG Molenberg en haar afdelingen

Termen en definities:

Informeel: iets dat niet officieel is.

Mensen zijn voortdurend in interactie en geven continu informatie aan elkaar. Doorheen onze begeleiding zijn er verschillende formele momenten waarop medewerkers van het CKG onderling of met de gebruikers samen zitten om informatie door te geven en afspraken te maken. Dit kan zowel praktische als inhoudelijke materie bevatten. Naast deze formele overlegmomenten zijn er doorheen het begeleidingstraject heel wat informele, maar daarom niet minder belangrijke, contacten. Tijdens zulke momenten wordt eveneens informatie doorgegeven en kunnen belangrijke afspraken gemaakt worden. Contacten op een informele basis kunnen hierdoor onrechtstreeks een formeel karakter krijgen.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

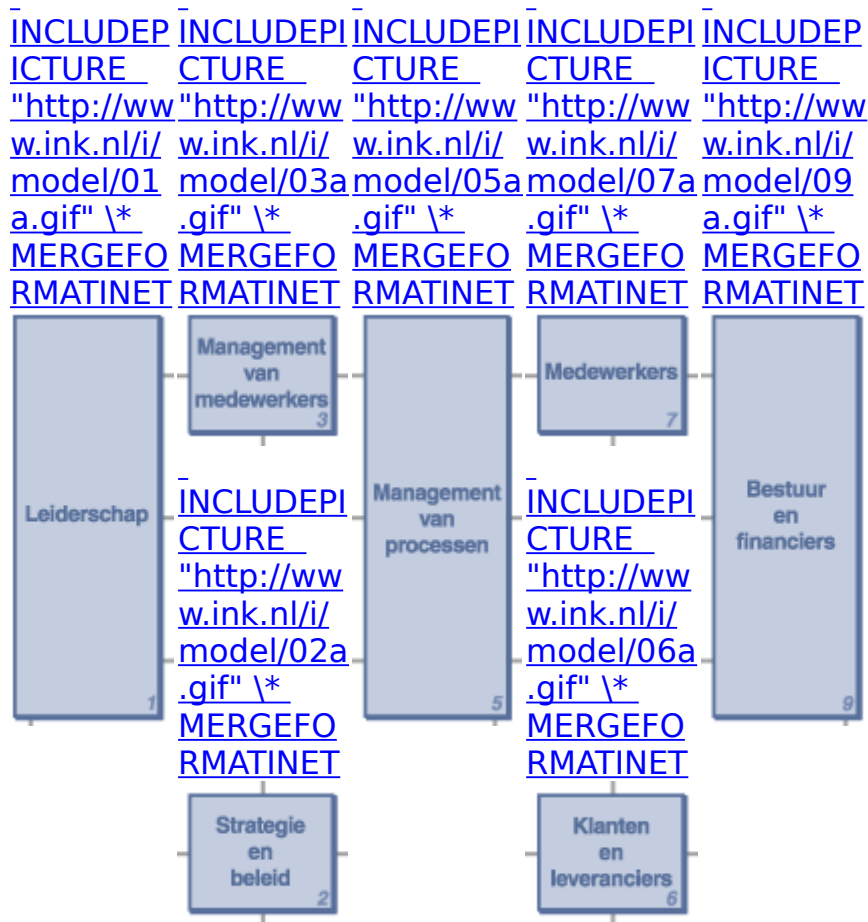
De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directie

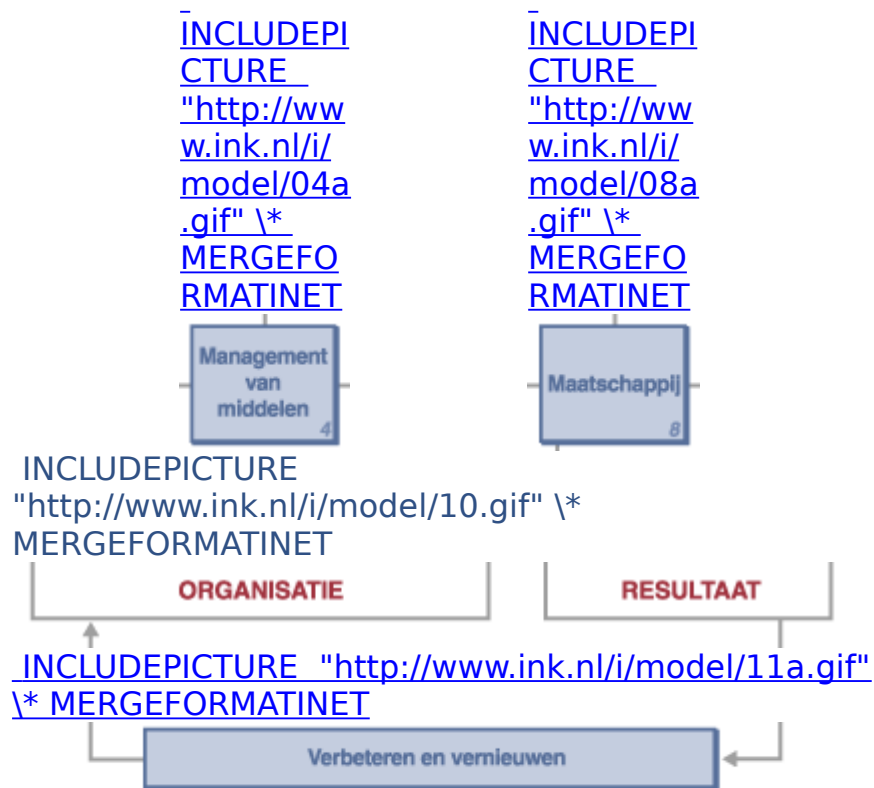


Verwante documenten:

- www.ink.nl
- jaarverslag
- registratie BAH
- 2.4 Kwaliteitsplanning
- 3.2.3 Financieel beheer
- 3.3.1 Het informeren van en maken van afspraken met de gebruikers
- 3.3.2.C crisis
- 3.3.8 Het afsluiten van de hulpverlening)
- 3.4.1.1 Functieprofielen

Het INK-managementmodel :





1. Beschrijving van het INK-managementmodel

Een goed managementmodel moet enerzijds houvast bieden, anderzijds geen strak keurslijf vormen. Het eigen initiatief en de specifieke werkomgeving moeten de nodige ruimte krijgen. Daarom wordt in het INK-managementmodel gesproken over aandachtsgebieden en niet over criteria. Wij onderscheiden vijf organisatie- en vier resultaatgebieden. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht; ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. De feedbackloop geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.

2. Het INK-managementmodel is gebaseerd op vier uitgangspunten:

A. Praktijkgericht en zelfwerkzaamheid

Het INK-managementmodel bestaat uit negen aandachtsvelden, die de enorme variatie in de bedrijfsvoering van profit en non-profit organisaties samenvatten. Het model maakt fysiek onderscheid tussen de wijze waarop een organisatie functioneert en wat de inspanningen hebben



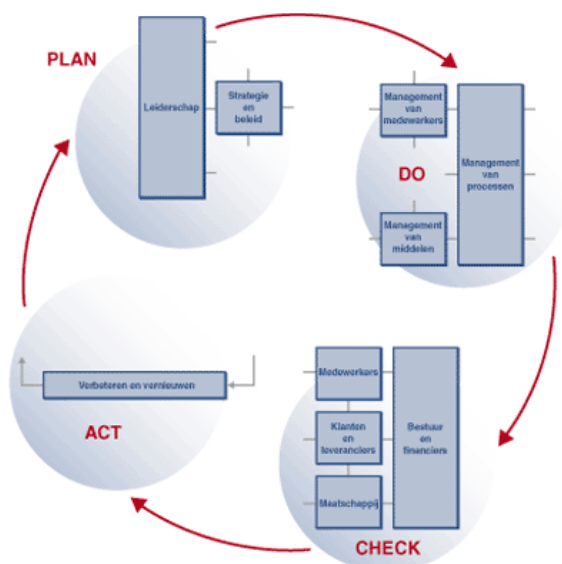
opgeleverd. Anderzijds toont het model ook de samenhang tussen de verschillende velden. De praktijkgerichtheid betekent ook dat zelfwerkzaamheid door het management het uitgangspunt bij het ontwerp is geweest.

B. Ontwikkelingsfasen

Leren excelleren is een lange weg en er is behoefte aan mijlpalen. Er zijn vijf fasen gedefinieerd die doorlopen moeten worden om een excellente onderneming te worden.

C. PDCA als regelkring

Voortdurend verbeteren is de brandstof waarop een organisatie draait. In het INK-managementmodel is de motor voor verandering de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cirkel' van dr. W. Edwards Deming:



D. Focus op excellentie

Tien jaar ervaring met het toepassen van het EFQM, respectievelijk INK-managementmodel, heeft geleid tot een beeld van een excellente organisatie. Excellente organisaties worden gekenmerkt door leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking.

3. Beschrijving organisatie- en resultaatgebieden van het INK-managementmodel



A.

A. leiderschap

De manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering. Met leiderschap wordt de betrekkenende en inspirerende rol bedoeld van de leidinggevenden in de organisatie. Bv op welke manier wordt leiderschap opgenomen in het algemeen en met betrekking tot kwaliteitsmanagement in het bijzonder, de visie van de leiding op de toekomstige ontwikkeling, de structuur en cultuur van de onderneming om de visie te kunnen realiseren, welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend en hoe de leiding op alle niveaus daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft

B. Strategie en beleid

De manier waarop de voorziening haar waarden, visie en strategie van de organisatie implementeert en deze vertaalt in concreet beleid, plannen en budget, zowel voor alle beleidsaspecten als voor het kwaliteitsbeleid.

C. Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut.

Hierbij spelen een rol:

- het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt;
- de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers;
- de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers;
- de zorg voor het welzijn van medewerkers

D. Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de voorziening efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop samengewerkt wordt met leveranciers en partners valt onder management van middelen.

E. Management van processen

De manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen (aaneenschakelingen van handelingen die plaatsvinden in de voorziening) identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt.

F. Klanten en leveranciers

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de



onderneming. Daarom is het nodig te weten hoe zij uw dienstverlening en de samenwerking waarderen. Het betreft:

- service-aspecten zoals de vervoerdienst in Molenberg.
- De sociale dienst en thuisbegeleiders passen hun werkuren aan naarmate de afspraken met de ouders enkel buiten de kantooruren kunnen.
- omgangaspecten zoals respect, inspraak, informatieverstrekking,...
- inzicht in de redenen waarom men wel of niet van uw diensten gebruik maakt
- In onze Raad van Beheer zijn ook hulpverleners van het omliggend hulpverleningsnetwerk van de twee huizen vertegenwoordigd. Hierdoor hebben wij ook onmiddellijk feedback op onze werking.
- Wij bekijken elke opmerking of klacht als een geschenk dat ons helpt om onze werking te optimaliseren.
- Ons jaarverslag is voor iedereen beschikbaar. Het kan worden gedownload op onze website en het kan door iedereen worden opgevraagd.
- ...

G. Medewerkers

Of kortweg tevredenheid van medewerkers

Is een belangrijke maatstaf voor kwaliteit: tevreden medewerkers zetten zich meer in voor de organisatie. Werken in een kwalitatieve organisatie is aangener dan werken in een chaotische.

Bij de waardering door medewerkers spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe denken medewerkers over hun bedrijf?
- Voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet-materiële zin (ontwikkeling, uitdaging, motivatie)?
- Wat voor een onderneming wilt u zijn voor uw medewerkers en maakt u dat ook waar?
- In september 2004 heeft er een tevredenheidsonderzoek plaats gevonden tijdens een algemene personeelsvergadering.

H. Maatschappij

Of kortweg invloed van de maatschappij

Het betreft: enerzijds het imago van de voorziening

anderzijds de bijdrage die de voorziening levert aan de maatschappij bv. in de vorm van bijdrage aan het onderwijs door het aanbieden van stageplaatsen, werkgelegenheid en onderwijs.

Deze resultaten kunnen gemeten worden maar zijn niet rechtstreeks te beïnvloeden. Het werken aan betere resultaten gebeurt via de hefboomen.



I. Bestuur en financiers

Wordt ook wel eindresultaat genoemd.

Het betreft: financieel resultaat zoals winst/verlies, doorlooptijden, wachtlijsten/wachttijden,...

4. Toepassing

A. Veranderingsmodel

Veranderingsmanagement

Wat is ...

Veranderingsmanagement is het proces van afstemmen van de **mensen** en **cultuur** van de organisatie met veranderingen in strategie, organisatiestructuur en systemen

RESULTEERT IN

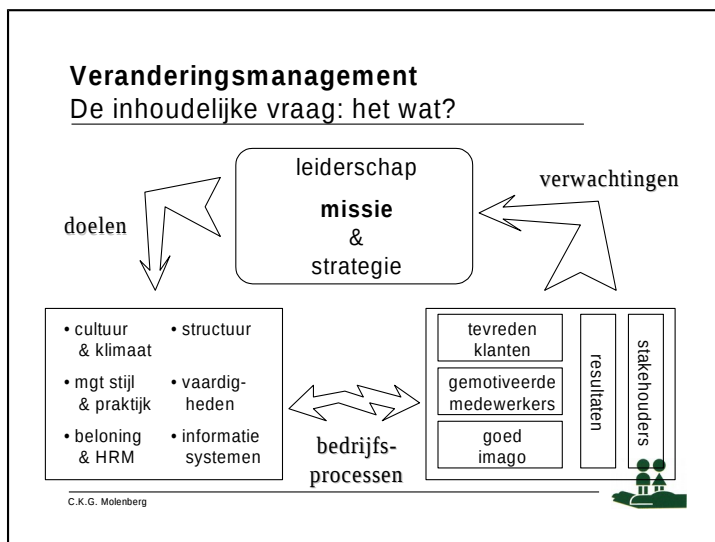
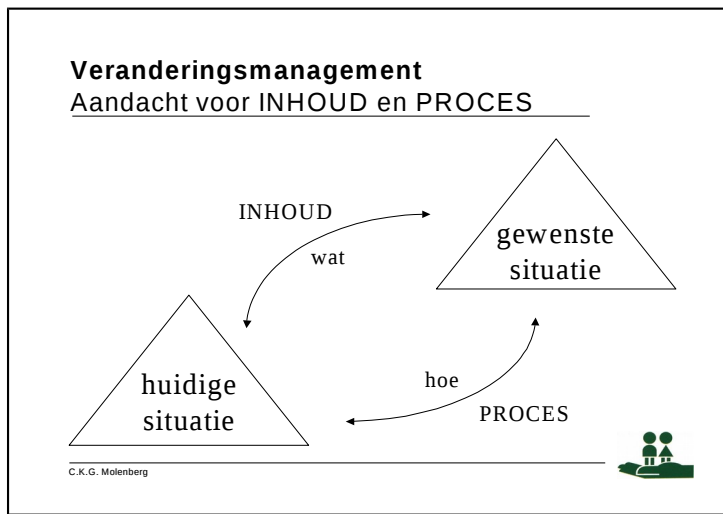
draagvlak en verantwoordelijkheid voor veranderingen

duurzame en meetbare verbeteringen

verbeterde capaciteit om toekomstige veranderingen te sturen

C.K.G. Molenberg





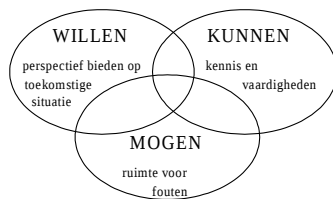


Veranderingsmanagement

Het hoe: zorg voor participatie _____

Uitgangspunt: als mensen zich veilig voelen, zijn ze bereid te veranderen

De hoeveelheid weerstand wordt bepaald door wisselwerking tussen willen, kunnen en mogen



C.K.G. Molenberg



In essentie is het INK-managementmodel een organisatie-ontwikkelingsmodel. Dit betekent dat er voldoende aanleiding moet zijn om te veranderen en dat het speelveld en de spelregels van de organisaties niet voortdurend gewijzigd worden. In turbulente situaties waar het voortbestaan van een afdeling ter discussie staat, waar voortdurend interne reorganisaties plaatsvinden of waar managementteams binnen korte tijd van samenstelling wisselen, worden de toepassingsmogelijkheden van het model beperkt. Het kan dan wel dienen om een zo goed mogelijk overzicht van de situatie te behouden -dus meer als inventarisatiemodel- maar het model is dan minder geschikt om als veranderingsmodel te gebruiken.

B. Bij de toepassing van het INK-managementmodel zijn 4 mogelijkheden te onderscheiden:

Bewustmaking

Het INK-managementmodel als zodanig, dus nog zonder besluit tot het uitvoeren van een diagnose, vormt een goed startpunt voor een discussie in het managementteam over de noodzaak tot veranderen en de bruikbaarheid van het model in zijn geheel of alleen om bepaalde elementen uit het model. De discussie kan gaan over de inhoud van het model, het basisprincipe van verbeteren, de koppeling van organisatie-aan resultaatgebieden plus de onderliggende fundamentele waarden.

Diagnose

Een diagnose van uw organisatie bepaalt de sterke punten en de verbeterpunten en biedt een basis voor verbeteracties.



Als een allereerste indicatie van de situatie in uw organisatie is er een [quickscore](#) beschikbaar. Het INK-managementmodel biedt vier diagnose-mogelijkheden:

- het uitvoeren van een positiebepaling
- het invullen van het scoringsboek
- het samenstellen van een zelfevaluatie-rapport
- het (laten) uitvoeren van een audit in het kader van het INK-verbetercertificaat, de INK-prijs of de INK-onderscheiding.

Verbeteren

Een diagnose biedt aanknopingspunten voor verbetering. Hierbij is het belangrijk de juiste keuzes te maken en als organisatie niet uit balans te raken. Het INK-managementmodel zorgt voor inzichtelijkheid en biedt steun bij het maken van keuzes.

Besturen

Normaliter komt het gebruik van het model als besturingsinstrument pas aan de orde nadat een organisatie al enige jaren met het INK-managementmodel heeft gewerkt. Dan 'ontdekt' men de mogelijkheid om het bestaande besturingssysteem te integreren met de opzet en inhoud van het INK-managementmodel. Jaarplannen, rapportages, performance-indicatoren e.d. worden gestructureerd volgens het model met als voordeel dat verbeteracties in de normale bedrijfsvoering worden geïntegreerd en dat het managementsysteem wordt versterkt.

Toepassing van het INK-model op het CKG Molenberg en haar afdelingen

We hanteren het model om onze hulp- en dienstverlening te kunnen meten, analyseren en te verbeteren.

Voordat we werkgroepen gaan samenstellen om evaluatiemethodieken uit te werken, vonden we het belangrijk om eerst stil te staan bij wat we al allemaal doen. Bij elk aandachtspunt van het INK-model worden de bestaande evaluatiemethodieken met korte uitleg vermeld.

In een volgende stap wensen we de hiaten op te vullen

A. Leiderschap

- Functioneringsgesprekken

Elke werknemer wordt 2-jaarlijks uitgenodigd door zijn direct leidinggevende voor een functioneringsgesprek.

Gesprekken en teamvergaderingen

Men bespreekt of in een één-ééngesprek en/of in teamverband het leiderschap.



- **Evaluatiegesprekken**

Elke werknemer, ook de leidinggevenden, wordt in zijn functioneren 2-jaarlijks geëvalueerd a.d.h.v. een competentiescan., geënt op zijn functieprofiel. De evaluatie wordt opgemaakt door twee evaluatoren.

- Jaarlijkse teamevaluaties

B. Strategie en beleid

- **Kwaliteitshandboek**

Door het uitschrijven van een kwaliteitshandboek vanuit een bottom-up benadering werd de strategie en beleid van de voorziening meerdere malen geëvalueerd

- **Onderzoeken**

De dienst mobiele begeleiding heeft een functioneel onderzoek gedaan onder zijn personeelsleden i.v.m.:

- hun functioneren wat betreft het aantal dagen begeleiding aan huis
- het werken met allochtone gezinnen in mobiele begeleiding

Tevredenheidsmeting voor ouders van mobiele begeleiding

- **Oudergesprekken**

In gesprekken met ouders/externe diensten/... wordt op informele en formele wijze de strategie en het beleid van de voorziening geëvalueerd

- **Informele momenten onder personeel**

Zulke momenten hebben absoluut geen officieel karakter. Willen we het beleid en strategie in onze voorziening laten leven, zijn deze ons inziens onontbeerlijk.

C. Management van medewerkers

- **Animatieteam**

Organiseren van feesten, uitstappen voor het personeel (en hun gezin). Elke activiteit wordt geëvalueerd met het oog op herhaling

- **Ziekteverzuim**

Jaarlijks wordt het aantal zieken geëvalueerd

- **Vorming medewerkers**

vto beleid uitgeschreven in 3.4.2.

- **welzijn medewerkers**

preventieadviseur werd in dienst genomen 1/1/2010 met het oog op adviesverlening ikv de welzijnswet tav werkgever en werknemers

D. Management van middelen



- **Begrotingscontrole**
De financiële commissie, (bestaande uit alg. directie en administratief directeur en enkele leden van de raad van bestuur) voeren regelmatig een begrotingscontrole uit
- **Uitvoerend samenwerkingsverband met CKG De Stap (directie-overleg)**
Structureel mondeling overleg over de efficiëntie en de effectiviteit STOP 4-7.
- **Uitvoerend samenwerkingsverband met CKG De Hummeltjes en CAW 't Verschil.**
Structureel mondeling overleg over de efficiëntie en de effectiviteit van meldpunt en team crisisinterventie van IJH.
- **Leefgroep**
De leefgroep evalueert het management van de leefgroepmiddelen op een informele wijze.

E. Management van processen

- **Kwaliteitshandboek**
Een verplicht onderdeel in het kwaliteitshandboek is het uitschrijven van enkele procedures. Deze procedures zijn opgesteld door kleine subwerkgroepen, nadien goedgekeurd door de kwaliteitswerkgroep en vervolgens door het directieteam en/of de Raad van Bestuur.
- **Evaluatiegesprekken hulpverlening**
Ongeveer driemaandelijks wordt elke begeleiding geëvalueerd

F. Klanten en leveranciers

- **Netwerken**
Doordat we zetelen in verschillende netwerken wordt op een informele wijze onze dienst- en hulpverlening geëvalueerd.
- **Schenkeningen**
Onze cliënten uiten hun waardering door een woordje van dank, kaartje, ... Vaak springen ze na enige tijd nog eens binnen en wordt de geboden hulpverlening geëvalueerd.
- **Tevredenheidsmeting**
Tevredenheidsmeting voor ouders van mobiele begeleiding
tevredenheidsmeting voor ouders van de leefgroepkinderen
- tevredenheidsboekje voor de kinderen in de leefgroep, regelmatige gesprekjes tussen aandachttopvoeder en kind omtrent welbevinden van het kind
- **Gesprekken**
Met ouders, kinderen door MW, pedagoog, (aandachts)opvoeder,...

G. Medewerkers

- **Tevredenheidsmeting**



In samenwerking met Gedilo en Itineris hebben we een nulmeting (oktober 2004) over de psychosociale belasting op het werk uitgevoerd.

- **Functioneringsgesprekken**

Elke werknemer wordt 2-jaarlijks uitgenodigd door zijn direct leidinggevende voor een functioneringsgesprek

H. Maatschappij

- **Stageplaats**

We bieden stageplaatsen aan in de verschillende afdelingen van onze voorziening.

- **Inspectieverslag Kind & Gezin**

- **Persvoorstellungen**

Gewild of niet komen we soms in de media.

- **Aanbieden van crisisopvang**

- **Sponsoring en schenkingen**

Verschillende service-clubs maar ook particulieren en verenigingen.

I. Bestuur en financiers

- **jaarvergadering algemene vergadering vzw**

evaluatie van de jaarwerking, waarin zowel de inhoudelijke als de financiële resultaten onder de loep genomen worden.

- **Evaluëren van wachtlijsten**

De wachtlijsten (vooral mobiele en in mindere maten leefgroepen) zijn tot groot ongenoegen van ieder van ons, een feit.)

- **Vestigingsplaats**

Met het verhuis van CKG Molenberg in ons achterhoofd is de Raad van Bestuur bezig met het plannen en organiseren van deze verhuis.

Vandaag (2010) zijn er plannen om een nieuwbouw te vestigen in Bilzen en is er in Maasmechelen een huis aangekocht.