

(Verder) bouwen aan de toekomst

Zorgstrategisch plan



Inhoud

Leeswijzer	4
1. Voorwoord	5
2. Inleiding	6
3. De huidige situatie	8
3.1. De richting van de organisatie	8
3.1.1. Onze ontstaansgeschiedenis	8
3.1.2. Ons veranderverhaal	10
3.1.3. Onze bestaansredenen.....	12
3.1.4. Onze visie.....	13
3.1.5. Onze basishoudingen	16
3.1.6. Onze organisatiestructuur.....	16
3.1.7. Ons medewerkersbeleid en onze strategie.....	17
3.1.8. Ons kwaliteitsbeleid	19
3.2. De uitvoering van de organisatie	21
3.2.1. Het huidige zorgaanbod	21
3.2.2. Samenwerkingsverbanden	30
3.2.3. Ligging en infrastructuur	35
3.3. De resultaten van de organisatie	43
3.3.1. Geschiktheid van infrastructuur	43
3.3.2. Tevredenheid.....	47
3.3.3. Waardering strategische partners.....	51
4. De toekomstvisie	55
4.1. SWOT-analyse.....	55
4.2. Uitgangspunten	58
4.3. Streefdoel	63
4.3.1. De 4 Hub's	63
4.3.2. 1 kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiowerking)	66
4.3.3. 3 gezinshuizen in samenwerking met MFC Bethanië en Pleegzorg Limburg	68
4.3.4. Concrete invulling van het toekomstige hulpaanbod	70
4.3.5. Impact op de regio en voor kinderen, jongeren en hun gezinnen	72
5. Voorwaarden	75
5.1. Werkbaar werk en brede inzetbaarheid	75
5.2. Weten wat werkt.....	76

5.3. Toegankelijke, multifunctionele en duurzame infrastructuur	77
6. Een beschrijving van alle investeringen	79
7. Wijze waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is	81
8. Bijlagen.....	86
Bijlage I: Ondertekende notulen goedkeuring in te dienen zorgstrategische plan.....	86
Bijlage II: Visual story veranderverhaal.....	86
Bijlage III: Fundamenten van onze organisatie	86
Bijlage IV: Onze organisatiestructuur	86
Bijlage V: Groeiplan van de organisatie.....	86
Bijlage VI: Convenant	86
Bijlage VII: Modules, doelgroep en capaciteit.....	86
Bijlage VIII: Theoretische achtergronden en toegepaste methodieken hulpaanbod	86
Bijlage IX: Patrimoniumevaluatie	86
Bijlage X: Resultaten medewerkersbevraging.....	86
Bijlage XI: Resultaten ouderbevraging	86
Bijlage XII: Resultaten jongerenbevraging 4- tot 8-jarigen	86
Bijlage XIII: Resultaten jongerenbevraging 8- tot 15-jarigen	86
Bijlage XIV: Resultaten jongerenbevraging 16+	86
Bijlage XV: Aanwezigheidslijst en verslaggeving brainstormsessies	86
Bijlage XVI: Plan van aanpak en bijeenkomsten stuurgroep.....	86
Bijlage XVII: Helikopteraanalyse.....	86
Bijlage XVIII: Gebiedsanalyse.....	86

Leeswijzer

Ons zorgstrategisch plan is het resultaat van een intensieve denkoefening die we het voorbije jaar uitgevoerd hebben. Hoewel dit leidt tot een omvangrijk document, menen we dat deze ruimte aangewezen is om ons veranderverhaal met de nodige zorg toe te lichten en bovenal een plaats te geven aan ieders perspectief. We staan met de jeugdhulp op een scharniermoment en wilden dit momentum niet zomaar voorbij laten gaan. Onze toekomstvisie beperkt zich daarom niet tot het bepalen van de inzet van infrastructuur, maar omvat een reorganisatie van de wijze waarop onze hulpverlening tot stand komt. Niet de bestaande gronden of infrastructuur in ons bezit, maar net de noden van alle gebruikers vormden dan ook het uitgangspunt voor dit zorgstrategisch plan. We hebben dus niet enkel recht willen doen aan alle verwachtingen die voortvloeien uit de zorgstrategische fase, maar hebben erover gewaakt dat dit bovenal een verhaal van ons allen wordt. **Een verhaal waarin we dit momentum grijpen om samen (verder) te bouwen aan de toekomst.**

Dit zorgstrategisch plan bevat **3 grote luiken**: de inleiding en de huidige situatie ([hoofdstuk 2 en 3](#)); onze toekomstvisie ([hoofdstuk 4](#)) en de voorwaarden om deze te realiseren ([hoofdstuk 5](#)); en de wijze waarop het zorgstrategisch plan tot stand gekomen is ([hoofdstuk 7](#)). **Ieder hoofdstuk bevat de essentie van ons veranderverhaal. Wie meer informatie wenst, kan grasduinen in de bijlagen.** We verwijzen hierbij in het bijzonder naar **bijlage IX die de volledige patrimoniumevaluatie bevat** met fotomateriaal, kadastrale plannen, opmetingen en verbruikskosten.

[De inleiding](#) biedt de lezer een samenvatting van het totaalproject dat wij wensen te realiseren.

[De huidige situatie](#) biedt de lezer inzicht in de richting, de uitvoering en de resultaten van de organisatie. Bij [de richting van de organisatie](#) werpen we eerst een blik op de ontstaansgeschiedenis van vzw Huize Sint-Augustinus, om daarna de opzet van ons veranderverhaal toe te lichten en in te gaan op onze bestaansredenen, visie en basishoudingen. We lichten ook de betekenis van onze organisatiestructuur, de strategie, het medewerkers- en kwaliteitsbeleid toe in het realiseren van onze missie. Bij [de uitvoering van de organisatie](#) wordt de huidige situatie op gebied van zorgaanbod, samenwerkingsverbanden, ligging en infrastructuur aangegeven. Bij [de resultaten van de organisatie](#) geven we betekenis aan de huidige situatie en staan we stil bij de geschiktheid van de huidige infrastructuur, de tevredenheid over het huidige zorgaanbod en de waardering van strategische partners.

[De toekomstvisie](#) start met een SWOT-analyse die steunt op een grondige omgevingsanalyse. Het vaststellen van de interne sterktes en zwaktes van de organisatie en de externe kansen en bedreigingen uit de omgeving, heeft ons in staat gesteld om een aantal uitgangspunten te weerhouden en een streefdoel (toekomstbeeld) aan te geven. [Het hoofdstuk 'Voorwaarden'](#) geeft de belangrijkste elementen aan voor het realiseren van deze toekomstvisie. [Het hoofdstuk 'Een beschrijving van alle investeringen'](#) bevat de belangrijkste ratio's waarmee we aantonen dat vzw Huize Sint-Augustinus een financieel gezonde organisatie is, die bovendien in staat is om de nodige investeringen te doen om de toekomstvisie te realiseren.

Ten slotte geven we ook [de wijze aan waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is](#). We geven aan hoe dit plan in verschillende fasen en in cocreatie vorm kreeg.

1. Voorwoord

Bij het opstellen van het voorliggend zorgstrategisch plan van vzw Huize Sint-Augustinus is men niet over één nacht ijs gegaan.

Het is een WIJ-verhaal geworden, waaraan éénieder die van nabij of langs de zijlijn betrokken is bij het reilen en zeilen van HSA, zijn/haar steen(tje) heeft kunnen en mogen bijdragen en dit ook effectief heeft gedaan.

Het is een ambitieus en toekomstgericht plan geworden dat uiteindelijk een complete reorganisatie voorstelt van de wijze waarop de hulpverlening momenteel tot stand komt.

Tijdens de bijzondere algemene vergadering, gehouden op donderdag 01 september 2022, werd het plan tenslotte gedetailleerd toegelicht aan de bestuurders en de leden van de AV. De toekomstvisie en de strategische “droom” waaraan WE de komende 10 jaar willen bouwen werd uitvoerig besproken.

Na afloop van het debat gaf de bijzondere algemene vergadering, met unanimititeit van stemmen, dan ook groen licht aan de directie om de dossiers in te dienen¹.

Directie en bestuur zijn gemotiveerd en vastberaden deze droom te verwezenlijken waarbij de jongeren steeds dé centrale positie zullen innemen.

Wij wensen de lezers van dit omvangrijk document dan ook veel leesplezier toe.

Luc Valkenburg,
Voorzitter vzw Huize Sint-Augustinus

¹ Bijlage I bevat de ondertekende notulen van de Algemene Vergadering van vzw Huize Sint-Augustinus met de beslissing om het zorgstrategisch plan goed te keuren en in te dienen.

2. Inleiding

In 2018 gaf de Raad van Bestuur de opdracht om op zoek te gaan naar de best mogelijke manier om onze kernopdracht vorm te geven en **de organisatie futureproof te maken op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur**.

We maakten eerst werk van **de fundamenten van onze organisatie** door onze missie (de Bedoeling van Huize Sint-Augustinus), visie (onze 4 sleutelprincipes) en basishoudingen van de HSA-collega te actualiseren. Vervolgens gaven we onze missie “handen en voeten” door **alle bouwstenen te bepalen**: een concentrisch organisatiemodel, een proactief en integraal medewerkersbeleid, een lerend kwaliteitsbeleid én groeiplannen voor de organisatie, teams en medewerkers. We maken **zorgzame en naadloze hulp** mogelijk door middel van een eigen ruim, gedifferentieerd, combineerbaar en vernieuwend zorgaanbod. We streven ook naar **gedeelde zorg** door deel uit te maken van diverse samenwerkingsverbanden waarbij verschillende expertises gebundeld worden om kracht-, netwerk- en vraaggericht te werken.

Onze analyse toonde echter aan dat de wijze waarop de jeugdhulp, maar ook vzw Huize Sint-Augustinus als actor binnen de jeugdhulp vandaag georganiseerd is, ons niet ten volle toelaat om onze missie en visie in praktijk te brengen. **Wat duidelijk werd is dat we onze groeigerichte hulpverlening voortaan samen met andere partners en anders dienen vorm te geven**. Input van alle belanghebbenden wees op het belang van ligging en infrastructuur om dit waar te maken. Binnen onze voorziening is er echter al decennialang sprake van een status-quo op vlak van ligging en infrastructuur. Dit heeft een impact op de toegankelijkheid, kwaliteit, continuïteit en samenhang van ons huidige zorgaanbod. Het werpt drempels op voor de wijze waarop onze hulpverlening vandaag georganiseerd kan worden, binnen en tussen teams én in samenwerking met andere organisaties (over sectoren heen).

We verlaten de verouderde en niet-toegankelijke infrastructuur op moeilijk bereikbare locaties die geleid heeft tot een zeer versnipperd, maar ook te weinig geografisch verspreid hulpaanbod. We opteren ervoor om op **de locaties Maasmechelen, Lanaken, Bilzen en Tongeren een Hub uit te bouwen**. Er is ook een mogelijkheid om 1 bijkomende Hub te realiseren in **Noord-Limburg**. Verder ontwikkelen we **1 kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiewerking)** op een bestaande locatie, maar flankerend aan 1 Hub, voor jongeren waarbij er geen perspectief is voor een terugkeer naar het eigen netwerk. Ten slotte zetten we in op **reconversie naar 3 gezinshuizen**, zoals beschreven in ons reconversiedossier dat werd ingediend op 09/09/2022.

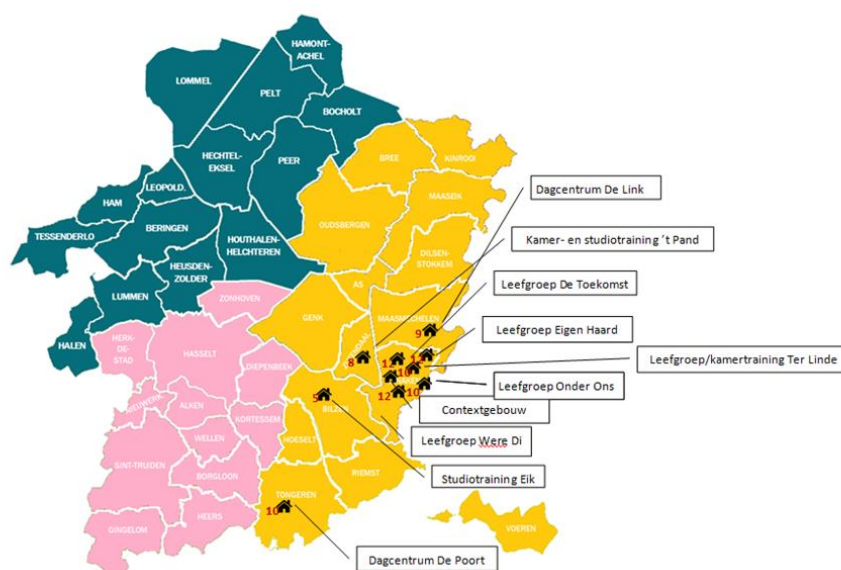
De impact van onze toekomstvisie op de regio is dat er sprake zal zijn van een verder gedecentraliseerd aanbod dat evenwel gebiedsdekkend is en tegelijkertijd lokaal vorm krijgt in de nabijheid van de leefsituatie van kinderen, jongeren en hun gezinnen. Ons multimodaal aanbod zal toelaten om de krachten van verschillende werkvormen te bundelen en snel, flexibel en op maat van kinderen, jongeren en hun gezinnen te schakelen. We reiken de hand naar (boven)lokale actoren in de jeugd- en gezinshulp, vrije tijd, buurtgerichte zorg, ... en zetten in op een versterkte samenwerking met het bestaande en laagdrempelige (eerstelijns)hulpverleningsaanbod in functie van preventie en het vermijden van (verdere) escalatie. Er zal ook sprake zijn van een verdere verknoping met de buurt. We hopen hiermee bij te dragen tot meer continuïteit, samenhang, perspectief en maximale ontwikkelingskansen in trajecten van kinderen, jongeren en hun gezinnen.

Bij een goedkeuring van dit zorgstrategisch plan kan de concrete inzet van infrastructuur voor het realiseren van onze toekomstvisie ernstig aangevat worden. **Het (bouw)concept van de Hub's, de kleinschalige leefgroep en de gezinshuizen zal in cocreatie met (boven)lokale partners in de hulpverlening, het onderwijs, lokale besturen,... vormgegeven worden.** HSA kan als bouwheer optreden, maar het is ook mogelijk dat de benodigde investeringen samen (of door een andere actor meer) gedragen worden.

Hierna geven we visueel de huidige en toekomstige situatie aan. De daaropvolgende pagina's bevatten alle onderdelen van het zorgstrategisch plan. Zoals aangehaald bevat ieder hoofdstuk de essentie van ons veranderverhaal en kan wie meer informatie wenst verder grasduinen in de bijlagen.

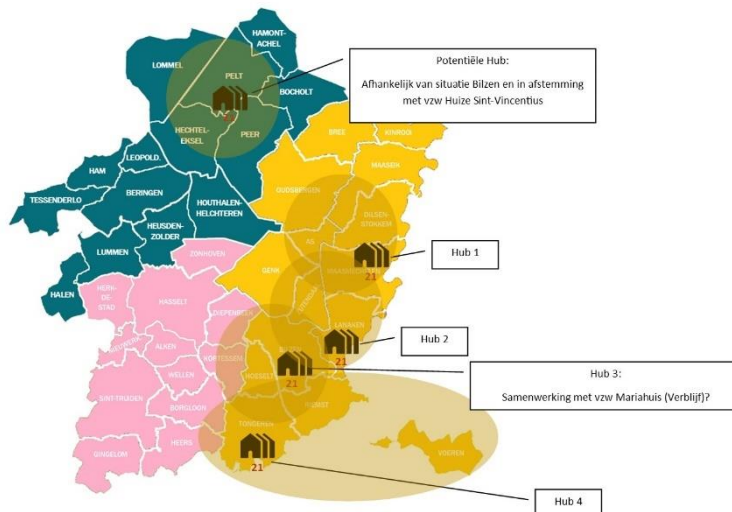
Huidige situatie:

HUIDIGE LOCATIE EN CAPACITEIT AANBOD



Toekomstige situatie:

TOEKOMSTIGE LOCATIE EN CAPACITEIT AANBOD



3. De huidige situatie

3.1. De richting van de organisatie

3.1.1. Onze ontstaansgeschiedenis

Het heden is onlosmakelijk met het verleden verbonden. Alvorens in te gaan op de richting, uitvoering en resultaten van onze organisatie, werpen we daarom eerst een blik op de ontstaansgeschiedenis van vzw Huize Sint-Augustinus. We kijken achterom om vooruit te zien: de elementen uit het verleden die belangrijk zijn in functie van de toekomst. Drie grote tijdsvlakken zijn relevant voor de huidige situatie van de organisatie en onze toekomstvisie.

3.1.1.1. 1872 – 1968: Het ontstaan van Huize Sint-Augustinus

In **1872** stichtte de **Heerlense priester Petrus Joseph Savelberg** de Rooms-Katholieke congregatie ***Kleine Zusters van de Heilige Joseph van Heerlen***. In de tweede helft van de 19^{de} eeuw, tijdens de heersende landbouwcrisis (1878 – 1895), zette de industrialisatie zich aan een razend tempo verder voort. De opkomst van de Tweede industriële revolutie luidde een tijd van technologische veranderingen maar ook grote maatschappelijke tegenstellingen in. In een periode die gekenmerkt werd door het massale *pauperisme* en waarbij een politiek van *laisser faire* domineerde, wilde Savelberg **“helpen waar niemand helpt”**. Later zou dit ook de grondgedachte van de congregatie worden. Het werk van de congregatie richtte zich op *jeugdzorg, kinderopvoeding en onderwijs van wezen én op verzorging van bejaarden*. De congregatie stelde zich *onderricht aan meisjes en de verzorging van verwaarloosde en ouderloze kinderen* als maatschappelijke doelen.

In **1901** richtte **pastoor G. Baptist** in Gellik (Lanaken) een klooster op voor de Kleine Zusters van de Heilige Joseph van Heerlen. In het langgerekte gebouw werd er ook een meisjesschool opgestart en later verrichtte men er nog wijkverpleging. In **1905** resulteerden de nobele intenties van de kloosterorde in de oprichting van **Weeshuis Sint-Augustinus**. Dankzij het *weezenhuis*, wat het begin van onze voorziening inluidde, verzekerde men zich van leerlingen in de school.

Tegen de jaren vijftig van de vorige eeuw was het **Sint-Augustinusgesticht** uitgegroeid tot een – voor die tijd – modern gebouwencomplex met 3 vleugels, dat ook beschikte over een eigen boerderij, bakkerij en wasserij. Op haar hoogtepunt was het een klein dorp met maar liefst 400 bewoners.



3.1.1.2. 1969 – 2000: Een pedagogie van verbinden en ontmoeten

Tot het jaar 1965 werden alle kosten door de congregatie gedragen. De wet van 8 april 1965 betreffende de jeugdbescherming bracht hier verandering in en had een grote impact op de wijze van organisatie van de hulp- en dienstverlening. Vanaf dan kon de kloosterorde aanspraak maken op subsidies door de erkenningsvoorwaarden te onderschrijven en in praktijk te brengen.

In 1969 werd de jonge zuster Gaby de eerste directrice van het **verzelfstandigd kindertehuis**. Zuster Gaby zou tot het nieuwe millennium de bezieler van de werking zijn en stond bekend om haar vooruitstrevende pedagogische visie. De professionele zorg voor medewerkers én het investeren in de samenwerkingsrelatie waren de fundamente van de toenmalige pedagogische werking. De hulpverlening werd gekenmerkt door **een goede verbinding en een duurzame ontmoeting** met de jongere en zijn of haar context én kreeg gestalte binnen innovatieve woonvormen in buurten waar jongeren zo gewoon en kansrijk mogelijk konden opgroeien.

In 1980 had de congregatie immers het kloostergebouw verkocht aan de gemeente Lanaken om gevolg te geven aan nieuwe inzichten omtrent *“het beschermen van de jeugd”*. Grootschalige opvang in Lanaken maakte plaats voor **leefgroepen in “huizen in de straat” op diverse locaties in de regio**, wat het ontstaan van een decentrale organisatie tot gevolg had. Zuster Gaby introduceerde kamertraining *avant la lettre* in Vroenhoven en breidde dit aanbod later uit naar Gellik, Zutendaal en Bilzen. Ze zette ook in op begeleid zelfstandig wonen, opende de dagcentra De Link en De Poort en startte de therapeutische leefgroep 't SAS op.

In deze decennia was vzw Huize Sint-Augustinus **een wendbare en veerkrachtige organisatie** waar binnen een positief en veilig leefklimaat hard gewerkt werd om grote idealen werkelijkheid te doen worden. In die jaren werd er gewerkt vanuit de bedoeling. Voor medewerkers was het helder wat men moest doen om blijvend de missie waar te maken. Er was eigenaarschap ontstaan en de missie was ieders kompas.

3.1.1.3. 2001 – 2019: Op zoek naar onze bedoeling

In 2001 ging zuster Gaby op pensioen. Voor de eerste keer werd er een leken directeur aangesteld. Het progressieve karakter van vzw Huize Sint-Augustinus bleef weliswaar overeind, maar de noodzakelijke organisatieontwikkeling bleef uit. Terwijl het pedagogisch profiel van de voorziening verder vorm kreeg, ging er **onvoldoende aandacht uit naar verbinding maken**, wat nefast is voor een decentrale organisatie.

De daaropvolgende jaren werden getekend door **meerdere directiewissels** en dit in een periode dat het decreet betreffende de integrale jeugdhulp gestalte kreeg. Van voorzieningen werd verwacht dat zij een passend antwoord boden op de doelstellingen van integrale jeugdhulp en recht deden aan de missie en principes ervan.

In 2018 werd tijdens het bilateraal overleg met het toenmalige Jongerenwelzijn zichtbaar dat **de ziel van onze werking** ons ontglipt was. Een vaststelling die door iedereen in onze organisatie, maar ook door strategische partners, werd beaamd. Beleidsintenties om de organisatie sterker te maken op vlak

van procedures, regels, registratie en verslaggeving schoten hun doel voorbij. We stelden vast dat de focus verschoven was van bovenal de juiste dingen doen naar vooral de dingen juist doen. Ondanks ieders inspanningen voelden meer en meer medewerkers zich niet langer verbonden met (de cultuur van) de organisatie, waardoor de kwaliteit van de aangeboden hulpverlening onder druk kwam te staan en er ook te weinig verbinding gemaakt werd met het intersectorale jeugdhulpverleningslandschap en de maatschappij. Mensen maken organisaties, maar organisaties maken ook mensen. De organisatiecontext waarin mensen werken heeft een grote impact op de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Goede hulp voor jongeren en hun context is dan ook onlosmakelijk verbonden met de aanwezigheid van een positief en stimulerend leef- en werkklimaat².

Een gewijzigde samenstelling van de Raad van Bestuur, met als nieuwe voorzitter Luc Valkenburg, wilde deze situatie niet langer toelaten en gaf **de opdracht om op zoek te gaan naar de best mogelijke manier om onze kernopdracht vorm te geven en de organisatie *futureproof* te maken op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur**. Eind 2018 zou Elke Janssens starten als directeur zorg en in het najaar van 2019 zou Tom Beenaerts algemeen directeur worden. Anne Marie Vanspauwen was niet langer algemeen directeur maar werd directeur organisatie en financiën. De Raad van Bestuur gaf het toen nog driekoppig directieteam het mandaat om **een organisatieontwikkelingstraject** aan te vangen. Een externe organisatiecoach (Inge Singulé) ondersteunde hen in het vormgeven van het herstel- en groeiproces van vzw Huize Sint-Augustinus. Dit was **een sleutelmoment** voor onze organisatie. In het voorjaar 2020 besliste de Raad van Bestuur om de organisatiestructuur aan te passen naar een tweekoppig directieteam: Tom Beenaerts als algemeen directeur en Elke Janssens als directeur zorg.

3.1.2. Ons veranderverhaal

In bijlage II beeldt een strategische storyteller ons veranderverhaal uit.

In 2019 gaven we betekenis aan wat de voorbije jaren voorgevallen was en begrepen we dat de tomeloze inzet van iedereen binnen de organisatie niet kan renderen wanneer er geen draagvlak is voor onze gezamenlijke missie. Iedere organisatie heeft **een bedoeling** (de missie), **een leefwereld** (waardecreatie tussen medewerkers en kinderen, jongeren en hun gezinnen in het hier en nu) en **een systeemwereld** (de wereld van processen en procedures). De ziel van onze werking was ons ontglipt, omdat er sprake was van een verkeerde (of verdraaide) denkrichting: de systeemwereld was leidend geworden (Hart, 2012)³. Dat inzicht zou ons op weg zetten naar **het actualiseren van onze missie, om die daarna “handen en voeten” te geven**, waardoor we stappen zetten richting het *futureproof* maken van de organisatie op gebied van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur. De bedoeling diende terug ons kompas te worden en ons dichter te brengen bij het gewenste toekomstbeeld. In alles wat we doen willen we andersom denken: de denkrichting vertrekt vanuit de bedoeling, waarbij de systeemwereld als routekaart ondersteunend en niet langer leidend is. **In alles wat wij doen moeten kinderen, jongeren en hun gezinnen centraal staan.**

² Zie: https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/pleisterplekken_en_alternatieve_woonplekken_jeugdhulp.pdf

³ Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom uitgeverij.

We vertaalden deze beleidsintenties in een weldoordachte aanpak met een realistische tijdslijn, waarbij er ruimte was voor cocreatie en gedeelde verantwoordelijkheid.

We hebben tijdens het organisatieontwikkelingstraject eerst uitvoerig tijd gemaakt voor het **terug creëren van verbinding**. In de eerste plaats ieder met zichzelf en het eigen team, maar natuurlijk ook met de ruimere organisatie en bovenal met de kernopdracht. We stelden de vraag wat we als medewerker, team en organisatie nodig hebben om kwaliteitsvol onze kernopdracht te realiseren. We maakten vervolgens de keuze om in te zetten op het vormgeven van een positief en veilig leef- en werkklimaat, met groeiplannen voor medewerkers, teams en de organisatie. **Het aanwerven van teamondersteuners** zorgde dat dit ingebed werd in de organisatie. Zij coachen teamleden in de verdere ontwikkeling van hun professionaliteit, bieden ondersteuning bij doelgericht en planmatig werken op casusniveau en begeleiden het groeiproces van teams.

In oktober 2019 werd tijdens de personeelsvergadering **de officiële kick-off** gegeven van ons veranderverhaal. Dit moment stond in het teken van het (her)ontdekken en uitwisselen van onze sterktes en goede praktijken uit het verleden en heden. In cocreatie werd er gesleuteld aan onze missie, visie en basishoudingen. Onze **missie** noemen wij in **vzw Huize Sint-Augustinus (hierna: HSA)** voortaan **de Bedoeling**. Onze **visie** is het **Hoe van de Bedoeling met 4 sleutelprincipes** en onze **basishoudingen** zitten vervat in **het DNA van de HSA-collega**.

Om het veranderproces op koers te houden met aandacht voor de gewenste participatiegraad, werd in december 2019 **de procesgroep**, met een multidisciplinaire samenstelling en ondersteund door onze externe organisatiecoach, in het leven geroepen. Hun eerste uitdaging was om verder aan de slag te gaan met de input van het kick-off event. Elk team werd nauw betrokken in het samen verder concretiseren van **de fundamentele bouwstenen van onze organisatie**. Pas als medewerkers zich verbonden voelen met hun teamleden, de organisatie en de kernopdracht, zullen zij ook het beste van zichzelf geven. Hoe meer een medewerker zich laat leiden door de Bedoeling van een organisatie – en zich betrokken voelt bij wat telt voor kinderen, jongeren en gezinnen – hoe groter de kans dat deze medewerker hen goed zal kunnen helpen (Welling, 2018)⁴.

Sinds 2020 staan we voor de uitdaging om te sturen vanuit onze Bedoeling. We willen voortaan waardengestuurd werken. We vinden het belangrijk dat het hogere doel – onze missie – voor iedereen duidelijk is, maar dat de weg hoe we dit willen bereiken soepel blijft. Om de Bedoeling “handen en voeten” te geven, organiseren we bij iedere nieuwe fase van ons veranderverhaal dialoogmomenten. Tijdens **het eerste dialoogmoment op 11 juni 2021** werd er teruggeblikt op de reeds geschreven hoofdstukken van ons veranderverhaal, maar werden ook de belangrijkste uitdagingen geschetst om HSA *futureproof* te maken op gebied van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur. Ons veranderverhaal werd in 2018 in beweging gezet door vele kleine verhalen van medewerkers die de wil en veerkracht hadden om te veranderen. Tijdens dit dialoogmoment nodigden we iedereen uit om de komende jaren het engagement aan te gaan **verder te bouwen aan de toekomst van onze organisatie**.

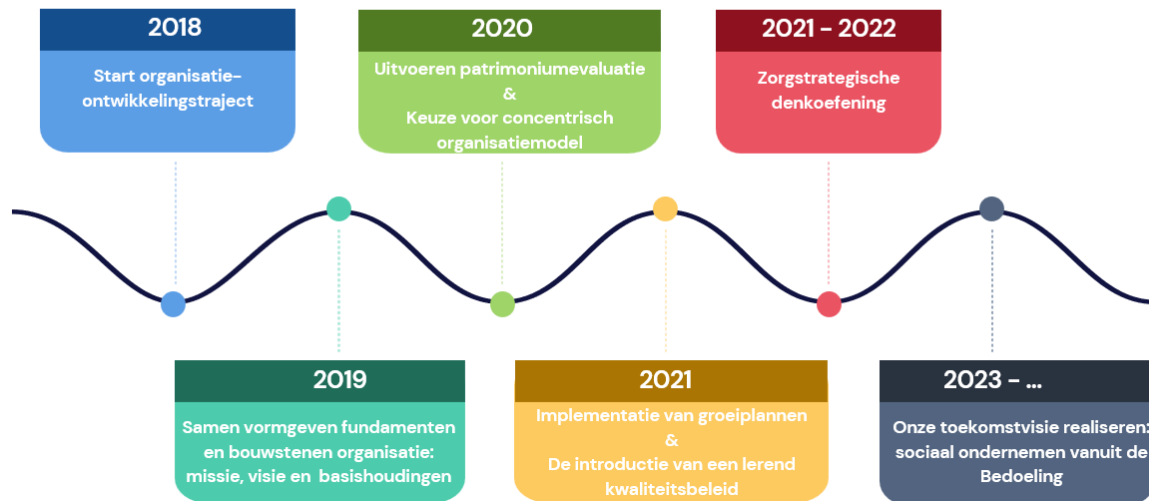
Het verdere verloop van ons veranderverhaal zal tot uitdrukking komen in dit zorgstrategisch plan. We nemen hierbij **de noden van onze kinderen, jongeren en hun gezinnen als vertrekpunt** voor het *futureproof* maken van de organisatie op gebied van zorgaanbod, samenwerkingsverbanden, ligging en infrastructuur. Het zal een verhaal van ons allen worden. Een verhaal waarin we (verder) bouwen

⁴ Welling, M. (2018). *Cliënt centraal in de jeugdhulp. Van visie naar aanpak*. Amsterdam: Boom uitgeverij.

aan de toekomst moet ons ook toelaten om ons hulpverleningsaanbod verder in te bedden in het intersectorale jeugdhulpverleningslandschap en af te stemmen op wijzigende beleidslijnen, nieuwe maatschappelijke trends en veranderende zorgbehoeften.

Ons veranderverhaal

Futureproof maken van de organisatie op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur



We hebben achterom gekeken om vooruit te kunnen zien en hebben hierbij onze behoefte aan verandering aangegeven. We willen nu aangeven wat **de fundamenteën van onze organisatie** zijn, datgene wat voortaan onze organisatie richting geeft.

In bijlage III wordt er dieper ingegaan op de fundamenteën van onze organisatie.

3.1.3. Onze bestaansreden

De Bedoeling van HSA

Onze doelgroep zijn kinderen, jongeren, hun gezinnen en/of hun context die in het samenleven moeilijkheden ervaren en die problemen ondervinden op meerdere levensdomeinen. We hanteren geen exclusiecriteria.

Onze Bedoeling (missie) is kinderen, jongeren, hun gezinnen en context hun eigen leven in handen te laten nemen in een positieve en veilige leefomgeving, die voor hen waardevol is. Zij voelen zich verbonden met elkaar en de samenleving en nemen hun verantwoordelijkheid op.

- Iedereen heeft **een plek nodig waar hij of zij zich veilig en thuis voelt**. Men kan er tot zichzelf komen, zich tegelijk omringd weten door anderen en zich **verbonden** voelen met zijn of haar gezin en de buitenwereld.

- Daarom begeleiden we het gezin bij voorkeur in de eigen leefwereld, in elkaars nabijheid. Ook als samenwonen tijdelijk niet kan, is iedere vorm van onze hulpverlening gericht op **groei binnen de eigen omgeving**.
- Kinderen, jongeren en hun ouders staan **aan het stuur van hun leven** en ontwikkeling en dus ook van hun hulpverleningstraject. We houden hierbij rekening met de leeftijd en de ontwikkeling van de jongere. Ouders behouden steeds hun ouderrol, ook wanneer deze onder druk staat. Elk kind, jongere en gezin is krachtig, kan oplossingen vinden en groeien. Ook in moeilijke situaties zien we kansen om te ontwikkelen en te verbinden.

3.1.4. Onze visie

Het Hoe van de Bedoeling

Onze externe belofte dient ook onze interne ambitie te zijn. Onze Bedoeling dient “handen en voeten” te hebben. Het huidige zorgaanbod krijgt vorm via **4 sleutelprincipes** die we het **Hoe van de Bedoeling** noemen. We beschouwen de sleutelprincipes verbondenheid, groei, eigen regie én positief en veilig leefklimaat als de grootste krachten van onze begeleidingstrajecten:

3.1.4.1. Verbondenheid

Ontwikkeling krijgt kansen in verbondenheid met anderen. Daarom stellen wij **de relatie van het kind, de jongere en zijn of haar gezin met hun natuurlijke leefomgeving en hun context**, centraal. We geloven dat in deze verbindingen de krachten en mogelijkheden voor de toekomst liggen. Daarom zetten we in op het versterken van de veerkracht en kwaliteiten van het kind en de jongere in relatie tot zijn of haar context. Op alle mogelijke manieren dragen we bij dat onze cliënten, wie zij ook zijn, voelen dat ze ergens bij horen en dat ze van betekenis zijn voor de ander. Wanneer deze onderlinge relaties moeilijk verlopen of schade oplopen, wordt met respect voor ieders verhaal en grenzen, ingezet op herstel.

Naast de relationele verbondenheid, is het noodzakelijk om te begrijpen hoe **(eerdere) levensgebeurtenissen en ervaringen** verbonden zijn met hoe kinderen, jongeren en ouders vandaag in het leven staan. De samenhang van deze elementen zien we als een proces van wederzijdse beïnvloeding en betekenisverlening. Hierbij besteden we ook aandacht aan relaties die momenteel afwezig lijken. Van bij de start is er een verbondenheid met het kind, de jongere, zijn of haar context en het hulpverleningstraject dat wij samen met de verwijzer vorm geven. We **investeren in een kwaliteitsvolle relatie** en zien dit als de grootste kracht van het begeleidingstraject. We zetten iedere dag opnieuw in op verbinding, waar ruimte is voor veiligheid, eigenheid, samen zijn, samen leven, samen zoeken, oefenen, doen en leren.

HSA is betrokken in het leven van kinderen, jongeren en hun context, ook al is het niet altijd de keuze van het kind of de jongere zelf. We blijven permanent van betekenis voor elkaar en we zien het als onze opdracht om de realiteit van onze verbinding zichtbaar te houden en hiermee aan de slag te gaan. Ook al is de situatie voor hen moeilijk. **We laten (het hulpverleningstraject van) kinderen en jongeren niet los**, ook niet wanneer zij ons lijken los te laten.

3.1.4.2. *Groei*

Ieder persoon kan groeien en we geloven in de, soms nog onbekende, krachten en talenten van ieder mens. Daarom blijven we kinderen, jongeren en hun context stimuleren in hun groei. Dit wordt gezien als een continu proces dat nooit stopt. Het is dikwijls een hobbelige weg omdat kinderen, jongeren en hun context die bij ons om ondersteuning vragen, vaak even vast zitten in hun ontwikkeling.

De motivatie voor groei start bij kinderen, jongeren en gezinnen zelf. Daarom gaan we samen met de kinderen, jongeren en gezinnen op zoek naar hun interesses, hun behoeften, hun dromen en hun wensen voor de toekomst. Het hebben van een toekomstperspectief haalt de kracht naar boven om tot actie over te gaan. Groei wordt gerealiseerd door het aanbieden van leeransen en door samen te reflecteren. Ons aanbod is erop gericht om kinderen, jongeren en hun context nieuwe ervaringen te laten opdoen en zo groei te stimuleren. **Dit vraagt een grote diversiteit over de vorm waarbinnen we onze begeleiding uitwerken.** Soms wordt er intuïtief in het hier en nu gewerkt, op andere momenten wordt er planmatig gewerkt en wordt er gebruik gemaakt van methodieken. Bij het maken van keuzes rond werkvormen (zowel naar vorm als intensiteit) wordt er stilgestaan bij de eigenheid, interesses en mogelijkheden van kinderen, jongeren en hun gezinnen.

Een groeigerichte benadering vraagt een hulpverlening die afgestemd is op de ontwikkelingsmogelijkheden van kinderen, jongeren en ouders. We verbinden de goede intenties van kinderen, jongeren, ouders én hulpverleners met wetenschappelijk onderbouwde modellen opdat we steeds afgestemd blijven op het hoogst haalbare binnen de mogelijkheden van het kind, jongere en ouder.

Om te kunnen groeien is **een veilige omgeving** noodzakelijk, maar ook het gevoel van verbondenheid en vertrouwen. Gedurende de gehele begeleiding zijn we ons bewust van het effect van ons handelen op anderen, en van de eigen talenten en beperkingen. Groeien is vallen en opstaan, waarbij fouten mogen gemaakt worden. Het is ok om het rustiger aan te doen en prioriteiten bij te stellen. De moeilijke momenten vormen leeransen. Samen wordt er gezocht naar een nieuw evenwicht dat werkt voor het kind, de jongere en zijn of haar context.

HSA staat voor **eerlijke hulpverlening**. We zijn oprecht, transparant, genuanceerd en helder over het beeld dat we van kinderen, jongeren en ouders opbouwen. Kwaliteiten en krachten van kinderen, jongeren en hun context worden benoemd. Angsten, beperkingen en ontgoochelingen worden bespreekbaar gemaakt.

3.1.4.3. *Eigen regie*

Onze kinderen, jongeren en gezinnen staan aan het roer van hun eigen traject. Aan het begin van dat traject hebben kinderen, jongeren en ouders het recht om hun doelen te kiezen, hun prioriteiten te stellen. De opstart van de begeleiding is daarom een essentieel moment om ouders, kinderen en jongeren verantwoordelijkheid en autonomie te laten opnemen in functie van hun eigen traject. Ook tijdens het begeleidingstraject wordt samen met de kinderen, jongeren, ouders en verwijzers de manier bepaald waarop de ondersteuning vorm zal krijgen. Er wordt gevraagd naar hun advies, akkoord, ideeën en mening bij alles wat er gebeurt. Bovenal laten we hen zo veel mogelijk zelf doen.

Inspraak en participatie van kinderen, jongeren en gezinnen is een noodzakelijke voorwaarde om samen een begeleidingstraject aan te gaan. Tot slot wordt gezamenlijk beslist of er overgegaan wordt tot afronding van de begeleiding. De jongeren en gezinnen worden bevraagd over wat goed is in onze hulpverlening en wat om verbetering vraagt.

We bieden mogelijkheden aan, faciliteren eigen initiatief, duiden op risico's, stimuleren wat goed gaat en zijn respectvol eerlijk over wat niet goed gaat. Alle randvoorwaarden en informatie tot eigen regie worden door ons voorzien en de gezinsleden worden begeleid in **het realiseren van hun doelen**. Er is een constante afstemming tussen noden en zorgen van de jongeren, gezinnen, hulpverleners en verwijzers. We hechten belang aan passende verantwoordelijkheid en regie, vanuit ieders rol en positie in het eigen gezin en context. Samen met ouders en jongeren gaan we op zoek naar motivatie, naar manieren om inzet te tonen, en brengen hen in verbinding met hun kwaliteiten en valkuilen. We gaan ook samen met het gezin op zoek naar ieders onderliggende drijfveren, waarden en zingeving. Iedere betrokkene heeft zijn eigen verhaal en een reden van bestaan. Dit betekent dat onze medewerkers hun eigen waarden en normen niet voorop schuiven, maar ze naast deze van het gezin leggen. Kinderen, jongeren en gezinnen maken hun eigen keuzes, waarbij wij gidsend nabij zijn.

HSA werkt volgens een gemeenschappelijk plan, **op maat van de noden en behoeften** van de jongere en het gezin. De HSA-medewerker gaat steeds **vraaggericht aan de slag** met wat zich aandient. Deze situaties worden steeds verbonden met het bredere traject, in functie van ontwikkeling en groei.

3.1.4.4. Positief en veilig leefklimaat

Iedereen moet kunnen opgroeien en leven in een positief en veilig leefklimaat. Dit staat los van de plaats waar kinderen, jongeren en hun context leven. Binnen HSA is het nodig dat we in iedere werkvorm aandacht hebben voor de aard van het klimaat waarin jongeren en hun context leven. Voor onze kinderen en jongeren is hun gezin de natuurlijke opvoedingssituatie. **Er wordt alles aan gedaan om het veilig en zorgzaam leven binnen het eigen gezin mogelijk te maken**. Wij gaan bewust en flexibel om met aanwezigheid en nabijheid ten opzichte van de kinderen, jongeren en hun gezin. Het realiseren en behouden van rust en stabiliteit is noodzakelijk, omdat men zo als mens het beste kan leren en groeien. Dit vereist op vlak van tempo en intensiteit een goede afstemming op de mogelijkheden van onze jongeren. Daarnaast is er aandacht voor leuke babbels, ontspanning, samen genieten en lachen.

Wanneer kinderen en jongeren toch tijdelijk bij ons wonen, kunnen ze zich veilig en thuis voelen. Als begeleiders geven we samen met hen vorm aan "ons samenleven". Onze groep is een belangrijk instrument in het leren samenleven. Het is een lerend middel om het samenleven in een gezinscontext, en de uitdagingen die daarbij komen kijken, zo goed mogelijk te benaderen. Daarom dient er voldoende veilige ruimte en aandacht gerealiseerd te worden voor de eigenheid van ieder lid van de groep, en voldoende ruimte om als begeleider bij te sturen in structuur en houding indien het kind of de jongere dit nodig heeft. Binnen de leefomgeving van HSA zijn we uitnodigend, aantrekkelijk en warm. Kinderen en jongeren verzorgen samen met ons de aankleding en vormgeving van het huis. De afspraken die het samenleven mogelijk maken worden in dialoog ontwikkeld. HSA staat garant voor een sfeer van overleg, met kinderen, jongeren en hun ouders, waarbij we oog hebben voor gewone dingen in het leven, die eigen zijn aan de leefwereld en de ontwikkeling van kinderen en jongeren.

3.1.5. Onze basishoudingen

Het DNA van de HSA collega

In bijlage III wordt zoals aangehaald dieper ingegaan op de fundamenteën van onze organisatie. In deze bijlage is daarom ook de integrale tekst van onze basishoudingen terug te vinden. Hierna lichten we de betekenis van deze basishoudingen voor onze organisatie toe.

Met **het DNA van de HSA collega, onze basishoudingen**, creëren we een sterke link tussen de manier waarop wij aan hulpverlening doen en de kwalitatieve aanwezigheid van eenieder. Beiden zijn noodzakelijk om te komen tot een positieve en effectieve werkrelatie.

Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Mensen maken organisaties. Mensen van vlees en bloed maken dagelijks het verschil voor kinderen, jongeren, hun gezinnen en context. Dit vraagt naast deskundigheid ook om overtuiging, toewijding en wilskracht. Basishoudingen oriënteren het handelen en vormen een toetssteen voor de praktijk. Ze dagen mensen uit tot kritische reflectie over het eigen handelen en dragen bij tot een kwaliteitsvol ontmoeten van kinderen, jongeren, hun gezinnen en omgeving.

De andere vormen van kapitaal dienen ons menselijk kapitaal te faciliteren. Mensen maken organisaties, maar organisaties maken ook mensen. Wie zich wil verbinden aan onze Bedoeling, dient ook over **voldoende professionele ruimte** te beschikken om hieraan gevolg te kunnen geven en te (kunnen) doen wat nodig is voor kinderen, jongeren, hun gezinnen en context. Het betekent ruimte maken voor sociaal ondernemerschap, maar ook regeldruk wegnemen voor teams. Het is ruimte geven aan eigen verantwoordelijkheid, maar ook verwachtingen stellen aan medewerkers. Onze organisatiestructuur, het strategisch, medewerkers- en kwaliteitsbeleid faciliteren dit en worden hierna kort toegelicht.

3.1.6. Onze organisatiestructuur

In organisaties wordt de hiërarchische lijn vaak opgeknipt in steeds kleinere en dichter bij de praktijk staande eenheden. In een context van een organisatie is het “opknippen” van de werkelijkheid ook nodig. Het maakt dat er afstemming ontstaat over wie waarvoor verantwoordelijk is. Tegelijkertijd kunnen er allerhande subsystemen ontstaan die doel en middel met elkaar kunnen verwarren (Hart, 2012)⁵. **In HSA staan kinderen, jongeren, hun gezinnen en de context centraal in alles wat we doen. Dat is de Bedoeling.** Met de Bedoeling als referentiepunt voor het handelen, willen we stimuleren dat medewerkers ondanks hun eigen “deelgebieden” blijven denken vanuit wat het beste is voor de organisatie als geheel en kinderen, jongeren, hun gezinnen en de context in het bijzonder. Om dit mogelijk te maken, hanteren we geen hiërarchisch, maar **een concentrisch organisatiemodel**. Dit model stelt de Bedoeling centraal en zet daaromheen een aantal cirkels die staan voor wat we moeten doen. Op die manier ontstaat er één doel-middel reeks waarbij de pijl van binnen naar buiten gericht wordt:

⁵ Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom uitgevers.

- **De Bedoeling** dient te werken als een magneet: hoe duidelijker medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt, hoe groter de kans is dat de denkrichting geborgd blijft én hoe groter de energie in de organisatie is die kan vrijkomen doordat mensen zich uitgenodigd voelen om bij te dragen aan de Bedoeling;
- **De leefwereld** is de wereld van het hier en nu en het domein waar de uiteindelijke *performance* geleverd moet worden. Onze hulpverleners staan – met de leefwereld – tussen de Bedoeling en de systeemwereld in;
- **De systeemwereld** is hoe dan ook een noodzaak. Het laat toe aan te geven hoe er gewerkt moet worden en hierbij te sturen op het aantoonbaar maken van resultaten. Een goede systeemwereld faciliteert de hulpverlening in de leefwereld. Het gaat er niet per se om hoe die ingericht is, maar of deze als ondersteunend gezien blijft worden. De vraag is niet hoe je betere regels kunt maken, maar hoe je teams kan ondersteunen bij het vinden van de beste oplossing (Laloux, 2015)⁶.



Als we sturen van binnen naar buiten, dan betekent dat ook dat we onze leefwereld organiseren rond de cliënt. Hierbij zijn onze **verschillende teams** de hoekstenen van onze organisatie. Zij hebben initiatiefrecht om sociaal te ondernemen vanuit de Bedoeling. Waar nodig betekent dit over teams heen en voorbij de eigen organisatiegrenzen, in samenwerking met intersectorale partners uit het brede hulpverleningslandschap, streven naar passende hulpverlening zonder breuken. Zij die het dichtste bij de teams staan zijn **de teamondersteuners**. Hun rol werd reeds toegelicht. In de cirkel daarrond vinden we **de ondersteunende diensten** die de teams faciliteren. Daarrond vinden we dan **het tweekoppig directieteam en de Raad van Bestuur** terug. Samen beogen zij teams sterker te maken en te ondersteunen in hun kernopdracht, in wat telt voor kinderen, jongeren, hun gezinnen en de context.

Het concentrische organisatiemodel dat we hanteren is meer dan een theorie. Het laat ons toe om dagelijks verder te bouwen op onze fundamenteën. Binnen ieder team staan leren en verbeteren voortaan op de voorgrond, waardoor we samen te weten komen wat (niet langer) werkt. We menen dan ook dat we reeds belangrijke stappen vooruitgezet hebben, maar geloven dat we met onze toekomstvisie echt zullen accelereren om (nog meer) sociaal te ondernemen vanuit de Bedoeling.

In bijlage IV wordt onze concentrische organisatiestructuur visueel voorgesteld.

3.1.7. Ons medewerkersbeleid en onze strategie

We herhalen het nogmaals: mensen zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Bij de start van ons veranderverhaal voerden we **een diepgaande analyse** uit over het medewerkersbeleid (met de ondersteuning van Verso). De belangrijkste conclusies waren niet onverwacht, maar evenmin

⁶ Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Tielt: Uitgeverij Lannoo nv.

geruuststellend. We stelden vast dat er geen duurzaam loopbaanbeleid werd gevoerd in een organisatie die in grote mate afhankelijk is van menselijk kapitaal om (relationele) continuïteit, eenheid en samenhang in trajecten te verzekeren. Jarenlang was er ad hoc gewerkt. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt en het grote verloop van medewerkers was er geen sprake van een uitgeschreven visie op zorg voor medewerkers.

De vele medewerkersnoden noopten ons tot het nemen van heel wat kortetermijnacties, maar evenzeer tot het vormgeven van een gedragen, haalbaar en effectief langetermijnbeleid. Nieuwe kaders waren noodzakelijk. We hebben werk gemaakt van en blijven inzetten op een meer **proactief en integraal medewerkersbeleid**, dat vertrekt vanuit onze Bedoeling en zich vertaalt in concrete en zinvolle acties op de werkvloer, binnen ieder team en voor iedere medewerker.

We beseffen dat iedere medewerker eigenaar is van en **verantwoordelijk** is voor zijn of haar loopbaan. Loopbaankeuzes worden gemaakt in functie van eigen behoeften en ambities, die bovendien niet vastliggen, maar kunnen veranderen in functie van levensfasen of -context. We beseffen ook dat een belangrijke sleutel tot een duurzame loopbaan het werk vormt dat mensen dagelijks doen en de (directe) context waarin ze dit werk doen, namelijk (de **verbinding** met) hun team en alle onderdelen van de organisatie. Zij moeten die connectie blijven voelen tussen zichzelf, hun team, de organisatie en de kernopdracht. Ze dienen het gevoel hebben zinvol werk te doen, dat wat zij dagelijks doen ertoe doet. Iedereen en ieder team moet ook blijven **groeien**, in zijn of haar loopbaan en samen voor het grotere geheel en doel. Door duidelijk te communiceren over **onze organisatiedoelstellingen** en aan te geven welke competenties en talenten er vanuit de organisatie daarvoor nu en in de toekomst nodig zijn, willen we medewerkers een kompas aanreiken waarmee ze zich binnen het loopbaanlandschap van onze organisatie kunnen navigeren (Steunpunt Werk, 2015)⁷. Als organisatie hebben we immers alle baat bij duurzame loopbanen en sociaal ondernemende teams. Het vergroot niet enkel de werkbaarheid, maar ook de inzetbaarheid. Het laat toe om **toekomstbestendig** te zijn en te beschikken over de noodzakelijke wendbaarheid om snel te kunnen schakelen in een context waarin verandering en onzekerheid gegeven zijn (Steunpunt Werk, 2021)⁸.

Onze **beleidsondersteuner organisatie (Raf Froidmont)** zorgt in samenwerking met het directieteam, de procesgroep en de teamondersteuners voor de borging en verdere uitwerking van ons proactief en integraal medewerkersbeleid. Er wordt werk gemaakt van **meer geformaliseerde HR-processen en -praktijken** die aantonen dat ieders individuele loopbaan van belang is voor de continuïteit van onze organisatie. Hierbij gaat er bijzondere aandacht uit naar thema's als rekruteren, aanwerven en onthalen; functioneren, ondersteunen en evalueren; leren en groeien; en werkbaarheid en inzetbaarheid. Het zou ons te ver leiden om hier alle acties op te sommen. Omdat mensen onze organisatie maken en organisaties mensen maken, bestaat er in HSA **een sterke link tussen ons medewerkersbeleid en het uitvoeren van onze strategie**. Om die reden beschikt HSA over individuele groeiplannen, groeiplannen voor ieder team en voor de organisatie. Ook dit zorgstrategische plan kan hier niet los van gezien worden. We lichten dit hierna kort toe.

⁷ De Vos, A., Gielens, T., & Andolfi, L. (2015). Dimensies van een duurzaam loopbaanbeleid in organisaties. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 25(2), 34-40. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.

⁸ De Vos, A., Plasschaert, M., De Craecker, F., & Stuer, D. (2021). *Aan de slag met duurzame loopbanen in zelforganiserende teams: Evaluatie van de LiZeT (Loopbanen in Zelforganiserende Teams) methodiek (onderzoeksrapport)*. Antwerpen: Antwerp Management School.

In ons **langetermijnbeleid (onze groeiplannen en dit zorgstrategische plan)** komen verantwoordelijkheid opnemen, verbinding maken en blijven groeien tezamen. We hebben in dit beleid aandacht voor het medewerkers-, team- en organisatieperspectief. We stellen vast wat we als medewerker, team en organisatie nodig hebben om onze kernopdracht nu en in de toekomst nog kwaliteitsvoller te realiseren. Dit heeft tot gevolg dat we in HSA beschikken over individuele groeiplannen, maar ook een groeiplan voor ieder team en de organisatie. We zoeken hierbij naar een evenwicht en afstemming tussen de talenten, wensen en verwachtingen van medewerkers en teams enerzijds en de noden en verwachtingen van de organisatie anderzijds. Zoals we reeds aanhaalden, moet iedereen en ieder team blijven groeien, in zijn of haar loopbaan en samen voor het grotere geheel en doel. Op deze manier willen we de competenties van eenieder en ons allen ontwikkelen in de richting die nodig is voor de organisatie en die we met dit zorgstrategische plan (10 jaar) in de toekomst wensen uit te gaan:

- **Groeiplan voor de organisatie (3 jaar):** De Bedoeling krijgt handen en voeten door het verwoorden van 10 organisatiedoelen.

Een geheel dat niet los van mekaar kan gezien worden



- **Groeiplan voor het team (1 jaar):** Het groeiplan voor de organisatie vindt zijn vertaalslag in het groeiplan voor ieder team. Teams, als hoekstenen van onze organisatie, verwoorden jaarlijks wat zij zullen ondernemen om het groeiplan voor de organisatie te realiseren en hoe zij het komende jaar samen zullen groeien om de Bedoeling kwaliteitsvoller te realiseren.

- **Individueel groeiplan (1 jaar):** Iedere medewerker is eigenaar van zijn of haar individueel groeiplan. In dit groeiplan is er aandacht voor alle fasen in iemands loopbaan. Er is ruimte voor ieders talenten, wensen en verwachtingen (talentmanagement), maar ook voor de noden en verwachtingen van de organisatie (competentiemanagement). Er wordt nagegaan wat er nodig is voor het nog kwaliteitsvoller uitvoeren van de kernopdracht. Iedereen is zich bewust van zijn of haar rol en weet hoe hij of zij bijdraagt aan de Bedoeling.

In bijlage V wordt het groeiplan van de organisatie en de betekenis van het medewerkersbeleid hierin visueel voorgesteld.

3.1.8. Ons kwaliteitsbeleid

Na het bilateraal overleg van 20 december 2018 stonden we voor de uitdaging om **een lerend kwaliteitsbeleid** te ontwikkelen dat wordt (uit)gedragen door ieder team en iedere medewerker. Het tot dan gevoerde kwaliteitsbeleid zette niet aan tot dialoog over de bereikte resultaten en miste betekenis voor en de vertaalslag ervan naar de dagelijkse praktijk. Het kwaliteitsbeleid geraakte hierdoor op een zijspoor en verwarde doel en middel met elkaar. Het gaat immers niet om betere regels maken, maar over hoe teams en medewerkers ondersteund kunnen worden bij het vinden van wat het beste werkt.

Ons vernieuwde kwaliteitsbeleid wil inspireren en stimuleren, duidelijkheid en samenhang brengen, maar bovenal aanzetten tot leren en verbeteren. **Kwaliteit mag en kan geen toevalstreffer zijn.** We beseffen dat hoewel kwaliteit van iedereen is, kwaliteitszorg niet vanzelf ontstaat. Om die reden faciliteren we medewerkers- en cliëntenfeedback. Als we willen dat iedereen er beter van wordt, dan dient iedereen eerst en vooral mee te zijn en zich betrokken te voelen! Het kwaliteitsbeleid steunt dus op deelname van alle betrokkenen, om te kunnen streven naar voordelen voor allen. Inspraak en participatie laten ons toe om te weten te komen wat werkt, met blijvende aandacht en zorg voor wie het werkt, wie dit helpt bewerkstelligen en in welke omstandigheden het werkt. We brengen onze organisatie, teams en medewerkers in beweging door middel van een blijvende dialoog over de vraag of we het goede doen en of we dat ook goed (blijven) doen. We geven voortaan betekenis aan de bereikte resultaten en verbeelden hoe we onze zorginhoudelijke processen verder kunnen versterken om te komen tot passende en samenhangende hulpverlening.

Voor het uitvoeren van onze strategie hanteren we een groeigerichte benadering. Op teamniveau laten we **een kwaliteitstoets** plaatsvinden, waarbij we steunen op het vernieuwde EFQM-model dat de relatie zichtbaar maakt tussen de richting, uitvoering en resultaten van de organisatie. Deze kwaliteitstoets laat toe om systematisch aandacht te hebben voor het borgen en verbeteren van de kwaliteit van hulpverlening. We waken samen over de denkrichting, met consensus over de te bereiken resultaten en hoe we dit willen waarmaken. Onze groeiplannen zijn ambitieus, maar we blijven realistisch en hanteren een haalbaar en gedragen groeipad. Hierbij is er voldoende aandacht voor de tijd, middelen, kennis en mensen die nodig zijn om stappen vooruit te zetten. Tussentijdse evaluatiemomenten laten ons toe om tijdig doelen bij te stellen en actieplannen bij te sturen.

In bijlage V wordt het groeiplan van de organisatie en de betekenis van het kwaliteitsbeleid hierin visueel voorgesteld.

3.2. De uitvoering van de organisatie

3.2.1. Het huidige zorgaanbod

De vzw Huize Sint-Augustinus is een private initiatiefnemer die erkend is als organisatie voor bijzondere jeugdzorg. Onze organisatie verleent **groiegerichte hulpverlening** aan kinderen, jongeren, hun gezinnen en/of context die in het samenleven moeilijkheden ervaren op meerdere levensdomeinen. We doen er alles aan om binnen ieder hulpverleningstraject zorg op maat te bieden, waarbij rekening gehouden wordt met wisselende (complexe) ondersteuningsnoden en tijdig ingespeeld kan worden op (snel) veranderende situaties.

We maken **zorgzame en naadloze hulp** mogelijk door middel van een eigen ruim, gedifferentieerd, combineerbaar en vernieuwend zorgaanbod. We beschikken over tal van modules binnen de rechtstreeks en niet-rechtstreeks toegankelijke hulp die verschillen op vlak van plaats, intensiteit en duur, maar waarbij contextbegeleiding steeds de basis vormt. De rode draad doorheen alle werkvormen is de specifieke basishouding die we aannemen. We zetten in op **kwaliteitsvolle hulpverleningstrajecten** waarin eigen regie centraal staat. Kinderen, jongeren en hun gezinnen staan aan het stuur van hun eigen hulpverleningstraject, waarbij hun vragen onze richtingsaanwijzer zijn. We beschouwen vraagverheldering, feedback, inspraak en participatie als een permanente opdracht om maximale groeikansen te kunnen garanderen.

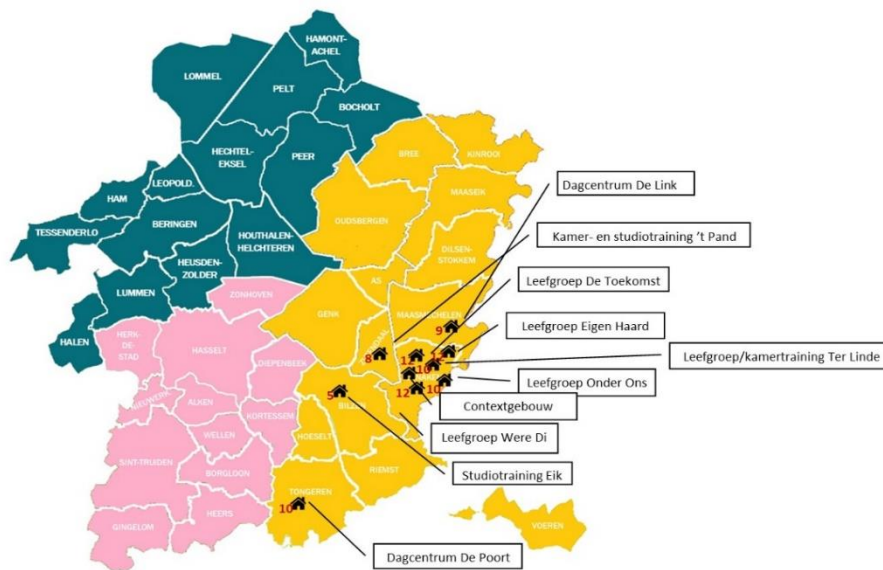
Daarnaast streven we ook naar **gedeelde zorg** door deel uit te maken van diverse samenwerkingsverbanden waarbij verschillende expertises gebundeld worden om kracht-, netwerk- en vraaggericht te werken.

Het werkgebied is primair het bestuurlijk arrondissement Tongeren, secundair de aanpalende bestuurlijke arrondissementen. Voor de afdeling zelfstandigheidstraining Zutendaal is het primair werkgebied het bestuurlijk arrondissement Hasselt en secundair de aanpalende bestuurlijke arrondissementen. De ondersteunende module heeft als werkgebied de regio Limburg. De modules kortdurende krachtgerichte contextbegeleiding worden ingezet als contextbegeleiding in functie van positieve heroriëntering (6).

We lichten **het eigen hulpaanbod** toe door de erkenning per module aan te geven en vervolgens kort de doelgroep, locatie(s) en werkwijze toe te lichten. De modules Contextbegeleiding kunnen los ingezet worden in de vorm van thuisbegeleiding of positieve heroriëntering, maar ook gekoppeld zijn aan dagbegeleiding in groep of verblijf.

Volgend schema geeft de locatie en erkenning van iedere afdeling aan, evenals het werkgebied (zie volgende pagina):

HUIDIGE LOCATIE EN CAPACITEIT AANBOD



Bijlage VI bevat het convenant betreffende de erkenning als organisatie voor bijzondere jeugdzorg. Bijlage VII geeft aan waarvoor vzw Huize Sint-Augustinus erkend is. Bijlage VIII schetst de belangrijkste theoretische achtergronden en toegepaste methodieken binnen ons (niet-)rechtstreeks toegankelijk hulpaanbod.

3.2.1.1. Contextbegeleiding

Voor dit aanbod heeft HSA een erkenning van **14 modules Contextbegeleiding (CB) breedsporig** en **4 modules Contextbegeleiding (CB) laagintensief**.

Dit aanbod is rechtstreeks toegankelijk voor alle gezinnen met kinderen en jongeren tussen 0 en 25 jaar, waarbij er sprake is van een verontrustende opvoedingssituatie. Er zijn **geen tegenindicaties**. Wel dient er bereidheid te zijn om samen te werken in een afgestemd traject. De gezinnen worden aangemeld via het RTJ-punt, waar samen met hen gezocht wordt naar de ondersteuning die het beste aansluit bij hun hulpvraag, rekening houdende met het beschikbare aanbod in de regio. RTJ-punt is gegroeid uit COLim wat een samenwerkingsverband is tussen HSA, vzw Daidalos en vzw De Wiekslag.

Bij **ambulante groeigerichte contextbegeleiding**⁹ is de duur en intensiteit van de begeleiding in principe afhankelijk van de hulpvraag. De begeleiding varieert van enkele maanden tot een jaar. De intensiteit verschilt per gezin. Daardoor wordt er **geen standaardprogramma** gehanteerd. De contextbegeleider sluit naadloos aan bij wat de kinderen, jongeren en hun gezin zelf belangrijk vinden. Door aan cliënten de regie over hun eigen leven en veranderingsproces te laten, is de kans op

⁹ We spreken over **een gezinsgerichte benadering** vanuit de overtuiging dat er sprake is van een loyaliteitsband tussen ouders en kinderen die eveneens gekleurd wordt door de familiegeschiedenis. We benaderen het gezin systemisch, waarbij de hulpverlening gericht is op het benadrukken en versterken van competenties en empowerment.

succesvolle en effectieve hulpverlening groter. De hulpvragen hebben steeds betrekking op de opvoeding van de kinderen, het functioneren van (één van) de ouders of gedragsproblemen bij één van de kinderen. De contextbegeleiding kan ook betrekking hebben op omstandigheden die voorvallen in het sociale netwerk van het gezin en die een impact hebben op hun dagelijkse leven. We bekijken vragen die enkel gericht zijn op de begeleiding van het kind en waarbij de ouders zelf aangeven geen hulpvraag te hebben steeds kritisch. Wanneer we na enige tijd aanvoelen dat er geen vooruitgang meer geboekt wordt, of vaststellen dat de verontrusting nog steeds op de voorgrond blijft, zullen we samen met de verwijzer en het gezin ten gronde bekijken of de aangeboden contextbegeleiding wel nog aan de wederzijdse verwachtingen voldoet.

3.2.1.2. *Positieve heroriëntering*

HSA heeft een erkenning voor **6 modules Contextbegeleiding in functie van positieve heroriëntering**.

Positieve Heroriëntering is **kortdurende mobiele/ambulante begeleiding die maximum 4 maanden duurt en rechtstreeks toegankelijk is voor alle gezinnen met kinderen en jongeren tussen 0 en 25 jaar in een vastgelopen leefsituatie**. Soms is er sprake van langdurige verontrusting, maar veelal gaat het om acute verontrustende situaties. Alle vragen voor Positieve Heroriëntering worden aangemeld via het RTJ-punt, waarna ze toegewezen worden aan één van de voorzieningen die er deel van uitmaken.

Positieve Heroriëntering (hierna: PH) is **een sterke visie en methodiek** die gezinnen helpt om uit een crisis of impasse te geraken. De crisis (of impasse) is een kans tot verandering. Via assessments gaan we op zoek naar de kern van het probleem en hoe dit beleefd en gevoeld wordt. We gaan uit van de krachten van het gezin en creëren een gunstig klimaat waarbinnen iedereen kan spreken vanuit het hart. Deze emoties vormen de motor tot verandering en laten toe om terug in verbinding te staan met wat voor hen zelf en anderen belangrijk is. Ieders beleving van de situatie wordt beluisterd, maar ook met elkaar uitgewisseld om zo samen tot oplossingen te komen.

In het hulpverleningsproces kunnen we vier grote fasen onderscheiden: een opstartgesprek, assessment-gesprekken, cirkelgesprekken en een eindgesprek. Tijdens **het opstartgesprek** met alle gezinsleden wordt PH toegelicht en krijgt iedereen de kans om de eigen verontrusting over de situatie uit te spreken. Nadien volgen er **individuele assessment-gesprekken** waarbij stilgestaan wordt bij de verontrusting, maar ook ingegaan wordt op het eigen aandeel in het (blijven) bestaan van het probleem en de persoonlijke bijdrage die men kan leveren om de situatie te veranderen. Nadien vinden er **cirkelgesprekken** plaats waarin er vanuit het hart gesproken wordt. In deze 'cirkel' engageert iedereen zich om te komen tot afspraken die een bijdrage kunnen leveren tot positiever samenleven. Nadien gaat het gezin met deze afspraken aan de slag. Dit gezamenlijk actieplan wordt voortdurend met alle betrokkenen geëvalueerd. Ten slotte vindt er **een eindgesprek** plaats met het gezin en de aanmelder over de stappen die gezet zijn of wanneer er geen noden meer zijn. We zijn ons bewust van onze korte aanwezigheid en geven daarom ook de eventuele nood aan hulp na PH aan.

3.2.1.3. *Dagbegeleiding in groep*

HSA heeft een erkenning voor **19 modules Dagbegeleiding in groep** die al dan niet gecombineerd worden met **8 modules Contextbegeleiding (CB) laagintensief** en **11 modules Contextbegeleiding (CB) breedsporig**.

Onze dagcentra **De Link** (Koning Albertlaan 26, 3630 Maasmechelen) en **De Poort** (Rode Kruislaan 31, 3700 Tongeren) voorzien deze ambulante begeleiding.

Dit ambulante aanbod is rechtstreeks toegankelijk en richt zich tot kinderen, jongeren en hun gezin en context waarbij er sprake is van een pedagogische hulpvraag met verontrusting en een nood bestaat aan een begeleidingstraject. Jongens en meisjes van 6 tot 18 jaar kunnen in de dagcentra terecht voor dagbegeleiding met contextbegeleiding. Louter dagbegeleiding is ook een mogelijkheid wanneer dit tijdelijk een toegevoegde waarde is voor een reeds lopend hulpverleningstraject.

Het kind of de jongere gaat na de schooluren naar het dagcentrum en blijft er tot 19 uur, tenzij er in het belang van het gezin andere afspraken gemaakt zijn. Na 19 uur en tijdens het weekend is het kind of de jongere gewoon thuis. Tijdens de vakantieperiodes wordt de aanwezigheid van het kind of de jongere afgestemd met hem/haar en zijn/haar ouders. De hulpverlening richt zich vaak op meerdere levensdomeinen: opvoeding, relationele problemen, financiën, sociaal functioneren, ... Het hulpaanbod van de dagbegeleiding in groep is gestoeld op de volgende pijlers:

- **Pijler individuele begeleiding:** In de individuele begeleiding wordt het kind of de jongere steeds begeleid in relatie tot zijn/haar gezin en andere ontwikkelingsdomeinen. We vertrekken vanuit de authenticiteit van het kind of de jongere en geven hem of haar de ruimte om door middel van één op één begeleiding op maat, in nauwe samenwerking met de ouders, te ontwikkelen op eigen tempo.
- **Pijler groepswerking:** De groep is een bijzondere orthopedagogische ontwikkelingsruimte voor onze kinderen en jongeren, waar ingezet wordt op sociale vaardigheden, samen activiteiten doen, leren omgaan met autoriteit, leren luisteren en leven met elkaar. We betrekken de ouders in de groepswerking: hun cultuur, gewoontes, interesses en kwaliteiten hebben een plaats in het dagcentrum.
- **Pijler school:** Schoolse begeleiding is een belangrijk element van het dagcentrum: jongeren worden extra ondersteund in hun ontwikkelingstaak rond school. We zoeken wat ze nodig hebben om schoolwerk goed aan te pakken en leren hen hulpvragen te stellen wanneer ze het moeilijk hebben. Ouders krijgen naarmate het traject vordert meer ruimte in het opvolgen van het schoolwerk en leren in het dagcentrum op welke manier ze huiswerk kunnen begeleiden voor hun kind. Op die manier blijft het gezin aan het stuur van datgene wat binnen de sfeer van het gezin hoort.
- **Pijler contextbegeleiding (indien gecombineerd):** Contextbegeleiding is het zwaartepunt van de begeleiding. Binnen het dagcentrum wordt van ouders slechts een beperkt aantal opvoedingsgebieden overgenomen. Dit vanuit de bedoeling dat ouders zo snel en goed mogelijk versterkt worden op deze gebieden. Ouders blijven daarom ook de eindverantwoordelijkheid voor de opvoeding dragen.

3.2.1.4. *Ondersteunende begeleiding*

HSA heeft een erkenning voor **2 modules Ondersteunende begeleiding**.

Begeleidingstrajecten gaan steeds op een andere locatie door, omdat er maximaal aangesloten wordt bij de noden en wensen van kinderen en jongeren.

Dit aanbod is rechtstreeks toegankelijk voor alle jongeren (jongens en meisjes) tussen 0 en 25 jaar, die reeds een begeleidingstraject hebben lopen (binnen of buiten HSA) en tijdelijk een rustpunt nodig hebben. Onder deze module vallen alle preventieve acties die los van andere modules ingezet kunnen worden. Er kan beroep op gedaan worden om te vermijden dat een situatie (verder) escaleert of (helemaal) dreigt te blokkeren. Het aanbieden van een time-out is daar een belangrijk onderdeel van. Jongeren binnen HSA kunnen er ook terecht voor dagbesteding en we zoeken nog naar manieren om ondersteunende begeleiding meer vraaggericht in te zetten. Hierbij denken we aan een time-out voor meerdere jongeren uit dezelfde voorziening of kortdurende ervaringstrajecten.

Zoals aangehaald is **time-out** een preventieve actie en kan het nooit een straf zijn. Bij de jongere en de begeleiding/ouders dient er voldoende bereidheid zijn om na de time-out terug de draad op te pikken. We brengen rust, halen de jongere tijdelijk uit zijn of haar omgeving en lossen op korte termijn de doelen uit de hulpverlening. Via gerichte vragen laten we alle betrokkenen nadenken over hoe het anders kan lopen in het begeleidingstraject, zodat er na de time-out een nieuwe start gemaakt kan worden. Een jongere doet tijdens de time-out ook nieuwe ervaringen op en leert zichzelf beter kennen, wat ondersteunend kan zijn wanneer het reguliere begeleidingstraject terug van start gaat.

Jongeren die begeleid worden binnen HSA kunnen er ook terecht voor **dagbesteding**, met als doel via deze weg stil te staan bij hun toekomstperspectief. Het zijn vaak jongeren die reeds een time-out meegemaakt hebben. Ze willen terug hun tweede adem vinden. Gewapend met wat positieve feedback en nieuwe ervaringen kunnen ze voldoende vertrouwen opbouwen om terug aan het stuur van hun begeleidingstraject te staan.

3.2.1.5. *Verblijf met contextbegeleiding*

HSA heeft een erkenning voor **70 modules verblijf**, die we organiseren in **36 modules verblijf 0-18 jaar**, **17 modules verblijf 12-18 jaar** en **17 modules verblijf in kamer- en studiotraining**. Hier zijn **70 modules contextbegeleiding (CB) laagintensief** aan gekoppeld.

De modules Verblijf 0-18 jaar en Verblijf 12-18 jaar houden in dat we residentiële opvang bieden aan kinderen en jongeren die (tijdelijk) niet thuis kunnen wonen omwille van een verontrustende opvoedingssituatie. **Verblijf is niet-rechtstreeks toegankelijke hulpverlening**. Aan elke module Verblijf wordt steeds een module Contextbegeleiding laagintensief gekoppeld. Tijdens het verblijf focussen we niet enkel op het kind of de jongere, maar gaan we ook aan de slag met zijn of haar gezin en context. We zijn betrokken op het persoonlijke netwerk en omringen hen indien gewenst door een professioneel netwerk. De individuele begeleider van het kind of de jongere en de contextbegeleider van het gezin proberen de probleemsituatie te verhelderen en zoeken samen met het gezin naar passende oplossingen. We willen niet enkel in de veilige woon- en leefomgeving van een leefgroep

streven naar maximale kansen om zich te ontwikkelen, maar ouders ook erkennen in hun rol als opvoedingsverantwoordelijke en thuis streven naar positieve verandering op verschillende levensdomeinen. We benaderen ouders als partners in de hulp en beschouwen residentiële hulp als een tijdelijk onderdeel van een hulptraject.

Binnen HSA kunnen kinderen en jongeren in één van onze leefgroepen verblijven. Onze huizen verschillen niet zo veel van andere huizen in de straat. We onderscheiden verticale en horizontale leefgroepen.

- In de verticale leefgroepen kan men instromen tot 12-13 jaar. We nemen de ontwikkelingsnoden van het kind of de jongere als uitgangspunt om door of uit te stromen. Bij heel wat kinderen en jongeren is er immers sprake van een disharmonisch ontwikkelingsprofiel. Een correcte inschaling van de sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind of jongere kan een noodzakelijke stap zijn om te komen tot adequate beeldvorming en hulpverlening op maat. Het laat toe om gedrag te kaderen en de hulpverleningsrelatie hierop aan te passen, zodat het kind of de jongere vanuit een veilig gevoel beter ontwikkelingskansen kan grijpen.
- In de horizontale leefgroepen kan men instromen vanaf 13-14 jaar en er verblijven tot 19-20 jaar (met een maximale leeftijd van 24 jaar). Ook hier nemen we de ontwikkelingsnoden van de jongere als uitgangspunt om te komen tot hulpverlening op maat.
- **De drie verticale leefgroepen (Eigen Haard, Were Di en De Toekomst)** beschikken elk over **12 modules Verblijf 0-18 jaar en 12 modules Contextbegeleiding laagintensief**: Eigen Haard: Hangveld 9, 3621 Lanaken; Were Di: Patrijzenlaan 15, 3620 Lanaken; De Toekomst: Henri Dunantstraat 163, 3620 Lanaken.
- **De gemengde horizontale leefgroep Onder Ons** (Nijverheidsstraat 105, 3620 Lanaken) beschikt over **10 modules Verblijf 12-18 jaar en 10 modules Contextbegeleiding laagintensief**. Onder Ons heeft een erkenning Categorie 1Bis. De werking van Onder Ons richt zich op jongens en meisjes van 13-14 jaar tot 19-20 jaar (maximaal 24 jaar), die moeilijkheden ervaren op meerdere levensdomeinen. Binnen het huis is er een zijvleugel beschikbaar waarin jongeren op eigen vraag kunnen experimenteren met meer zelfstandigheid. Ze blijven wel hun plaats in de leefgroep behouden.
- **De gemengde horizontale leefgroep/kamertraining Ter Linde** (Zilverdennenlaan 24, 3620 Lanaken) beschikt over **7 modules Verblijf 12-18 jaar en 10 modules Contextbegeleiding laagintensief**. In de gemengde horizontale leefgroep is er plaats voor 7 jongeren. Daarnaast is er een aanbod laagdrempelige kamertraining voor 3 jongeren die intern kunnen doorstromen vanuit de leefgroep, of extern instromen. Dit aanbod wordt verder toegelicht. De werking van Ter Linde richt zich op jongeren vanaf 13-14 jaar tot 19-20 jaar (maximaal 24 jaar), die moeilijkheden ervaren op meerdere levensdomeinen.

In onze leefgroepen willen we allereerst **een veilige leefomgeving** verzekeren. We streven er evenwel naar dat kinderen en jongeren er **zo thuis en gewoon mogelijk kunnen opgroeien**. We willen hierbij **perspectief biedend werken** en vinden het belangrijk dat kinderen en jongeren steeds zicht hebben op waar hun hulpverleningstraject naar toe gaat. We hebben **aandacht voor herstel, stabilisatie en**

groei binnen verschillende levensdomeinen en verbinden dit aan ontwikkelingstaken voor iedere leeftijd.

We realiseren deze doelstellingen door in de verticale en horizontale leefgroepen werk te maken van een positief en veilig leefklimaat. We zetten in op het ervaren van emotionele basisveiligheid, waken over privacy, maken het samenwonen en de leefsfeer bespreekbaar, maar hebben ook oog voor de specifieke ondersteuningsnoden van ieder kind en iedere jongere. We kunnen en willen hun thuis niet vervangen, maar kunnen er wel naar streven een waardig tijdelijk alternatief aan te bieden. We zetten daarom ook in op huiselijkheid, bieden diverse stimulerende activiteiten aan en faciliteren voldoende vrijetijds- en ontmoetingsmomenten. Onze hulpverlening is groeigericht, zonder voorbij te gaan aan het emotionele ontwikkelingsniveau van kinderen en jongeren. Maatwerk is hierbij essentieel. Gedurende het volledige verblijf blijven ouders in hun ouderrol staan en maken we werk van maximale participatie van ouders in het leven van hun kind.

In de horizontale leefgroepen komen autonomie en zelfstandigheidstraining meer op de voorgrond te staan. Activiteiten worden er afgestemd op de wensen en noden van de jongeren. We brengen hen terug in verbinding met zichzelf en hun omgeving door samen op zoek te gaan naar hun eigen 'ik'. Zo is er in 'Onder Ons' een zijvleugel waar jongeren vanaf 13-14 jaar thematisch kunnen oefenen in hun zelfredzaamheid. Jongeren zetten er hun eerste stappen richting zelfstandigheid en zelfredzaamheid, waarbij we ze ondersteunen in het ervaren van autonomie. Deze experimenteeruimte geeft hen de mogelijkheid om zich af te zonderen van de drukte van de groep en zichzelf wat eigen ruimte te geven. De nadruk ligt er nog vooral op 'samen dingen doen', waarbij de begeleider steeds mee in actie gaat en/of stuurt.

3.2.1.6. Zelfstandigheidstraining met contextbegeleiding

HSA vult **17 modules verblijf in met kamer- en studiotraining**, waarvan 2 modules als flexbed (inzetbaar als terugvalbasis of time-outplek). De module verblijf in kamertraining wordt steeds gecombineerd met contextbegeleiding (**17 modules Contextbegeleiding laagintensief**).

Kamertraining is een specifieke vorm van verblijf waarbij de jongere samen met anderen in een gebouw woont, maar iedereen op zijn eigen kamer of studio. Kamertraining kan een tussenstap zijn op weg naar zelfstandig wonen, al dan niet met begeleiding (module Contextbegeleiding in functie van autonoom wonen). Kamertraining is niet-rechtstreeks toegankelijke hulpverlening.

Dit hulpaanbod krijgt vorm binnen:

- **De afdeling Ter Linde** (Zilverdennenlaan 24, 3620 Lanaken), waar er naast een horizontale leefgroep ook nog een bovenverdieping is (The Unit) voor 3 jongeren vanaf 16 jaar aan wie een laagdrempelige vorm van kamertraining aangeboden wordt. **4 modules Verblijf worden er tezamen met 4 modules Contextbegeleiding laagintensief ingezet, waarvan de vierde module ingezet wordt als flexbed met contextbegeleiding.** Deze bovenverdieping wordt gebruikt om jongeren die de stap willen zetten naar meer autonoom wonen een plek te geven in de nabijheid van de leefgroep. De begeleiding neemt nog een actieve en sturende rol op in het traject en gaat na op welke levensdomeinen er in autonomie geoefend kan worden. De nadruk ligt sterk op samen dingen doen, waarbij de begeleider mee in actie gaat en/of (bij)stuurt. Bij het door- of uitstromen, kan er in het ondersteuningsplan dat samen met de

jongere, zijn/haar ouders en context wordt uitgewerkt, gebruik gemaakt worden van het flexbed. Dit is een vierde kamer binnen The Unit die gebruikt kan worden wanneer de volgende stap toch nog te moeilijk blijkt te zijn. Het flexbed kan benut worden op maat van de situatie en vraag van de jongere, zowel naar inhoud als tijdsplan, maar wel met goede afspraken.

- **De afdeling 't Pand** (Pandestraat 17, 3690 Zutendaal), waar er plaats is voor 4 jongeren in kamertraining en 4 jongeren in studiotraining. **8 modules Verblijf en 8 modules Contextbegeleiding laagintensief** worden er ingezet voor jongeren vanaf 16-17 jaar tot maximaal 24 jaar. Jongeren kunnen er intern doorstromen of extern instromen. De jongeren op kamertraining hebben nog een gemeenschappelijke ruimte, waar ontmoeting tussen jongeren en begeleiding gefaciliteerd wordt. Zij koken ook in die ruimte. Voor vele jongeren die instromen in kamertraining is de nabijheid van een begeleider nog erg belangrijk. Het is vaak een eerste kennismaking met wat zelfstandig leven eigenlijk inhoudt. De jongeren op studiotraining verblijven in een studio waarin ook een eigen keuken is voorzien. De groep verdwijnt op de achtergrond en fungeert als buur waar jongeren af en toe mee kunnen afspreken. Het leven speelt zich voornamelijk af op de studio en daarbuiten, in de buurt, de ruimere omgeving en de eigen context. Dit vraagt om een andere, minder frequente aanwezigheid van begeleiders. 's Avonds is er een begeleider aanwezig en 's nachts kan er beroep gedaan worden op een inwonende begeleider.

Dit hulpaanbod zal vorm krijgen binnen:

- **De afdeling Zelfstandigheidstraining Eik** (Kuilenweg 7, 3740 Bilzen), waar 4 jongeren tussen 18 en 24 jaar zullen wonen binnen een vorm van studiotraining met een verhoogde focus op zelfstandigheid. Er is een erkenning voor **5 modules Verblijf en 5 modules Contextbegeleiding laagintensief**, waarvan de vijfde module ingezet wordt als flexbed met contextbegeleiding voor interne en externe jongeren. Er zijn geen exclusiecriteria en jongeren kunnen er zowel intern doorstromen als extern instromen. Binnen 'Eik' verblijven vier jongvolwassenen die voldoende autonomie en zelfstandigheid hebben ontwikkeld om zelfstandig te kunnen wonen, maar die nog nood hebben aan een zekere nabijheid van leeftijdsgenoten en begeleiding. De nadruk ligt op de eigen leeragenda van de jongere. 'Eik' is een werkplek en niet louter een dak boven het hoofd. Jongeren dragen actief verantwoordelijkheid voor hun eigen traject en worden gevraagd een minimaal begeleidingsengagement aan te gaan. Iedere jongere heeft wekelijks minimaal één begeleidingsmoment met zijn individuele begeleider. Binnen Eik is er ook aandacht voor de begeleiding van het leefklimaat. Binnen 'Eik' is er ook een vijfde flexkamer. Deze kamer wordt ingezet voor **kortdurende crisisopvang** van jongeren binnen HSA en daarbuiten die de leeftijd van 18 jaar bereikt hebben. We willen ook voor jongeren in dak- en thuisloosheid van betekenis zijn.

Om maatwerk te bieden is het belangrijk om enerzijds goed de vragen van onze jongeren te verkennen en anderzijds een aanbod uit te werken dat voldoende flexibiliteit biedt om in te spelen op hun noden. Vraagverheldering is daarom een belangrijke eerste stap in het hulpverleningstraject. Heeft een jongere op een bepaald moment de vraag om op eigen benen te leren staan, zelfstandig te leven en voor zichzelf te zorgen? Of is het een vraag naar meer autonomie, zoals dat voor elke jongvolwassene op deze transitieleeftijd een ontwikkelingstaak is? Dit leidt tot andere noden. **We verkennen daarom samen met hen hun toekomstperspectief en gaan na hoe we hen hierin kunnen ondersteunen.** We

hanteren daarom diverse werkvormen om een passend antwoord te kunnen bieden op deze diversiteit aan (hulp)vragen. **We werken hierbij gefaseerd en gedifferentieerd, maar niet trapsgewijs.** We hanteren geen checklist van criteria waaraan jongeren dienen te voldoen alvorens ze naar een andere werking kunnen overstappen.

Doorheen de verschillende werkingen loopt een rode draad. De gemeenschappelijkheid zit hem in de benadering van onze jongeren via een specifieke basishouding. Die basishouding impliceert dat begeleiders **de relatie, de verbinding met de jongere als basis zien én als belangrijkste werkinstrument.** We kunnen een traject van vrijwillige hulpverlening aan jongvolwassenen enkel aangaan op basis van die relatie. Regels en afspraken zijn er om het samenleven en de werkrelatie vorm te geven, maar zijn geen doel op zich. Waar nodig laat de begeleider ook los en geeft hij ruimte. Daarnaast streven we ook naar een zo normaal mogelijke positieve en veilige woonsituatie waar iedereen zich welkom en geaccepteerd voelt. Voorspelbaarheid, betrouwbaarheid, structuur en routine zijn belangrijk, maar steeds aangepast en op maat van de jongere.

3.2.1.7. Contextbegeleiding in functie van autonoom wonen

HSA heeft een erkenning voor **6 modules Contextbegeleiding in functie van autonoom wonen.**

Jongeren die een eigen plek (zullen) huren en toch nog begeleiding wensen, kunnen vanaf 17-18 jaar voor Contextbegeleiding Autonoom Wonen (CBAW) kiezen. CBAW is niet-rechtstreeks toegankelijke hulpverlening die buiten de eigen domeinen van de voorziening georganiseerd wordt voor jongeren die intern doorstromen of voor jongeren die extern instromen.

HSA ondersteunt 6 jongeren van 17 tot 25 jaar en hun context met een vraag naar zelfstandig wonen vanwege de nood om op eigen benen te staan, of omwille van een moeilijke thuissituatie of als volgende stap na een verblijf in een residentiële setting.

Een langere plaatsingsgeschiedenis met hulpverleningsmoeheid tot gevolg ligt vaak aan de basis voor een vraag voor CBAW. Wekelijks komt er een begeleider langs om het traject van de jongere op te volgen. De begeleiders in CBAW zijn dezelfde als de begeleiders uit kamer- en studiotraining, waardoor er vaak al sprake is van een vertrouwensband. Dit verlaagt voor hen de drempel, waardoor ze de stap naar verdere ondersteuning bij hun streven naar zelfstandigheid alsnog zetten. Bij jongeren die doorstromen uit andere modules, gaat er veel aandacht en zorg uit naar het opbouwen van een vertrouwensband. Bij CBAW richt de begeleiding zich in grote mate op de hulpvraag van de jongere, waarbij de eigen regie en verantwoordelijkheid ook maximaal bij hem of haar ligt. De begeleiding is een gekende en vertrouwde hulplijn op momenten dat dit nodig is.

Wanneer het voor een jongere moeilijk wordt om zelfstandig te wonen, is er de mogelijkheid om tijdelijk elders binnen onze bandbreedte tot rust te komen en de draagkracht te versterken. Op deze manier willen we maximale flexibiliteit in het begeleidingstraject realiseren.

3.2.2. Samenwerkingsverbanden

Hierboven hebben we ons ruime en diverse hulpverleningsaanbod binnen de regio Maasmechelen – Tongeren toegelicht. HSA maakt ook deel uit van diverse samenwerkingsverbanden waarbij verschillende expertises gebundeld worden om kracht-, netwerk- en vraaggericht te werken.

3.2.2.1. *Het RTJ-punt*

De Wiekslag, Huize Sint-Augustinus en Daidalos startten in oktober 2017, met de steun van het IROJ, het RTJ-punt op. Zij verbinden zich ertoe een referentiepunt te zijn dat informatie, oriëntatie en ondersteuning biedt aan elke hulpvrager en organiseren sinds de start gezamenlijk de toegang tot hun aanbod rechtstreeks toegankelijke contextbegeleiding. Ook het volledige aanbod van **CKG De Stap** is opgenomen binnen het RTJ-punt. Sinds januari 2019 is ook **COLim**, een samenwerkingsverband tussen dezelfde organisaties die de module contextbegeleiding in functie van positieve heroriëntering aanbieden, geïntegreerd in het RTJ-punt.

Het RTJ-punt richt zich als centraal info- en aanmeldpunt voor rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp binnen Limburg tot iedereen die een hulpverzoek heeft met betrekking tot een minderjarige en zijn of haar context. Het kan gaan om cliënten zelf, de Brede Instap (CLB, CGG, school, OCMW, CAW, ...), maar ook privétherapeuten, huisdokter, enzovoort.

- Het RTJ-punt kan gecontacteerd worden met **een concrete informatievraag**. Waar nodig fungeert zij als brug naar alternatieve werkingen. Het RTJ-punt genereert ook heel wat informatie met betrekking tot hulpverzoeken.
- Wanneer er geen duidelijke informatievraag (meer) is, maar een hulpverzoek, begint het **oriënteren**. Vanuit het kracht- en netwerkgericht denken wordt de hulpverzoeker gecoacht. Deze vorm van coaching wordt tevens gevat in het gedachtegoed van Positieve Heroriëntering (PH). Op deze manier wordt verkend welke hulpbronnen dicht bij de hulpverzoeker steunend kunnen zijn. Soms is coaching ontoereikend en is een procesbegeleiding aangewezen. De module contextbegeleiding in functie van Positieve Heroriëntering kan door het RTJ-punt opgestart worden binnen één van de erkende voorzieningen. In deze fase worden duidelijke afspraken gemaakt met de hulpverzoeker en biedt het RTJ-punt door afstemming duidelijkheid en transparantie voor alle betrokkenen.
- Het informeren, oriënteren en afstemmen kan resulteren in **een hulpverzoek tot rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp**. Er wordt zo snel mogelijk een match beoogd tussen deze hulpverzoeken en het aanbod. Het RTJ-punt biedt, indien gewenst, alternatieve perspectief biedende hulp. Deze aangeboden alternatieve hulp zorgt dat er contact blijft met de hulpverzoeker wanneer er geen onmiddellijke match is. Wanneer een hulpverzoek gekoppeld kan worden aan een hulpaanbod, verzorgt het RTJ-punt deze koppeling.

Deze werkwijze zorgde voor een betere toegang (duidelijk telefoonnummer en een uniforme werkwijze), meer efficiëntie (slechts éénmaal aanmelden), meer transparantie (eenduidig wachtbeheer) en concrete nodenindicatoren (noden- en wachtinformatie met unieke gezinnen), wat leidt tot kwaliteitsvollere hulpverlening voor kwetsbare gezinnen.

3.2.2.2. Crisisbegeleiding

In 2020 bundelden **OOOC Het Kompas, CKG De Stap en Huize Sint-Augustinus** de krachten om samen de oproep crisisbegeleiding binnen het relance plan 'Vlaamse Veerkracht' te beantwoorden. Crisisbegeleiding is een ambulante of mobiele begeleiding met als doel een veranderingsproces op gang te brengen waarbij veiligheid geïnstalleerd wordt en verdere escalatie voorkomen wordt. Het samenwerkingsverband maakt dat we niet beperkt zijn door wat er vanuit de eigen organisatie mogelijk is. We voelen ons geruggensteund door de interdisciplinariteit, wat vaak leidt tot een nieuwe zienswijze omtrent de benadering van gezinnen.

De doelgroep zijn jongens en meisjes van 0 tot 21 jaar en hun context die wonen in de provincie Limburg. Er dient sprake te zijn van een acut beleefde noodsituatie waarbij er onmiddellijk hulp geboden moet worden, maar waar een verblijf binnen de thuiscontext nog mogelijk is en/of waarin tijdelijk een kort verblijf elders gerealiseerd wordt. Dit kan binnen de context van het kind of de jongere of binnen de professionele hulpverlening.

De begeleiding duurt maximaal 28 dagen, is éénmalig verlengbaar en omvat gemiddeld 36 contacturen. De crisis kan als zuivere begeleiding aangeboden worden of gekoppeld worden aan crisisopvang, ongeacht wie de crisisopvang aanbiedt. Na het beëindigen van de crisisopvang wordt de crisisbegeleiding nog verder gezet in de thuiscontext om maximaal effect te bekomen. We hanteren **geen contra-indicaties**, maar passen ook **geen geprotocolleerde methode** toe, wat toelaat op maat van de mogelijkheden van het gezin te werken. We beschouwen een crisis als een kantelmoment dat kansen inhoudt en trachten opnamevoorkomend te werken.

3.2.2.3. Samenwerkingsverband De Plan-Trekkers (1G1P Regio Oost)

HSA maakt ook deel uit van de Plan-Trekkers. De Plan-Trekkers is de naam voor **het samenwerkingsverband 1 Gezin 1 Plan voor Oost-Limburg**, maar ook de naam van het team van jeugdhulpverleners dat in Oost-Limburg werkt voor alle gezinnen van dat gebied. Het werkingsgebied Oost-Limburg bestaat uit 3 eerstelijnszones: Kemp en Duin; Maasland; en Zuid-Oost Limburg. De Limburgse samenwerkingsverbanden 'De Plan-Trekkers', '1sgezind' en 'Gezin centraal' hebben samen de ambitie om in Limburg 1 jeugdhulp te realiseren waarin kinderen, jongeren en hun gezinnen in hun krachten staan en regie houden over hun leven. Tezamen met de andere leden willen we komen tot één sterke en goed uitgebouwde jeugdhulpverlening.

De Plan-Trekkers zijn er voor gezinnen met kinderen tussen de -9 maanden en 25 jaar met hulpvragen op één of meerdere levensdomeinen. 1G1P zorgt voor een snel en flexibel aanbod dat wordt ingezet wanneer modules uit de rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp niet meteen beschikbaar zijn en het kind, de jongere en/of het gezin niet kunnen wachten op hulp. Wanneer verschillende organisaties met dezelfde jongere of hetzelfde gezin werken, maken zij één gezamenlijk plan samen met de jongere of het gezin (1G1P, 2022)¹⁰.

¹⁰ Zie: <https://www.éengezin-éénplan.be>

3.2.2.4. Samenwerkingsverband Heem vzw (Veilig verblijf)

In Limburg wordt het nieuwe aanbod veilig verblijf gerealiseerd door een partnerschap van 7 voorzieningen uit diverse sectoren van de jeugdhulp en het netwerk Ligant. Deze 7 voorzieningen zijn O.C. Sint-Ferdinand, Huize Sint-Augustinus, Asster, Pieter Simenon, Huize Sint-Vincentius, OOC Kompas en De Wiekslag. Het ontstaan van veilig verblijf vindt zijn origine in een wijziging van het jeugddelinquentierecht uit 2019. Daarin werd beslist om vanaf 1 januari 2022 een privaat georganiseerd alternatief te voorzien voor jongeren in een verontrustende opvoedingssituatie, waarbij de jeugdrechter inschat dat beveiliging van/voor de jongere een onderdeel van de hulpverlening is.

Heem vzw is een tijdelijke verblijfplaats waar jongeren tot rust kunnen komen, perspectief wordt geboden en waar iedere jongere een geïntegreerd traject op maat krijgt. Het gaat om jongeren die negatieve ervaringen en/of complexe problematieken met zich meedragen, in zeer onveilige situaties vertoeven en onvoldoende bereikbaar zijn voor de noodzakelijk geachte hulpverlening. Het doel van het aanbod is het creëren van verbinding met de jongere en zijn context en de onveiligheid van de situatie weer voldoende veilig maken, zodat re-integratie in de samenleving en (her)aansluiting bij de reguliere hulpverlening mogelijk is.

3.2.2.5. Project De Ideale Wereld

De Plan-Trekkers, waar HSA deel van uitmaakt, mag een pilootproject 'gedragen verantwoordelijkheid en de ideale wereld' uitrollen. **Het einddoel is het vermijden van geblokkeerde trajecten binnen de residentiële jeugdhulp.** Vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid wil ons samenwerkingsverband hierop een antwoord bieden door een andere en vernieuwende kijk en aanpak in deze hulpverleningstrajecten (Jeugdhulp, 2022)¹¹. Het netwerk bestaat uit een forum dat aan de slag gaat met de uitdagingen en een stuurgroep die bestaat uit diverse leden binnen en buiten de jeugdhulp en de krijtlijnen van het project mee uitzet.

We willen buiten de lijnen van de jeugdhulp kleuren. Onze droom is om **op maat samengestelde ateliers** aan te bieden waarin elke jongere de regie en het eigen proces blijft bewaren. Zij hebben maximaal eigenaarschap. **Een interprofessioneel en sectoroverschrijdend team** gaat aan de slag met het gezin, zet in op de bestaande krachten en gaat op zoek naar hulp die beter aansluit bij elke casus. Die hulp organiseren we ook het liefst zo dicht bij de jongere om breuklijnen in het traject te voorkomen. Eind 2022 willen we op kleine schaal proefdraaien met de atelierwerking.

Ondertussen is er ook **een werkgroep Welzijn – Onderwijs** opgestart waarin de focus ligt op de samenwerking tussen onderwijs en welzijn bij kinderen en jongeren in, of ter voorkoming van, een geblokkeerd traject. In deze fase worden oplossingen uitgewerkt die residentiële settings en scholen ondersteunen om een pedagogisch milieu met aandacht voor welzijn te creëren, zodat jongeren de nodige leer- en ontwikkelingskansen krijgen om veerkrachtig in het leven te staan.

¹¹ Zie: <https://www.jeugdhulp.be/idealewereld/ideale-werelden/plantrekkers>

3.2.2.6. *Inloophuis voor dak- en thuisloze jongeren*

VZW Homie is een Limburgs burgerinitiatief dat in samenwerking met Arktos vzw Limburg en Genesis vzw inloophuizen wil creëren voor jongvolwassen dak- en thuislozen tussen 18 en 25 jaar uit Limburg. Ze plaatsen hiervoor caravans in zorgzame buurten, waarbij bewoners maximaal betrokken worden. In iedere caravan biedt men één jongere een dak boven het hoofd. Het gaat om bed, bad, brood en begeleiding op diverse levensdomeinen via de Missing Link methodiek door Arktos vzw. Buurtbewoners vervullen een ondersteunende rol naar de jongere toe en doen allerhande activiteiten met hen. HSA fungeert als toeleider voor het inloophuis gezien dit een tijdelijke ondersteuning kan bieden aan jongeren waarbij dak- en thuisloosheid dreigt.

3.2.2.7. *Werkgroepen*

- **Werkgroep jongvolwassenen:**

In augustus 2016 overleed Jordy, een jongere die voorheen in een voorziening verbleef, in een tentje midden in een Gents parkje in de nabijheid van vele potentiële partners die hulp hadden kunnen bieden. Toenmalig minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin Jo Vandeuren problematiseerde het gebrek aan intersectorale samenwerking om dergelijke dramas in de toekomst te vermijden. Het appel van de minister werden opgevangen door IROJ Limburg door het oprichten van de werkgroep jongvolwassenen Limburg. In deze werkgroep zetelen actoren uit de Bijzondere Jeugdzorg, VAPH en GGZ, maar ook actoren die zich richten tot levensdomeinen zoals vrije tijd en werk. HSA participeert in deze werkgroep, omdat wij hulp verlenen aan heel wat jongeren binnen deze transitieleeftijd. HSA neemt hierbij een inspirerende trekkersrol op zich in de sub-werkgroep toegankelijkheid OCMW's en wonen.

- **Werkgroep VTO:**

De Limburgse voorzieningen hebben zich verenigd vanuit het gezamenlijk belang om kwalitatieve en diverse vormen van vorming, training en opleiding te kunnen aanbieden. De betaalbaarheid van VTO en de praktische organisatie om opleiders te kunnen aantrekken waren eveneens een belangrijke motivatie om hier als voorzieningen samen de schouders onder te zetten. Dit heeft als effect gehad dat er onder voorzieningen een vorm van samen leren ontstaan is. HSA neemt haar verantwoordelijkheid op door als host op te treden bij bepaalde vormingen die met een jaarlijkse frequentie terugkeren.

- **Kerngroep crisis:**

Vanuit het samenwerkingsverband crisisbegeleiding neemt HSA deel aan de Limburgse kerngroep crisis. In deze intersectorale kerngroep verbinden de Limburgse aanbieders van crisisbegeleiding en –opvang binnen het mogelijk en verzekerd aanbod zich rond de vraag- en aanbodsituatie van de crisishulpverlening. Limburgse tendensen worden afgezet tegen de Vlaamse cijfers. Op zorginhoudelijk vlak worden initiatieven onderzocht die kunnen leiden tot kwaliteitsverbetering en efficiëntieverhoging van de inzet van de beschikbare middelen.

- **IROJ kerngroep RTJ:**

De kerngroep RTJ heeft de volgende doelstellingen: inventarisatie en informatie-uitwisseling; het stimuleren van continuïteit in trajecten om zo een echt laagdrempelige jeugdhulp te realiseren; en het uitdragen van de visie 1G1P.

De kerngroep RTJ draagt deze visie uit door ondersteuning te bieden aan afspraken inzake eenvormige monitoring van RTJ in de regio, maar ook door pijnpunten en verbetervoorstellen te signaleren. Zij werkt een gezamenlijke communicatie inzake RTJ in de regio uit, met aandacht voor de nood aan heldere bewegwijzering, informatie en bekendmaking van het RTJ-aanbod. Hierbij wordt gewerkt aan een kwaliteitsvol onthaal in de hele regio. Er wordt ook ingezet op informatie-uitwisseling en -deling inzake RTJ en er wordt voorzien in een ondersteunend aanbod (vorming). De werkgroep is de plaats van afstemming met en tussen de bovenlokale samenwerkingsverbanden 1G1P.

3.2.3. Ligging en infrastructuur

De infrastructuur van vzw Huize Sint-Augustinus heeft doorheen de tijd een grote evolutie gekend. Toch kan ook gesteld worden dat er lange tijd sprake is geweest van **een status-quo**. Dit heeft vanzelfsprekend een impact op de toegankelijkheid, de differentiatie en de kwaliteit van het huidige zorgaanbod, maar werpt ook drempels op voor de wijze waarop onze hulp- en dienstverlening vandaag georganiseerd kan worden, binnen en tussen teams én in samenwerking met andere organisaties.

Tot op heden wordt het uitzicht van onze organisatie bepaald door de keuze om in de jaren 80 van de vorige eeuw het kloostergebouw aan de gemeente Lanaken te verkopen. Grootschalige opvang maakte toen plaats voor een ruimer, innovatiever en meer gedifferentieerd zorgaanbod in “huizen in de straat” op diverse locaties in de regio Maasmechelen – Tongeren. Het betekende het begin van een decentrale organisatie met een uniek (maar daardoor ook beperkt) aanbod per locatie. De laatste twee decennia was er evenwel geen sprake van een toekomstgericht en innovatief infrastructuurbeleid dat toelaat om in te spelen op wijzigende zorgbehoeften, nieuwe beleidslijnen, innovaties in de (residentiële) jeugdhulp en de tendens om over grenzen van organisaties en sectoren heen tot een meer geïntegreerde ontwikkeling van hulp- en dienstverlening te komen¹². Jarenlang is er **een ad hoc beleid** gevoerd waarin onvoldoende gevolg is gegeven aan de pedagogische visie die nagestreefd wordt.

Met dit zorgstrategisch plan zetten we (verdere) stappen om **een toekomstgericht, innovatief én beheersbaar infrastructuurbeleid te voeren** waarbij doordachte keuzes gemaakt worden in functie van het realiseren van onze beleidsstrategie en de kernopdracht. Om deze keuzes te kunnen maken, hebben we **onze uitgangspunt op vlak van ligging en infrastructuur in kaart gebracht**. We hebben eerst een patrimoniumevaluatie uitgevoerd, waardoor we zicht hebben gekregen op *de huidige toestand van onze infrastructuur en het potentieel ervan*. We lichten dit hierna toe. Vervolgens hebben we semigestructureerde interviews en tevredenheidsmetingen afgenomen bij tal van belanghebbenden, waardoor we nu ook zicht hebben op *de noden en wensen omtrent de huidige en toekomstige infrastructuur*. De (on)tevredenheid over de ligging en infrastructuur komt verder aan bod, onder **3.3.1. Geschiktheid van infrastructuur**.

De volledige patrimoniumevaluatie met kadastrale plannen, opmetingen, verbruikskosten en fotomateriaal is terug te vinden in bijlage IX. Deze inspectie werd uitgevoerd door BPA-groep-architectuur. We beperken ons hierna tot de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen uit de patrimoniumevaluatie. We geven voor ieder gebouw de ligging, de zorginhoudelijke functie(s), de toegankelijkheid en de bouwtechnische staat aan. Het bureau heeft op basis van deze bevindingen aanbevelingen verwoord. Het potentieel van de huidige ligging en infrastructuur wordt bepaald door (enkel) rekening te houden met de (toenmalige) marktwaarde, de geschatte renovatiekosten en de uitbreidingsmogelijkheden.

¹² Zie: <https://www.opgroeien.be/sites/default/files/documents/20211221%20-%20Vroeg%20en%20nabij%20-%20inspiratienota.pdf>

3.2.3.1. De huidige toestand van onze infrastructuur

Bij de toelichting van de huidige toestand van onze infrastructuur, starten we met het gebouw/de locatie die het minste potentieel heeft. Het architectenbureau heeft alle gebouwen gerangschikt wat betreft hun potentieel op vlak van uitbreidingsmogelijkheden, bereikbaarheid, aanpassingsmogelijkheden, de perceeloppervlakte en de integratiemogelijkheden in de buurt.

1. **De Link** (rangorde 11 van 11 gebouwen) is gelegen in de Koning Albertlaan 26 in Maasmechelen (kadastrale ligging: 1^{ste} afdeling, sectie C, nr. 216E). Het gebouw heeft een perceeloppervlakte van 280 m² en een netto-vloeroppervlakte van 244,24 m². De Link is **een dagcentrum** dat ambulante begeleiding voorziet. De doelgroep bestaat uit jongeren, hun gezin en context met een pedagogische hulpvraag waarbij er sprake is van verontrusting en er nood is aan een begeleidingstraject.

Deze locatie heeft **een Mobiscore**¹³ van 7,0/10, omwille van de goede bereikbaarheid van tal van voorzieningen, maar ook rekening houdende met het beperkte aanbod openbaar vervoer. Het gebouw is evenwel niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

De bouwtechnische staat van het gebouw vraagt om ingrijpende maatregelen. Ook de thermische isolatie van het geheel is zo goed als onbestaande en de waterdichting van de voorgevel moet herzien worden. Het grootste nadeel is de structuur van het gebouw. Deze is dermate ingewikkeld door de niveauverschillen, dat de toegankelijkheid ervan problematisch en zo mogelijk bijna onoplosbaar is. Daarnaast is er ook onzekerheid over de buitenruimte. **Omwille van de algehele toestand en de beperkte mogelijkheden zullen investeringen nooit renderen.** Er werden daarom geen detailramingen voor fundamentele verbeterwerken gemaakt. De conclusie is dus dat het gebouw niet enkel technisch en thermisch, maar ook organisatorisch aangepast dient te worden, waardoor er beter geopteerd kan worden om het gebouw door een nieuwbouw te vervangen of te verkopen.

2. **Onder Ons** (rangorde 10 van 11 gebouwen) is gelegen in de Nijverheidslaan 105 in Lanaken (kadastrale ligging: 1^{ste} afdeling, sectie B, nr. 147H). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 1012 m² en een netto-vloeroppervlakte van 442,10 m². Onder Ons is **een gemengde horizontale leefgroep waar 10 jongeren vanaf 13-14 jaar kunnen instromen** en kunnen verblijven tot 19-20 jaar (maximaal 24 jaar). In Onder Ons is ook een zijvleugel beschikbaar waar jongeren thematisch kunnen oefenen in hun zelfredzaamheid.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 6,4/10, in het bijzonder door de matige bereikbaarheid van de voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur en het gegeven dat het aanbod openbaar vervoer er beperkt is. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

Hoewel de binnenruimte geen grote tekortkomingen vertoont, is het evenwel verouderd. De beperkte isolatie en de niet-compacte bouwvorm leiden tot een erg hoog energieverbruik. Er zijn

¹³ Elk adres in Vlaanderen krijgt een Mobiscore van 0 tot 10. Hoe hoger de score, hoe beter. Dat betekent dat je voorzieningen in de buurt gemakkelijk met de fiets of te voet bereikt en dat de milieu-impact van verplaatsingen laag is. Je vergelijkt Mobiscores van alle buurten in Vlaanderen en binnen een bepaalde regio.

geen ventilatievoorzieningen in het gebouw aanwezig en ook de sanitaire installatie en voorzieningen zijn aan vervanging toe. De vorm van het volume en de indeling is niet overzichtelijk en moeilijk te herschikken. De toegankelijkheid naar binnen en buiten toe is moeilijk. Het perceel is klein en laat geen uitbreiding toe. **De vraag stelt zich of het zinvol is om op deze locatie, te midden van industriële gebouwen, verder te investeren en of het niet eerder aangewezen is het pand te verkopen.**

3. **Ter Linde** (rangorde 9 van 11 gebouwen) is gelegen in de Zilverdennenlaan 24 in Gellik (kadastrale ligging: 6^{de} afdeling, sectie A, nr. 21W). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 983 m² en een netto-vloeroppervlakte van 244,76 m². In Ter Linde is er, naast **een gemengde horizontale leefgroep voor 7 jongeren tussen 13-14 jaar en 19-20 jaar**, ook nog **een bovenverdieping voor 3 jongeren vanaf 16 jaar aan wie een laagdrempelige vorm van kamertraining aangeboden wordt**. De bovenverdieping biedt jongeren die stappen willen zetten richting meer autonoom wonen een plek in de nabijheid van de leefgroep.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 5,6/10, in het bijzonder door de matige bereikbaarheid van de voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur en het gegeven dat het aanbod openbaar vervoer er beperkt is. Daarnaast is het gebouw ook niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

Het metselwerk vertoont in de achtergevel een barst vanaf de bovenliggende dakkapel naar het onderliggende raam en loopt verder door tot op de fundering. Isolatie is zo goed als onbestaande in dit gebouw, wat leidt tot een erg hoog energieverbruik. Hoewel de binnenruimte geen tekortkomingen vertoont, zijn zowel de keuken als de sanitaire installatie en voorzieningen verouderd en aan vervanging toe. In het algemeen ogen zowel de binnen- als buitenzijde van het gebouw druk en onverzorgd. Er zijn ook geen ventilatievoorzieningen in het gebouw aanwezig. Het gebouw is gelegen in een villawijk op een beperkt perceel dat geen uitbreiding meer toelaat. **De vraag stelt zich of het wel zinvol is om op deze locatie verder te investeren.**

4. **De Toekomst** (rangorde 8 van 11 gebouwen) is gelegen in de Henri Dunantstraat 163 in Lanaken (kadastrale ligging: 2^{de} afdeling, sectie E, nr. 216W). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 1010 m² en een netto-vloeroppervlakte van 312,42 m². De Toekomst is **een verticale leefgroep voor 12 kinderen** die er kunnen instromen tot de leeftijd van 12-13 jaar.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 6,4/10, in het bijzonder door de matige bereikbaarheid van voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur en het gegeven dat het aanbod openbaar vervoer er beperkt is. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

Het metselwerk van het hoofdgebouw vertoont op verschillende plaatsen barsten. De uitbreiding vertoont ernstige sporen van verzakking. Het gebouw is slechts beperkt geïsoleerd, wat leidt tot een hoog energieverbruik. Hoewel de binnenruimte geen tekortkomingen vertoont, is er wel nood aan een opfrisbeurt. Zowel de keuken als de sanitaire installatie en voorzieningen zijn verouderd en aan vervanging toe. Hoewel het gebouw gelegen is in een woonwijk, is het beperkt bereikbaar met het openbaar vervoer. Het perceel is ruim bemeten en laat een beperkte uitbreiding toe.

5. **Eik** (rangorde 7 van 11 gebouwen) is gelegen in de Kuilenweg 7 in Bilzen (kadastrale ligging: 1^{ste} afdeling, sectie C, nr. 452R). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 1476 m² en een netto-vloeroppervlakte van 560,00 m². Op deze locatie is de technische dienst ondergebracht. In Eik zullen ook **5 jongeren tussen 18 en 24 jaar wonen binnen een vorm van studiotraining** met verhoogde focus op zelfstandigheid. Het pand staat reeds enige tijd leeg.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 5,8/10, in het bijzonder omwille van de matige bereikbaarheid van voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur en het gegeven dat er sprake is van een redelijk aanbod openbaar vervoer. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

De gevels vertonen enkele barsten ter plaatse van de achterbouw en boven bepaalde ramen. Er is sprake van beperkte isolatie, wat leidt tot een hoog energieverbruik. De keuken op de 1^{ste} verdieping is verouderd, maar de keukens in de studio's zijn nog in goede staat. De kelder vertoont duidelijk vochtsporen. De centrale verwarmingsinstallatie is verouderd, met een niet-recente gaswandketel. De sanitaire installatie en voorzieningen zijn verouderd en aan vervanging toe. Er hangt ook een rioolgeur in het gebouw. Er zijn ook geen ventilatievoorzieningen in het gebouw aanwezig. Om het geheel in te richten opdat het bewoonbaar is, dienen aanzienlijke kosten gemaakt te worden. **De vraag stelt zich of deze kosten verantwoord zijn.** Dit lijkt volgens het architectenbureau enkel het geval te zijn indien er nood is aan extra vergader- en/of kantoorruimtes op deze locatie. Het is bovendien niet mogelijk om deze kantoorruimten af te sluiten indien de zolder ingericht wordt als woonruimte.

6. **'t Pand** (rangorde 6 van 11 gebouwen) is gelegen in de Pandenstraat 17 in Zutendaal (kadastrale ligging: 1^{ste} afdeling, sectie B, nr. 494C). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 577 m² en een netto-vloeroppervlakte van 483,51 m². In 't Pand is er plaats voor **4 jongeren in kamertraining en 4 jongeren in studiotraining vanaf 16-17 jaar tot maximaal 24 jaar.**

Deze locatie heeft een Mobiscore van 5,8/10, in het bijzonder omwille van de matige bereikbaarheid van voorzieningen voor onderwijs, ontspanning, sport en cultuur én gezondheid en zorg. Het aanbod openbaar vervoer is er beperkt. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

De gevel vertoont geen noemenswaardige gebreken. De pannen zijn evenwel verweerd en op termijn te vervangen. Er is sprake van beperkte isolatie, wat leidt tot hoge energiekosten. Er zijn ook verschillende verzakkingen vastgesteld. De aanwezige sanitaire installatie en toestellen zijn verouderd en aan vervanging toe. De elektrische installatie voldoet, maar heeft oud schakelmateriaal en oude stopcontacten. De gehele verwarmingsinstallatie is verouderd. Er zijn geen ventilatievoorzieningen in het gebouw aanwezig. **Samengevat kan gesteld worden dat het gebouw zich in een technisch goede staat bevindt, maar verouderd is.**

7. **De Poort** (rangorde 5 van 11 gebouwen) is gelegen in de Rode Kruislaan 31 in Tongeren (kadastrale ligging: 1^{ste} afdeling, sectie D, nr. 226R4). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 904 m² en een netto-vloeroppervlakte van 281,15 m². De Poort is **een dagcentrum** dat ambulante

begeleiding voorziet. De doelgroep bestaat uit jongeren, hun gezin en context met een pedagogische hulpvraag waarbij er sprake is van verontrusting en er nood is aan een begeleidingstraject.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 5,3/10, in het bijzonder omwille van de matige bereikbaarheid van voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur. Er is wel sprake van een goed aanbod openbaar vervoer. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

Het gebouw leent zich voor de functies die het momenteel inhoudt. Er kunnen verschillende ingrepen plaatsvinden die de gebruikswaarde van het pand op langere termijn garanderen. Op een structurele herstelling van het balkon na is het gebouw in goede staat. Het vervangen en isoleren van het dak is noodzakelijk indien de zolderverdieping ingericht wordt.

8. Het hoofdkantoor (rangorde 4 van 11 gebouwen) heeft op heden **een louter administratieve functie**, waardoor we verwijzen naar **bijlage IX** voor meer informatie.
9. **Eigen Haard** (rangorde 3 van 11 gebouwen) is gelegen in Hangveld 9/11 in Rekem (Kadastrale ligging: 3^{de} afdeling, sectie B, nr. 1303C). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 1610 m² en een netto-vloeroppervlakte van 272,95 m². Eigen Haard is **een verticale leefgroep voor 12 kinderen** die er kunnen instromen tot de leeftijd van 12-13 jaar.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 5,4/10, in het bijzonder omwille van de matige bereikbaarheid van voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur en het gegeven dat er sprake is van een beperkt aanbod openbaar vervoer. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

Het metselwerk vertoont op verschillende plaatsen barsten, voornamelijk ter plaatse van de hoeken. De binnenzijde van het gebouw kan een grondige opfrisbeurt gebruiken. De keuken is verouderd en de sanitaire installatie en voorzieningen zijn verouderd en aan vervanging toe. Er is sprake van beperkte isolatie, wat leidt tot hoge energiekosten. Er zijn ook geen ventilatievoorzieningen in het gebouw aanwezig. Het perceel is ruim bemeten en laat een uitbreiding toe.

10. **Were Di** (rangorde 2 van 11 gebouwen) is gelegen in de Patrijzenlaan 15 in Veldwezelt (kadastrale ligging: 5^{de} afdeling, sectie A,, nr. 67N2). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 844 m² en een netto-vloeroppervlakte van 227,42 m². Were Di is **een verticale leefgroep voor 12 kinderen** die er kunnen instromen tot de leeftijd van 12-13 jaar.

Deze locatie heeft een Mobiscore van 5,4/10, in het bijzonder omwille van de matige bereikbaarheid van voorzieningen voor ontspanning, sport en cultuur en het gegeven dat er sprake is van een beperkt aanbod openbaar vervoer. Daarnaast is het gebouw niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

De binnenzijde van het gebouw kan een grondige opfrisbeurt gebruiken. Er kan ook best een isolatie van de buitenschil gebeuren. Het perceel is ruim bemeten en laat een grote uitbreiding toe op het links gelegen vrije perceel.

11. **Het contextgebouw** (rangorde 1 van 11 gebouwen) is gelegen in de Sint-Augustinusstraat 17 in Gellik (Kadastrale ligging: 6^{de} afdeling, sectie B, nr. 279F). De locatie heeft een perceeloppervlakte van 577 m² en een netto-vloeroppervlakte van 272,42 m². De naam van het gebouw verradt haar functie: het aanbieden van **contextbegeleiding**.

De Mobi-score kon niet geraadpleegd worden. Het gebouw is niet aangepast aan de huidige eisen van toegankelijkheid.

Het metselwerk vertoont op verschillende plaatsen barsten en vochtsporen. Het dak is niet geïsoleerd. De sanitaire installatie en voorzieningen zijn verouderd en aan vervanging toe. Er zijn geen ventilatievoorzieningen in het gebouw aanwezig. De binnenzijde van het gebouw is recent vernieuwd en ziet er verzorgd uit. Het perceel is ruim bemeten en laat een uitbreiding toe.

3.2.3.2. Potentieel van de huidige ligging en infrastructuur

De inspectie van ieder gebouw liet het architectenbureau toe inschattingen te maken en aanbevelingen te verwoorden.

De eerste tabel geeft een overzicht van de gemiddelde verkoopwaarde per gebouw en geeft een kostenraming voor uit te voeren renovatiewerken:

- In de eerste kolom vinden we **de gemiddelde verkoopwaarde** van alle gebouwen terug. Dit is en blijft een schatting die onderhevig is aan tendensen op de markt.
- In de volgende kolommen vinden we een overzicht terug van de geraamde kosten op basis van eenheidsprijzen uit 2020 en opmetingen op plan. Gestegen grondstoffen- en energiekosten, productie- en distributieproblemen hebben het laatste jaar geleid tot hogere (ver)bouwkosten, waardoor vermoed kan worden dat de indertijd **geraamde kosten eerder een onderschatting zijn**. Urgent op te lossen problemen worden in het rood aangeduid. De in het groen aangeduide kostenramingen zijn aanbevolen investeringen om de gebouwen te isoleren en winddicht te maken. De tabel maakt duidelijk dat de meeste gebouwen weinig tot niet geïsoleerd zijn, met **hoge verbruikskosten en een beperkt zomer- en wintercomfort** tot gevolg. Ten slotte is ook **de herinrichting** van de diverse gebouwen een belangrijk aandachtspunt.

- Het architectenbureau adviseert om deze werken op korte termijn, binnen een termijn van 5 jaar uit te voeren. **Hierbij geven zij aan dat bepaalde investeringen bij meerdere gebouwen sowieso niet meer zullen renderen.** Het aanpakken van **het gebouw 'De Link'** zal omwille van haar structuur, niveauverschillen, de staat van de gevels en het dak geen meerwaarde bieden. Dit ondanks de goede ligging, maar ook rekening houdende met de inkrimpende buitenruimte en beperkte parkeermogelijkheden. Bij **het gebouw 'Onder Ons'** kan de vraag gesteld worden of er geïnvesteerd moet worden in deze infrastructuur omwille van haar ligging (tussen industriële gebouwen en buiten een woonkern). Dezelfde vraag stelt zich bij **het gebouw 'Ter Linde'**, waar het perceel klein is, geen uitbreiding toelaat, afgelegen is en waar de binnenzijde van het gebouw druk aanvoelt en onverzorgd oogt.

	gemiddelde verkoopswaarde	mogelijke kosten (afgerond excl.btw) (zwart = mogelijk, groen = wenselijk, rood = dringend nodig)									TOTALE KOST
		isoleren daken	isoleren zoldervloeren	isoleren buitenschil	vervangen buitenschrijn.	herinrichting gebouw	technische installaties	toegankelijkheid	constructieve ingrepen	mogelijke anderen werken	
01 De Link	190.000,00										
02 De Poort	290.000,00		12.500,00		35.000,00		6.000,00	4.500,00	10.000,00	91.800,00	159.800,00
03 Onder Ons	525.000,00	14.500,00		95.000,00	40.000,00		158.000,00	2.500,00			310.000,00
04 Were Di	379.000,00		8.000,00	58.500,00	40.500,00	55.000,00	6.000,00				168.000,00
05 Toekomst	445.000,00		8.000,00	69.500,00	35.000,00	62.500,00	6.000,00	4.000,00			185.000,00
06 Eigen Haard	440.000,00		8.000,00	58.500,00	40.000,00	55.000,00	6.000,00				167.500,00
07 Ter Linde	360.000,00	34.000,00		73.000,00	29.000,00						136.000,00
08 LZT	455.000,00						20.300,00	2.500,00			22.800,00
09 Kantoor	452.000,00										
10 Context	440.000,00		8.000,00	58.500,00	40.500,00		6.000,00	3.500,00			116.500,00
11 Eik	450.000,00		13.500,00			27.000,00					40.500,00
	4.426.000,00	48.500,00	58.000,00	413.000,00	260.000,00	199.500,00	208.300,00	7.000,00	20.000,00	91.800,00	1.306.100,00

De tweede tabel rangschikt de gebouwen wat betreft **hun potentieel op vlak van uitbreidingsmogelijkheden, bereikbaarheid, aanpassingsmogelijkheden, de perceeloppervlakte en de integratiemogelijkheden in de buurt.**

De lage scores voor de reeds vermelde gebouwen vallen op, maar ook andere locaties scoren laag tot zeer laag op meerdere aspecten, in het bijzonder de uitbreidingsmogelijkheden en de bereikbaarheid.

	evaluatie					RAPPORT %	RANGORDE
	uitbreidingsmogelijkheden	bereikbaar openbaar vervoer	potentie voor aanpassing/groei in de toekomst	perceeloppervlakte	integratiemogelijkheden in de buurt		
01 De Link	1	5	1	2	5	30%	11
02 De Poort	2	5	3	4	5	65%	5
03 Onder Ons	2	3	2	4	2	55%	10
04 Were Di	5	4	4	5	3	70%	2
05 Toekomst	2	2	4	4	3	60%	8
06 Eigen Haard	5	4	4	5	4	70%	3
07 Ter Linde	1	2	3	2	3	60%	9
08 LZT	1	5	3	2	4	65%	6
09 Kantoor	2	2	4	2	4	67%	4
10 Context	4	5	4	4	4	75%	1
11 Eik	2	2	4	3	3	65%	7
	1 = pover, 2 = zwak, 3 = gemiddeld, 4 = goed, 5 = zeer goed						

Het bovenstaande maakt duidelijk dat we op korte termijn aankijken tegen hoge renovatiekosten. In de technische kostenberekening wordt weliswaar aangegeven wat er nodig is om de gebouwen (bouw)technisch en thermisch op punt te stellen, maar een dergelijke interventie is enkel verdedigbaar indien het ook voldoende maatschappelijke effecten kan genereren. **Het potentieel van de huidige ligging en infrastructuur is eerder relatief indien we ook de sociale en maatschappelijke opbrengsten in de beoordeling meenemen. Sterker zelfs: dit is kiezen voor een status quo.** De infrastructuur zal dan wel veiliger en gezonder worden en leiden tot een aangenamer binnenklimaat, maar zal op vele locaties geen impact hebben op de differentiatie en de basiskwaliteit van het zorgaanbod. De vorm van de meeste volumes beperkt een duurzaam en meervoudig ruimtegebruik en de grootte van de meeste percelen biedt weinig uitbreidingsmogelijkheden. Op vele locaties zou er daardoor nog steeds geen continuüm aan hulpverlening aangeboden kunnen worden, waardoor we ook intern breuken in de jeugdhulp blijven organiseren. De infrastructuur laat na deze ingrepen niet toe om er verschillende functies te bundelen en met elkaar te verweven en staat verbinding, ontmoeting, samenwerking en synergie binnen en tussen teams en met strategische partners in de weg. Op de meeste locaties wordt het moeilijk tot onmogelijk om aanpassingen door te voeren die een multifunctionele infrastructuur faciliteren en waarbij voldaan kan worden aan de bouwtechnische en bouwfysische normen voor de door het agentschap Opgroeien erkende voorzieningen. Ten slotte zou de toegankelijkheid van de meeste gebouwen problematisch blijven en zouden we bij een keuze om “louter” te renoveren niets veranderen aan het gegeven dat de meeste locaties moeilijk bereikbaar blijven voor onze kinderen, jongeren en hun gezinnen en ver verwijderd zijn van (basis)voorzieningen en hun vertrouwde buurt en context. Een inclusieve, nabije en open leef- en werkomgeving, waarbij aansluiting gezocht kan worden met andere jeugdhulpaanbieders en de buurt en waarbij kinderen en jongeren maximaal kunnen blijven deelnemen aan het gewone leven blijft met de keuze voor het renoveren van de bestaande infrastructuur een verre droom¹⁴.

Niet de bestaande infrastructuur of gronden in ons bezit, maar de noden van gebruikers dienen het uitgangspunt te zijn¹⁵. Deze patrimonieevaluatie kan dan ook niet los gezien worden van de noden en wensen van kinderen, jongeren, hun gezinnen, medewerkers, strategische partners en derden die toegelicht worden onder [3.4.1. Geschiktheid van infrastructuur](#), [3.4.2. Tevredenheid](#) en [3.4.3 Waardering strategische partners](#).

¹⁴ Zie: https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/pleisterplekken_en_alternatieve_woonplekken_jeugdhulp.pdf

¹⁵ Zie: https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/210405_rondzendbrief_VIPA_zorgstratie_voorzieningen_jeugdhulp_bijlage.pdf

3.3. De resultaten van de organisatie

3.3.1. Geschiktheid van infrastructuur

In **3.2.3. Ligging en infrastructuur** hebben we onze uitgangspositie op vlak van ligging en infrastructuur toegelicht. Om zicht te krijgen op **de (on)tevredenheid over de huidige ligging en infrastructuur van onze afdelingen**, hebben we semigestructureerde interviews en vragenlijsten afgenomen bij kinderen, jongeren, hun gezinnen, medewerkers en de Raad van Bestuur. De vragen die we gesteld hebben zijn gebaseerd op (PROSE, 2022)¹⁶ en werden waar nodig aangepast:

- De vragenlijsten 'Geschiktheid van de infrastructuur', 'Beheer en onderhoud van de lokalen' en 'Beheer van instrumenten' binnen het aandachtsgebied 'Middelen en samenwerking' (inputgebieden);
- De vragenlijst 'Infrastructuur' binnen het aandachtsgebied 'Tevredenheid van cliënten en verwijzers' (outputgebieden);
- De vragenlijst 'Infrastructuur binnen het aandachtsgebied 'Tevredenheid van medewerkers' (outputgebieden).

Hierna lichten we de belangrijkste resultaten toe. Voor meer informatie over de participatie- en responsgraad, verwijzen we naar **7. Wijze waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is. Alle resultaten van de medewerkers-, ouder- en jongerenbevraging zijn terug te vinden in bijlagen X, XI en XII, XIII en XIV.**

Om de (on)geschiktheid van de huidige infrastructuur te bepalen, hebben we alle gebruikers ervan vragen gesteld over de volgende thema's: de ligging en bereikbaarheid; de toegankelijkheid van de gebouwen; de ervaren veiligheid, comfort en privacy; de sfeer, inrichting en mogelijkheden van de infrastructuur. De resultaten van de verschillende vragenlijsten geven een eenduidig beeld, waardoor we ervoor gekozen hebben om alle grafieken een plaats te geven **in de vermelde bijlagen**. Toch beseffen we dat er verschillen zijn in wat iedere groep gebruikers meer of minder belangrijk vindt. Op iedere locatie dienen verschillende functies zoals wonen, werken en ontmoeten dagelijks met elkaar verenigd worden. Hierna willen we dan ook vooral ruimte laten voor de antwoorden van onze kinderen, jongeren, gezinnen, medewerkers én bestuursleden.

Ligging en bereikbaarheid. Slechts 16% van alle medewerkers geeft aan dat hun (werk)locatie vlot bereikbaar is voor kinderen, jongeren en hun gezinnen (met het openbaar vervoer). Er wordt onder andere aangehaald dat het op vele locaties lang wandelen is tot een bushalte, waarbij er sprake is van een beperkte dienstverlening (doorheen de week en/of tijdens het weekend). **Dit werpt drempels op omtrent vrijetijds-, school- en stagemogelijkheden voor kinderen en jongeren én bezoekmogelijkheden voor hun ouders en context.** Kinderen, maar in het bijzonder jongeren en hun ouders bevestigen dit. 1 op 4 ouders en bijna 4 op 10 jongeren zijn hier (eerder of zeer) ontevreden over. Ouders appreciëren het concept van huizen in de straat in een veelal rustige buurt, maar wijzen erop dat de locaties ver verwijderd zijn van school, andere (basis)voorzieningen, vrijetijdsinitiatieven, en bovenal hun thuis. Ouders zonder auto zijn niet enkel lang onderweg, maar dienen vaak ook nog

¹⁶ Zie: <https://www.prose.be/>

een heel eind te voet af te leggen. Bijna de helft van de jongeren en jongvolwassenen geeft aan moeilijk op hun school of stageplek te geraken.

“De ligging is niet afgestemd op school en domicilie-adres.”

“Moeilijk te bereiken, ver van de bushalte. Ik ben bezorgd als ze zo vroeg alleen op straat is om naar school te gaan of 's avonds als ze terug naar haar kamer gaat.”

“Ik moet om 6:20 vertrekken en dan moet ik 2 bussen nemen, en als ik de tweede bus mis ben ik al te laat op school. Als ik thuis ben is dit 1 bus en kan die nemen om 7:45 dat is een zeer groot verschil.”

Toegankelijkheid van de gebouwen. Slechts 8,6% van de medewerkers geeft aan dat hun (werk)locatie (binnen- en buitenruimtes) vlot toegankelijk is voor alle bezoekers, ook indien zij een beperking hebben. Ten eerste is er bij vele locaties sprake van beperkte parkeermogelijkheden en slechte bestrating. Vervolgens werpen de vele trappen op zowat alle locaties letterlijk drempels op. Het sanitair is ook niet aangepast aan rolstoelgebruikers en heel wat ruimtes of gangen bieden weinig manoeuvreerruimte. Er wordt ook aandacht gevraagd voor meer ergonomie. Kinderen, jongeren en jongvolwassenen hebben vooral aangegeven hoe toegankelijk de gebouwen voor hen zijn en hechten belang aan voldoende beweegruimte en het beschikken over een ruime fietsenstalling. Ouders kaarten dezelfde problemen als medewerkers aan.

“Iemand met rolstoel zou er moeilijk geraken, ik kan ook moeilijk aan de bel dus iemand met rolstoel zeker niet.”

“Onze spreekkamers zijn boven en onze 'tuin' is niet toegankelijk voor mensen met een beperking.”

“Als ik uiteindelijk klaar ben met op de bus te zitten en daar ben, is het wel makkelijk, behalve als er gekookt wordt of er mensen zijn. De keuken is veel te klein en veel te vol.”

De ervaren veiligheid, comfort en privacy. 4 op 10 medewerkers stelt dat de huidige infrastructuur, inrichting en uitrusting (eerder) niet veilig zijn voor kinderen, jongeren, jongvolwassenen en hun gezinnen. **Medewerkers kaarten de verouderde staat van het meubilair, de apparatuur, maar ook sanitaire, elektrische en verwarmingsinstallaties aan. Er worden ook vragen gesteld bij de algemene staat van ieder gebouw.** 1 op 3 medewerkers meent dan ook dat de leef-, woon- en begeleidingsruimtes **niet meer aansluiten bij de huidige verwachtingen omtrent verlichting, verluchting, verkoeling, verwarming en akoestiek.** De slechte akoestiek, de vaak dunne muren en het ontbreken van meerdere vrije ruimtes leidt er toe dat 1 op 3 medewerkers stelt dat de eigen werklocatie zich niet leent tot het bieden van voldoende privacy. Ten slotte laat de huidige indeling, inrichting en uitrusting onvoldoende toe om preventief te werken en gepast om te gaan met agressie. Zich afzonderen of tot rust komen is op vele locaties moeilijk of zelfs onmogelijk. Voor ouders is de vraag of de infrastructuur voldoende veilig is moeilijk te beantwoorden. Zij hebben hier onvoldoende zicht op of hechten eerder belang aan hoe veilig zij de buurt beschouwen. Ouders merken weliswaar ook de verouderde staat van de infrastructuur op. Toch zijn 2 op 3 ouders eerder wel tevreden over de mate waarin de leef- en woonruimtes comfortabel zijn. Zij kaarten vooral de slechte akoestiek, de ventilatiemogelijkheden en de slecht functionerende verwarming op diverse locaties aan. Bij kinderen,

jongeren en jongvolwassenen zien we een gemengd beeld. Zij menen dat de ruimtes voldoende verlucht en verwarmd kunnen worden, maar kaarten vooral de onaangename verlichting en akoestiekproblemen aan en hopen dat de sanitaire voorzieningen vernieuwd worden.

“De slaapkamers van onze jongeren bevinden zich naar mijn mening in een zeer slechte staat. IJzeren kasten met deuken, op geschreven, met stickers beplakt... De bureautjes zijn ofwel slechts een instabiel tafeltje of zeer oude/kapotte/vernieelde bureau. De matrassen zijn heel dun en velen al zeer oud. Onze keuken is ook zeker aan vervanging toe. De ramen laten veel tocht door en hebben zeer scherpe hoeken. Onze tuin heeft geen afsluitbare poortjes. Langs 2 kanten kan iedereen naar binnen lopen.”

“De dunne muren zorgen er soms voor dat cliënten niet vrij uit kunnen spreken, daar er bijvoorbeeld in de kamer ernaast een gezinslid wacht. We moeten zeer stil praten over gevoelige onderwerpen omdat alles hoorbaar is, zelfs met gesloten deuren.”

“Hogere elektriciteits- en verwarmingskosten vragen dat iedere werknemer alert is hierop zoals lichten uit doen, niet laten branden. Verwarming niet hoog laten aanstaan tijdens verlof, weekend, ... Ook voor de gezamenlijke ruimten zoals de keuken, vergaderzaal, ... Onder het dak kan het erg warm worden tijdens de zomer maanden. Er is geen airco.”

“Alleen in mijn kamer kom ik tot rust. Ik mis chillplekken.”

De sfeer, inrichting en mogelijkheden van de infrastructuur. Als we medewerkers vragen of kinderen, jongeren en hun gezinnen in het algemeen tevreden zijn over de mogelijkheden van de eigen werklocatie, dan geeft slechts 8,6% aan het hier zeker mee eens te zijn. Heel wat factoren leiden tot dit slechte resultaat en werden hier reeds aangehaald. **Heel wat medewerkers stellen echter dat de huizen op zich niet meer voldoen aan de noden die kinderen, jongeren en hun gezinnen hebben en dat ook de locatie als beperkend ervaren wordt.** In de mate van het mogelijke zoekt men verbinding met de buurt en maakt men er gebruik van de faciliteiten. 1 op 3 medewerkers geeft dan ook aan dat de (locatie, algemene staat, omvang, indeling en inrichting van de) huidige infrastructuur niet bijdraagt tot hulpverlening op maat van kinderen, jongeren en hun gezinnen. **De infrastructuur laat onvoldoende toe om een aangename en stimulerende werkomgeving te creëren en staat een open en ontwikkelingsgericht leefklimaat in de weg.** Er wordt niet enkel ingeboet op zaken als ergonomie en leefsfeer, maar er is ook sprake van **een groeiende nood aan meer multifunctionele ruimtes** voor kinderen, jongeren, hun gezinnen, medewerkers, externe partners en bezoekers. Toch is er bij ouders nog sprake van een matige tevredenheid over de mogelijkheden van de huidige infrastructuur. Ze waarderen de inspanningen die geleverd worden om een huiselijke sfeer te creëren in een eerder verouderde accommodatie, maar vinden de omvang, de indeling en het aantal ruimtes eerder beperkt voor het aantal kinderen en jongeren dat er begeleid worden. In het bijzonder de slaapkamers en het gebrek aan privacy (tijdens een bezoek of telefoongesprek) storen hen. **Minder dan de helft van de kinderen, jongeren en jongvolwassenen geeft aan binnen en buiten te beschikken over voldoende ruimte om te ontspannen en tot rust te komen en stelt ook dat de slaapkamers veel te klein zijn.**

“We hebben enkel de garage als gespreksruimte op dit moment. Maar deze dient ook als opslagruimte. Dus niet erg ideaal.”

“Wanneer alle jongeren aanwezig zijn, is er soms wel een gemis naar een vrij lokaal om tot rust te komen.”

“De infrastructuur (het concept) vormt het geheel dat nodig is om een organisatie soepel te laten functioneren. Er is nood aan ruimte voor werkbezoeken. Bezoekersruimte.”

“Geef de kinderen privacy om te bellen, want ze zijn erg afgeleid door het lawaai van de andere kinderen. Kinderen die veel rustmomenten nodig hebben, kunnen die daar eigenlijk moeilijk vinden, behalve als ze alleen op hun kamer zitten, maar dat vinden de kinderen vreselijk. Als een kind gebeld wordt, laat hen even naar een aparte ruimte gaan.”

“Algemeen vind ik het krap voor het aantal kinderen. Buitenruimte is beperkt. Rare indeling binnen.”

“Er staat een bed, een bureau, een kast en een wasbak. De kamer is te klein voor al deze spullen. Er blijft niet veel ruimte over.”

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de huidige infrastructuur niet langer voldoet aan de noden van alle gebruikers. Heel wat feedback stemt overeen met wat in de patrimoniumevaluatie aan bod kwam. Het “louter” renoveren, herinrichten en uitrusten van de verschillende gebouwen zal ons echter niet toelaten om aan de noden en wensen van alle gebruikers tegemoet te komen. Die noden zijn groot waardoor we hier ook niet in kunnen temporiseren. **Ze impliceren dat er nagedacht dient te worden over de fysieke plaats waar onze hulpverlening plaatsvindt, maar ook over een duurzaam en inclusief bouwconcept dat ons toelaat onze kernopdracht te realiseren en waarbij gevolg gegeven wordt aan lopende beleidslijnen.** Deze beleidslijnen wijzen op het belang van zich lokaal enten, de krachten bundelen en komen tot een meer geïntegreerde ontwikkeling van hulp- en dienstverlening. Outreachend en vindplaatsgericht werken (in de leefwereld, buurt, school) staan centraal in de wijze waarop hulp- en dienstverlening vorm krijgt om tijdig een passend antwoord te bieden op vragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen¹⁷. De verkoopwaarde van onze panden en het gegeven dat HSA een financieel gezonde organisatie is, laten ook toe andere en betere realisatiescenario's te verkennen dan het “louter” renoveren, herinrichten en uitrusten van de verschillende gebouwen.

¹⁷ Zie: <https://www.opgroeien.be/sites/default/files/documents/20211221%20-%20Vroeg%20en%20nabij%20-%20inspiratienota.pdf>

3.3.2. Tevredenheid

We wilden natuurlijk niet enkel zicht krijgen op de (on)tevredenheid over de huidige ligging en infrastructuur van onze afdelingen, maar hebben kinderen, jongeren, ouders, medewerkers en de Raad van Bestuur **ook vragen gesteld over de kwaliteit en toegankelijkheid van ons zorgaanbod**:

De overige vragen **voor medewerkers** zijn gebaseerd op de 'vragenlijst voor groepsmedewerkers' (werkklimaatonderzoek) van de Hogeschool Leiden (van der Helm, 2022)¹⁸ en diverse vragenlijsten binnen het aandachtsgebied 'Tevredenheid van medewerkers' uit PROSE. **De resultaten van de medewerkersbevraging zijn terug te vinden in bijlage X.** De overige vragen **voor (plus)ouders** laten toe om aandacht te hebben voor alle fasen en aspecten van het begeleidingstraject. **De resultaten van de ouderbevraging zijn terug te vinden in bijlage XI.** Ten slotte hebben we de keuze gemaakt om de vragenlijsten 'leefklimaatonderzoek' (van der Helm, 2022)¹⁹ af te nemen **bij kinderen en jongeren**. Er is een vragenlijst Pedagogisch Klimaat [voor kinderen van 4 tot 8 jaar](#); [voor jongeren van 8 tot 15 jaar](#) en [voor jongvolwassenen vanaf 16 jaar](#). **De resultaten van de jongerenbevraging zijn terug te vinden in de bijlagen XII, XIII en XIV.** Hierna vatten we per bevraging de belangrijkste resultaten samen en kiezen we ervoor om grafieken vooral een plaats te geven in de reeds vermelde bijlagen. Voor meer informatie over de participatie- en responsgraad, verwijzen we naar [7. Wijze waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is](#).

Medewerkersbevraging. Zowat alle medewerkers geven aan dat er sprake is van **een neergeschreven en geactualiseerde missie en hulpverleningsvisie die recht doet aan alle werkvormen** (40,7% is het hier zeker mee eens, 53,1% is het hier mee eens). Medewerkers waarderen de wijze waarop de missie en visie tot stand kwamen en uiten zich ook bereid om deze (verder) te vertalen naar de dagelijkse praktijk (34,6% is het hier zeker mee eens, 60,5% is het hier mee eens).

Ook de vernieuwde aandacht voor het kwaliteitsbeleid werpt vruchten af. Bij de vraag of 'de kwaliteit van de aangeboden hulp- en dienstverlening regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd wordt', geeft 17,3% van de medewerkers aan dat dit zeker het geval is en is 60,5% het hier mee eens. Uit de vele antwoorden blijkt dat er de laatste tijd grote stappen vooruit zijn gezet, waarbij het systematisch evalueren en bijsturen van de kwaliteit van hulpverlening in opbouw is en leeft binnen ieder team.

Verder geeft een ruime meerderheid aan dat het voor hen duidelijk is wat er van hen als medewerker binnen hun functie en rol verwacht wordt (43,2% is het hier zeker mee eens, 50,6% is het hier mee eens). Uit de antwoorden leiden we af dat **medewerkers waarderen dat er een duidelijk kader uitgewerkt is omtrent het medewerkersbeleid, waarbij de uitvoering ervan ook veel meer in cocreatie tot stand komt.** Hiervoor verwijst men onder andere naar de groeiplannen op organisatie-, team- en individueel niveau. Het is ook belangrijk om te weten of het takenpakket motiverend en uitvoerbaar is en afgestemd is op ieders competenties. 33,3% van de medewerkers is het hier zeker mee eens, iets meer dan de helft van de medewerkers is het hier mee eens. Heel wat medewerkers uiten de wens om over teams heen intervisiemomenten te lanceren om te streven naar betere resultaten en uitkomsten voor kinderen, jongeren en hun gezinnen.

De vragen omtrent samenwerking binnen en tussen teams wijzen op **het belang van de context waarin men zijn of haar werk uitvoert.** In het bijzonder de verbinding met het eigen team en alle andere onderdelen van de organisatie is een belangrijke sleutel tot een duurzame en werkbare

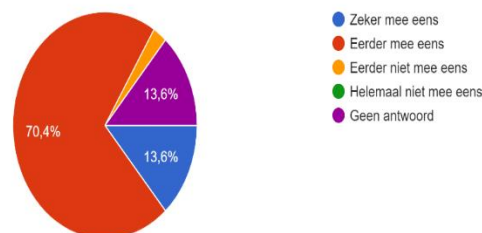
¹⁸ Zie: https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/residentiele-jeugdzorg/vragenlijst/lgwci_aug2018_format.pdf

¹⁹ Zie: <https://www.hsleiden.nl/residentiele-jeugdzorg/onderzoek-en-projecten/leefklimaat/index>

loopbaan. De resultaten tonen aan dat er sprake is van een goede samenwerking binnen het eigen team, maar wijzen vooral op het verlangen naar meer en anders samen werken tussen teams. Slechts 7,4% van de medewerkers geeft aan dat er vandaag sprake is van een nauwe samenwerking tussen teams. Bij de bespreking van de resultaten op het dialoogmoment in juni 2022 werd gewezen op de coronacrisis, maar ook op de letterlijke afstand tussen verschillende afdelingen en de beperkte mogelijkheden van de huidige infrastructuur. Heel wat medewerkers willen hier snel stappen in zetten.

Er liggen ook nog **kansen om het eigen hulpverleningsaanbod beter kenbaar te maken** in de regio Maasmechelen – Tongeren. Slechts 6,2% van de medewerkers stellen dat het aanbod er al voldoende gekend is. Een ruime meerderheid van de medewerkers meent ook dat **het eigen hulpverleningsaanbod voldoende breed is** om in te spelen op allerhande hulpvragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen (21% is het hier zeker mee eens, 59,3% is het hier mee eens). Uit de antwoorden is af te leiden dat we samen met strategische partners en andere jeugdhulpaanbieders lokaal het verschil kunnen maken. **Er lijkt dan ook een grote bereidheid en interesse te zijn om hulpverlening (nog meer) in samenwerkingsverbanden vorm te geven en de krachten te bundelen om in te spelen op regionale zorgbehoeften.** 17,3% is het hier zeker mee eens, 54,3% is het hier mee eens. Het functioneel samenbrengen van diverse expertises kan leiden tot meer kwaliteitsvolle hulpverlening op maat van kinderen, jongeren en hun gezinnen. Wanneer gevraagd wordt of cliënten en verwijzers tevreden zijn over de huidige aangeboden hulpverlening, dan zijn dit de resultaten:

8.1 Cliënten en verwijzers zijn tevreden over de aangeboden hulpverlening?
81 antwoorden



Hoe tevreden zijn kinderen, jongeren en hun gezinnen?

Ouderbevraging. Bijna 1 op 3 (plus)ouders geeft aan zeer tevreden te zijn over de hulp, begeleiding en/of zorg die aan hun gezin geboden wordt. 40,4% is eerder tevreden, terwijl 1 op 3 (plus)ouders minstens eerder ontevreden is. Uit de antwoorden kunnen we afleiden dat (plus)ouders zich **in het bijzonder positief uiten over de stappen die hun kind vooruit heeft gezet en de mogelijkheid om betrokken te blijven en hun ouderrol op te nemen.** Ook de aandacht en een oprechte belangstelling voor het volledige gezin en het samen zoeken naar oplossingen wordt zeer gewaardeerd. Wanneer (plus)ouders hun ontevredenheid uiten, dan lijken vele ouders geen onderscheid te maken (of te zien) tussen (beslissingen van) de Jeugdrechtbank en het aangeboden begeleidingstraject door HSA. Deze ouders uiten een gevoel van machteloosheid en geven bij vele vragen ook aan perspectief te missen. Heel wat van hun klachten kunnen niet los gezien worden van hun relatie met en uitspraken door de Jeugdrechtbank.

“Ongeacht dat de kinderen in een leefgroep zaten, gaven ze mij en mijn kinderen het gevoel betrokken te blijven op elkaar. Ze maakten zelf voorstellen aangaande bezoeken, telefonisch contact, activiteiten om samen te doen, ... Ze hielpen me op die manier om in de moederrol te blijven, iets waar ik bij aanvang bang voor was.”

“Als de rechtbank niet zegt wat specifiek het probleem is dan kan de begeleiding ook niet samenwerken met ons. Dat de rechtbank dan tenminste kijkt welke hulp nodig is. Onder deze omstandigheden is het toch ook niet raar dat een kind opstandig wordt.”

Meer dan 2/3^{de} van de ouders geeft aan minstens tevreden te zijn over **het afstemmen van de aangeboden hulp, begeleiding en/of zorg op hun specifieke situatie en hulpvraag**. Bijna 6 op 10 (plus)ouders geeft ook aan minstens tevreden te zijn over de mate waarin er gewerkt is aan de vragen die zij zelf hadden bij de aanmelding. Ten slotte zijn ook bijna 6 op 10 (plus)ouders minstens tevreden over de mate waarin de (hulp)vragen opgelost zijn. Heel wat ouders waren geen vragende partij, maar blijken toch met wel wat zorgen en vragen te zitten. Vaak wordt aangehaald dat men tijd nodig heeft om effectief (belangrijke) (hulp)vragen te durven stellen. Men ervaart vanaf het begin deskundigheid, maar vaak wordt erop gewezen dat er eerst sprake dient te zijn van een vertrouwensband en dat er bovenal ook erkenning voor hun situatie gevraagd wordt. Toch wordt er aangegeven dat er belangrijke stappen vooruit gezet worden. Zij waarderen dat er uitgegaan wordt van de krachten van het volledige gezin en dat er rekening is gehouden met hun tempo en mogelijkheden. Het is dan ook niet ongewoon dat heel wat (plus)ouders zich eerder positief uiten over de contextbegeleiding (die aan huis komt), dan over de leefgroepsbegeleiding. **De soms letterlijke afstand tot de leefgroep wordt geproblematiseerd en beperkt hun bezoek- en contactmogelijkheden**. (Plus)ouders merken vooruitgang op diverse levensdomeinen en waarderen de goede zorgen van de begeleiding, maar geven ook aan dat er hierdoor **breuken ontstaan doorheen het traject**.

“Ik had op dat moment geen vragen, het overkwam me, ik was overdonderd. Ik wilde vooral zo goed mogelijk meewerken zodat alles in orde zou komen.”

“Ik voelde me zeer bedreigd dat wanneer ik de hulp niet aanvaardde, het via de jeugdrechter zou worden opgelegd. Daardoor heb ik nooit van het begin af aan open durven zijn over wat mij dwars zat, over mijn gevoelens en mijn kijk op de situatie. Lang daarna heb ik zelf mijn moment genomen (brief voorgelezen) en daarop kreeg ik een heel positieve reactie. Ik had meer geruststelling nodig in het begin in plaats van me bang te maken.”

“Het heeft me jaren gekost om het gevoel te hebben dat er naar mij geluisterd wordt. Dit heeft vooral betrekking op de consulent. Het heeft wel als gevolg dat ik weinig vertrouwen heb. Vragen met betrekking tot de groep kunnen gesteld worden.”

“Het is een grote afstand tussen thuis en de leefgroep. Ik ben telkens een halve dag onderweg. Ik moet bus nemen, overstappen, belbus bellen en nog terug. Dat is een grote inspanning. En op zondag zijn de busuren nog moeilijker. Soms helpt mijn grote zoon. Het brengt ook veel spanning.”

“Door de tijd in het dagcentrum hebben ze tijd met hun papa gemist.”

“De zusjes hebben hun grote zus heel erg gemist en contact was heel lang niet mogelijk. Dat heeft ook effect gehad op de emoties van de kinderen thuis.”

Jongerenbevraging. Er werden 3 vragenlijsten afgenomen, afgestemd op ieders leeftijd. Dit maakt dat de resultaten niet zomaar veralgemeend kunnen worden. Toch menen we dat ze een indicatie geven over de mate dat we erin slagen te streven naar een positief en veilig leefklimaat.

7 van de 13 **4- tot 8-jarigen** geeft aan het fijn te vinden in de groep. Hierbij gaat het zowel over de mogelijkheden die er zijn in de groep om te spelen, als over het samen spelen met andere kinderen. **Opvallend is dat slechts 6 van de 13 4- tot 8-jarigen aangeven dat ze het huis veilig vinden.** Ze geven aan dat er vaak dingen stuk zijn. Alle kinderen bevestigen wel dat er een plek in het huis is waar zij met hun ouders of vrienden kunnen samen zijn en een gesprek voeren. **Slechts 5 van de 13 bevraagde kinderen geeft aan dat ze hun slaapkamer voldoende groot vinden.** Een jongere merkt op dat er met een bed, bureau, kast en wastafel geen ruimte overblijft. Ten slotte worden heel wat wensen aangehaald omtrent de buitenruimte, het herstellen van materiaal en het opruimen van de leef- en woonruimtes.

Het merendeel van de **8- tot 15-jarigen** (16 van de 23 bevraagde jongeren) geeft minimaal een score van 7 op 10 voor **de sfeer in de groep**. Een goede band met de begeleiding en andere jongeren geeft de doorslag voor deze resultaten. Hoewel er sprake is van sfeer in de groep, zijn de **meningen verdeeld over hoe sfeervol de groep eruit ziet**. 10 van de 23 bevraagde jongeren geeft een score van 6 of lager. Iedere score komt aan bod. Er wordt vooral gewezen op de algemene staat en het verouderde uitzicht van de gebouwen. De veiligheid in de groep scoort hoog. Deze vraag wordt door iedere jongere anders geïnterpreteerd: de ene vergelijkt de groep met de thuissituatie, heel wat jongeren geven aan terug te kunnen vallen op de begeleiding en enkelen wijzen op de verouderde staat van (de uitrusting van) de gebouwen. We zien ook een gemengd beeld bij de vraag **'Ik word gek van de drukte in de groep.'**: 6 jongeren geven aan dat dit zeker het geval is, nog eens 7 jongeren geven aan dat dit eerder het geval is en 6 jongeren geven aan dit soms wel en soms niet zo is. Een jongere stelt dat hij/zij zich moeilijk kan afzonderen en zich zelfs op zijn/haar kamer niet kan afsluiten van de drukte van de groep. Het valt ook op dat slechts 3 van de 23 bevraagde jongeren aangeeft de kinderen in de groep helemaal te vertrouwen. Eenzelfde beeld komt ook naar voor bij **de vraag 'We lopen elkaar in de groep erg in de weg'**. Het taartdiagramm vertoont een bijna gelijke verdeling. 2 jongeren geven aan dat de gangen of het huis op zich te klein zijn. Positief is dat een grote meerderheid aangeeft dat er hier aan hun doelen gewerkt wordt.

Bij **de jongvolwassenen (vanaf 16 jaar)** zien we een gemengd beeld bij zowat alle vragen. Wat opvalt is de lage tevredenheid over de sfeer in "de groep". Slechts 3 van de 16 bevraagde jongeren geven aan het helemaal eens te zijn dat het veilig is in de groep. Er wordt dan vooral gewezen op de algemene staat van de gebouwen (die ook een lage rangschikking hadden in de patrimoniumevaluatie). Ook drukte (en verveling) in "de groep" lijkt voor velen een probleem te zijn. Hun focus ligt elders, buiten de leefgroep of kamer- en studiotraining. De eigen leefwereld is echter ver weg en jongeren hekelen ook de dienstregeling van het openbaar vervoer. Toch geven heel wat jongeren aan dat het goed is dat ze door HSA begeleid worden en stellen ze ook dat wat ze leren hen verder helpt.

De resultaten tonen het belang aan van de context waarin men zijn of haar werk uitvoert en de hulpverlening aan kinderen, jongeren en hun gezinnen tot stand komt. Bij medewerkers is er een grote wens om meer samen te werken over teams en organisaties heen om te kunnen streven naar meer kwaliteitsvolle hulpverlening en om beter in te kunnen spelen op regionale zorgbehoeften. Kinderen wezen op de beperkte ruimte (binnen, buiten en op hun kamer), jongeren koppelden dit aan het ervaren van te veel drukte in de groep. Bij jongvolwassenen en (plus)ouders werd de letterlijke afstand tussen de thuiscontext en de verschillende werkvormen geproblematiseerd en werd er gewezen op het ontstaan van breuken doorheen het traject.

3.3.3. Waardering strategische partners

We hebben ervoor gekozen om geen tevredenheidsmeting te verspreiden naar onze strategische partners. We voelden ons aangesproken door de inspiratienota "Vroeg en Nabij", waarin opgeroepen werd om verder muren af te breken en in een samenspel met vele partners het beste en meest efficiënte antwoord te vinden op vragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen. Ook wij geloven dat we elkaar nodig hebben om tijdig een passend antwoord te kunnen bieden op de vele ondersteuningsvragen. We beslisten daarom om niet enkel strategische partners te bevragen in functie van *onze* zorgstrategische denkoefening, maar gingen **in dialoog met alle (boven)lokale jeugdhulpaanbieders uit de regio Maasmechelen – Tongeren** over hoe we *samen* verbindingen kunnen maken en op elkaar afstemmen in de jeugd- en gezinshulp. We nodigden ook erkende cliëntorganisaties uit zoals Ouderspunt en Cachet vzw. Twee leden van de ouderwerking sloten aan op één van onze bijeenkomsten.

We hebben **één bovenlokale en vier lokale brainstormsessies in Bilzen, Lanaken, Tongeren en Maasmechelen** georganiseerd om dit scharniermoment niet zomaar voorbij te laten gaan. Om zoveel mogelijk afstemming te bereiken en effectief te mobiliseren, zijn er gesprekken gevoerd met organisaties uit de regio die op dit moment eenzelfde strategie-oefening uitvoeren (zoals bijvoorbeeld Mariahuis vzw) en zijn we in gesprek gegaan met de lokale besturen van de vermelde locaties. Het hoge aantal aanwezigen op de (boven)lokale brainstormsessies doet vermoeden dat er sprake is van een momentum. We hebben **een groeiende consensus** vastgesteld om te bewegen richting een meer geïntegreerde ontwikkeling van hulp- en dienstverlening, waarbij gedeelde verantwoordelijkheid opgenomen wordt voor het zorgaanbod in een regio om vroeg en nabij het verschil te maken voor kinderen, jongeren en hun gezinnen. Iedere bijeenkomst werd ingeleid door een korte voorstelling van Huize Sint-Augustinus en een toelichting van de lopende beleidslijnen. Alle deelnemers kregen daarna de opdracht om door middel van een bouwwerk (LEGO® DUPLO®) aan te geven hoe de jeugd- en gezinshulp in de regio er in de toekomst dient uit te zien. Deze denkoefening heeft geleid tot vele mogelijke werven voor de toekomst. Iedere bijeenkomst eindigde met een ontmoetings- en



netwerkmoment. Hierna vatten we de belangrijkste inzichten samen. **De aanwezigheidslijst en verslaggeving van de brainstormsessies is terug te vinden in bijlage XV.**

De aanwezigen van de verschillende brainstormsessies waren duidelijk. Er is sprake van een ruim en divers hulpaanbod met aandacht voor alle levensdomeinen doorheen de verschillende levensfasen, maar kinderen, jongeren en hun gezinnen vinden nog steeds niet (tijdig) de weg richting gepaste hulp. De jeugd- en gezinshulp is nog te verkokerd, wat leidt tot overlap, maar ook leemtes in het aanbod in bepaalde regio's. Op vele plaatsen lijkt er sprake te zijn van een gedifferentieerd en afgestemd aanbod voor de eerste 1000 dagen, maar lijken er doorheen latere levensfasen blinde vlekken te ontstaan. Het aanbod is vaak ook geconcentreerd in centrumsteden, terwijl een beperkt(er) aanbod op andere locaties (Bilzen, Maasmechelen en Tongeren) organisaties mobiliseert tot intensiever samen werken. Bij bepaalde aanwezigen roept dit vragen op over de effectiviteit en efficiëntie van de hulpverlening. Ze is ondoorzichtig voor wie hulp zoekt en men stelt zich dan ook de vraag wie wel of niet bereikt wordt. **Wat geproblematiseerd wordt is de toegankelijkheid van de hulpverlening in al haar facetten:** in het bijzonder de bekendheid, de beschikbaarheid, de bereikbaarheid, de begrijpbaarheid en de bruikbaarheid.

“De gezinnen hebben geen kaart, zij varen blind. Hulpverleners hebben op hun beurt een GPS nodig in het voortdurend veranderende jeugd- en gezinshulplandschap.”

“Voor ieder levensdomein dienen gezinnen op een andere plek te zijn.”

“Er valt heel wat in de winkelkar van gezinnen, maar wanneer ze dan eindelijk terug thuis komen, blijkt dat men heel wat zaken eigenlijk niet nodig had.”

Die vaststelling doet de aanwezigen **dromen over de fysieke plekken waar hulpverlening plaats kan vinden en de bouwconcepten die toelaten om samen te werken en gedeelde verantwoordelijkheid op te nemen** voor het zorgaanbod in een regio.

Ten eerste kunnen de zogenaamde vindplaatsen werkplekken worden, waarbij de krachten tussen organisaties en over sectoren heen gebundeld worden om de ontwikkeling 'goed genoeg' te laten verlopen. Verdere escalatie en breuken dienen voorkomen te worden. Hulpverlening zou in de mate van het mogelijke daar aanwezig moeten zijn waar kinderen, jongeren en hun gezinnen komen.

Ten tweede kan er werk gemaakt worden van een laagdrempelige onthaal- en ontmoetingsplek (inloophuis, open huis, sociaal huis, welzijns-campus, ...) die eveneens aansluit bij de natuurlijke looplijnen van kinderen, jongeren en hun gezinnen en zich bevindt op een locatie waar zij zonder de auto geraken. Het gaat er hier niet meer over om elk afzonderlijk het eigen aanbod kenbaar te maken, maar ervoor te zorgen dat kinderen, jongeren en hun gezinnen ongeacht hun kennis over dit aanbod hun vraag kunnen stellen en verder geholpen worden. Het belang van goede vraagverheldering kan hierin niet onderschat worden. Het dient zo eenvoudig te zijn als het beeld van de uitnodiging: een metrokaart. Heel vaak worden de Huizen van het Kind als voorbeeld vermeld. Tal van diensten en hulpverlening vinden er onderdak en men streeft er naar een meer geïntegreerde hulp- en dienstverlening, in de nabijheid van een school, kinderopvang, medische diensten, vrijetijdsinitiatieven, ontspanningsmogelijkheden, ... Men heeft er aandacht voor alle aspecten van toegankelijkheid en hanteert er flexibele openingsuren, maar durft ook in te zetten op blended hulpverlening. Men kan er ook terugvallen op een diversiteitsbeleid dat toelaat om oog te hebben voor culturele verschillen en in te zetten op het verder normaliseren van de hulpverlening.

Ten derde is er daarom een belangrijke rol weggelegd voor trajectbegeleiders, maar ook voor straathoekwerkers, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers, de buurt en de context van kinderen, jongeren en gezinnen in het volle besef dat zij aan het stuur dienen te zitten. We dienen ons niet enkel lokaal te enten, maar **ook outreachend en buurtgericht te werken**, waarbij de hulpverlening zich ook zelf naar gezinnen beweegt en we beseffen dat niet iedere (hulp)vraag geprofessionaliseerd dient te worden. In Tongeren geeft men het voorbeeld van armoedeverenigingen die heel wat (voor hulpverlening onbekende) gezinnen blijven bereiken. Outreachend en buurtgericht werken impliceert dat er niet alleen aandacht dient te zijn voor aanpasbare, multi-inzetbare en combineerbare infrastructuur op één plek, maar dat je ook antennepunten nodig hebt in tal van gebouwen, in verschillende buurten en wijken.

“Voor ieder levensdomein of in iedere levensfase moeten gezinnen op een andere plek zijn. Mensen dienen ook “binnenwegen” te hebben, waardoor niet iedereen ziet dat men hulp nodig heeft.”

“Zo’n onthaalhuis heeft geen medewerker die achter glas zit en een wachtzaal vol vragen, maar toe om ongedwongen met vertrouwde gezichten in gesprek te treden en waar nodig, indien de mogelijkheden overschreden worden, gericht door te verwijzen naar meer gespecialiseerde hulp- en dienstverlening.”



Hoewel er reeds sprake is van heel wat verbindingen, vraagt het bovenstaande om andere samenwerkingsmodellen en een innovatieve arbeidsorganisatie die samen werken over organisaties en sectoren heen faciliteert. Tot op heden heeft iedere organisatie verschillende ambities, een eigen visie en beleidsplan, vaak een groot werkgebied en diverse of vele procedures en werkwijzen. Die plannen vertrekken niet vanuit een gemeenschappelijke analyse over waar we met de jeugd- en gezinshulp moeten op inzetten en laten nog te weinig ruimte voor het monitoren van de bereikte impact.

“Een kind moet niet alle wagonnetjes voorbij gaan. Een vraag van een kind, jongere of ouder(s) is eigenlijk bijna nooit exclusief of specifiek voor één organisatie, maar kan wel gedragen worden door netwerkpartners in eenzelfde regio.”

“Er dient bewogen te worden van “Deze vraag is niet voor ons!”, naar het bundelen van de krachten om maatwerk te leveren.”

Naast het blijven inzetten op ontmoeting en samenwerking op casus- en organisatieniveau en het oprichten van inclusieve onthaal- en ontmoetingsplekken waar een belangrijke rol voor vraagverheldering weggelegd is, wordt er ook gewezen op de volgende voorwaarden om verdere stappen te kunnen zetten naar een lokaal geïntegreerd hulpaanbod:

1. Er is nood aan duurzame financiering die toelaat om over grenzen van organisaties en sectoren heen gedeelde verantwoordelijkheid te kunnen opnemen.

2. Er dient sprake te zijn van een gezamenlijke ambitie, een gedeelde opdracht en een basisvisie voor het vormgeven van het hulpaanbod in een afgebakende regio. Vaak wordt verwezen naar de eerstelijnszones.
3. Er wordt door middel van het lokaal bundelen van de krachten gestreefd naar een continuüm van zorg, hulp en ondersteuning. Het subsidiariteitsprincipe geldt. Diverse werkvormen zorgen voor een brede lijn basiszorg, maar laten ook toe snel te schakelen naar meer gespecialiseerde jeugdhulp. Residentiële jeugdhulp hoeft niet per se de eindhalte te zijn. Alternatieve vormen van verblijf dienen verder verkend te worden.
4. Kinderen, jongeren en hun gezinnen staan centraal. Een multidisciplinaire werking waarin expertise functioneel samengebracht worden laat toe maatwerk te bieden. Het kunnen terugvallen op een trajectbegeleider moet leiden tot het ervaren van meer continuïteit en samenhang in trajecten. De samenwerkingsverbanden moeten voldoende groot kunnen zijn om rekening te houden met wisselende ondersteuningsnoden en om in te spelen op (snel) veranderende situaties.

Tijdens alle bijeenkomsten werd er dan ook aangehaald dat er kansen liggen om op meerdere locaties in de regio Maasmechelen – Tongeren dergelijke inclusieve “hubs” te creëren. Het huidige aanbod van organisaties wordt dan aangepast aan de vereisten die gesteld worden aan het samenwerkingsverband om in te kunnen spelen op de lokale noden. Hierbij heeft men aandacht voor alle levensdomeinen en leeftijdsfasen (in het bijzonder sleutelmomenten): van zwangere (tiener)moeders tot een aanbod voor (dak- en thuisloze) jongvolwassenen (in crisis).

4. De toekomstvisie

4.1. SWOT-analyse

We hebben **een grondige omgevingsanalyse** uitgevoerd, waarbij diverse kwantitatieve en kwalitatieve data ons in staat hebben gesteld om zicht te krijgen op **wat noodzakelijk is** ('Waar moeten we naartoe?'), **wat wenselijk is** ('Waar willen we naartoe?') en **wat haalbaar is** ('Waar kunnen we naartoe?') op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur.

We hebben vervolgens **een strategieoefening** uitgevoerd met als doel **een evenwicht te vinden** tussen wat HSA moet doen om aan de verwachtingen van haar omgeving te (blijven) voldoen, wat HSA als organisatie wil bereiken en wat HSA kan ondernemen op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur. We zoeken een evenwicht, omdat we een gedragen, wenselijke én haalbare toekomstvisie willen verwoorden.

Binnen onze strategieoefening hebben we **een SWOT-analyse** uitgevoerd, waarbij tal van reflectievragen ons toelieten om betekenis te geven aan de resultaten uit de omgevingsanalyse. We verwijzen naar hoofdstuk [7. Wijze waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is](#), voor wie meer informatie wenst over de betrokkenheid van alle stakeholders. Een goede SWOT-analyse heeft een objectief karakter en richt zich op de hoofdzaken:

- De interne analyse liet ons toe om **de interne sterktes en zwaktes van de organisatie** te bepalen. We verwijzen hiervoor naar de hoofdstukken over [de richting](#), [de uitvoering](#) en [de resultaten](#) van onze organisatie ([geschiktheid van infrastructuur](#) en [tevredenheid](#)).
- De externe analyse, bestaande uit een beperkte gebiedsanalyse, een helikopteraanalyse en een stakeholdersanalyse, liet ons toe om **de externe kansen en bedreigingen uit de omgeving** te weerhouden. De gebieds- en helikopteraanalyse zijn terug te vinden in [de bijlagen XVII en XVIII](#). Voor de resultaten van onze stakeholdersanalyse verwijzen we naar het hoofdstuk over [de resultaten](#) van onze organisatie ([waardering van strategische partners](#)).
- De SWOT-matrix kwam tot stand door eerst alle externe kansen en bedreigingen uit de omgeving in kaart te brengen en pas daarna de interne sterktes en zwaktes van de organisatie op te sommen die relevant zijn in het licht van deze kansen en bedreigingen. We hanteerden deze volgorde omdat een SWOT-analyse gericht is op het onderscheidende vermogen van een organisatie om het verschil te maken (in een bepaalde regio ten opzichte van of met andere jeugdhulpaanbieders en voor (een) bepaalde doelgroep(en)). Iedere weerhouden kans, bedreiging, sterkte en zwakte diende geargumenteed te worden. Het rangschikken van alle items liet toe om de 5 belangrijkste kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes te weerhouden.

Op de volgende pagina's is **het resultaat van de SWOT-analyse** terug te vinden.



INTERNE ANALYSE

STERKTES

S1	Schaalgrootte en hulpverleningsaanbod (in samenwerkingsverbanden): HSA heeft een grote impact omwille van haar schaalgrootte, het eigen brede en diverse hulpverleningsaanbod en de keuze om samen te werken en de krachten te bundelen met tal van organisaties.
S2	Werken vanuit de Bedoeling (duidelijke missie, visie en strategie): HSA steunt op haar fundamenten (de Bedoeling, onze 4 sleutelprincipes en het DNA van de HSA-collega), maakt doordachte en strategische keuzes en vertaalt deze in goede praktijken.
S3	Relatie- en netwerkgericht werken met gezinnen: Binnen HSA is er consensus over relatie- en netwerkgericht werken met gezinnen.
S4	Goed financieel beheer: HSA is een financieel gezonde organisatie en voert een degelijk financieel beleid.
S5	Onderzoekend, veerkrachtig en wendbaar: Binnen HSA zijn we onderzoekend, veerkrachtig en wendbaar op organisatie-, team- en medewerkersniveau.

ZWAKTES

Z1	Impact en omvang van de inhaalbeweging: De impact en omvang van de inhaalbeweging op vlak van zorgaanbod, samenwerkingsverbanden en infrastructuur is groot voor de organisatie en medewerkers. We steunen op onze fundamenten, maar dienen binnen de beschikbare tijd verder te investeren in de transfer naar de dagelijkse praktijk, terwijl ook onze toekomstplannen vorm krijgen.
Z2	Verouderde en niet-toegankelijke infrastructuur op moeilijk bereikbare locaties, die bovendien te zeer versnipperd is (12 locaties), maar ook te weinig geografisch verspreid is in de regio Maasmechelen tot Tongeren. De module verblijf concentreert zich hoofdzakelijk in Lanaken.
Z3	Er is sprake van (interne) breuken in het hulpverleningstraject: Intern schakelen veroorzaakt nog breuken in trajecten van kinderen, jongeren en hun gezinnen. We zijn nog te zeer traditioneel georganiseerd volgens de modulering.
Z4	Het ambulante aanbod is nog te weinig uitgebouwd: Het ombouwen van het overwegend residentiële aanbod naar een meer ambulante aanbod vraagt ook om aandacht voor het vergroten van de inzetbaarheid van personeel (competenties en capaciteit medewerkers).
Z5	Er is nood aan meer verbondenheid en samenwerking: Omwille van het versnipperde gemoduleerde aanbod op verschillende locaties kennen medewerkers uit verschillende teams elkaar nog onvoldoende. Dit staat verbinding, ontmoeting, samenwerking en synergie in de weg.

EXTERNE ANALYSE



KANSEN

K1	Kansen om het hulpaanbod te verbeteren/optimaliseren: De reconversiewerven bieden kansen voor het verder verbeteren en optimaliseren van de hulpverlening (meer vraaggestuurd). Er is meer openheid vanuit de overheid om te experimenteren.
K2	Er is sprake van een momentum: De inspiratienota 'Vroeg en Nabij' schiept draagvlak en een kader voor zorg op maat, waarbij een passend antwoord gevonden wordt op vragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen naar zorg en ondersteuning.
K3	Er is groeiende consensus voor een laagdrempelig geïntegreerd onthaal in de jeugd- en gezinshulp, met aandacht voor het volledige gezin en met een behartiging van alle levensdomeinen. Dit impliceert een nood aan andere, multifunctionele infrastructuur.
K4	Lokaal verbindend werken: HSA beschikt over een netwerk van sleutelfiguren om lokaal verbindend te kunnen werken en de krachten te bundelen.
K5	Informatisering en digitalisering van administratieve en hulpverleningsprocessen: Het digitaliseren/automatiseren van de organisatieprocessen in onze backoffice kan leiden tot meer efficiëntie. Daarnaast liggen er ook kansen om meer blended hulp te verlenen, waarbij technologische hulpmiddelen kunnen leiden tot meer toegankelijke en nabije hulpverlening.



BEDREIGINGEN

B1	De werkingsmiddelen worden niet geïndexeerd, terwijl de werkingskosten blijven stijgen.
B2	Er is krachte op de arbeidsmarkt .
B3	Er is sprake van financiële onzekerheid: De evolutie van de rente en inflatie, de niet-indexatie van werkingsmiddelen, stijgende bouwkosten in combinatie met hogere bouwtechnische en bouwfysische eisen, ... kunnen allen een impact hebben op onze ambities.
B4	Het regelgevend en wetgevend kader werpt drempels op.
B5	Bij andere aanbieders van jeugd- en gezinshulp is er nog drempelvrees om concrete stappen te zetten richting vroeg en nabij werken: We kunnen de weg niet alleen afleggen, ook de omgeving dient mee te bewegen. Niet alle voorzieningen hebben dit op hun radar of kijken door dezelfde bril naar de recente beleidsontwikkelingen. Vroeger en nabij werken vraagt ook om andere samenwerkingsmodellen die op heden nog in volle ontwikkeling zijn.

4.2. Uitgangspunten

Nadat we de 5 belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen weerhouden hadden, hebben we **een confrontatie-analyse** uitgevoerd. De confrontatie van de interne sterktes en zwaktes van onze organisatie met de externe kansen en bedreigingen uit de omgeving liet ons toe om verbanden te leggen en strategische aandachtspunten te weerhouden. We hebben de vraag gesteld hoe we onze interne sterktes kunnen inzetten om externe kansen te benutten of externe bedreigingen te weren. We hebben ook verkend hoe we externe kansen kunnen benutten om onze interne zwaktes aan te pakken en hoe we deze interne zwaktes ook kunnen ombuigen om externe bedreigingen te weren. Deze confrontatie liet ons toe om te bepalen wat HSA moet blijven doen, meer moet doen, beter moet doen of net minder, anders of niet meer moet doen.

Uit onze SWOT- en confrontatieanalyse concludeerden we dat de omschrijving van onze doelgroep behouden blijft. Tot onze doelgroep behoren kinderen, jongeren, hun gezinnen en/of context in (de meest) precaire situaties, die moeilijkheden ervaren in het samenleven op meerdere levensdomeinen. Stagnatie of terugval in ontwikkeling is eigen aan het leven, maar er kunnen ook gebeurtenissen voorvallen die als traumatisch beleefd worden. Niet iedereen slaagt er daarna in om terug verdere stappen te zetten in het (samen)leven. HSA wil net die kinderen, jongeren en hun gezinnen die hierin hulp vragen, ondersteunen en begeleiden en dit bij voorkeur in de eigen leefomgeving, omringd door hun eigen netwerk.

Ook onze Bedoeling blijft ons kompas. Onze Bedoeling is dat deze kinderen, jongeren, hun gezinnen en context door middel van onze groeigerichte hulpverlening (terug) hun eigen leven in handen kunnen nemen in een veilige, vertrouwde, positieve en waardevolle omgeving. Zij voelen zich (dan terug) verbonden met elkaar en de samenleving en nemen ook hun verantwoordelijkheid op. In de toekomst blijven we dan ook onze Bedoeling realiseren door binnen onze groeigerichte hulpverlening **de 4 aangehaalde sleutelprincipes centraal te stellen: eigen regie, groei, verbondenheid en een positief en veilig leefklimaat.** Diverse hulpverleningsvormen moeten toelaten om rekening te houden met wisselende (complexe) ondersteuningsnoden en tijdig in te spelen op (snel) veranderende situaties.

Onze SWOT- en confrontatieanalyse toont echter aan dat de wijze waarop de jeugdhulp, maar ook hoe HSA als actor binnen de jeugdhulp vandaag georganiseerd is, ons niet ten volle toelaat om onze Bedoeling via deze 4 sleutelprincipes in praktijk te brengen. Wat duidelijk werd is dat we onze **groeigerichte hulpverlening voortaan samen en anders dienen vorm te geven:** in afstemming met alle strategische partners en intersectorale actoren in de hulpverlening en het onderwijs én in samenwerking met netwerkfiguren van kinderen, jongeren en hun thuiscontext. Als organisatie voor bijzondere jeugdzorg willen we immers maximaal (blijven) inspelen op vragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen, waarbij we geloven dat een gedeelde aanpak over sectoren heen meer samenhang, continuïteit, perspectief en maximale ontwikkelingskansen kan bieden.

Het resultaat van deze denkoefening heeft geleid tot **een aantal uitgangspunten** die ons moeten toelaten de Bedoeling en 4 sleutelprincipes tastbaar in praktijk te brengen. Vanuit een gedeelde visie, die wij uitdragen met vzw Huize Levensruimte en vzw Sint-Vincentius, willen wij **de toegankelijkheid en kwaliteit van onze hulp- en dienstverlening voor ons doelpubliek verbeteren.** We menen dat deze uitgangspunten overeenstemmen met de principes uit de oproep tot reconversie en de ambities uit

de inspiratienota 'Vroeg en Nabij'. We onderschrijven hierbij ook **de gedeelde Limburgse visie op verblijf**, een tekst in ontwikkeling in gezamenlijk overleg met alle Limburgse jeugdhulporganisaties.

We weerhouden deze uitgangspunten bij het vormgeven van jeugdhulp in de toekomst:

1. Hulpverlening zo dicht mogelijk bij de leefwereld van kinderen, jongeren en hun gezinnen:

De fysieke plek waar hulpverlening plaatsvindt is voldoende dichtbij: in de leefwereld van kinderen, jongeren en hun gezinnen. We spreken over 'natuurlijke looplijnen'. We gaan er vanuit dat het een fundamenteel recht is van een kind, jongere of jongvolwassene om op te groeien in de eigen leefwereld. We willen dan ook voorkomen dat de inzet van (meer gespecialiseerde) hulpverlening leidt tot breuken. We beschouwen een actieradius van 10 tot 15 km als werkbaar, omdat dit verzekert dat de hulpvrager ondanks een (tijdelijk) gespecialiseerd hulpaanbod verbonden blijft met de eigen thuiscontext en leefwereld. 15 kilometer is de natuurlijke afstand (looplijnen) die kinderen, jongeren en hun gezinnen dagelijks (kunnen) afleggen in functie van werk, school, vrije tijd en hun sociale netwerk.

Onze nabijheid dient **verbondenheid** te faciliteren. Onze groeigerichte hulpverlening zal steunen op de visie en het programma van **Family Finding**²⁰, waarbij alles in het werk gesteld wordt om kinderen en jongeren in hun natuurlijke context te laten opgroeien. De kern is dat kinderen en jongeren nood hebben aan duurzame en liefdevolle connecties die enkel binnen "een familie" gevonden kunnen worden. We willen elk kind en iedere jongere dan ook verbinden met belangrijke figuren, waardoor betekenisvolle en blijvende relaties met volwassenen kunnen ontstaan. We zetten alles op alles zodat het kind of de jongere op een veilige manier in een gezin kan verblijven en deel kan uitmaken van een gemeenschap. De benadering van Signs of Safety creëert dagelijks mogelijkheden om deze veiligheid samen met het gezin en hun netwerk in te schatten en te waarborgen.

We streven niet enkel naar verbinding met de leefwereld van gezinnen, maar willen ons **hulpaanbod ook verankeren binnen de lokale gemeenschap**. We zetten in op lokale samenwerkingsverbanden vanuit een gezamenlijke zoektocht naar samenhang, continuïteit, perspectief en maximale ontwikkelingskansen. Wanneer een kind, jongere of jongvolwassene in onze voorziening verblijft, wat op zich een ingrijpende verandering met zich meebrengt, willen het vertrouwde maximaal behouden. We initiëren geen bijkomende breuken en garanderen dat het kind of de jongere kan blijven gaan naar de vertrouwde school.

Onze hulpverlening is er dus op gericht om kinderen en jongeren maximale kansen te geven om hen in het huidige én latere leven waardevol te laten deelnemen en samenleven in de maatschappij. Dit veronderstelt dat we op ieder ogenblik van de begeleiding het contact met deze maatschappij zichtbaar en warm houden. Een samenwerking vanuit gedeelde verantwoordelijkheid met actoren in de breedste zin van wat hulpverlening kan inhouden is voor ons daarom vanzelfsprekend, en dit dicht bij de eigen leefomgeving in plaats van dit trachten te bereiken in een, voor het kind en de jongere, andere en tijdelijke omgeving.

²⁰ Zie: <https://www.expoo.be/family-finding>

2. Context-, buurt- en schoolgericht werken in functie van groei:

HSA wil zich niet enkel lokaal enten, maar ook outreachend, buurt- en vindplaatsgericht werken. We kunnen **drempelverlagend werken** door zelf de stap te zetten naar ons doelpubliek, in hun vertrouwde omgeving en binnen de eigen levenssfeer. We komen los van de traditionele manier van werken en zoeken (pro)actief contact, ook als kinderen, jongeren en/of hun gezinnen (nog) geen (hulp)vraag stellen.

Vertrouwensfiguren uit het sociale netwerk en de buurt, maar ook ervaringsdeskundigen en vrijwilligers hebben een cruciale rol bij het laagdrempelig ontmoeten van kinderen, jongeren en hun gezinnen. De verankering van het digitale in ons samenleving impliceert dat we verder dienen in te zetten op **blended hulpverlening** om tijdig te komen tot een passend antwoord op hun (hulp)vragen.

We zoeken hierbij ook **toenadering bij het onderwijs**, in functie van preventie en het vermijden van escalatie, maar ook om relationele continuïteit in te bouwen in trajecten waarin meer gespecialiseerde hulpverlening aangewezen is. We bundelen de krachten met deze basisvoorzieningen om de **groei en ontwikkeling** 'goed genoeg' te laten verlopen en verdere breuken te voorkomen.

3. Hulpverlening op maat van kinderen, jongeren en hun gezinnen:

HSA wil **een organisatie zijn waar alle (kwetsbare) kinderen, jongeren, hun gezinnen en context steeds welkom zijn**. Ons aanbod dient laagdrempelig te zijn en uit te nodigen om spontaan binnen te lopen. We willen de expertise vanuit jeugdhulp koppelen aan sociaal-sportieve en sociaal-culturele initiatieven die openstaan voor alle (kwetsbare) kinderen, jongeren en hun gezinnen uit de buurt.

Bij een aanmelding accepteren we alle gezinsleden onvoorwaardelijk, zonder ieders veiligheid, ontwikkeling en welzijn uit het oog te verliezen. We blijven kansen zien binnen de verontrusting en verliezen de hoop en het vertrouwen op groei niet, ook niet wanneer het gezin en de omgeving dit niet langer kan zien. De principes van **Signs of Safety**²¹ helpen ons om op een kracht- en oplossingsgerichte manier om te gaan met situaties waarin de veiligheid van kinderen en jongeren (mogelijk) in gevaar is. De kern is een sterke samenwerking met kinderen, jongeren, hun ouders én context, ook als hulpverlening gedwongen is. Net het betrekken van alle voor het gezin belangrijke mensen maakt hierbij het verschil.

Dit impliceert dat we kinderen en jongeren **in de eerste plaats helpen in het eigen kerngezin**. Voor die gezinnen waar het voor ouders moeilijk is om procesgericht te werken, gaan we samen met de verwijzer, vanuit de verantwoordelijkheid voor het kind, op zoek naar andere manieren om veiligheid te garanderen. Ook in het gebruik van onze methodieken en kaders stemmen we ons af op de mogelijkheden van het gezin.

Ondersteuning is elders mogelijk, indien meer gespecialiseerde hulp niet thuis geboden kan worden. Vanuit **het subsidiariteitsprincipe** streven we ernaar verblijf maximaal te vermijden

²¹ Zie: [https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/Signs%20of%20Savety_Haedens_Welwijs_2021_4_13-17.pdf](https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/Signs%20of%20Safety_Haedens_Welwijs_2021_4_13-17.pdf)

en is onze begeleiding zo kort als mogelijk, maar ook zo lang als nodig. We zetten eerst in op andere alternatieven zoals pleegzorg of gezinshuizen (zie verder). Een keuze voor verblijf kan in bepaalde, specifieke situaties toch de beste optie zijn wanneer de randvoorwaarden voor een stabiele en veilige context onvoldoende aanwezig zijn. Een uithuisplaatsing betekent evenwel niet dat kinderen, jongeren en jongvolwassenen geen deel meer uitmaken van het gezin. Er kan slechts sprake zijn van verblijf indien er blijvend intensief en aanklampend gewerkt wordt met de ouders en de context. Dit omvat ook leermomenten in de context van het **positief en veilig leefklimaat** van een kleinschalige leefgroep.

Opgroeien en opvoeden gebeurt dus maximaal in samenwerking en samenspraak met ouderen en opvoedingsfiguren. **Eigen regie en cocreatie** vormen het uitgangspunt voor effectieve hulpverlening. We nemen niet over, maar beschouwen het kind, de jongere en zijn of haar gezin als actieve partners in het traject. Ook in trajecten waar dit minder evident is, moet dit principe overeind blijven en zoeken we naar nieuwe wegen. Waar nodig zetten we in op gedeeld ouderschap en de ontwikkeling van een stabiele context, ook voor langdurige verblijfstrajecten waar de verontrusting hoog blijft. Ook wij geloven immers dat het van groot belang is dat gezinnen zelf verantwoordelijkheid kunnen blijven nemen voor hun traject en in het bijzonder voor de ontwikkelingskansen van hun kinderen. Tegelijkertijd erkennen we dat de situatie en het gedrag van volwassenen in grote mate de ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren bepaalt (cfr. tevredenheidsbevraging ouders). We willen daarom ook voldoende aandacht hebben voor ondersteuning aan ouders, waarbij hun gezondheid en welbevinden ook een positieve impact zal hebben op de kinderen. Zoals aangehaald wordt in de inspiratienota 'Vroeg en Nabij', dient het versterken van het gewone leven centraal te staan. We willen niet enkel antwoorden zoeken op alle soorten vragen, maar willen er ook naar streven dat het als normaal gepercipieerd wordt dat iedereen eender welke vraag kan stellen.

Flexibiliteit is dus aangewezen om rekening te houden met wisselende ondersteuningsnoden en tijdig in te spelen op (snel) veranderende situaties waarin al dan niet sprake is van verhoogde verontrusting. Op één locatie, in verbinding met de leefomgeving, dient daarom een breed en divers hulpverleningsaanbod vorm te krijgen dat ons toelaat om op maat van gezinnen sneller en makkelijker te schakelen tussen werkvormen en zonder hierbij verdere breuken te initiëren. We dienen te schakelen in functie van ontwikkelingsnoden en niet omwille van beschikbare plaatsen in het hulpverleningssysteem. Een correcte inschaling van **de sociaal-emotionele ontwikkeling**²² van het kind of de jongere kan dan een noodzakelijke stap zijn om te komen tot adequate beeldvorming en hulpverlening op maat. Het laat toe om (probleem)gedrag te kaderen en de hulpverleningsrelatie aan te passen, zodat het kind of de jongere vanuit een veilig gevoel terug beter ontwikkelingskansen kan grijpen.

4. (Boven)lokale geïntegreerde samenwerking in functie van maatschappelijke noden:

We worden in toenemende mate geconfronteerd met wisselende en complexe ondersteuningsnoden én snel veranderende en escalerende situaties. We leven ook in een complexe, snel veranderende, onzekere, vage en ambigue wereld die ons confronteert met tal

²²Dösen, A. (2014). *Psychische stoornissen, probleemgedrag en verstandelijke beperking. Een integratieve benadering bij kinderen en volwassenen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

van urgente problemen en maatschappelijke uitdagingen op diverse domeinen. We dienen ons aan deze realiteit aan te passen. De coronacrisis heeft dat gevoel enkel maar sterker gemaakt. De confrontatie met de gevolgen van deze evoluties doet ons vragen stellen over wat (niet meer) werkt in de jeugdhulp. Meer en meer organisaties besluiten dat 'morgen andere oplossingen vraagt dan vandaag'. Er is ook een groeiende consensus dat elk afzonderlijk zoeken naar nieuwe oplossingen niet meer werkt.

We staan met de jeugdhulp dus op een scharniermoment, maar merken tegelijkertijd ook een momentum op in verschillende sectoren. Er wordt opgeroepen om te bewegen richting een meer geïntegreerde ontwikkeling van hulp- en dienstverlening, waarbij de krachten over organisaties en sectoren heen gebundeld worden en expertises functioneel samenkomen om oplossingen op maat te bieden aan kinderen, jongeren en hun gezinnen in de levensdomeinen waar dit nodig en wenselijk is. We streven hierbij niet enkel naar relationele continuïteit, maar doen ook het nodige om kinderen, jongeren en hun gezinnen meer eenheid en samenhang in trajecten te laten ervaren. Om optimale ontwikkelingskansen te bieden aan kinderen en jongeren, organiseren we hulpverlening beter samen.

Hulpverlening organiseren we vandaag nog niet (voldoende) samen. De jeugd- en gezinshulp is op heden verkokerd en het aanbod versnipperd en complex. Op (boven)lokaal niveau ontbreekt het initiatief om de regierol op te nemen. Pact voor Kindcentra (2020)²³ definieert regie als het organiseren, initiëren en faciliteren van een gezamenlijke agenda binnen een netwerk van gelijkwaardige partijen, waar men zich aan committeert, om gezamenlijk maatschappelijke waarde te creëren. Het gaat hierbij om een netwerk met horizontale verhoudingen. De regisseur initieert, faciliteert en stuurt daarmee zonder hiërarchische macht. De context zal overal verschillend zijn en de invulling ervan kan alleen lokaal maatwerk zijn. We geloven dan ook in een versterkte samenwerking van (onze) meer gespecialiseerde hulpverlening met een laagdrempelig en generalistisch hulpverleningsaanbod van diverse (boven)lokale jeugd- en gezinsactoren.

We hebben de wens om tal van voorzieningen bij elkaar te brengen en de hulpverlening op elkaar af te stemmen binnen de context van onze Hub's. **Zie streefdoel**. We geloven dat we vele (boven)lokale partners en actoren in de hulpverlening, het onderwijs en de bredere samenleving nodig hebben om het beste en meest efficiënte antwoord te vinden op vragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen naar zorg en ondersteuning. **Het vertrekpunt voor deze gezamenlijke zoektocht naar samenhang, continuïteit, perspectief en maximale ontwikkelingskansen is een intersectorale gedragen behoeften- en nodenanalyse die toelaat om helder te krijgen waar de (boven)lokale jeugd- en gezinshulp op moet inzetten.** Dit laat toe om een gezamenlijke oplossingsrichting te kiezen. Er dient sprake te zijn van een gezamenlijke ambitie, opdracht en visie die de samenwerkende partijen verbindt. Ten slotte dient ook voldoende aandacht uit te gaan naar *de vereiste mate van samenwerking en wijze van samen werken*. Er dienen dus afspraken gemaakt te worden over de uitvoering. Dit vraagt om slimme samenwerkingsmodellen, maar ook om een innovatieve arbeidsorganisatie. We dienen uit te zoeken welke structuur effectief is om samenwerking over organisaties en

²³ Zie: <https://expoo.be/sites/default/files/atoms/files/201218-Handreiking-Gemeenten-def.pdf>

sectoren heen te faciliteren. We dienen ook een antwoord te geven op de vraag hoe samen werken vorm te geven binnen interprofessionele teams waar verschillende expertises tezamen komen. Iedere partner die zijn verantwoordelijkheid wil opnemen binnen dit netwerk zal alle baat hebben bij duurzame loopbanen en sociaal ondernemende teams. De focus zal liggen op het vergroten van de werkbaarheid en inzetbaarheid van eigen medewerkers om als wendbare organisatie in te kunnen spelen op nieuwe of wijzigende maatschappelijke noden. Om concurrentie tussen betrokken organisaties en sectoren in samenwerkingsverbanden te voorkomen, is er daarom ook nood aan duurzame financiering die toelaat om effectief samen de krachten te bundelen. Voor meer informatie verwijzen we naar **hoofdstuk 5. Voorwaarden** waar ingegaan wordt op de te zetten stappen richting een innovatieve arbeidsorganisatie.

4.3. Streefdoel

Om deze uitgangspunten te realiseren, is het ons streefdoel om **4 multimodale eenheden oftewel “Hub’s” te ontwikkelen in de regio Maasmechelen tot Tongeren en mogelijk 1 bijkomende Hub in Noord-Limburg**. Verder ontwikkelen we **1 kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiowerking) op een bestaande locatie, maar flankerend aan 1 Hub**, voor jongeren waarbij er geen perspectief is voor een terugkeer naar het eigen netwerk. Ten slotte zetten we in op **reconversie naar 3 gezinshuizen**, zoals beschreven in ons reconversiedossier dat werd ingediend op 09/09/2022.

De vzw's Huize Levensruimte, Sint-Vincentius en HSA delen hetzelfde pedagogisch concept dat hierna toegelicht wordt. Zij dienden elk afzonderlijk een aanvraag voor een reconversiedossier in, maar verzekeren dat zij nauw zullen (blijven) samenwerken. Bij het operationaliseren van dit concept zal er een overlegstructuur geïnstalleerd worden waarbij intervisie een gelijkaardige werking borgt en andere jeugdhulpaanbieders inspireert.

4.3.1. De 4 Hub's

Een Hub is een kleinschalig en lokaal verankerd begeleidingsinitiatief dat zich richt op kwetsbare kinderen, jongeren en hun gezinnen uit de directe omgeving. Door in te zetten op verbinding en samenwerking met andere lokale initiatieven, zowel op vlak van hulpverlening als vrijetijdsinitiatieven en scholen, ontwikkelt de Hub zich tot een ondersteunende partner voor kinderen, jongeren en hun gezinnen met een hulpvraag waarvan de complexiteit de mogelijkheden van de eerstelijns hulpverlening overstijgt. We doen dit in verbinding met en binnen de normaliteit van de gekende samenleving en maatschappij. De sterke lokale betrokkenheid vanuit de Hub, waarin samenwerking met vele (boven)lokale partners en actoren in de hulpverlening en het onderwijs centraal staat, werkt preventief, voorkomt escalatie en vermijdt meer intensieve vormen van hulpverlening. De verbinding met de lokale samenleving laat toe om het kind of de jongere breder te dragen, hem of haar het gevoel te geven ergens bij te horen en bevordert inclusie. Dit zijn belangrijke factoren om wat we vandaag bereiken met onze hulpverlening, zo duurzaam mogelijk te laten verankeren in het verdere leven van de jongere. Het hulpverleningsaanbod van de Hub is multimodaal en kan bovenal zeer flexibel ingezet worden. Het bevindt zich nabij het gezin, waardoor kinderen en jongeren in hun eigen leefomgeving verankerd blijven, schoolwissels maximaal vermeden worden en er sterk netwerkgericht gewerkt kan worden.

De wijze van organisatie laat toe om kinderen, jongeren en hun gezinnen te begeleiden op die levensdomeinen die nodig en wenselijk zijn, binnen één of meerdere hulpverleningsvormen die zo dicht mogelijk aansluiten bij hun mogelijkheden en veranderende ontwikkelingsnoden en -behoeften. We denken in duurzame trajecten en stemmen ons hulpverleningsaanbod af op dat van betrokken partners in het brede hulpverleningslandschap, zoals een CKG, CIG, CAW en OCMW. We hebben elkaar nodig om in vorm en inhoud onze hulpverlening blijvend af te stemmen op de ontwikkelingsnoden en -behoeften van kinderen, jongeren en hun gezinnen. Dit creëert gedeelde verantwoordelijkheid, legt de basis voor de nodige engagementen en samenwerking met iedereen die een bijdrage kan leveren in het traject en laat toe succesverhalen na te streven.

We gaan hierbij zeer bewust om met de tijdelijkheid van een eerste indicatiestelling en beperken de impact ervan op het gezin door los te komen van de klassieke modulering en **vlot en gefaseerd te schakelen tussen diverse hulpverleningsvormen**. Vanuit het subsidiariteitsprincipe schakelen we waar nodig tijdig bij en waar mogelijk ook vlot terug, zonder breuken in het traject en met aandacht voor ieders welzijn, veiligheid en ontwikkeling. Schakelen heeft dus geen definitief karakter, maar faciliteert groei en ontwikkeling en biedt bovenal perspectief. Vandaag dienen ouders vaak een (te) lang groeiproces af te leggen alvorens zij het vertrouwen (terug)winnen dat ze hun kinderen in hun eigen leefomgeving mogen opvoeden. Kinderen, jongeren en hun gezinnen dienen (meer) impact te hebben op hun eigen situatie. Schakelen in functie van gezamenlijk aangevoelde ontwikkelingsnoden en -behoeften is dan een vorm van waardering voor hun vertrouwen en inzet. Tijdig en vlot bij- en terugschakelen zal een baken zijn voor gezinnen, maar zal ook leiden tot meer tastbare resultaten en zichtbare succeservaringen binnen de thuiscontext en de eigen leefwereld. Wanneer kinderen, jongeren en hun gezinnen ervaren dat er snel geschakeld kan worden tussen hulpverleningsvormen, maar ook in nabijheid, intensiteit, toezicht en methodieken, dan zal dit een positieve impact hebben op hun gevoel van betrokkenheid en zal dit hun autonomie en eigen regie vergroten. Dat is niet enkel van tel voor onze kinderen, jongeren en hun gezinnen, maar ook voor onze medewerkers die dagelijks het verschil willen maken en hopen te ervaren dat zij zinvol werk leveren. De vlotte schakelmogelijkheden geven gezinnen meer kansen om hun mogelijkheden te tonen en hun groeipotentieel zichtbaar te maken, wat verwijzers toelaat om berekende “risico’s” te nemen bij gezinnen in een precaire situatie waar ook na het doorlopen van een traject het gevoel van verontrusting aanwezig blijft.

Iedere Hub komt tot stand vanuit **een duurzaam en inclusief bouwconcept op een vlot bereikbare en toegankelijke locatie**, waar begeleidingen worden vormgegeven door **één begeleidingsteam** in overleg met alle betrokken partners. In iedere Hub komen verschillende hulpverleningsvormen op één locatie samen, waardoor niet enkel flexibel en op maat van de ontwikkelingsnoden en -behoeften van gezinnen geschakeld kan worden, maar er ook relationele continuïteit gefaciliteerd wordt. De professionele zorgfiguren blijven aanwezig, zorgen voor veiligheid, maar laten ook toe te streven naar meer eenheid en samenhang in trajecten. Kinderen, jongeren en hun gezinnen krijgen er ruimte om te zijn wie ze zijn, maar hebben ook de nodige tijd om een samenwerkingsrelatie op te bouwen met de hulpverlener(s). **De Hub is een plek die naar benadering en infrastructuur toelaat om ouders te laten oefenen in hun ouderschap**. Ze zijn er welkom, maar nemen er ook deel aan het dagelijkse gebeuren. Uit huis is niet uit het gezin. Ouders blijven in hun ouderrol staan. We realiseren gedeeld ouderschap,

ook binnen verblijf. De Hub kan ook ondersteunen als tijdelijke terugvalplek of in een gedeeld verblijftraject als dit de beste oplossing blijkt te zijn.

Het lokale karakter van de Hub's laat ook toe om het vertrouwde maximaal te behouden en iedere dag binnen hun leefwereld in te zetten op verdere integratie en inclusie. Vandaag is het voor vele kinderen en jongeren binnen verblijf moeilijk en/of deloyaal om aansluiting te vinden bij de (nieuwe) buurt, omdat het niet hun natuurlijke omgeving is. We geloven dat we dienen te investeren in de omgeving waar de jongere zich oprecht thuis voelt, veeleer dan elders een thuisgevoel te genereren dat op zich geen meerwaarde heeft in het levenstraject na de hulpverlening. De lokale inbedding laat toe de tijdelijkheid van hulpverlening te benadrukken en hen in verbinding te brengen met lokale actoren binnen het brede, meer generalistische hulpverleningslandschap en het onderwijs, maar ook vrijetijds- en buurtinitiatieven die aanwezig blijven wanneer onze hulpverlening ophoudt.

Met dit concept evolueren we van participeren in het eigen traject naar **een vorm van cocreatie** met kinderen, jongeren, hun gezinnen en context. Eigen regie en verbondenheid vormen hierbij de basis om samen tot groei en ontwikkeling te komen en perspectief te zoeken en bieden.

Per Hub worden er gemiddeld in totaal 21 gezinnen begeleid:

- Hiervoor zijn er telkens **8 verblijfplaatsen** (met breedsporige contextbegeleiding), **5 plaatsen voor dagbegeleiding in groep** (met breedsporige contextbegeleiding) en **8 ambulante trajecten** voorzien. We kunnen zeer snel en flexibel schakelen tussen een overnachting in de infrastructuur van de Hub; tussen een begeleidingsmoment na school waar ingezet wordt op huiswerkbegeleiding, groepstraining en individuele begeleiding; en tussen een zuiver ambulant (mobiel) traject. Contextbegeleiding dient in het kader van maximale afstemming op wat nodig is, flexibel ingezet worden. De volledige bandbreedte van intensiteit dient mogelijk te zijn: van laagdrempelige, generalistische en ondersteunende contextbegeleiding voor onze meest kwetsbare ouders met weinig groeimogelijkheden, tot doelgerichte contextbegeleiding, maar ook hoogintensieve contextbegeleiding of crisisbegeleiding.
- Daarnaast streven we er ook naar om in de infrastructuur van de Hub **2 aparte studio's** te voorzien, in functie van kamer- en studiotraining.
- Elke Hub beschikt ook over **1 ondersteunende module**. Via deze module kan er personeelsinzet voorzien worden voor de verankering van de samenwerking met lokale partners in de rol van "bruggenbouwer", voor de ondersteuning van trajecten met een alternatief aanbod (time-out en herstelgerichte acties, korte ervaringstrajecten, rots en water, ...) en de verbinding met en de toeleiding naar het reguliere vrijetijdsaanbod. Ook met betrekking tot dagbesteding is de ondersteunende module helpend van aard, waarin we zullen zoeken naar eigen mogelijkheden en deze die kunnen ontstaan in de samenwerking met andere actoren. We kijken in deze samenwerkingen voornamelijk trajectgericht en voorlopig niet naar structurele samenwerkingen.
- Ten slotte zal er ook **ruimte voor crisisopvang** voorzien zijn. We geloven niet in een bed als enkelvoudige interventie, maar willen al dan niet in samenwerking met partners, inbedding

van deze interventie in een begeleidingstraject. Dit vraagt om een goede samenwerking met ACT en CPL-18. Dit kan crisisopvang zijn voor kinderen en jongeren die gekend zijn in de andere afdelingen van de organisatie (of van een partnerorganisatie) en die gedurende een korte periode een rustplek nodig hebben. Crisisopvang kan echter ook een tijdelijke verblijfplaats bieden binnen het reguliere crisisnetwerk. HSA biedt in het crisisnetwerk nu twee mogelijke crisisbedden aan. In de toekomst zal deze mogelijkheid dus in iedere Hub voorzien worden. Bijkomend zijn we bereid om een openstaand bed in de Hub als mogelijke crisisplaats open te stellen.

4.3.2. 1 kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiotraining)

Het concept van de Hub's is zo opgebouwd dat een lang verblijf in een leefgroepsysteem bij voorkeur vermeden wordt. Toch kiezen we er ook voor om hulpverlening aan te bieden binnen een kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiotraining). Er zullen **maximaal 8 jongeren begeleid worden** waarvoor er geen perspectief is op een hereniging met de thuiscontext of waarbij een verblijf in het netwerk, een pleeggezin of een gezinshuis (op heden) niet mogelijk is. Bij deze jongeren is er (na het doorlopen van een duurzaam traject) alsnog sprake van een (blijvende) hoge verontrusting en kan er onvoldoende veiligheid gegarandeerd worden. Voor deze doelgroep is het tijdelijke karakter van verblijf binnen een Hub niet (meer) voldoende, maar zal ook het aanbod van pleegzorg of een gezinshuis geen passend antwoord bieden op hun ontwikkelingsnoden en -behoeften. We kunnen een programma voor jongere kinderen aanbieden binnen de kleinschalige (verticale) leefgroep, maar kunnen ook vlot schakelen en inzetten op een ouder doelpubliek waarbij door middel van kamer- en studiotraining de focus eerder zal liggen op autonomie en zelfstandigheid.

De kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiotraining) wordt dan, ook al is het een noodgedwongen artificiële omgeving, langdurig **de primaire ontwikkelings-, leef- en woonplaats** van jongeren, waardoor het belang van een positief, veilig en groeigericht leefklimaat nauwelijks onderschat kan worden. De leefgroepswerking wordt het belangrijkste methodische instrument in de groeigerichte begeleiding:

- Ten eerste is **onze begeleidershouding aangepast aan de leeftijdsadequate én emotionele ontwikkeling**, waardoor we blijven aansluiten bij de zone van naaste ontwikkeling. Aansluiten bij de ontwikkelingsnoden en -behoeften creëert rust en stabiliteit, als voornaamste voorwaarde voor verdere groei. Door deze ontwikkelingsgerichte kijk te hanteren, zonder de druk op het bereiken van tijdsgebonden doelen, zullen verwijzingen naar behandel eenheden veelal vermeden worden.
- Ten tweede **herorganiseren we het samenleven in een leefgroepsysteem** en verkleinen we het aantal jongeren dat samen in een leefgroep verblijft. Maximaal 8 jongeren worden er begeleid, waardoor er meer ruimte en tijd beschikbaar is voor individuele aandacht en positieve groepsdynamieken versterkt kunnen worden. De kleinschaligheid, met bijzondere aandacht voor het 'toevoegen' van externe expertise in partnerschap met GGZ of VAPH, biedt ruimte om meer individu- en maatgericht te werken. Het bouwconcept laat ook toe om **de optie kamer- en studiotraining** mogelijk te maken, zodat adolescenten er kunnen oefenen in

autonomie en zelfstandigheid. De benutting zal sterk afhangen van de ontwikkelingsnood van de jongeren, opdat we sterk kunnen inzetten op creatieve en soepele afbouwtrajecten.

- Ten derde **versterken we de contextbegeleiding aan verblijf. We koppelen aan iedere verblijfsplaats een module contextbegeleiding middenintensiteit.** We laten in deze hulpverleningsvorm onze sleutelprincipes en uitgangspunten niet los. Opgroeien en opvoeden gebeuren maximaal in samenwerking en samenspraak met ouder- en opvoedingsfiguren. Ouders blijven maximaal eigen regie behouden, ook in langdurige trajecten waarin dit minder evident is en dit in overleg met alle betrokken partners en de verwijzer. We voorzien meer tijd en ruimte voor begeleiding aan huis en de kleinschalige leefgroep straalt maximale ontvankelijkheid uit voor de noden en behoeften van ouders. De deur staat open om, al dan niet met begeleiding, maximale zorg te helpen dragen voor hun kind en dit op zoveel mogelijk levensdomeinen. In de context van het positieve en veilige leefklimaat van de kleinschalige leefgroep voorzien we voldoende leer- en ontmoetingsmomenten, waardoor ouder(s) en kind voor elkaar in beeld blijven en betekenis hebben voor elkaar. We willen een verblijf met een langere termijn geen definitief karakter geven en vinden het belangrijk om in functie van verdere groei en ontwikkeling blijvend nieuwe perspectieven te verkennen. Schakelen naar een gezinshuis of mentorhuis kan op een gegeven moment een mogelijkheid zijn, waarbij gedeeld ouderschap verdere kansen krijgt. **Daarnaast voorzien we ook 2 ambulante (mobiele) modules Contextbegeleiding in functie van flexibele trajecten,** waarbij het zoals in de Hub's mogelijk moet zijn om de volledige bandbreedte van intensiteit aan te bieden. In het bijzonder voor jongvolwassenen die de stap zetten richting autonoom wonen, verzekeren we zo ook tijdens deze transitieleeftijd continuïteit, eenheid en samenhang in trajecten.
- Ten vierde focussen we op **het normaliseren van de hulpverlening.** Samen leven, samen dingen doen en een huiselijke sfeer zoals dat ervaren wordt in een gezin, nemen de bovenhand. De kleinschalige (verticale) leefgroep zal, **mits verbouwing, vorm krijgen op een bestaande locatie, maar flankerend aan één van de Hub's.** Daar waar we vaststellen dat verbindingen met de natuurlijke leefomgeving (op dit moment) niet mogelijk zijn, investeren we in de verbinding met nieuwe plekken in de naaste omgeving van de leefgroep en dit op meerdere levensdomeinen. We blijven dus streven naar integratie en inclusie in de maatschappij, werken nauw samen met scholen en naschoolse opvang en stimuleren jongeren tot externe vrijetijdsactiviteiten en een zinvolle dagbesteding. Jongeren uit de kleinschalige leefgroepen kunnen ook aansluiten bij het vrijetijdsaanbod dat vorm krijgt in de Hub. Ten slotte betekent normaliteit ook de buitenwereld naar binnen halen. Vrijwilligers zullen een belangrijke rol vervullen in onze werking en indien mogelijk wensen we het lokaal en breed verenigingsleven voor jongeren en volwassenen te verbinden aan onze locatie.

4.3.3. 3 gezinshuizen in samenwerking met MFC Bethanië en Pleegzorg Limburg

De keuze voor **3 gezinshuizen voor telkens 3 kinderen/jongeren/adolescenten** is een verblijfsvorm die orthopedagogisch complementair is aan de Hub's en de kleinschalige leefgroep (met studiowerking).

In 2 gezinshuizen begeleiden we jonge kinderen van 0 tot 12 jaar, met eventuele oudere siblings, met een specifieke nood aan stabiliteit en relationele veiligheid. Dit vertaalt zich in een helder pedagogisch kader wat in hantering een hoge graad van consistentie kent, gecombineerd met constante opvoedingsfiguren. Dit kent voor jonge kinderen grotere successen in een gezinshuis, in plaats van in de hub en de kleinschalige leefgroep, waar we in het uitbouwen van het klimaat rekening dienen te houden met de zorgbehoeften van meerdere kinderen en waar de uitoefening van de zorg gebeurt door wisselende figuren. Deze pedagogische omkadering van de gezinshuizen kent een aantal accenten:

- **Ontwikkelingsgerichtheid:** Afstemming van klimaat en methodische aanpak op de emotionele ontwikkeling van het kind, autonomie stimuleren, perspectief bieden;
- **Een positief en veilig leefklimaat:** Rust, veiligheid en stabiliteit bieden, vertrekken van het gewone leven in een normaliserende sfeer;
- **Verbondenheid:** Middels het bieden van vertrouwen en het werken met wat het kind aangeeft dat nodig is, gezonde en positieve relatievorming tussen gezinsouder en kind en tussen kinderen onderling;
- **Netwerkgerichtheid:** Ontwikkelen en versterken van het persoonlijk netwerk van de kinderen en hun ouders, het samenstellen en samenwerken met het professionele netwerk.

De gezinsouder wordt intensief gecoacht aan de hand van het bovenstaande kader, maar ook het specifieke begeleidingstraject van de kinderen wordt hiermee kwaliteitsvol vormgegeven.

In een 3de gezinshuis richten we ons specifiek op adolescenten die in de nabijheid van steunende volwassenen willen groeien in hun ontwikkeling, met respect voor hun eigen tempo. Onze keuze voor dit type gezinshuis kent zijn weg in onze geschiedenis:

- In de innovatieve beweging om van een groot kloostergebouw te decentraliseren naar huizen in de straat, bood Zuster Gaby, onze vroegere directrice, adolescente jongeren een woonplek aan in een gezin dat verbonden was aan de voorziening. Heel wat adolescenten bleken immers af te haken op een artificieel woonsysteem zoals een leefgroep of een vorm van kamertraining. Het grote obstakel bleek de samenwerking te zijn en de verwachtingen die samenhangen met de verschillende teamleden om de werking draaiende te houden. Jongeren die jaren in een leefgroep verblijven koppelen het investeren in een goede samenwerking immers niet aan hun eigen belang en zien het rendement niet terugkeren in de weg die zij afleggen om een zelfstandig leven uit te bouwen.
- Echter, wonen in een warm gezin na een verblijf in leefgroepen, bracht aan het licht dat dit een te groot emotioneel appel deed op jongeren, met als gevolg een dynamiek van aantrekken en afstoten, waardoor samenleven onder druk kwam te staan. Het risico op een uitgeblust gezin met als gevolg afhaken werd als reëel ervaren waardoor deze vorm afgebouwd werd.

- In de jaren 80 werd geopteerd om kamer- en studiotraining te organiseren in een gebouw met een inwonend gezin. De combinatie van een eigen plek hebben en beroep te kunnen doen op een nabij gezin, zou een antwoord kunnen bieden op een artificiële vorm van wonen en het tegenover gestelde een warm gezin waar jongeren waar samenwonen ook onder druk komt te staan.

Het concept van een inwonend gezin betracht de nabijheid van een goed buurschap en normaliseert de hulpverlening gezien de afwezigheid van een team en de last die jongeren daardoor ervaren. Door slechts te moeten samenwerken met **enkele hulpverleners die 24/24 en 7/7 beschikbaar zijn**, ontstaat er een band die doorheen de tijd een duurzaam karakter krijgt en die de veerkracht vertoont om in goede en slechte tijden toch telkens door een deur te gaan en om samen voor goede oplossingen te kiezen.

Net als het concept van wonen in een gezin bestaat er in deze woonvorm ook het risico om terecht te geraken in een dynamiek van aantrekken en afstoten omwille van het emotioneel appel op jongeren, te investeren in tijdelijke relaties. Omwille van die reden werd er gekozen om 1 uur per week een begeleider te voorzien, om samen praktische dingen te ondernemen met jongeren, met de mogelijkheid om tijdens dit moment te ventileren. Die begeleider is dan in de mogelijkheid om samen met de jongere de brug te maken naar het inwonend gezin, waardoor jongeren ook daar een hulplijn ervaren.

Vandaag hebben we nog steeds een kamer- en studiotraining, met een medewerker van HSA die met zijn gezin in het zelfde gebouw woont (principe kangoeroe-woning). De begeleiding wordt voorzien door een team dat instaat voor de dagelijkse werking en de opvolging van de trajecten.

Met de ontwikkeling van het gezinshuis voor drie jongeren, zetten we terug een stap naar huiselijkheid en relatie, en komen we bewust los van de klassieke kamer- en studiotraining met een sterke focus op zelfstandigheid. De focus komt te liggen op de balans tussen autonomieversteking en gepaste verantwoordelijkheid nemen in het samenleven/de samenleving. We zijn de zelfdeterminatietheorie genegen als achtergrond voor onze visie op groei. We geloven er in dat autonomie, een gevoel van competentie en verbondenheid bouwstenen zijn om tot groei te kunnen komen. Autonomieontwikkeling impliceert dat we nauw in verbinding staan met datgene wat onze jongeren als relevant en betekenisvol ervaren. Enkel dan zal een jongere in staat zijn zinnige keuzes te maken die helpend zijn in zijn eigen groeipad. Het stimuleren van zelfstandigheid is geen doel op zich. Weten hoe een wasmachine werkt, is handig maar niet noodzakelijk. Echter, het gevoel hebben iets te kunnen en iets te weten, versterkt het zelfwaarde-gevoel en geeft vertrouwen om de vleugels uit te slaan. Daar ligt voor ons de essentie. Maar de absolute basis is voor ons verbondenheid. In de veilige relatie met de ander kan het gevoel ontstaan ergens bij te horen. Hierdoor krijgen inclusie en integratie kansen. Dit is meteen de belangrijkste argumentatie om **in een traject naar zelfstandigheid de samenwerking en relatie centraal te zetten**. We zien het gezinshuis hierin als passende setting om onze visie uit te dragen.

In de pedagogische benadering en ondersteuning van de gezinsouder blijven we dezelfde accenten hanteren als in de gezinshuizen voor jonge kinderen, maar afgestemd op de ontwikkelingstaken van de adolescentie (Baart).

4.3.4. Concrete invulling van het toekomstige hulpaanbod

- We verlaten de verouderde en niet-toegankelijke infrastructuur op moeilijk bereikbare locaties die geleid hebben tot een zeer versnipperd, maar ook te weinig geografisch verspreid hulpaanbod in de vermelde regio.
- We opteren ervoor om **op de locaties Maasmechelen, Lanaken, Bilzen en Tongeren een Hub uit te bouwen**, wat ervoor zorgt dat het werkingsgebied maximaal gedekt wordt. De Hub in Bilzen kan mogelijk in samenwerking met vzw Mariahuis tot stand komen. **Per Hub is er sprake van 89 punten en 21 begeleidingen. Voor 4 Hub's komt dit neer op 356 punten en 84 begeleidingen.**

Elke Hub zal bestaan uit:

- **8 modules Verblijf (4 punten), bestaande uit** een kleinschalige leefgroep met 6 modules Verblijf en een kamer- en studiowerking met 2 modules Verblijf, **waaraan 8 modules contextbegeleiding breedsporig (2 punten) gekoppeld worden;**
- **5 modules Dagbegeleiding in groep (2 punten),** waaraan **5 modules Contextbegeleiding Breedsporig (2 punten)** gekoppeld worden;
- **8 modules contextbegeleiding Breedsporig (2 punten)** die ingezet kunnen worden in contextbegeleiding, PH-begeleiding en CBAW;
- **1 ondersteunende module (5 punten)** voor het vrijetijdsaanbod, dagbesteding, trajecten met een alternatief aanbod en om personeelsinzet te voorzien in functie van samenwerking met lokale partners.

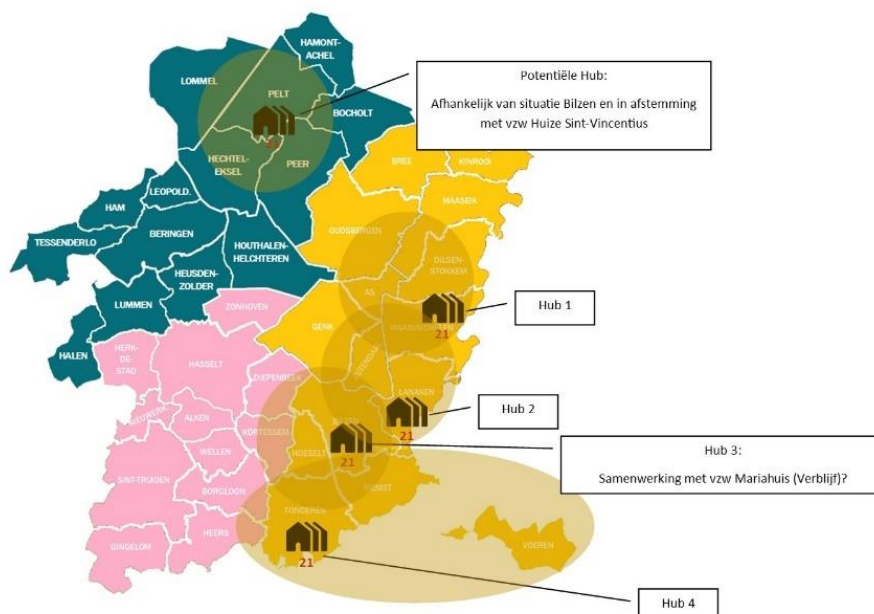
Een Hub in samenwerking met vzw Mariahuis (Bilzen) leidt tot de volgende verdeling:

- **Vzw Mariahuis: 8 modules Verblijf (4 punten), bestaande uit** een kleinschalige leefgroep met 6 modules Verblijf en een kamer- en studiowerking met 2 modules Verblijf, **waaraan 8 modules contextbegeleiding breedsporig (2 punten) gekoppeld worden.**
- **HSA levert dan 41 punten en 13 begeleidingen aan:**
 - **5 modules Dagbegeleiding in groep (2 punten),** waaraan **5 modules Contextbegeleiding Breedsporig (2 punten)** gekoppeld worden;
 - **8 modules contextbegeleiding Breedsporig (2 punten)** die ingezet kunnen worden in contextbegeleiding, PH-begeleiding en CBAW;
 - **1 ondersteunende module (5 punten).**
- Indien we omtrent de verblijfsfunctie in Bilzen kunnen samenwerken met vzw Mariahuis, dan is het voor HSA ook mogelijk om **capaciteit te voorzien in Noord-Limburg. Dit zou leiden tot een vijfde hub in een regio met een zeer beperkt aanbod jeugdhulp.** Ook vzw Huize Sint-Vincentius exploreert de piste van een Hub in Noord-Limburg. Indien deze piste gerealiseerd kan worden, dan

engageren beide organisaties zich tot een intensieve samenwerking in de ontwikkeling en werking deze twee Hub's. Volgens de filosofie van de Hub's zullen we deze vijfde Hub dan ook vormgeven in samenwerking en afstemming met tal van (boven)lokale partners en actoren in de hulpverlening en het onderwijs.

- **Verder ontwikkelen we één kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiewerking) voor jongeren** waarbij er geen perspectief is voor een terugkeer naar het eigen netwerk. Voor deze kleinschalige leefgroep met studiewerking is er sprake van **57 punten en 10 begeleidingen**. Een kleinschalige (verticale) leefgroep (met studiewerking) zal bestaan uit:
 - **8 modules Verblijf (4 punten), waaraan 8 modules Contextbegeleiding Breedsporig (2 punten) gekoppeld worden.**
 - **2 modules Contextbegeleiding Breedsporig (2 punten) in functie van flexibele trajecten en autonoom wonen.**
 - **1 bijkomende ondersteunende module (5 punten)** voor het vrijetijdsaanbod, dagbesteding, trajecten met een alternatief aanbod en om personeelsinzet te voorzien in functie van samenwerking met lokale partners.
- Ten slotte zetten we in op **reconversie naar 3 gezinshuizen met 3 plaatsen**, zoals beschreven in onze reconversiefiche. Voor de oprichting van 3 gezinshuizen met 3 plaatsen is het budgettaire equivalent nodig van 7 verblijfplaatsen (4 punten) en 1 plaats Contextbegeleiding Laagintensief (1 punt). **Dit betekent dat er sprake is van een totale omzetting van 29 punten en 7 plaatsen verblijf naar 9 plaatsen gezinshuis.**

TOEKOMSTIGE LOCATIE EN CAPACITEIT AANBOD



4.3.5. Impact op de regio en voor kinderen, jongeren en hun gezinnen

4.3.5.1. *Kwantitatief*

Op heden beschikt HSA over 471 punten en 121 begeleidingsdossiers. Bij een goedkeuring van dit zorgstrategisch plan zal het aanbod bestaan uit 483 punten en 116 begeleidingsdossiers. Dit zijn 5 begeleidingsdossiers minder dan de huidige erkende capaciteit. Hierbij daalt het aandeel verblijf in zijn totaliteit ten voordele van het aandeel ambulante trajecten, in overeenstemming met de visie op jeugdhulp in de toekomst.

Het is evenwel onze overtuiging dat we niet minder kinderen, jongeren en gezinnen zullen begeleiden dan op dit moment in onze erkenning vervat zit:

- In eerste instantie is er bij elke Hub een crisisbed voorzien dat niet meegerekend wordt als erkende plaats. Met deze 5 beschikbare bedden kunnen op jaarbasis heel wat externe jongeren bijkomend bereikt worden.
- Daarnaast gaan we ervan uit dat de Hub's zullen leiden tot een versnelde en (minder gescaleerde) instroom, maar ook faciliterend zullen werken naar doorstroom, zodat er gemiddeld gezien meer kinderen, jongeren en gezinnen geholpen kunnen worden dan op dit moment gerealiseerd wordt. We baseren deze veronderstelling op de ervaring die Huize Sint-Vincentius heeft bij de ombouw van capaciteit naar aanleiding van de CANO-erkenning.
- Verder zal het laagdrempelige aanbod van sport, vrije tijd en training ook uitnodigen om er spontaan binnen te wandelen, waarbij we ook (kwetsbare) kinderen, jongeren en hun gezinnen zullen bereiken die niet vervat zijn in de jeugdhulp. We voorzien hiervoor geen capaciteit, maar zij zullen wel gebruik maken van onze dienstverlening.
- Ten slotte begeleiden we vanuit de ondersteunende module nu al jaren meer dan 100% van ons erkende aanbod. Op basis van onze ervaring in deze werking durven we te stellen dat de creatie van 4 bijkomende modules zijn effect op bezetting en benutting niet zal missen.

We benadrukken dat we deze ombouw als een geleidelijk traject beschouwen, verspreid over meerdere jaren. We spreiden de ombouw over meerdere jaren, in permanent overleg met alle betrokken partners, om de impact op de kinderen, jongeren en hun gezinnen in begeleiding alsook op het regionale jeugdhulplandschap zo goed mogelijk voor te bereiden en de kwaliteit van dienstverlening in deze overgangperiode te blijven borgen.

Concreet zullen in een over meerdere jaren gefaseerde oefening 21 verblijfplaatsen omgebouwd worden naar 13 bijkomende ambulante (mobiele) begeleidingstrajecten en 4 plaatsen extra in een ondersteunende module. Het saldo van 5 zijn de begeleidingsdossiers die conform de huidige telling van de capaciteit verdwijnen, maar die we in realiteit wel zullen realiseren.

4.3.5.2. Kwalitatief

Net zoals de vzw's Huize Levensruimte en Sint-Vincentius menen we dat ons initiatief beter zal inspelen op de (boven)lokale maatschappelijke noden. Er zal sprake zijn van een verder gedecentraliseerd aanbod dat evenwel gebiedsdekkend is en tegelijkertijd lokaal vorm krijgt in de nabijheid van de leefsituatie van kinderen, jongeren en gezinnen. Ons multimodaal aanbod zal toelaten om de krachten van verschillende werkvormen te bundelen en flexibel, snel en op maat van kinderen, jongeren en hun gezinnen te schakelen. We reiken ook de hand naar (boven)lokale actoren in de jeugd- en gezinshulp en zetten in op een versterkte samenwerking met het bestaande en laagdrempelige (eerstelijns)hulpverleningsaanbod in functie van preventie en het vermijden van (verdere) escalatie. Verder is er sprake van een uitbreiding van het aanbod (niet-verzekerde) crisisbedden op de locaties van de Hub's. Ten slotte is er sprake van een verdere verknoping met de buurt, waarbij ons vrijetijdsaanbod zal openstaan voor alle (kwetsbare) kinderen, jongeren en gezinnen (die momenteel nog niet in aanraking komen of de weg vinden naar jeugdhulp). We hopen hiermee bij te dragen tot meer continuïteit, samenhang, perspectief en maximale ontwikkelingskansen in trajecten van kinderen, jongeren en hun gezinnen. We geloven ook dat we hiermee inzetten op meer werkbaar werk en dat deze ontwikkeling het welzijn van medewerkers ten goede zal komen. Ten slotte is er ook de mogelijkheid om een Hub in Noord-Limburg uit te bouwen, een regio waarin er op heden sprake is van een zeer beperkt aanbod jeugdhulp.



We wensen hierna in te gaan op de voorwaarden om deze toekomstvisie te realiseren. **We wensen te focussen op de voornaamste uitdagingen en aandachtspunten voor ons medewerkers-, kwaliteits- en infrastructuurbeleid.** Daarnaast hebben we ook aangegeven dat morgen andere oplossingen vraagt dan vandaag. Het herdenken van de jeugdhulp en het vormgeven van een meer geïntegreerde wijze van hulp- en dienstverlening vraagt naast duurzame financiering ook om een gezamenlijk en stapsgewijs traject waarbij de noden van kinderen, jongeren en hun gezinnen het uitgangspunt vormen. Andere oplossingen zullen daarom morgen nog niet meteen in beton gegoten worden, maar doen ons wel dromen van (verder) bouwen aan een toekomst waarin we samen hulpverleners om lokaal het verschil te maken voor (kwetsbare) kinderen, jongeren en hun gezinnen.

5. Voorwaarden

5.1. Werkbaar werk en brede inzetbaarheid

De jeugdhulp van morgen vraagt om een innovatieve arbeidsorganisatie die toelaat flexibel en innovatief in te spelen op urgente problemen en nieuwe en wijzigende maatschappelijke noden. Duurzame en dynamische loopbanen én sociaal ondernemende en interprofessionele teams staan hierin centraal. Het geheel is steeds meer dan de som der delen.

De transitie naar het nieuwe (samen)werken, dat steeds meer plaats-onafhankelijk tot stand komt, blended vorm krijgt en focust op resultaten en uitkomsten, zal een impact hebben op ieders loopbaan. We willen maximaal ondersteunende maatregelen nemen:

Ten eerste blijven we inzetten op een meer proactief en integraal medewerkersbeleid dat vertrekt vanuit onze Bedoeling. We zullen de toekomstvisie uitdragen en bij collega's de energie aanwakkeren door samen, in cocreatie, de uitgangspunten te vertalen naar de dagelijkse praktijk. We zoeken hierbij naar voorbeelden van meer integrale voorzieningen, zodat iedereen mede-eigenaar kan worden van ons inspirerend organisatieverhaal. We maken ook werk van een lerend netwerk omtrent slimme samenwerkingsverbanden en de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie. We zetten in op bewustzijn en verlangen.

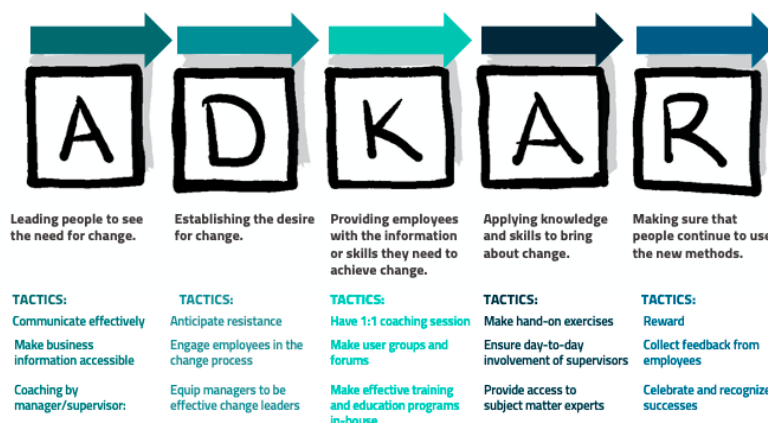
Ten tweede zetten we in op retentie van medewerkers, door niet enkel te focussen op medewerkerstevredenheid, maar bovenal te bewegen naar meer medewerkersbetrokkenheid en verbondenheid. We dienen samen organisatie te maken. Een belangrijke sleutel tot een duurzame loopbaan is dan ook de directe context waarin mensen hun werk uitvoeren. Het laat hen toe connectie te blijven voelen met zichzelf, hun team, de organisatie en bovenal de kernopdracht. We zullen bewegen van 12 werklocaties naar 5 werklocaties in de regio Maasmechelen tot Tongeren en indien mogelijk ook 1 werklocatie in Noord-Limburg. Gezien onze hulpverlening tot stand komt binnen één bouwconcept, zal iedereen een "thuis-team" krijgen. Deze teams worden de hoekstenen van onze organisatie. We bewegen van kleine, gescheiden en werkvorm gebonden teams op vele verschillende en afgelegen locaties naar grote en zelforganiserende teams die elk op één bereikbare locatie aan de slag gaan in de nabijheid van de leefsituatie van kinderen, jongeren en hun gezinnen. Er zal nood zijn aan verbindende en laagdrempelige activiteiten om elkaar in de eerste plaats beter te leren kennen, maar er zal ook aandacht dienen uit te gaan naar het creëren van een prettige en collegiale werksfeer binnen een uitdagende en prikkelende werkomgeving.

Ten derde zullen we daarom ook moeten inzetten op gedeelde verantwoordelijkheid. Deze zelforganiserende teams zullen samen verantwoordelijk zijn voor de goede werking van hun Hub, maar dienen ook meer in trajecten te denken. Dit vraagt enerzijds om voldoende beslissingsbevoegdheden voor het team, maar tegelijkertijd ook om voldoende onderlinge afhankelijkheid. In de groeiplannen van deze teams zal er aandacht uitgaan naar het uitwerken van een helder en afgebakend takenpakket en de betekenis van ieders rol, waardoor verschillende expertises er tot hun recht komen. We zullen echter ook voldoende aandacht moeten besteden aan ieders individuele groeiplan om te bewegen richting een brede(re) inzetbaarheid van alle teamleden. We verlaten hierbij het traditionele denken over vorming, training en opleiding en kiezen resoluut voor een vormingsaanbod op maat van teams en medewerkers waarin ruimte is voor ieders talenten, wensen en verwachtingen, maar ook voor de noden en verwachtingen van onze toekomstige organisatie.

Ten vierde zullen we inzetten op meer hybride samenwerkingsvormen en blended hulpverleners. We verkennen hoe we onze administratieve processen verder kunnen vereenvoudigen, door ze digitaliseren en te automatiseren. We geloven ook in de kracht van elkaar digitaal én face to face ontmoeten en zien ook de meerwaarde hiervan binnen trajecten van kinderen, jongeren en gezinnen (cfr. de toepassing van de digitale gesprekstool Live City App binnen onze huidige werking ter ondersteuning van individuele begeleidingsgesprekken in de jeugdhulp.). We springen verder digitaal, maar hebben oog voor drempelvrees om hiermee aan de slag te gaan en zullen daarom op zoek gaan naar ambassadeurs binnen ieder team om teamleden warm maken voor technologie en best practices binnen te brengen. We zetten in op kennis en vermogen.

We zullen met alle medewerkers in dialoog gaan om zicht te krijgen op hun loopbaan- en werkplekperspectief. De aandacht voor het vergroten van de werkbaarheid en een bredere inzetbaarheid, zal op langere termijn ook leiden tot meer mogelijkheden binnen het loopbaanlandschap van de organisatie. Het functioneel samenbrengen van meerdere expertises en het opnemen van meerdere rollen zal er ook toe leiden dat er sneller geschakeld kan worden ingeval van ziekte, afwezigheid of (onverwachte) drukte. Ten slotte menen we ook dat een groot en dynamisch team ook toelaat om te komen tot een betere en evenwichtigere taakverdeling (bijvoorbeeld omtrent nacht- en weekendwerk). De taakbelasting binnen 'Verblijf' wordt voortaan door vele schouders gedragen. Werken in een leefgroepsysteem wordt immers meer en meer uitdagend en complex. Het bevorderen van het welzijn van medewerkers leidt tot het bevorderen van de kwaliteit van hulpverlening.

Het Prosci® ADKAR®-model zal ons helpen om blijvende verandering tot stand te brengen en richt zich op het veranderproces van individuen die geraakt worden door veranderingen in de organisatie. Ook wij geloven dat bewustzijn, verlangen, kennis, vermogen en versterking de 5 bouwblokken zijn die toelaten om te bewegen van de huidige naar de gewenste situatie.



5.2. Weten wat werkt

We dienen te weten wat werkt, met blijvende aandacht en zorg voor wie het werkt, wie dit helpt bewerkstelligen en in welke omstandigheden het werkt.

Ten eerste voeren we een blijvende dialoog over de vraag of we het goede doen en of we dat ook goed (blijven) doen. We verzamelen relevante proces- en resultaatsindicatoren en geven

betekenis aan wat we bereikt hebben en de wijze hoe dit tot stand is gekomen. We leren en verbeelden samen hoe we onze zorginhoudelijke processen verder kunnen verbeteren om te komen tot passende en samenhangende hulpverlening.

Ten tweede werken we ook evidence-based²⁴. We werken meer wetenschappelijk onderbouwd, waarbij we gebruik maken van wetenschappelijke inzichten en instrumenten, maar ook bewijskracht zoeken voor de meerwaarde en effectiviteit van de methodieken die we hanteren.

Ten derde benutten we expertise van samenwerkingspartners en de ervaringen van kinderen, jongeren en hun gezinnen. We hebben de waarheid niet in pacht en beschikken niet over alle kennis in (eigen) huis. We streven daarom naar kennisdeling en -uitwisseling binnen iedere Hub, maar ook met andere Hub's en samenwerkingspartners. Inspraak en participatie van kinderen, jongeren, hun gezinnen, medewerkers en strategische partners wijzen ons de weg naar meer kwaliteitsvolle trajecten.

5.3. Toegankelijke, multifunctionele en duurzame infrastructuur

Bij de goedkeuring van dit zorgstrategische plan zullen we de concrete inzet van infrastructuur (en de gewenste ligging ervan) voor het realiseren van de toekomstvisie ernstig aanvaarden. **Het (bouw)concept van de Hub's, de kleinschalige leefgroep en de gezinshuizen kan slechts in cocreatie met (boven)lokale partners in de brede hulpverlening en het onderwijs vormgegeven worden.** Hierbij kan HSA als bouwheer optreden, maar is het ook mogelijk dat de benodigde gronden en infrastructuur verstrekt worden door één of meerdere andere actor(en), of samen gedragen worden.

Voor het indienen van een technisch-financieel plan bij VIPA zullen we sowieso een tijdelijke projectstuurgroep in het leven roepen die zal bestaan uit leden van de Raad van Bestuur; directie en staf; medewerkers uit verschillende functies en teams; kinderen, jongeren en hun gezinnen; externe partners; afgevaardigden van lokale besturen en het architectenbureau. Werkgroepen zullen het mandaat krijgen om diverse thema's uit te werken en terug te koppelen aan deze projectstuurgroep, met als doel de inzet van de infrastructuur en haar ligging ervan optimaal af te stemmen op de te realiseren beleidsstrategie en kernprocessen. We geven hierna **de belangrijkste aandachtspunten aan** waar de tijdelijke projectstuurgroep en werkgroepen mee aan de slag zullen gaan:

- **We zullen bijzondere aandacht hebben voor vlot bereikbare en integraal toegankelijke infrastructuur:**
 - Vlotte bereikbaarheid: We zullen het STOP-principe als basisprincipe hanteren, waarbij we erover waken dat onze infrastructuur in de eerste plaats bereikbaar is voor de stappers, trappers en de gebruikers van het openbaar vervoer en dan pas voor het privé-vervoer. Een goede bereikbaarheid leidt tot een verbetering van de mobiliteit voor kinderen, jongeren en medewerkers én verhoogt de toegankelijkheid voor (plus)ouders, partners, derden en andere bezoekers.
 - Integrale toegankelijkheid: We zullen aandacht hebben voor parkeervoorzieningen (in het bijzonder een fietsenstalling); alternatieven voor trappen en treden; voldoende

²⁴ Zie: <https://www.decocon.be/media/docs/Publicaties/Het%20E-project,%20EBW%20in%20de%20Vlaamse%20Jeugdhulp,%20een%20praktijkverhaal.pdf>

bewegwijzering, infoborden en signalisatie; brede looproutes, deuren en doorgangen; een aangepast en warm onthaal; voldoende (aangepaste) kleed- en doucheruimten en sanitaire voorzieningen; ergonomische leef- en woonruimtes en werkplekken; ...

- Verknopen met de buurt: We zullen netwerken en structuren in kaart brengen, waardoor mogelijke synergiën tussen de site en de omgeving ontdekt kunnen worden en de ruimtelijke kwaliteiten versterkt worden. Denk bijvoorbeeld aan het groen en blauw netwerk, het openbaar vervoersnetwerk, het wegennetwerk, diensten en voorzieningen, het recreatief netwerk, ... We streven naar een vlotte relatie tussen het gebouw en de buitenomgeving en voorzien voldoende welzijnsgroen en sport- en vrijetijdsfaciliteiten. Bovenal moet de ligging en bereikbaarheid van de Hub's verbinding met de buurt en thuiscontext faciliteren.
- **We zullen bijzondere aandacht hebben voor een duurzaam ruimtegebruik en streven naar een open en ontwikkelingsgericht leef- en werkklimaat:**
 - Het bouwconcept dient intensief en meervoudig ruimtegebruik toe te laten, maar dient ook aanpasbaar te zijn op korte, middellange en lange termijn. Bovendien moet het mogelijk zijn om (delen van) de binnen- en buitenruimte open te stellen voor derden of slim samen te gebruiken. Bovenal dienen de verschillende functies (wonen, werken, ontspannen, ...) er verenigd kunnen worden. We hebben bijzondere aandacht voor fysieke en emotionele veiligheid, optimale privacy en het ervaren van huiselijkheid.
 - We zullen ook de principes van climate responsive design²⁵ en Penta Energetica²⁶ toepassen ('Keep it warm', 'Keep it cool', 'Turn off the light'), met als doel minder energie te verbruiken, een aangenaam binnenklimaat te creëren en bij te dragen tot een gezonde leef- en werkomgeving. We hebben bijzondere aandacht voor zuivere lucht en het voorkomen van hittestress en lawaai.

²⁵ Climate Responsive Design is een energetisch functionele ontwerpmethodie die het maximale haalt uit de beschikbare lokale energiebronnen zon, wind, water en grond en streeft naar de optimale afstemming met aanvullende technieken met het oog op een aangenaam comfort.

²⁶Optimaliseer het ontwerp qua oriëntatie, compactheid, flexibiliteit en functievervulling van de schaarse ruimte; Maak gebruik van beschikbare 'gratis' energie zoals daglicht, zonnewarmte en wind. Zoek hierbij naar een optimum tussen daglichttoetreding, warmtewinsten en zomercomfort; Zet in op passieve technieken die energiediensten leveren met geen of zeer beperkte aangekochte energie; Vervul de energiebehoefte maximaal met hernieuwbare energiebronnen; Dek de overblijvende energiebehoefte met energie-efficiënte technieken en praktijken.

6. Een beschrijving van alle investeringen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële ratio's (netto bedrijfskapitaal, liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en continuïteit MVA op 1 jaar) voor de periode 2017 tot 2021. Onder de tabel wordt de betekenis van iedere ratio toegelicht, maar interpreteren we ook de resultaten.

De verschillende ratio's maken duidelijk dat **HSA een financieel gezonde organisatie is**. Er kan ook cijfermatig aangetoond worden dat HSA in staat is om andere realisatiescenario's te verkennen dan het "louter" renoveren, herinrichten en uitrusten van de bestaande gebouwen. **Bij een goedkeuring van dit zorgstrategische plan kan de concrete inzet van infrastructuur (en de gewenste ligging ervan) voor het realiseren van onze toekomstvisie dus ernstig aangevat worden.** We herhalen hierbij nogmaals dat we het (bouw)concept van de Hub's in cocreatie met (boven)lokale partners in de hulpverlening en het onderwijs zullen vormgeven. HSA kan als bouwheer optreden, maar het is dus ook mogelijk dat de benodigde investeringen samen (of door een andere actor meer) gedragen worden.

Evaluatie financiële gezondheid	2017	2018	2019	2020	2021
Netto bedrijfskapitaal > 0	1.681.120,56	1.763.256,20	1.694.281,72	1.673.856,54	1.907.294,68
Liquiditeit > 1	3,16	4,14	3,81	3,45	2,79
Solvabiliteit > 30%	77,20%	81,89%	80,77%	78,80%	73,02%
Rentabiliteit > 0	-2,16%	2,18%	-3,35%	-1,70%	9,95%
Continuïteit MVA op 1 jaar	0,35	0,64	0,65	0,54	0,60
Aantal criteria waaraan voldaan	3	4	3	3	4

- **Het netto bedrijfskapitaal** is het verschil tussen het eigen vermogen en de vaste activa op de balans. Een positief bedrijfsresultaat betekent dat alle vaste activa kunnen gefinancierd worden met langetermijnmiddelen. De voorbije jaren worden gekenmerkt door een positief netto bedrijfskapitaal. **Het gelijk blijven of zelfs dalen van de vaste activa wijst erop dat HSA weinig (of niet) investeert. Het investeringsniveau dient omhoog om het continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te blijven garanderen.**
- **De liquiditeit** geeft aan of de voorziening in staat is om zijn kortetermijnschulden (<=1 jaar) te betalen. De kortetermijnschulden zijn voornamelijk schulden bij leveranciers, schulden aan RZS en bedrijfsvoorheffing, bezoldigingen personeel en schulden ten opzichte van de overheid. De norm voor liquiditeit is een getal hoger dan 1,00. **Een score van bijna 2,79 geeft dus aan dat HSA over een zeer gunstige liquiditeit beschikt.**
- **De solvabiliteit** is de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen. Deze ratio geeft aan of de voorziening de schulden op lange termijn kan betalen. Hoe hoger de waarde van de solvabiliteit, hoe groter het vermogen van de voorziening. Hoe groter de waarde, hoe groter de graad van financiële onafhankelijkheid. De norm voor de solvabiliteit ligt op 30%. **Een percentage van 73,02% wijst dan ook op een erg gunstige solvabiliteit. Dit betekent dat HSA in staat is om eventuele leningen aan te gaan die nodig zijn voor investeringen in infrastructuur.**

- **De rentabiliteit** berekent de winstgevendheid van de voorziening. Het geeft de verhouding tussen het resultaat van het boekjaar en het eigen vermogen weer. De norm voor de rentabiliteit is een waarde hoger dan 0%. Tussen -5% en 0% is een matig resultaat en onder -5% is een ongunstig resultaat. HSA heeft sterk ingezet op haar personeelsbeleid, met aandacht voor het besteden van de toegekende subsidies voor de personeelskosten. **Dit leidde in 2021 tot een zeer gunstige rentabiliteit. Het huidige personeelsbeleid zal verder uitgebouwd worden, waardoor de prognose is dat ook de komende jaren een gunstige rentabiliteit bekomen zal worden.**
- **De ouderdomsindicator geeft de leeftijd van de vaste activa van de voorziening aan.** Een ouderdomsindicator van 50% houdt in dat de helft van de vaste activa volledig afgeschreven is. Er dient wel opgemerkt te worden dat deze ratio sterk beïnvloed wordt door het afschrijvingsritme. Bij de rubriek gebouwen ligt het afschrijvingsritme hoger (33 jaar), dan voor bijvoorbeeld computerinstallaties (3 jaar). **Ondanks het hoge afschrijvingsritme voor gebouwen, stellen we alsnog een ouderdomsindicator vast die in de buurt komt van 50%. Investerings zijn de komende jaren dus nodig.**

Ouderdom MVA	2017	2018	2019	2020	2021
<u>Boekwaarde van de MVA</u> Aanschaffingswaarde MVA	43,64%	41,89%	40,49%	39,01%	38,13%
<u>Boekwaarde terr. & geb.</u> Aanschafwaarde terr. & geb.	48,78%	48,26%	47,51%	46,43%	45,54%
<u>Boekwaarde inst., mach. & uitr.</u> Aanschafwaarde inst., mach. & uitr.	34,23%	22,63%	17,71%	15,61%	11,53%
<u>Boekwaarde meub. & RM</u> Aanschafwaarde meub. & RM	15,80%	14,27%	12,68%	11,41%	13,34%
<u>Boekwaarde leasing & soortgelijke</u> Aanschafwaarde leasing & soortgelijke					

7. Wijze waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is

4 jaar geleden startte ons veranderverhaal, toen een gewijzigde samenstelling van de Raad van Bestuur de opdracht gaf om op zoek te gaan naar de best mogelijke manier om onze kernopdracht vorm te geven. **HSA diende *futureproof* te worden op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur.** Voor meer informatie verwijzen we naar [3.1.2. Ons veranderverhaal](#). We beschouwen dit zorgstrategische plan als het sluitstuk van ons veranderverhaal, in het volle besef dat we altijd verder zullen blijven bouwen aan de toekomst.

Ons uitgangspunt is dat kinderen, jongeren en hun gezinnen centraal dienen te staan in alles wat we doen. Bij het vormgeven van het zorgstrategische plan hebben we daarom rekening gehouden met **de verwachtingen omtrent de samenstelling van het zorgstrategische plan**²⁷, maar hebben we er bovenal naar gestreefd dat het **een verhaal van ons allen** wordt. Om deze reden vormden de noden van alle gebruikers en niet de bestaande infrastructuur en gronden in ons bezit het vertrekpunt voor de zorgstrategische denkoefening.

Om deze ambitie “handen en voeten” te geven, hebben we onze beleidsintenties vertaald in een weldoordachte aanpak met een realistische tijdslijn die voldoende ruimte gaf voor cocreatie. Dit zorgstrategische plan is tot stand gekomen door de verschillende fasen uit ons **plan van aanpak** uit te voeren. Iedere fase stemde overeen met één of meerdere elementen uit het zorgstrategische plan. Hoewel we in het plan van aanpak verschillende fasen onderscheiden, was deze zorgstrategische denkoefening niet per se een lineair gegeven. Inzichten uit een latere fase hebben vaak geleid tot het verder verfijnen of bijsturen van onze plannen. Voor iedere fase hebben we een strategie bepaald waarin de vereiste activiteiten gedefinieerd werden en waarbij we de gewenste participatiegraad en -vormen bepaald hebben. In het **fasen- en mijlpalenplan** hebben we vervolgens de benodigde doorlooptijd aangegeven. Bij iedere mijlpaal werd er **een dialoogmoment** georganiseerd voor medewerkers, bestuursleden en strategische partners om resultaten terug te koppelen, feedback te verzamelen en draagvlak te creëren voor de richting die we uitgaan. De status van het zorgstrategische plan werd ook met regelmaat **geagendeerd op alle overlegorganen** van onze organisatie en **gecommuniceerd naar externe stakeholders** en het agentschap Opgroeien.

Het plan van aanpak is terug te vinden in bijlage XVI.

Het projectbeheer werd in goede banen geleid door het oprichten van **een stuur- en procesgroep**. De stuurgroep was verantwoordelijk voor de zorg dat het project op koers bleef en de gewenste uitkomsten opleverde. De procesgroep kreeg de opdracht om alle vereiste activiteiten uit te werken en de gewenste participatiegraad en -vormen te bepalen. De stuurgroep bestond uit leden van de Raad van Bestuur, directie- en stafleden en strategische partners (Stef Decoene van O.O.O.C. Kompas vzw en Ruben Tempelaere van Daidalos vzw). De procesgroep had een multidisciplinaire samenstelling waarbij iedere functie en team uit de organisatie vertegenwoordigd was. De stuur- en procesgroep werd ten slotte ondersteund door twee externe consultants binnen de social-profitsector: Glenn Weyers van Adjuvant en Niels Heynderick van Fundability. **De bijeenkomsten van de stuurgroep zijn terug te vinden in bijlage XVI.**

²⁷ Zie: https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/210405_rondzendbrief_VIPA_zorgstratie_voorzieningen_jeugdhulp_bijlage.pdf

We wensen iedere fase uit ons plan van aanpak toe te lichten:

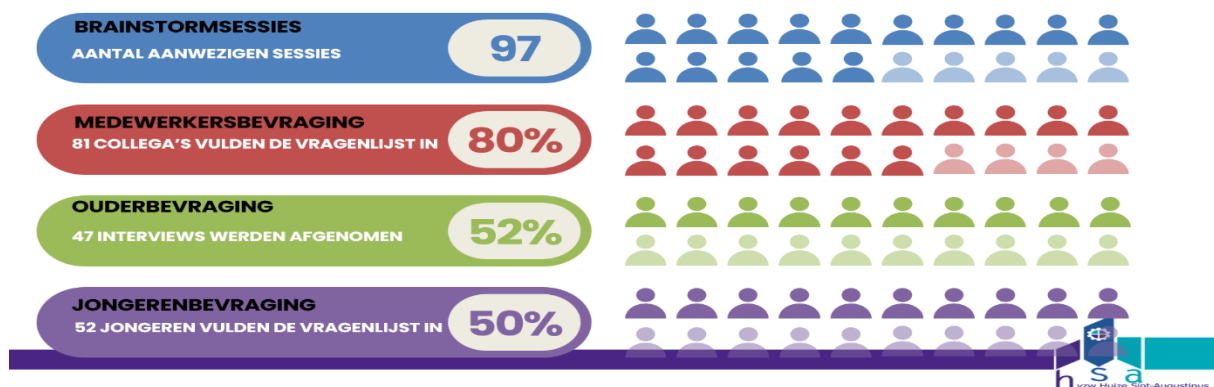


- **In een eerste fase** hebben we zicht gekregen op de huidige richting en inrichting van de organisatie. We brachten **de huidige situatie van de ganse organisatie op gebied van ligging, zorgaanbod, infrastructuur en samenwerkingsverbanden** in beeld. We kregen hierdoor een globaal beeld van de uitgangspositie van HSA.
- **In de tweede fase** hebben we **een grondige omgevingsanalyse** uitgevoerd. De omgevingsanalyse liet op basis van kwantitatieve en kwalitatieve data toe om zicht te krijgen op wat noodzakelijk, wenselijk en haalbaar is op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur. We hebben enerzijds een interne analyse uitgevoerd die ons toeliet om de interne zwaktes en sterktes van de organisatie te bepalen. We hebben anderzijds een externe analyse uitgevoerd die ons toeliet om de externe kansen en bedreigingen uit de omgeving te weerhouden:
 - **De interne analyse wierp een licht op de tevredenheid over het huidige zorgaanbod, de ligging en de geschiktheid van de infrastructuur.** We hebben hiervoor tevredenheidsmetingen afgenomen bij medewerkers en de Raad van Bestuur, maar hebben ook semigestructureerde interviews en vragenlijsten afgenomen bij kinderen, jongeren en hun gezinnen. De resultaten werden aan alle belanghebbenden teruggekoppeld via dialoogmomenten en cliëntoverleg.
 - **De externe analyse bestond uit een helikopteraanalyse, een beperkte gebiedsanalyse en een stakeholdersanalyse.** De helikopteraanalyse liet toe om de lopende beleidslijnen, maatschappelijke tendensen en innovaties in de jeugdhulp in kaart te brengen. Via de (beperkte) gebiedsanalyse kregen we zicht op het (boven)lokale jeugdhulpaanbod en haar capaciteit, werden gesprekken gevoerd met andere voorzieningen en lokale besturen, maar hebben we ook demografische gegevens verzameld via de Gemeente- en Stadsmonitor, het Rapport Kerncijfers voor Buurtgerichte zorg en het Rapport Eerstelijnszone. Ten slotte hebben we 5

(boven)lokale brainstormsessies georganiseerd waarbij we alle intersectorale jeugdhulpaanbieders en erkende cliëntorganisaties uitgenodigd hebben die een grote impact (kunnen) hebben op het succes van (het toekomstverhaal van) HSA. 1 brainstormsessie bracht alle bovenlokale spelers tezamen, de overige sessies richtten zich voornamelijk tot lokale jeugdhulpaanbieders in Bilzen, Lanaken, Tongeren en Maasmechelen. We stelden hen de vraag wat noodzakelijk en wenselijk is om het beste en meest efficiënte antwoord te vinden op vragen van kinderen, jongeren en hun gezinnen naar zorg en ondersteuning. Hierbij werd nagegaan welke betekenis HSA hierin kan hebben.

Doorheen deze fasen hebben we gestreefd naar een hoge participatie- en responsgraad. Als organisatie hebben we er immers baat bij dat alle belanghebbenden doorheen de verschillende fasen van het verandertraject gehoord worden en betrokken blijven. We hebben eerst een stakeholder mapping uitgevoerd, waarbij we alle interne en externe stakeholders in kaart hebben gebracht. Vervolgens hebben we per fase de stakeholdercommunicatie gepland om te voldoen aan ieders informatiebehoefte en draagvlak te creëren. Ten slotte hebben we de participatiemethoden bepaald die ons moeten toelaten te weten te komen wat stakeholders verwachten van HSA. Om zoveel mogelijk afstemming te bereiken en effectief te mobiliseren, zijn er gesprekken gevoerd met organisaties uit de regio die op dit moment eenzelfde strategie-oefening uitvoeren (waaronder bijvoorbeeld de vzw's Sint-Vincentius en Mariahuis) en zijn we in gesprek gegaan met verschillende lokale besturen (Bilzen, Lanaken, Tongeren en Maasmechelen). We durven te stellen dat dit effect heeft gehad, waardoor er sprake was van een hoge tot zeer hoge participatie- en responsgraad:

(HOGE TOT ZEER HOGE) RESPONSGRAAD



Het aantal aanwezigen op de (boven)lokale brainstormsessies doet vermoeden dat er werkelijk **sprake is van een momentum**. Er was heel wat interesse om na te denken over waar en wanneer er verbindingen gemaakt kunnen worden in de jeugd- en gezinshulp. De zeer hoge responsgraad voor de medewerkersbevraging toont nogmaals aan dat we **een veerkrachtige organisatie** zijn die stappen wil zetten om blijvend het verschil te maken voor kinderen, jongeren en hun gezinnen. Zowel begeleidende teams als ondersteunende diensten vulden de vragenlijst in en geen enkele locatie of team was ondervertegenwoordigd. Vervolgens heeft **de inzet van 2 vrijwilligers** ertoe geleid dat er voldoende veiligheid was voor (plus)ouders om in gesprek te gaan over de kwaliteit en toegankelijkheid van ons zorgaanbod en de geschiktheid van onze infrastructuur. Opvallend

veel (plus)vaders hebben deelgenomen aan de semigestructureerde interviews. Ten slotte hebben **leeftijdsspecifieke vragenlijsten en participatieve methodieken** ertoe geleid dat heel wat kinderen en jongeren hebben kunnen aangeven wat voor hen van tel is.

De resultaten van de medewerkers-, ouder- en jongerenbevraging zijn terug te vinden in de bijlagen X, XI, XII, XIII en XIV. De helikopteraanalyse is terug te vinden in bijlage XVII en de gebiedsanalyse in bijlage XVIII. De aanwezigheidslijst en verslaggeving van de brainstormsessies is terug te vinden in bijlage XV.

- **In de derde fase** hebben de Raad van Bestuur en de stuur- en procesgroep **een strategieoefening** uitgevoerd die ons toeliet om een evenwicht te vinden tussen wat HSA als organisatie wil bereiken, wat HSA kan ondernemen en wat HSA moet doen om aan de verwachtingen van haar omgeving te voldoen op vlak van zorgaanbod, samenwerking, ligging en infrastructuur:
 - Na het uitvoeren van de omgevingsanalyse hebben we daarom eerst **een SWOT-analyse** uitgevoerd. Bij het uitvoeren van een SWOT-analyse worden de sterktes en zwaktes van de organisatie (interne analyse) én de kansen en bedreigingen uit de omgeving (externe analyse) opgesomd. De resultaten van deze analyse werden tijdens het dialoogmoment in juni voorgelegd aan alle medewerkers, de Raad van Bestuur en strategische partners en waar nodig bijgestuurd.
 - Een SWOT-analyse is “louter” een opsomming van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Het doel was niet om enkel een analyse te maken van de huidige stand van zaken, maar om een strategie voor de toekomst te bepalen. Nadat we de 5 belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen weerhouden hadden, hebben we daarom **een confrontatie-analyse** uitgevoerd. Een confrontatiematrix laat toe om de sterktes en zwaktes van de organisatie te confronteren met de kansen en bedreigingen uit de omgeving. Door die confrontatie worden er verbanden gelegd en wordt duidelijk in welke mate een sterkte in staat is om een kans te benutten of een bedreiging te weren én in welke mate een zwakte verhindert om een kans te benutten dan wel een bedreiging te weren. De matrix laat in tinten rood en groen in één oogopslag zien waar er nog kansen liggen (kansenvelden) en wat de voornaamste problemen zijn (probleemvelden). De belangrijkste aandachtspunten hebben geleid tot het verwoorden van **strategische opties** voor de toekomst. We stelden dus de vraag wat HSA meer moet doen, wat HSA moet blijven doen, wat HSA beter moet doen en wat HSA minder, anders of niet meer moet doen.
 - **De strategische opties hebben we vertaald in een streefdoel.** Het streefdoel van een organisatie geeft het gewenste toekomstbeeld aan. De stuur- en procesgroep heeft vervolgens **uitgangspunten** bepaald om de Bedoeling en het streefdoel te realiseren. Uitgangspunten ondersteunen het behalen van maatschappelijke resultaten, in die zin dat structuren, processen en activiteiten getoetst worden aan deze uitgangspunten.
 - Om alle voorwaarden te bepalen die vervuld dienen te worden om de nagestreefde visie te realiseren, zullen we met alle betrokken (boven)lokale partners in de

hulpverlening en het onderwijs een verandertheorie opstellen. Een verandertheorie geeft visueel weer welke impact er nagestreefd wordt en hoe dit bereikt zal worden. Een verandertheorie is dus een veranderpad om je van hier en nu (de beginsituatie) naar het beoogde resultaat (op langere termijn) te brengen. Het vertrekpunt is wat je wil bereiken. Alle bouwstenen worden gedefinieerd die nodig zijn om op langere termijn het doel te realiseren, met bijzondere aandacht voor de fysieke plaats waar onze hulpverlening plaatsvindt en het realiseren van een duurzaam bouwconcept.

Voor het indienen van een technisch-financieel plan bij VIPA zullen we een tijdelijke projectstuurgroep in het leven roepen die zal bestaan uit leden van de Raad van Bestuur; directie en staf; medewerkers uit verschillende functies en teams; kinderen, jongeren en hun gezinnen; externe partners; afgevaardigden van lokale besturen en het architectenbureau. Werkgroepen zullen het mandaat krijgen om diverse thema's uit te werken en terug te koppelen aan deze projectstuurgroep, met als doel de inzet van de infrastructuur en haar ligging ervan optimaal af te stemmen op de te realiseren beleidsstrategie en kernprocessen.

8. Bijlagen

Voorwoord:

Bijlage I: Ondertekende notulen goedkeuring in te dienen zorgstrategische plan

De richting van de organisatie:

Bijlage II: Visual story veranderverhaal

Bijlage III: Fundamenten van onze organisatie

Bijlage IV: Onze organisatiestructuur

Bijlage V: Groeiplan van de organisatie

De uitvoering van de organisatie:

Bijlage VI: Convenant

Bijlage VII: Modules, doelgroep en capaciteit

Bijlage VIII: Theoretische achtergronden en toegepaste methodieken hulpaanbod

Bijlage IX: Patrimoniumevaluatie

De resultaten van de organisatie:

Bijlage X: Resultaten medewerkersbevraging

Bijlage XI: Resultaten ouderbevraging

Bijlage XII: Resultaten jongerenbevraging 4- tot 8-jarigen

Bijlage XIII: Resultaten jongerenbevraging 8- tot 15-jarigen

Bijlage XIV: Resultaten jongerenbevraging 16+

Bijlage XV: Aanwezigheidslijst en verslaggeving brainstormsessies

Wijze waarop het zorgstrategische plan tot stand gekomen is:

Bijlage XVI: Plan van aanpak en bijeenkomsten stuurgroep

Bijlage XVII: Helikopteraanalyse

Bijlage XVIII: Gebiedsanalyse