
RAPPORT CAW

Fusie – Stand van zaken

16.08.2016

Inhoud

1 SITUERING INSPECTIE

Voor u ligt het rapport over de algemene werkpunten en opvallende vaststellingen tijdens de inspectieronde van de Centra voor Algemeen welzijn (CAW's). In 2015 - 2016 ging Zorginspectie op pad om een stand van zaken te maken over de implementatie van het uitvoeringsbesluit bij het decreet betreffende het algemeen welzijnswerk van 21 juni 2013: vanaf 1 januari 2014 worden nog 11 Centra voor Algemeen Welzijnswerk erkend in Vlaanderen en Brussel waarvan 3 in West-Vlaanderen, 1 in Oost-Vlaanderen, 3 in Antwerpen, 1 in Limburg, 2 in Vlaams-Brabant en 1 in Brussel. Het besluit omschrijft de opdrachten van de CAW's en bevat de voorwaarden waaraan de hulp- en dienstverlening moet voldoen en bepalingen omtrent de kwaliteitszorg, de erkenningsprocedure, de subsidiëring, ... Deze opdrachten worden in artikel 11 van het besluit van de Vlaamse regering van 21 juni 2013 vertaald in 25 sectorale doelstellingen die elk CAW in zijn werkgebied dient te realiseren.

1.1 DOEL VAN DE INSPECTIES

Het doel van deze inspectie is om een zicht te krijgen op de manier waarop de fusie is voltrokken en op de mate van geïntegreerd werken binnen het CAW: heeft het CAW de fusie gebruikt om zijn organisatie te herdenken en eventueel te verbeteren en werken alle afdelingen op een geïntegreerde manier samen of zijn de vroegere afdelingen onder één vzw ondergebracht, zonder deze analyse te maken? Het uitgangspunt is dat een persoon die zich aanmeldt bij een bepaalde afdeling, een gebruiker is van het hele CAW en niet alleen van de afdeling waar hij zich heeft aangemeld.

1.2 METHODIEK VAN DE INSPECTIES

Het inspectie-instrument werd opgesteld in overleg met de Afdeling Welzijn en Samenleving. De inspectie bestond uit een inspectie op de hoofdzetel en een praktijktoets op een afdeling. Op de hoofdzetel werden een aantal thema's op niveau van de organisatie bevestigd. Het tweede deel van de inspectie ging door in één van de afdelingen van het CAW die betrekking hebben op het werkgebied 'Wonen' of 'Schuldbemiddeling'. Deze werkgebieden zijn gesuggereerd door de Afdeling Welzijn en Samenleving, vanuit de veronderstelling dat hier de kans dat de gebruiker nood heeft aan hulpverlening vanuit meerdere CAW-afdelingen reëel is. Op die manier werd getracht de geïntegreerde werking te toetsen. De algemene bedoeling van de praktijktoets is om na te gaan of het beleid dat uiteengezet werd op de hoofdzetel doorgesijpeld is en toegepast wordt in de concrete werking binnen een team. De gesprekspartners bij dit deel van de inspectie waren dan ook twee hulpverleners 'van op de werkvloer', zonder een leidinggevende- of staffunctie.

Alle inspecties gebeurden aangekondigd om de nodige gesprekspartners te kunnen treffen en de volledige bevraging te kunnen doorlopen. Bij deze inspecties kon Zorginspectie rekenen op de volledige en constructieve medewerking van de CAW's.

2 ALGEMENE GEGEVENS VAN DE CAW'S

2.1 ENKELE KERNGEGEVENS

	Aantal KSZ ¹	Aantal CAW gefusioniseerd tot 1 CAW	Totaal aantal VTE ²
CAW Oost-Brabant	4	2	135.4
CAW Limburg	10	2	192
CAW Brussel	1	2	127
CAW Antwerpen	4	3	424
CAW Noord-West-Vlaanderen	5	2	185
CAW Halle-Vilvoorde	4	2	94.4
CAW Centraal West-Vlaanderen	7	2	68.4
CAW Zuid-West-Vlaanderen	3	2	107
CAW De Kempen	5	NVT	121
CAW Oost-Vlaanderen	14	6	372
CAW Boom Mechelen Lier	3	NVT	61.8

Tabel 1: Overzicht van de 11 CAW's met het aantal KSZ per CAW, het aantal CAW werkingen voorafgaand aan de fusie en het totaal aantal VTE na de fusie.

Het CAW De Kempen en het CAW Boom Mechelen Lier omvatte reeds het volledige werkingsgebied zoals vooropgesteld.

3 HET BESTUUR

De nieuwe CAW's zijn (middel)grote organisaties geworden die nog meer dan vroeger een professionele aansturing en opvolging vragen. Dit behoort tot het takenpakket van directies en leidinggevenden. De eindverantwoordelijkheid ligt echter bij de bestuursorganen. Het is belangrijk dat de bestuursorganen voldoende betrokken worden bij en geïnformeerd worden over de werking, om hun ondersteunende,

¹ KSZ = kleinstedelijke zorgregio's

² Totaal VTE= het totaal van alle voltijdse equivalenten onder contract van het CAW (personeel erkend door de afdeling Welzijn en Samenleving en het personeel uit andere subsidiebronnen)

beslissende en adviserende rol te kunnen opnemen. Daarom vond Zorginspectie het belangrijk om in te zoomen op deze bestuursorganen: hoe zijn ze samengesteld, hoe gaan ze tewerk en hoe houden ze voeling met de werkvloer.

3.1 DE SAMENSTELLING VAN DE BESTUURSORGANEN

Inleiding

Vanuit Zorginspectie is gepeild naar kennis en expertise van bestuurders op vlak van een aantal bestuurlijke aspecten die helpend kunnen zijn om het CAW te ondersteunen.

Bestuurlijke vaardigheden binnen de Raad van Bestuur

Bestuurlijke aspecten bevraagd door Zorginspectie	Aantal CAW's waar kennis en/of expertise op dit vlak beschikbaar is binnen de Raad van Bestuur
Juridisch	11
Financieel	9
HR/Personeelsbeleid	10
ICT	7
Infrastructuur	11

Tabel 2: Kennis en ervaring binnen de Raad van Bestuur

De CAW's geven aan dat de meeste bestuursleden ook ervaring hebben binnen de verschillende inhoudelijke domeinen waarop de vereniging actief is, zoals o.a. wonen, welzijnszorg, geestelijke gezondheidszorg, zelfmoordpreventie, thuiszorg, eerste lijn gezondheidszorg, sociaal werk, justitie, vluchtelingenwerk en precair verblijf.

Vertegenwoordiging van het geografische werkgebied binnen de Raad van Bestuur

Zorginspectie heeft ook gepeild naar de vertegenwoordiging van het geografische werkgebied in de bestuursorganen en in hoeverre dit belangrijk geacht wordt door de CAW's. Bij drie CAW's was er vertegenwoordiging van het hele geografische werkgebied binnen de Raad van Bestuur. Eén CAW geeft aan dat dit een blijvend aandachtspunt is, maar het belang hiervan werd door de meeste CAW's gerelativeerd of als niet prioritair beschouwd.

Bij één CAW wordt de lokale verankering gerealiseerd via netwerken met lokale besturen en regionale partners en wordt deze verantwoordelijkheid vooral gelegd bij de directeuren, teamverantwoordelijken en stafmedewerkers. De meeste CAW's geven aan dat ze bij de samenstelling van de huidige Raad van Bestuur vooral gefocust hebben op managementcompetenties, kennis en ervaring in relevante inhoudelijke domeinen of vertegenwoordiging van de verschillende deelwerkingen. Ook bij werving en selectie van nieuwe leden voor de bestuursorganen wordt door de meeste CAW in de eerste plaats rekening gehouden met deze drie aspecten.

Daarnaast streven de CAW's naar een evenwichtige samenstelling die een afspiegeling is van de maatschappij op vlak van leeftijd, geslacht en origine. Hierbij ervaren een aantal CAW's voornamelijk een tekort aan jonge, vrouwelijke profielen en mensen van vreemde origine of uit minderheidsgroepen.

Ondernomen acties om competenties te garanderen binnen de Raad van Bestuur

In de bespreking werd ook duidelijk dat de huidige samenstelling van de bestuursorganen nog ten dele historisch gegroeid is en dat de CAW's de ervaring en het engagement van de bestuurders van voor de fusie willen waarderen en behouden. Wetende dat de samenstelling van bestuursorganen een dynamisch proces is, werden een aantal stappen / acties bevraagd die CAW's mogelijks kunnen ondernemen om voldoende competenties te kunnen garanderen in de toekomst.

Acties / stappen bevraagd door ZI	Aantal CAW waar deze acties zijn aangetoond
Het streven naar een Raad van Bestuur die is samengesteld uit leden met ervaring of voeling met de domeinen waarop de vereniging actief is en/of met competenties die nuttig zijn voor de goede werking van de Raad van Bestuur is ingeschreven in het huishoudelijk reglement	7
Er is een systematische evaluatie (van de samenstelling) van de Raad van Bestuur	6
Bij nieuwe aanstellingen wordt rekening houden met de competenties	10
De competenties zijn opgenomen in een functieprofiel	3
De duurtijd van een bestuursmandaat is bepaald	11

Tabel 3: Overzicht de ondernomen acties om competenties te garanderen binnen de Raad van Bestuur.

Bij de meeste CAW's staan de bestuursleden zelf in voor het zoeken van geschikte kandidaten op basis van de noden die er op dat moment zijn. Een aantal CAW's geven aan dat er nog verder zal gewerkt worden aan acties om competenties te garanderen binnen de Raad van Bestuur. Zo is bij één CAW het uitwerken van functieprofielen opgenomen in het strategisch plan, een ander CAW geeft aan dat er plannen zijn om te werken met een inhoudelijke adviesraad.

Participatie van gebruikers aan het beleid

Bij één CAW is er een “cliëntenraad” opgericht. Deze bestaat uit een combinatie van gebruikers, hulpverleners, een teamverantwoordelijke en een beleidsmedewerker. Deze cliëntenraad komt maandelijks samen en heeft een adviserende functie op niveau van de organisatie en deelwerkingen. De andere CAW's geven aan dat cliëntparticipatie een doelstelling is waaraan de komende jaren zal gewerkt worden. Maar gezien de grootte en diversiteit van de doelgroep is het niet eenvoudig om alle cliënten te laten participeren of om een representatieve vertegenwoordiging van de doelgroep te bepalen. Participatie gebeurt daarom bij de meeste CAW's veelal op niveau van de deelwerkingen of teams door o.a. bevestigingen bij gebruikers, bewonersgesprekken of bezoekersvergaderingen bij inloop- en opvangcentra, feedback naar het beleid van een deelwerking, het inzetten van doelgroepvrijwilligers en werken met ervaringsdeskundigen.

3.2 DE WERKING VAN DE BESTUURSORGANEN

Alle CAW's konden aantonen dat de Raad van Bestuur regelmatig samenkomt. Bij alle CAW's nemen de bestuursleden regelmatig deel aan de vergaderingen en kon worden aangetoond dat de Raad van Bestuur naast een beslissende rol ook een ondersteunende / adviserende rol heeft.

Bij negen CAW's is vastgelegd dat personeelsleden niet in de Raad van Bestuur mogen zetelen. Eén van de CAW's waarbij dit niet is vastgelegd geeft aan dat deze regel informeel geldt en in de praktijk ook van toepassing is. Personeelsleden kunnen wel deelnemen aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur om toelichting te geven over de werking, beleidsvoorstellen te doen of verantwoording af te leggen. Wat in de praktijk ook in elk CAW gebeurt.

Bij alle CAW's werd op de hoofdzetel aangetoond dat er bottom-up en top down voldoende informatielijnen zijn tussen het management, het bestuur en de afdeling (medewerkers) over de inhoudelijke werking van het gehele CAW. Dit werd ook bij alle CAW's tijdens de praktijktoets bevestigd door de medewerkers, met uitzondering van één CAW waar de gesproken medewerkers top-down niet voldoende informatiedoorstroming ervaarden. De gesproken medewerkers van dit CAW gaven aan dat ze niet steeds op de hoogte zijn van wat er binnen het CAW gebeurt en dat ze niet het gevoel hebben dat men in één CAW werkt. Voor hen was het moeilijk om de voordelen van het groter geheel te zien.

4 INTERNE ORGANISATIE

Een fusie vraagt om een hervorming van de interne organisatie. Zorginspectie is nagegaan in welke mate de vernieuwde interne organisatie gericht is op een geïntegreerde werking die voordelen biedt voor de medewerkers en de gebruikers. Tijdens de inspectie is gekeken naar het effect van de fusie op het organogram, de organisatie van ondersteunende diensten, de personeelsaangelegenheden en het vrijwilligersbeleid. Zorginspectie is zich bewust van de complexiteit van dergelijke fusieoperatie en van de impact ervan op een organisatie en zijn medewerkers. Deze luiken van de bevraging werden echter bewust beperkt gehouden, omdat we vanuit Zorginspectie vooral wilden focussen op de gebruiker. In deze optiek werd binnen de interne organisatie ook gevraagd naar een referentiekader over grensoverschrijdend gedrag t.a.v. de gebruiker.

4.1 HET ORGANOGRAM

De sectorale doelstellingen waarover sprake in artikel 11 van het BVR van 21 juni 2013 kunnen ondergebracht worden onder acht thema's: Wonen, Relaties en persoonlijke problemen, Armoede en schulden, Slachtofferschap t.g.v. geweld en criminaliteit, Detentie, Precair verblijf, Minderjarigen en jongvolwassenen en Crisishulpverlening. Uit de vaststellingen blijkt dat alle CAW's die recent een fusie hebben doorgevoerd, een aangepast organogram hebben uitgewerkt. Bij de opmaak van het organogram werd door de CAW's rekening gehouden met de verschillende inhoudelijke thema's.

Bij twee CAW's had het thema precair verblijf geen duidelijke plaats in het organogram. Bij één CAW werd aangegeven dat dit opgenomen wordt binnen de werking SAM (steunpunt asiel en migratie). Het andere CAW gaf aan geen erkenning of financiering voor precair verblijf te hebben. Mensen met een precair verblijfsstatuut kunnen er wel voor één dag opgevangen worden of kunnen terecht bij het crisisonthaal. Bij één CAW heeft het thema detentie geen plaats in het organogram, waarbij werd aangegeven dat dit niet tot het takenpakket van het CAW behoort, omdat er zich geen gevangenis bevindt op het grondgebied van het CAW.

4.2 DE ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Er kan verwacht worden dat CAW's met de fusie gezocht hebben naar opportuniteiten op het vlak van interne organisatie, door bijvoorbeeld ondersteunende diensten te bundelen, overlappingen weg te werken en kennis samen te brengen. Dit kan leiden tot efficiëntiewinst, tot duidelijkheid voor en gelijkberechtiging van medewerkers, onafhankelijk van de afdeling waar ze werken. Tijdens deze inspectie werd op de hoofdzetel bevraagd welke ondersteunende diensten centraal georganiseerd zijn. Tijdens de praktijktoets werd aan de medewerkers gevraagd of er voor hun een duidelijk aanpreekpunt is voor de verschillende ondersteunende diensten. Onderstaande tabel geeft de aantallen weer van de CAW's waar op deze vragen positief werd geantwoord.

	Aantal CAW's waar de dienst functioneel centraal georganiseerd is	Aantal CAW's waar de bevroagde medewerkers aangaven dat er een duidelijk aanspreekpunt is
Personeelsdienst	11	10
ICT	11	11
Technische dienst	9	11
Kwaliteitszorg	11	11
Communicatie	10	9

Tabel 4: Ondersteunende diensten

Bij één CAW gaven de medewerkers aan dat het niet duidelijk is welke de bevoegdheden en taken zijn van de verschillende medewerkers van de personeelsdienst en dat er nog de gewoonte is om zich te wenden tot het personeel dat ze kennen vanuit de vroegere werking voor de fusie. In datzelfde CAW was er op het moment van de inspectie nog geen communicatieverantwoordelijke en werd de interne communicatie geregeld binnen een werkgroep. De bevroegde medewerkers gaven in dit CAW ook aan dat er voor hun geen duidelijk aanspreekpunt was voor vragen rond interne / externe communicatie (m.u.v. de website, waarvoor één iemand verantwoordelijk is). Bij één CAW werd aangegeven dat er geen technische dienst bestaat, maar dat iedere teamcoach verantwoordelijk is voor het goed beheren van het gebouw van waaruit zijn team werkt. Indien nodig wordt er beroep gedaan op zelfstandige werklieden. En binnen een ander CAW werd aangegeven dat er drie regionale technische diensten zijn. Voor de gesproken medewerkers was hier telkens wel duidelijk wie het aanspreekpunt is.

4.3 EENHEID VAN BELEID OVER HET HELE CAW

Alle CAW's gaven aan te streven naar een eenheid van beleid door op directieniveau te werken met één algemene directeur die de gehele werking aanstuurt. Verder wordt gewerkt met thematisch of regionaal bevoegde directeurs die verschillende afdelingen over de regio aansturen. Door alle CAW's werd aangegeven dat er op verschillende niveaus inhoudelijk overleg is (bijvoorbeeld stuurgroepen, werkgroepen, coördinatoren overleg, directieoverleg,...) om de eenheid van beleid over de gehele regio te garanderen.

4.4 DE MEDEWERKERS

Professioneel

Het CAW dient te beschikken over één arbeidsreglement. Uit de bevraging bleek dat tien CAW's beschikken over één arbeidsreglement voor alle personeelsleden. Bij één CAW wordt er nog gewerkt met twee arbeidsreglementen. Voor nieuwe medewerkers is er een protocol van akkoord waarin wordt bepaald dat de locatie bepalend is om te beslissen onder welk arbeidsreglement iemand valt. Op het moment van de inspectie was er hier een proces lopende om te komen tot één arbeidsreglement.

Een belangrijke basis om te komen tot een uniforme werking na een fusie is een overkoepelende missie en visie, die gekend is door alle personeelsleden. Bij negen CAW's was er een nieuwe algemene missie en visie uitgewerkt en is deze aan alle personeelsleden toegelicht. Bij één CAW was er op het moment van de inspectie een missie en visie uitgewerkt, maar nog niet formeel goedgekeurd en toegelicht aan alle personeelsleden. Bij één CAW waar geen fusie plaats vond, waren er op het moment van de inspectie geen recente wijzigingen aan de missie en visie.

Ook een gemeenschappelijk vormingsbeleid kan een hefboom vormen in een integratieproces en in het groeien naar een geïntegreerde werking. Om de middelen voor opleidingen en vormingen op een efficiënte manier te kunnen inzetten, kan binnen een CAW bijvoorbeeld op niveau van de organisatie gezocht worden naar thema's die voor personeelsleden van verschillende afdelingen interessant zijn. Op die manier kunnen vormingen rond deze thema's voor de verschillende afdelingen samen worden georganiseerd en kan uitwisseling verrijkend zijn. Uit de bevraging bleek dat er binnen negen CAW's wordt gewerkt vanuit één vormingsbeleid. Bij de twee andere CAW's was de uitwerking van een uniform vormingsbeleid gepland en waren er wel reeds afspraken rond het budget voor vormingen, dat voor alle personeelsleden werd gelijkgesteld.

Vrijwilligers

In de regelgeving is het doelbewust inzetten van vrijwilligers in de hulp- en dienstverlening door de CAW's opgenomen. In een gefuseerd CAW kan ook verwacht worden dat er voor het werken met vrijwilligers een globaal beleid is uitgewerkt, waarin ruimte kan gelaten worden voor differentiatie tussen bepaalde types van afdelingen (ambulant versus residentieel, eigenschappen van bepaalde doelgroepen...) en rekening kan gehouden worden met verschillende noden en werkingsaspecten.

Uit de vaststellingen bleek dat er bij acht CAW's eenzelfde globale visie is over het inzetten van en werken met vrijwilligers. Bij zeven van deze acht CAW's is deze visie over het inzetten van vrijwilligers bekendgemaakt aan alle afdelingen. Dit werd bevestigd door de gesproken medewerkers tijdens de praktijktoets. Bij zes CAW's is de praktische uitwerking rond het vrijwilligersbeleid gelijk over het hele CAW. De uitgewerkte documenten bevatten niet bij alle CAW's voldoende richtlijnen om te garanderen dat er binnen één team over de hele regio op dezelfde wijze gewerkt wordt met vrijwilligers.

Bij de meeste CAW's wordt wel gewerkt met een vrijwilligerscoördinator en/of is er één iemand aangeduid als verantwoordelijke voor de vrijwilligerswerking. De formele regelingen zoals het budget voor vrijwilligers, het ondertekenen van een afsprakennota, de verzekering en de overeenkomst worden vaak uniform geregeld voor het gehele CAW, behoudens in één CAW, waar nog met twee verschillende verzekeringspolissen wordt gewerkt. Meer inhoudelijke beleidslijnen zoals welke taken exclusief door professionals worden opgenomen, welke voorwaarden aan de vrijwilligers worden gesteld en welke ondersteuning wordt geboden, waarover en op welk niveau inspraak wordt gegeven aan de vrijwilligers, ... worden in ongeveer een derde van de CAW's op niveau van de afdelingen of teams geregeld.

5 PROCEDURE GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG TEN AANZIEN VAN GEBRUIKERS

In een werkgroep van kwaliteitscoördinatoren werd met de elf CAW's gewerkt aan een gemeenschappelijke visie en een gemeenschappelijk beleid over grensoverschrijdend gedrag (GOG) t.a.v. de gebruiker. Tijdens de inspectieronde was dit nog een sneuveltekst. Na de inspectieronde hebben de CAW's aan Zorginspectie laten weten dat de tekst is afgewerkt en van toepassing is in de elf CAW's. Er is in de definitieve tekst rekening gehouden met de input van Zorginspectie die werd gegeven op basis van de sneuveltekst die tijdens de inspectieronde werd voorgelegd.

6 DE HULP- EN DIENSTVERLENING

6.1 DE SECTORALE DOELSTELLINGEN ROND ONTHAALAANBOD

De wetgever heeft sectorale doelstellingen uitgetekend om de hulp –en dienstverlening t.a.v. de verschillende doelgroepen en op een kwalitatieve wijze te garanderen. Tijdens de inspectie werden enkel sectorale doelstelling 5 en 7 bevestigd:

- *5° het centrum organiseert in iedere kleinstedelijke zorgregio van zijn werkgebied of, als dat werkgebied het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad is, een laagdrempelig en kwaliteitsvol onthaalaanbod waar iedere burger met om het even welke vraag, en in het bijzonder de meest kwetsbare groepen, gebruik van kan maken;*
- *7° het centrum verzekert in iedere kleinstedelijke zorgregio van zijn werkgebied of in voorkomend geval in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad een laagdrempelig onthaal voor jongeren van 12 tot 25 jaar met om het even welke vraag, en dit via proactieve benadering.*

Deze sectorale doelstellingen werden voor deze inspecties als meest relevant beschouwd. Een belangrijk uitgangspunt bij de reorganisatie van de CAW's was immers een laagdrempelig onthaal voor iedereen. M.b.t. deze sectorale doelstellingen werd nagegaan in welke mate het CAW heeft gereflecteerd over de huidige situatie, eventuele blinde vlekken heeft in kaart gebracht, de wenselijke situatie heeft vooropgesteld en een eventueel actieplan heeft uitgewerkt om dat streefdoel te bereiken.

Verder werd de stand van zaken van dit actieplan bevestigd: welke stappen werden reeds gezet, welke stappen nog zijn gepland, binnen welke termijn ...?

In beide doelstellingen wordt gesproken over een laagdrempelig en kwaliteitsvol onthaalaanbod. Om een vergelijking mogelijk te maken tussen de wijze waarop de CAW's hun onthaal hebben uitgebouwd, werd volgend objectieerbaar criterium gehanteerd bij deze inspecties: 'In iedere kleinstedelijke zorgregio van het werkgebied is een onthaalpunt waar tijdens vooraf bepaalde openingsuren een onthaalmedewerker fysiek aanwezig is'. Of dit een vereiste is om te kunnen spreken over een laagdrempelig en kwaliteitsvol aanbod werd tijdens de inspectie door verschillende CAW's ter discussie gesteld.

Deze CAW's geven aan dat het organiseren van een onthaalaanbod met een vooraf vastgelegde fysieke aanwezigheid in elke kleinstedelijke zorgregio voor hen onmogelijk te realiseren is of noemen dit een weinig

////////////////////////////////////

Sectorale doelstelling 5

5° het centrum organiseert in iedere kleinstedelijke zorgregio van zijn werkgebied of, als dat werkgebied het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad is, een laagdrempelig en kwaliteitsvol onthaalaanbod waar iedere burger met om het even welke vraag, en in het bijzonder de meest kwetsbare groepen, gebruik van kan maken;

Uit de bevraging bleek dat er bij 4 CAW's in iedere kleinstedelijke zorgregio van het werkgebied een onthaalpunt is waar tijdens vooraf bepaalde openingsuren een onthaalmedewerker fysiek aanwezig is. Rond deze doelstelling hebben 10 CAW's de knelpunten in kaart gebracht en 8 CAW's hebben er een actieplan rond opgesteld. Merendeel van de CAW 's zit voor het uitvoeren van dit actieplan op schema, maar bij 2 CAW is dat niet het geval.

7° het centrum verzekert in iedere kleinstedelijke zorgregio van zijn werkgebied of in voorkomend geval in het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad een laagdrempelig onthaal voor jongeren van 12 tot 25 jaar met om het even welke vraag, en dit via proactieve benadering;

Bij de meeste CAW's wordt in de actieplannen voor beide sectorale doelstellingen voornamelijk als doel gesteld om, zoals hierboven beschreven, outreachend te werken (regionale teams, doelgroepvrijwilligers, ...), te voorzien in telefonische- en mailpermanentie en in de mogelijkheid tot het maken van afspraken op locatie (mobiel onthaal) om zo te werken aan een laagdrempelig onthaalaanbod. In de meeste CAW's moet er nog gewerkt worden aan het herschikken en uitbreiden van het onthaal en de onthaal permanentie. Ook wordt er in sommige CAW's gewerkt met een specifiek onthaal binnen bepaalde teams en is het nog niet volledig uitgeklaard op welke manier de verschillende werkingen van het onthaalaanbod op elkaar zullen worden afgestemd.

- Samenwerken met straathoekwerkers in functie van het toeleiden tot het onthaal
- Samenwerken met jeugdhuisen en het organiseren van ontmoetingsmomenten voor bepaalde doelgroepen binnen de groep jongeren

16.08.2016

- Aanwezigheid van CAW medewerkers in inloopcentra of ontmoetingsplaatsen van jongeren van bijvoorbeeld Arktos of in bepaalde wijken waar moeilijk bereikbare doelgroepen wonen
- Trainen van vrijwilligers van het inloop centrum in functie van het toeleiden tot het onthaal
- Organiseren van projecten om in contact te komen met kwetsbare en moeilijk bereikbare groepen (bijvoorbeeld een project waarbij een medewerker en vrijwilliger zorgen voor ontmoetingsmomenten tussen jonge moeders van verschillende nationaliteiten)
- Samenwerking met verschillende lokale partners in functie van het gebruik van hun infrastructuur zodat indien nodig de hulpverlener ook daar ter plaatse kan komen

6.2 DE ORGANISATIE VAN DE HULP- EN DIENSTVERLENING

In de nota van Vlaams minister van Welzijn Volksgezondheid en Gezin, Jo Vandeuren, 'Een sterk eerstelijns welzijnswerk: een nieuw uitzicht voor de CAW's' van februari 2011 is vermeld dat iedere voorziening aan iedere gebruiker verantwoorde zorg moet verstrekken. Deze zorg moet voldoen aan een aantal vereisten. Zo moet o.a. de informatie aan en de inspraak van de gebruiker gewaarborgd worden.

Verder lezen we in deze nota: 'Hoewel het decreet van 7 december 1997 betreffende het algemeen welzijnswerk in eerste instantie beoogde een meer geïntegreerde zorg te realiseren en daarbij een naadloze overgang tussen de verschillende vormen van hulpaanbod aan een cliënt beoogde, zijn de CAW daar tot nog toe maar beperkt in geslaagd. De CAW hebben de afgelopen jaren hun werking verder geprofessionaliseerd en gedifferentieerd, maar onvoldoende geïntegreerd.'

Er wordt hierbij verwezen naar beleidsdossiers waaruit blijkt dat er onvoldoende doorstroming en doorverwijzing was tussen de verschillende diensten van een CAW.

Een aantal van deze zaken wilden we nagaan door te kijken naar de manier van werken bij gebruikers waarbij de hulp- of dienstverlening vanuit meerdere afdelingen wordt geboden (verder 'gedeelde gebruikers' genoemd). In eerste instantie werd er nagegaan of er gedeelde gebruikers waren en hoeveel. Vervolgens werd gevraagd naar afspraken rond overleg rond deze gebruikers en naar het uitwisselen van informatie over hen. Tot slot werd dit tijdens de praktijktoets geïllustreerd in de bespreking met 2 medewerkers en aan de hand van twee steekproefdossiers.

Verantwoorde en geïntegreerde zorg

Tijdens de inspectie bleek dat uit het registratiesysteem Regas geen exacte cijfergegevens kunnen gehaald worden over het aantal gebruikers die simultaan door meerdere afdelingen / teams worden geholpen. Bij alle CAW's kon worden vastgesteld dat er effectief een groot aantal gebruikers zijn die door meerdere afdelingen worden geholpen, maar konden er geen exacte cijfergegevens worden voorgelegd. Wanneer uit de registratiegegevens bijvoorbeeld blijkt dat een gebruiker door twee afdelingen/teams geholpen werd, kan dit zowel gaan over het onthaal en één afdeling na het onthaal, dan wel over twee afzonderlijke afdelingen. In sommige CAW's doen sommige afdelingen immers nog hun eigen onthaal.

Vraagverheldering en aanbodbepaling

Een persoon die zich aanmeldt bij een bepaalde afdeling, is een gebruiker van het hele CAW en niet alleen van de afdeling waar hij zich heeft aangemeld. Het is de taak van het CAW om te zoeken naar het aanbod dat best bij de vraag van de gebruiker aansluit vanuit het totale CAW en hierbij dus verder te kijken dan wat er in de betrokken afdeling aan hulp beschikbaar is. Hiervoor moet dit aanbod voldoende gekend zijn bij de

////////////////////////////////////

medewerkers van het onthaal en moeten de werkwijze waarop een aanbodbepaling dient te gebeuren en de eventuele criteria die hierbij gehanteerd worden door elke onthaalmedewerker gekend zijn.

	Aantal CAW's waar dit op de hoofdzetel werd aangetoond
Gebeurt de aanbodbepaling op een systematische manier?	9
Wordt er door alle teams gekeken vanuit het totale CAW voor de aanbodbepaling?	9
Zijn er eenvormige afspraken over het onthaal, de aanmelding en de intake van gebruikers	8
Zijn er eenvormige afspraken over de doorverwijzing van gebruikers: intern	7
Zijn er eenvormige afspraken over de doorverwijzing van gebruikers: extern	5

Tabel 5: Vraagverheldering en aanbodbepaling

Bij de inspectie werd vastgesteld dat de vraagverheldering en aanbodbepaling overwegend goed loopt, maar dat er van de elf CAW's nog twee CAW's zijn waar er niet vanuit het gehele CAW gekeken wordt voor de aanbodbepaling en twee CAW's waar dit niet op een systematische manier gebeurt. Uit de praktijktoets bleek dat bij de CAW's waar er geen afspraken over de aanbodbepaling, het onthaal, de aanmelding en de intake van gebruikers of doorverwijzing op niveau van de organisatie zijn, deze afspraken volgens de bevroegde medewerkers op teamniveau worden gemaakt. Hierbij dient men er rekening mee te houden dat bij de praktijktoets bij ieder CAW slechts twee medewerkers van één team zijn bevroegd.

Overleg over 'gedeelde gebruikers'

	Aantal CAW's waar dit op de hoofdzetel werd bevestigd	Aantal CAW's waar dit door de bevroagde medewerkers werd bevestigd
Krijgen hulpverleners bij interne doorverwijzing toegang tot de dossiers van de gebruikers die ze begeleiden?	10	9
Wordt hiervoor expliciet toestemming van de gebruiker gevraagd?	11	10
Zijn er eenvormige afspraken over het delen van/omgaan met gebruikersinformatie?	11	10
Zijn er eenvormige afspraken voor overleg met andere afdelingen?	9	8
Zijn er eenvormige afspraken over de dossiervorming en dossierbeheer?	11	10

Tabel 6: Overleg 'gedeelde gebruikers'

De verschillende stappen in het hulpverleningsproces worden besproken met de gebruiker.	7	Steekproefdossier 1: 10
		Steekproefdossier 2: 10
Aan de gebruiker moet worden duidelijk gemaakt wat hij kan verwachten van de hulpverlening.	7	Steekproefdossier 1: 10
		Steekproefdossier 2: 10
De gebruiker moet op de hoogte worden gebracht aan wie welke informatie van zijn dossier wordt doorgegeven.	7	Steekproefdossier 1: 8 ³
		Steekproefdossier 2: 10
De gebruiker moet geconsulteerd worden vooraleer andere hulpverleners worden gecontacteerd.	7	Steekproefdossier 1: 8 ⁴
		Steekproefdossier 2: 8 ⁵

Tabel 7: Participatie van de gebruiker in de hulpverlening

Tijdens de praktijktoets werd de participatie van de gebruiker door de gesproken medewerkers sterk benadrukt in alle CAW's. De meeste CAW's gaven aan dat voornamelijk op teamniveau veel aandacht gevestigd wordt op de participatie van de gebruikers. De uitgangsprincipes rond participatie werden niet steeds vastgelegd in formele documenten, maar konden meestal worden aangetoond in de dossiers uit de steekproef. Tijdens de steekproef werd door een aantal medewerkers aangegeven dat de registratie in het WE-dossier als omslachtig wordt ervaren. Het registreren van alle begeleidingscontacten vraagt volgens hen te veel energie, waardoor ze het gevoel krijgen meer tijd te spenderen aan het dossier dan met de gebruiker zelf.

7 BESLUIT

In de meeste CAW's is de fusie aangegrepen om de bestuursorganen te verrijken en het draagvlak voor de CAW werking te vergroten. Tijdens de inspectie werd aangegeven dat de bestuursleden over voldoende bestuurlijke vaardigheden en inhoudelijke competenties beschikken. Daarnaast wordt gestreefd naar een Raad van Bestuur die een weerspiegeling is van de maatschappij op vlak van leeftijd, geslacht en afkomst. Indien mogelijk ook op vlak van woonplaats in het werkingsgebied, maar niet prioritair. Bij 10 van de 11 CAW's is er voldoende informatiedoorstroming tussen het management, het bestuur en de afdeling (medewerkers) over de inhoudelijke werking van het gehele CAW. Op het vlak van het beleid ziet Zorginspectie nog een verbeterpunt, nl. de participatie van de gebruikers aan het beleid. Het merendeel van de CAW's is zich hiervan bewust en wil hier de komende jaren werk van maken.

³ In 2 steekproefdossiers werd "niet van toepassing gescoord", deze zijn niet meegeteld in het eindtotaal

⁴ In 2 steekproefdossiers werd "niet van toepassing gescoord", deze zijn niet meegeteld in het eindtotaal

⁵ In 1 steekproefdossiers werd "niet van toepassing gescoord", dit is niet meegeteld in het eindtotaal

Het ziet er dus naar uit dat de grote meerderheid van de CAW's het intensieve en complexe fusieproces zorgzaam doorlopen hebben en dat de nieuwe organisatie veelal vorm gekregen heeft. In de gesprekken met de medewerkers kon gehoord worden dat zij veel belang hechten aan gehoord en betrokken worden bij (het bepalen van) de werking en hierbij rechtstreeks contact met de directies een meerwaarde vinden. Op het vlak van vrijwilligersbeleid ziet Zorginspectie samen met de CAW's nog groeipotentieel: hoewel de meer formele kant van de vrijwilligerswerking meestal uniform geregeld is, is er in een derde van de CAW's nog nood aan een eenvormig inhoudelijk vrijwilligersbeleid.

Tijdens de inspectie werden sectorale doelstelling 5 en 7 bevraagd. In beide doelstellingen wordt gesproken over een laagdrempelig en kwaliteitsvol onthaalaanbod, in doelstelling 5 t.a.v. elke burger, in doelstelling 7 t.a.v. jongeren. Ongeveer 2/3^{den} van de CAW's beschikt niet in elke kleinstedelijke zorgregio over een onthaalaanbod met een vooraf vastgelegde fysieke aanwezigheid. Zij vinden dit onmogelijk te realiseren of noemen dit een weinig efficiënt inzetten van de beschikbare middelen. De CAW's hebben andere manieren geïmplementeerd om een efficiënt kwalitatief en laagdrempelig onthaal te organiseren met de beschikbare personeelsmiddelen. In verschillende CAW's wordt er bijvoorbeeld sterk ingezet op het outreachend werken vanuit enkele vaste locaties of via consultaties op locatie op afspraak.

Tijdens de inspectie werd vastgesteld dat de uitgangsprincipes rond participatie van de gebruikers in de hulpverlening in ongeveer een derde van de CAW's niet zijn vastgelegd in formele documenten, maar meestal wel konden worden aangetoond in de dossiers uit de steekproef. Tijdens de praktijktoets werd participatie van de gebruiker in alle CAW's sterk benadrukt door de gesproken medewerkers. Belangrijke kanttekening hierbij is dat de vraagstelling vooral gericht was op het hebben en toepassen van afspraken in dit verband, maar te beperkt was om uitspraken te doen over de reële participatie van de gebruikers. Er werd bv. niet getoetst of de hulpverlening door de gebruiker zelf als participatief werd ervaren.

16.08.2016