

BELEIDSVOEREND VERMOGEN IN DE KINDEROPVANG ZICHTBAAR MAKEN EN VERSTERKEN

Instrument voor Organisatoren kinderopvang



Een gespreks- en ondersteuningsinstrument:

Hoe staat het met het beleidsvoerend vermogen van de organisator?

Wat zijn de sterktes en groeipunten?

Wat zijn de geplande doelen en acties?

COLOFON

Dit instrument is bedoeld als ondersteuning bij Art. 13/0 in Vergunningenbesluit van 22 november 2013.

Werkten mee:

Lieve Drees & Laura Eeckeleers (Mentes, CEGO vzw), Lisa Secember (Mentes, Hebe), Dorien Dams & Bart Declercq (Mentes, 't OpZet CEGO KULEuven), Domien De Schrijver (Mentes, VCOK), Tine Dejonckheere & Tatiana Devadder (Mentes, Xzekoo), Olivia De Sutter (Opgroeien in Brussel, VGC), Daisy Vanschoonbeek (Pools Gezinsopvang, Felies), Linda Henslegers & Krista Van Hoof (Pools Gezinsopvang, FERM Kinderopvang), Niels Massart (Pools Gezinsopvang, i-mens), Ellen Maris, Sarah Dreezen & Tine Peeters (Pools Gezinsopvang, Vlaams Welzijnsverbond), Ilse Lambrechts & Karen De Meyer (Pools Gezinsopvang, VVSG vzw).

Gaven feedback vanuit de reflectiegroep BeleidsVoerend Vermogen:

Daisy Van Schoonbeek (Felies), Niels Massart (I-Mens), Linda Henslegers & Krista Van Hoof (Ferm), Mieke Daems (Mentes vzw), Naomi Fontaine, Lut Gellynck, Annelies Vanelven & David Vits (Agentschap Opgroeien), Mayke Poesen-Vandeputte (SOM), Mieke Coulebier (Unieko), Goedele De Nil & Hester Hulpia (VBJK), Sofie Verhaert (VVSG), Ellen Maris (VWV), Maarten Knippenberg & Els Maenhout (Zorginspectie).

De coördinatie en eindredactie van dit instrument is gebeurd door Mentes, 't OpZet [CEGO KU Leuven].



Opmaak: Wendy De Haes | wendydehaes.be

Gebruiksvoorwaarden

Anderen mogen dit werk voor niet-commerciële doeleinden hergebruiken, zolang de correcte bronvermelding opgenomen wordt (dit is de 'Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleiden' (BY-NC-ND) creative commons licentie. Zie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Bronvermelding

© 2024 Mentes vzw, Pools Gezinsopvang en Opgroeien in Brussel (VGC)

Dams, D. & Declercq, B. (Red.) (2024). *BeleidsVoerend Vermogen in de kinderopvang zichtbaar maken en versterken. Instrument voor organisatoren kinderopvang (ontwikkeld door Mentes vzw, Pools Gezinsopvang en Opgroeien in Brussel, VGC)*. Mechelen: Mentes vzw.

**Beste lezer, Beste organisator, Beste kinderbegeleider, Beste onthaalouder,
Beste verantwoordelijke, Beste ondersteuner,...**

Kwaliteitsvolle kinderopvang is belangrijk. En jij draagt daar elke dag aan bij. Dat is fantastisch en dat kan niet vaak genoeg gezegd worden. Om je te ondersteunen mee te bouwen aan een kwalitatieve kinderopvang is er het instrument *'BeleidsVoerend Vermogen in de Kinderopvang zichtbaar maken en versterken. Instrument voor organisatoren kinderopvang.'*

Dit is een gespreks- en ondersteuningsinstrument om de mate van beleidsvoerend vermogen van de organisator te verkennen, sterktes en groeipunten vast te stellen en hierrond acties te ondernemen.

Het is geschikt voor alle medewerkers in de organisatie. Een brede groep ondersteuners van Mentees vzw, Pools Gezinsopvang en Opgroeien in Brussel (VGC) hebben dit instrument gezamenlijk uitgewerkt vanuit hun rijke praktijk- en ondersteuningservaring in dit thema. Zo maken we samen werk van beleidsvoerend vermogen.

► **Waarom is er dit instrument?**

Dit instrument is een hulpmiddel om beleidsvoerend vermogen zichtbaar te maken en te versterken. Kinderopvang is méér dan het zorgen voor kinderen en hun gezinnen. Het draait ook om organiseren en beleid uitstippelen. De organisator heeft hiervoor de eindverantwoordelijkheid. Dit vereist competenties om op een professionele manier te werk te gaan.

De organisator heeft de vrijheid om de organisatie zelf vorm te geven, rekening houdend met de regelgeving, de eigen doelen en de lokale context. De organisator zorgt er bovendien voor dat iedereen binnen de organisatie bijdraagt aan een kwalitatieve kinderopvang. Al deze aspecten samen vormen het beleidsvoerend vermogen. Dit is belangrijk voor het aanbieden van kwaliteitsvolle en duurzame kinderopvang.

Sinds 1 januari 2024 is beleidsvoerend vermogen dé basisvoorwaarde voor vergunde kinderopvang van baby's en peuters.

► **Voor wie is dit instrument?**

Werk je in de gezins- of groepsopvang van baby's en peuters van 0 tot 3 jaar? Dan is dit instrument voor jou. In de brede sector van de kinderopvang van baby's en peuters zijn verschillende organisaties actief die elk op hun eigen manier, vanuit een eigen 'organisatiestructuur' kinderopvang organiseren en/of ondersteunen. Elke organisator kinderopvang kan met dit instrument aan de slag, en dit individueel of in team en op elk niveau of in elke afdeling. Het instrument is bovendien zo ontwikkeld dat het inzetbaar is op de verschillende niveaus van besluitvorming.

We gebruiken in dit instrument de term 'organisator' voor de instantie die de opvanglocatie of geheel van opvanglocaties, gezinsopvang en/of groepsopvang, organiseert. We gebruiken de term 'medewerker' voor alle personen die instaan voor de dagelijkse begeleiding van de kinderen maar ook voor alle

andere personen die rechtstreeks of onrechtstreeks leidinggeven en/of ondersteunen. Het kan gaan om verantwoordelijken kinderopvang, pedagogische coaches, administratieve of logistieke medewerkers, professionelen, vrijwilligers of stagiaires en anderen.

► Hoe gebruik je dit instrument?

- Het instrument kan zowel individueel, met de verantwoordelijke/organisator/begeleider in de gezinsopvang, als met een (deel)team ingevuld worden. Het is aan de organisator om te bepalen of en welke medewerkers best betrokken worden¹.
- We moedigen organisatoren aan om medewerkers actief te betrekken. Kritisch naar beleidsvoerend vermogen kijken is niet eenvoudig. Het werkt beter als je in gesprek kan gaan. Iedereen in de organisatie draagt bij tot een kwaliteitsvolle kinderopvang.
- Als je alleen met het instrument aan de slag gaat, zoek je best een bondgenoot (zoals een collega, (dienst)verantwoordelijke, ondersteuner,...) die je helpt om naar het beleidsvoerend vermogen te kijken en actief mee te denken en de verschillende stappen te doorlopen.
- Voorzie voldoende tijd. Alleen als zaken voldoende doorgesproken kunnen worden, zal je zicht op beleidsvoerend vermogen versterken.
- Je kan met dit instrument op geregelde basis een gesprek over (een onderdeel van) beleidsvoerend vermogen voeren en hier acties aan koppelen.

► Hoe is het instrument opgebouwd?

- De regelgeving² vermeldt zes dragers van beleidsvoerend vermogen. Deze dragers zijn het startpunt voor dit instrument. Ze worden toegepast op elk aspect van de werking. De regelgeving vermeldt eveneens zes beleidsthema's als grote onderdelen van je werking. Uiteraard kan je als organisator extra beleidsthema's toevoegen.
- Centraal staat de afbeelding (een wiel) van beleidsvoerend vermogen. Het wiel is een metafoor voor beleidsvoerend vermogen. Het toont dat de dragers en de thema's onderling met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden.
- De buitenkant van een wiel kan snel draaien, maar in het midden is die snelheid altijd veel lager. Vandaar staat centraal de missie/visie, als stabiel en richtinggevend kompas voor de organisator. Het geeft aan waar de organisator voor staat en helpt om knopen door te hakken en keuzes te maken.
- Elke drager van beleidsvoerend vermogen is voorgesteld als een spaak van een wiel. De zes spaken samen maken een wiel stevig en zorgen ervoor dat het wiel vlot draait. Het gaat om de volgende dragers:
 - 1) duidelijk leiderschap,
 - 2) geïntegreerde aanpak,
 - 3) reflectieve, proactieve en reactieve houding,
 - 4) innovatieve houding,
 - 5) doeltreffende communicatie en transparantie en
 - 6) samenwerking.
- Aan de buitenkant (in de wielband) staan de zes beleidsthema's zoals ze in het Vergunningenbesluit staan. Alleen als de spaken (of het beleidsvoerend vermogen) goed zitten, zullen ook de thema's vlot draaien. Het gaat om de volgende thema's:
 - 1) infrastructuur,
 - 2) veiligheid en gezondheid,

¹ Bij grote organisatoren kan het instrument ook verschillen in concretisering van de dragers naar boven brengen door het instrument te gebruiken op de diverse niveaus van besluitvorming (bv. een opvanglocatie, een raad van bestuur, een groep dienstverantwoordelijken,...).

² Vlaamse Regering (2024). *Besluit van de Vlaamse Regering houdende de vergunningsvoorwaarden en het kwaliteitsbeleid voor gezinsopvang en groepsopvang van baby's en peuters (Vergunningsbesluit van 22 november 2013)*. Brussel: Vlaamse Regering. <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1023552&geannoteerd=false>

- 3) omgang met de kinderen en de gezinnen,
- 4) personen die in de kinderopvanglocatie werken,
- 5) organisatorisch management en
- 6) samenwerking³.

- Vanuit de afbeelding wordt verder genavigeerd. Voor elke drager is een omschrijving voorzien en een algemene schaalvraag. Via de schaalvraag wordt elk van de dragers afzonderlijk ingeschat en gesitueerd op een tienpuntenschaal. Dit is de start van een gesprek rond deze drager⁴.
- Ga in het gesprek ook na hoe je deze drager kan zien in de praktijk. Documenteren van hetgeen je doet is een manier om beleidsvoerend vermogen in de praktijk te brengen. Het helpt om de werking aan te sturen, te evalueren en bij te sturen.
- Wil je meer info rond de inhoud van de beleidsthema's? Raadpleeg dan het Vergunningenbesluit en het Referentiekader⁵.

► Wat levert dit instrument op?

- Het doel is om het beleidsvoerend vermogen van de organisator te verkennen in een gesprek.
- Je krijgt door dit gesprek een beter zicht op de ondersteuningsbehoeften. Hierdoor kan je als organisator de werking nog sterker organiseren en gericht van ondersteuning voorzien.
- Via het gebruik van dit instrument kom je tot duidelijke prioriteiten en gerichte acties.
- De inschatting op de tienpuntenschaal geeft een ruwe indicatie hoe iedere medewerker de organisator inschat op deze drager. Zo kan een gemiddelde score op organisator-niveau gemaakt worden. Dit is handig als het instrument periodiek afgenomen wordt om groei in kaart te brengen. Let op: deze score is een zelf-inschatting: een hoge of lage score, zoals ingeschat door de organisator en de medewerkers, is geen garantie dat ook toezichthouders (Agentschap Opgroeien en Zorginspectie) tot hetzelfde resultaat komen. Belangrijk is ook dat de dragers niet op zichzelf staan. Beleidsvoerend vermogen bekijk je steeds vanuit holistisch perspectief.

► Hoe ga je aan de slag met het instrument?

Aan de slag gaan met het instrument werkt aan de hand van drie stappen:



STAP 1: Verken

Hoe doet de organisator het?
We oordelen op basis van een vraag en gaan in gesprek.



STAP 2: Stel vast

Wat kunnen we besluiten uit het gesprek?
Wat zijn de sterktes?
Wat zijn de aandachtspunten?



STAP 3: Onderneem actie

Hoe kan de organisator het nog beter doen?
Wat zijn de geplande doelen en acties?

³ Samenwerking als drager wordt omschreven als samenwerking en transparante communicatie met het agentschap, het lokaal bestuur, het lokaal loket kinderopvang en andere lokale partners. Samenwerking als beleidsthema gaat over artikel 59 tot en met artikel 62 in het Vergunningenbesluit en beklemtoont de regelgevende verplichtingen inzake de samenwerking en communicatie met het agentschap (Art. 59 en Art. 60), het lokaal loket kinderopvang (Art. 61) en het lokaal bestuur (Art. 62).

⁴ Daarnaast is er een aanvullend instrument voor ondersteuners met extra vragen voor wie één specifieke drager meer in detail wil verkennen of het gesprek met een team vooraf meer wil voorbereiden. Dit instrument kan je opvragen bij je ondersteuner van de Pools Gezinsopvang, Opgroeien in Brussel (VGC) of Mentees vzw.

⁵ Het Referentiekader bevat alle bepalingen uit het Vergunningbesluit, geeft toelichting en bevat reflectievragen. Het Referentiekader staat hier: <https://www.kindengezin.be/nl/professionelen/sector/kinderopvang/vergunning-regelgeving-en-handhaving/regelgeving-kinderopvang>

► Voorbereiding

- Bepaal wie deelneemt aan het gesprek.
- Duid vooraf een gespreksleider⁶ en een verslaggever aan.
- Kopieer het instrument op A3 of groter, zodat het goed leesbaar is voor alle deelnemers (Stap 1a, p. 9).
- Kopieer de beschrijvingen van elke drager voor iedere deelnemer (Stap 1b, p. 10).
- Kopieer het verslagformulier (Stap 2, p. 11 en 12).
- Kopieer het Actieplan (Stap 3, p. 13).
- Voorzie voor iedere deelnemer een pion.



STAP 1: Verken

Hoe doet de organisator het?
We oordelen op basis van een vraag en gaan in gesprek.

- Eén deelnemer leest de omschrijving van een drager. Om te zorgen dat iedereen duidelijk weet waarover het gaat, kunnen volgende opstartvragen gebruikt worden:
 - **Wat begrijp jij onder deze drager?**
 - **Wat typeert de organisator op deze drager?**
 - **Hoe zie jij dit concreet in de praktijk? Hoe is dit gedocumenteerd door de organisator?**
 - **Zie jij met betrekking tot deze drager uitblinkers bij de organisator?**
 - **Zijn er zaken waar de organisator met betrekking tot deze drager tegen aan loopt?**
- Tip: Neem het Referentiekader erbij. Dit helpt om een volledig beeld van de drager te krijgen. Het Referentiekader geeft een overzicht, toelichting en reflectievragen van alle artikels uit het Vergunningenbesluit.



STAP 2: Stel vast

Wat kunnen we besluiten uit het gesprek?
Wat zijn de sterktes?
Wat zijn de aandachtspunten?

- Als alle deelnemers goed begrijpen waarover het gaat, wordt de 'schaalvraag' gesteld. Iedere deelnemer zet zijn pion op de tienpuntenschaal voor die drager.
- Elke deelnemer legt uit waarom hij/zij de organisator daar gepositioneerd heeft voor deze drager. De anderen kunnen extra vragen stellen. Indien nodig kan de gespreksleider gebruik maken van oplossingsgerichte vragen zoals:
 - **Welke score geef jij de organisator? Wat maakt het verschil met een lagere score? Wat is er al bereikt? Wat gaat er nu al goed? En wat nog meer?**
 - **Stel dat je de organisator één punt hoger zou scoren op de schaal: hoe zou dat eruit zien? Wat doet de organisator dan extra of anders? Welke veranderingen of vooruitgang zien we dan?**

⁶ Je kan ook beurtelings gespreksleider zijn, bv. elke drager neemt een andere medewerker de leiding in het gesprek.

- **Welke recente zaken gingen al in deze richting? Wat heeft daartoe geleid? Wat deed de organisator hiervoor? Wat werkte nog in die richting? Over welke van die zaken was jij het meest tevreden? Waar wil je dat de organisator meer van gaat doen? Wie of wat kan ondersteunen om dit doel te realiseren?**
 - **Wat is de eerste stap die de organisator zou kunnen zetten om hoger te scoren op deze drager?**
 - **Wat zeggen anderen (zoals ouders, een externe coach, Zorginspectie, klantenbeheer,...) over deze drager?**
- Het gesprek over een drager kan systematisch afgesloten met de volgende twee vragen:
 - 1) In welke mate is er ondersteuning voor de medewerkers en de organisator op deze drager?
 - 2) Op welke documenten, procedures en hulpmiddelen kunnen de organisator en de medewerkers terugvallen om dit in de praktijk om te zetten?
 - De verslaggever noteert de antwoorden op het verslagformulier.
 - Als iedereen aan de beurt is gekomen krijgt elke deelnemer de kans om zijn pion te herpositioneren.
 - Belangrijk! De score op de tienpuntschaal is een hulpmiddel bij het gesprek. Het is GEEN absolute waarde, maar drukt uit hoe de deelnemer die drager van beleidsvoerend vermogen op dit moment bij de organisator inschat: een kritische deelnemer zal de eigen organisator een lagere score geven.
 - Extra: je kan een gemiddelde score van alle deelnemers maken: noteer elke score en deel die door het aantal teamleden. Dit geeft een gemiddelde score voor deze drager op teamniveau. Je kan hiervoor Bijlage 1 gebruiken. Zo'n score kan handig zijn als het instrument periodiek afgenomen wordt om de groei in kaart te brengen. Het kan hierbij best zijn dat medewerkers de organisator strenger inschatten naarmate ze meer vertrouwd zijn met de dragers.



STAP 3: Onderneem actie

Hoe kan de organisator het nog beter doen?
Wat zijn de geplande doelen en acties?

- Kies acties waaraan op korte of middellange termijn gewerkt zal worden. Noteer deze acties in het Actieplan.
- Evalueer na een tijd de geplande acties: Wat is er aangepakt? Over welke stappen is de organisator tevreden? Hoe is dat gerealiseerd? Wat leert de organisator daaruit? Wat zijn de volgende stappen?

► Hoe kies je 'juiste' acties?

Uit het gesprek kunnen heel veel mogelijke acties komen. De organisator heeft de eindverantwoordelijkheid om te bepalen welke acties er uitgevoerd worden en hoe dit gebeurt. Hoe kom je als organisator tot de 'juiste' acties?

Hieronder vind je enkele suggesties om prioriteiten te bepalen.

- Na stap 2 heb je een beeld van waar je staat als organisator voor een bepaalde drager van beleidsvoerend vermogen. Dit is helpend om prioriteiten te bepalen: welke aspecten wil je verder versterken? Wat wil je verbeteren?
- Het kompas in het midden van de figuur stelt je missie en visie voor. Neem dit erbij wanneer je de gesprekken voert en acties plant. De missie beschrijft waar de organisator voor staat en waarop je wil inzetten. Heb je (nog) geen duidelijke missie en visie? Maak hier dan eerst werk van. Je missie en visie zijn een belangrijke leidraad om een kwaliteitsvolle werking uit te bouwen. Ze geven richting aan je beleid. Wanneer je een keuze moet maken voor bepaalde acties, grijp je ernaar terug. Met welke acties realiseer je het sterkst de missie en visie in de praktijk?
- Betrek alle betrokkenen bij het proces om tot de 'juiste' actie te komen. Dit leidt tot een beter draagvlak en tot gedragen beslissingen. Door je medewerkers mede verantwoordelijkheid te geven en samen keuzes te maken, vergroot je de betrokkenheid.
- Gebruik ook externe bronnen bij het bepalen van acties (bv. een ouderbevraging, een verslag van Zorginspectie, een vraag van klantenbeheer, de feedback van een externe coach,...). Komen de acties tegemoet aan wat uit die bronnen komt? Versterken die acties elkaar?
- Verder is het zinvol de relatie te leggen met andere lopende acties of actieplannen van de organisator. Op die manier zorg je dat de acties in het kader van versterking van beleidsvoerend vermogen ook geïntegreerd zijn met acties op langere termijn. Dit houdt het ook haalbaar.
- Besteed bij je keuze aandacht aan de gewenste en verwachte impact van de geplande acties.
- Weet dat een actie op een bepaalde drager ook een positief effect kan hebben op de andere dragers. Alle zes de dragers van beleidsvoerend vermogen en de zes beleidsthema's zijn met elkaar verbonden.

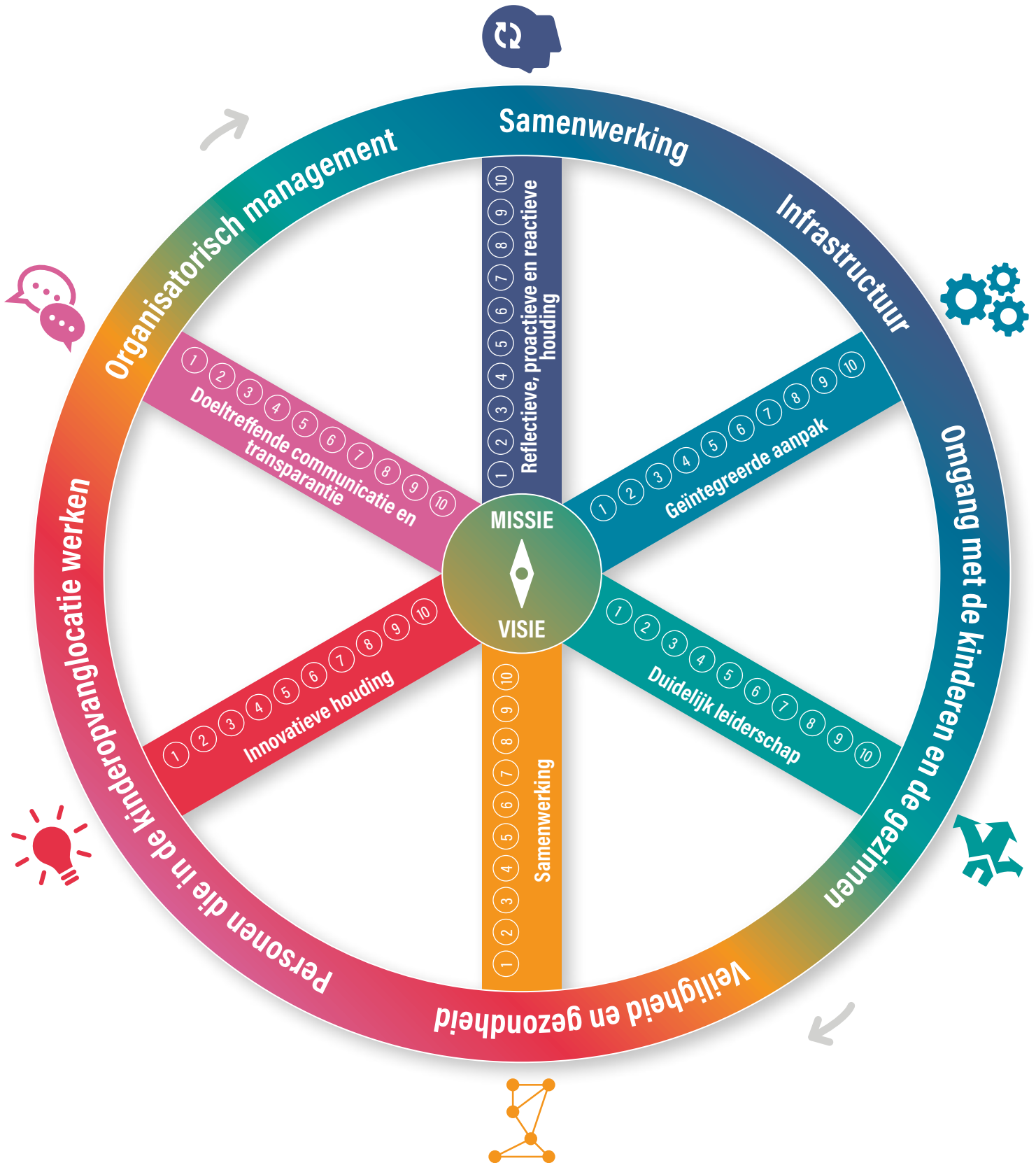
► Optioneel - verder werken rond één drager

- Wil je verder ingaan op één of meerdere dragers? Gebruik het Referentiekader en het aanvullend instrument voor ondersteuners⁷. Hiermee kan je je reflectie uitbreiden en meer gerichte acties rond één bepaalde drager uitwerken.

⁷ Dit instrument kan je opvragen bij je ondersteuner van de Pools Gezinsopvang, Opgroeien in Brussel (VGC) of Mentees vzw.



Deze figuur is gebaseerd op de visualisering van Pools Gezinsopvang, FERM Kinderopvang





Duidelijk leiderschap

Duidelijk leiderschap zorgt ervoor dat iedereen samenwerkt en weet wat de taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn. Iedereen kent de visie en de aanpak van de organisator en past ze toe op de werkvloer. Elke dag opnieuw.

In welke mate wordt de werking in de organisatie aangestuurd en zijn de taken, rollen en verantwoordelijkheden duidelijk voor alle medewerkers? Leg je pion op de schaal. Licht je score toe.



Geïntegreerde aanpak

De verschillende kwaliteitsaspecten staan niet los van elkaar: infrastructuur, veiligheid en gezondheid, omgang met de kinderen en de gezinnen, personen die in de opvang werken, organisatorisch management en samenwerking. De organisator pakt ze gezamenlijk aan.

In welke mate worden de verschillende beleidsthema's in de organisatie op een samenhangende (geïntegreerde) manier aangepakt, in lijn met de eigen visie en doelen? Leg je pion op de schaal. Licht je score toe.



Reflectieve, proactieve en reactieve houding

De organisator denkt na over zijn aanpak: hij houdt rekening met de feedback van medewerkers, ouders en andere betrokkenen. De organisator kijkt vooruit, neemt initiatief en gaat aan de slag met toekomstverwachtingen. Hij reageert passend op zowel positieve als negatieve signalen.

In welke mate worden sterktes en groeipunten van de organisatie systematisch in kaart gebracht en aangepakt? In welke mate stelt de organisatie bestaande praktijken in vraag en durft ze bijsturen? Leg je pion op de schaal. Licht je score toe.



Innovatieve houding

De samenleving evolueert en regels veranderen. De organisator houdt daar rekening mee en durft de werking te vernieuwen als dat nodig of nuttig is.

In welke mate slaagt de organisatie erin om te vernieuwen, op basis van de ontwikkelingen in de omgeving, de samenleving en de regelgeving? Leg je pion op de schaal. Licht je score toe.



Doeltreffende communicatie en transparantie

De organisator zorgt ervoor dat de nodige informatie tijdig bij medewerkers terecht komt. Hij doet dat op een duidelijke, heldere manier. De organisator besteedt bijzondere aandacht aan communicatie met elk gezin.

In welke mate slaagt de organisatie erin info vlot, duidelijk, en helder bij alle betrokkenen (medewerkers en gezinnen) te krijgen? Leg je pion op de schaal. Licht je score toe.



Samenwerking

Kinderopvang is geen eiland. De organisator heeft anderen nodig om zich te organiseren en te verbeteren: Opgroeien, het lokaal bestuur, het Lokaal Loket Kinderopvang, lokale partners, ...

In welke mate werkt de organisatie samen met anderen (zoals lokale partners, lokaal bestuur, Lokaal Loket Kinderopvang en Opgroeien) om zich te organiseren en sterker te maken? Leg je pion op de schaal. Licht je score toe.



Ingevuld door (functie): _____

Naam Organisatie: _____

Datum afname: ____ / ____ / ____ Datum volgende afname: ____ / ____ / ____



Duidelijk leiderschap

Wat zijn sterktes? Wat vinden we goed?
Waar zijn we trots op?

Wat zijn aandachtspunten? Wat vinden we minder goed? Wat zijn groeikansen?

Ideeën voor mogelijke acties

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Geïntegreerde aanpak

Wat zijn sterktes? Wat vinden we goed?
Waar zijn we trots op?

Wat zijn aandachtspunten? Wat vinden we minder goed? Wat zijn groeikansen?

Ideeën voor mogelijke acties

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Reflectieve, proactieve en reactieve houding

Wat zijn sterktes? Wat vinden we goed?
Waar zijn we trots op?

Wat zijn aandachtspunten? Wat vinden we minder goed? Wat zijn groeikansen?

Ideeën voor mogelijke acties

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Innovatieve houding

Wat zijn sterktes? Wat vinden we goed?
Waar zijn we trots op?

Wat zijn aandachtspunten? Wat vinden we minder goed? Wat zijn groeikansen?

Ideeën voor mogelijke acties



Doeltreffende communicatie en transparantie

Wat zijn sterktes? Wat vinden we goed?
Waar zijn we trots op?

Wat zijn aandachtspunten? Wat vinden we minder goed? Wat zijn groeikansen?

Ideeën voor mogelijke acties



Samenwerking

Wat zijn sterktes? Wat vinden we goed?
Waar zijn we trots op?

Wat zijn aandachtspunten? Wat vinden we minder goed? Wat zijn groeikansen?

Ideeën voor mogelijke acties



Opgemaakt op ____ / ____ / ____ door _____

DOEL

Formuleer het doel haalbaar, concreet en richtinggevend⁷

EVALUATIE

Is het doel bereikt?
Is bijsturing nodig?
Noteer de datum van evaluatie.



Datum: ____ / ____ / ____

ACTIES

We ondernemen daarvoor deze acties:

STAPPEN

Wie gaat wat doen en tegen wanneer?
Welke hulpmiddelen of steun is nodig?

Dit versterkt de volgende drager(s) van beleidsvoerend vermogen. Duid aan wat past.

- Duidelijk leiderschap
- Geïntegreerde aanpak
- Reflectief, proactief en reactief vermogen
- Innovatief vermogen
- Doeltreffende communicatie en transparantie
- Samenwerking

Dit situeert zich in de volgende beleidsthema(s). Duid aan wat past.

- Infrastructuur
- Veiligheid en gezondheid
- Omgaan met de kinderen en de gezinnen
- Personen die in de opvanglocatie werken
- Organisatorisch management
- Samenwerking

⁷ Je kan je doelen formuleren via de SMART-methode. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Daems, M., Debruyckere, G. & Declercq, B. (Red.) (2021). *Handreiking bij het Instrument "Portret Beleidsvoerend Vermogen". Een instrument voor regionaal ondersteuners (ontwikkeld in opdracht van Mentees vzw)*. Leuven: CEGO KU Leuven.
- Declercq, B., Janssen, J., Daems, M., Hulpia, H., Van Cleynenbreugel, C., Laevers, F. & Vandenbroeck, M. (2016). *Zelfevaluatie-instrument MeMoQ*. Brussel – Leuven - Gent: Kind & Gezin – KU Leuven- UGent.
- Ferm Kinderopvang (geen datum). *Sjabloon voor acties bij strategische doelen (intern document)*.
Wijgmaal: Ferm Kinderopvang.
- Ferm Kinderopvang (2020). *Sjabloon voor plan van aanpak bij Zorginspectie (intern document)*.
Wijgmaal: Ferm Kinderopvang.
- Pools Gezinsopvang (2020). *Werkversie Portret Beleidsvoerend vermogen (intern document)*. Felies, Ferm Kinderopvang, i-mens, Vlaams Welzijnsverbond, VVSG.
- Opgroeien (2024). *Referentiekader voor Opvangkwaliteit*. Brussel: Kind & Gezin. Download via <https://www.kindengezin.be/nl/professionelen/sector/kinderopvang/vergunning-regelgeving-en-handhaving/regelgeving-kinderopvang>
- Vanhoof, J., Sneyers, E., & Van Petegem, P. (2018) *Vragenlijst sterkschoolbestuur.be*. Ontwikkeld in opdracht van de Koning Boudewijnstichting voor het zelfevaluatie-instrument www.sterkschoolbestuur.be.
- Vanhoof, J. & Van Petegem, P. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid. Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen*. Leuven: Acco.
- Vlaamse Regering (2013). *Besluit van de Vlaamse Regering houdende de vergunningsvoorwaarden en het kwaliteitsbeleid voor gezinsopvang en groepsopvang van baby's en peuters (22 november 2013)*. Brussel: Vlaamse Regering. Download via <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1023552&geannoteerd=false>
- <https://www.vivosocialprofit.org/sleutel-samen-aan-werkbaar-werk-met-de-goestinggenerator>

BIJLAGE 1: DE GEMIDDELDE SCORE OP EEN DRAGER BEREKENEN

Noteer de finale score per drager per deelnemer hieronder. Deel deze score door het aantal deelnemers. Je hebt nu een gemiddelde score voor deze drager.

Deze score is geen absolute waarde: ze drukt uit hoe de deelnemers de organisator inschatten op een drager van beleidsvoerend vermogen.

- Duidelijk leiderschap
- Geïntegreerde aanpak
- Reflectieve, proactieve en reactieve houding
- Innovatieve houding
- Doeltreffende communicatie en transparantie
- Samenwerking



Datum: ____ / ____ / ____

Naam medewerker:

1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						

Gemiddelde score
= som van alle scores op een drager / aantal medewerkers
