

 Zonnestraal vzw	Kwaliteitshandboek 5. Zelfevaluatie 5.1. Opstellen, uitvoeren en evalueren van het jaarlijks beleidsplan	Khb.5.1. – versie 3	1/4
--	---	---------------------	-----

Beoordeeld: Jan De Bruyn Paraaf:	Goedgekeurd: Filip Slosse Paraaf:	Geldig vanaf: 01/03/2016
-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

Doel

Artikel 46 §1/2, 47 en bijlage 3

TOEPASSINGSGBIED

Alle medewerkers

VERWANTE DOCUMENTEN EN HULPMIDDELEN

Khb 5.1.	Fomulier - Strategische doelstellingen
Khb 5.1.	Formulier - Overzicht diensten die jaardoelstellingen opstellen
Khb 5.1.	Formulier - Operationele doelstellingen - beleidsdomeinen en subdomeinen
Khb 5.1.	Formulier - evaluatieformulier
Khb 5.1.	Formulier – jaardoelstellingen
Khb 5.2.	procedure - Het toetsen van de tevredenheid
Khb 5.3.	procedure -- Het implementeren van corrigerende en preventieve maatregelen
Khb 5.4.	procedure -- Het periodiek evalueren van de ingezette middelen
Khb 5.5.	procedure -- Het plannen en implementeren van kwaliteitsaudits
Khb 5.6.	procedure -- Het beoordelen van het kwaliteitsbeleid

TERMEN EN DEFINITIES

- Strategische doelstellingen:* Lange termijn doelstellingen voor de hele voorziening. De strategische doelstellingen geven aan welk waarneembaar resultaat of effect men wenst te bereiken i.k.v. de vastgelegde algemene beleidsopties. De formulering in termen van een te bereiken toestand (niet in termen van activiteiten en middelen) is hierbij essentieel. In een strategische doelstelling wordt het resultaat of het effect dat de organisatie wil bereiken globaal omschreven, wordt vooral naar de langere termijn gekeken en moet de link met de visie duidelijk zijn.
- Operationele doelstellingen:* Jaardoelstellingen. Ze zijn het resultaat van de vertaling van de strategische doelstellingen in alle diensten of werkeenheden. Ze zijn een antwoord op de vraag welk waarneembaar resultaat de dienst of werkeenheid wenst te bereiken in functie van de realisatie van de strategische doelstellingen. Het doel van de operationalisering is het concreet uitvoerbaar maken van de strategische doelstellingen. Door het beleid van iedere werkeenheid te laten vertrekken vanuit de strategische doelstellingen, stemt men tevens alle activiteiten van al die werkeenheden op het gemeenschappelijke doel af.

WERKWIJZE

I. Inleiding: beleidsontwikkeling en integrale kwaliteitszorg

Willen we in Zonnestraal vzw integrale kwaliteitszorg mogelijk maken, dan is goede coaching onontbeerlijk. De capaciteiten van de leidinggevenden spelen dan ook een grote rol. Maar dit volstaat echter niet. In de voorziening trachten leidinggevenden de missie en de visie te realiseren door het voeren van een *beleid*. Het beleidsplan is daarbij het sturingsmiddel, waarmee we de organisatie gaan samenhouden en de werkopdrachten richten op het gemeenschappelijk doel, de opdracht of de bestaansreden van de organisatie.

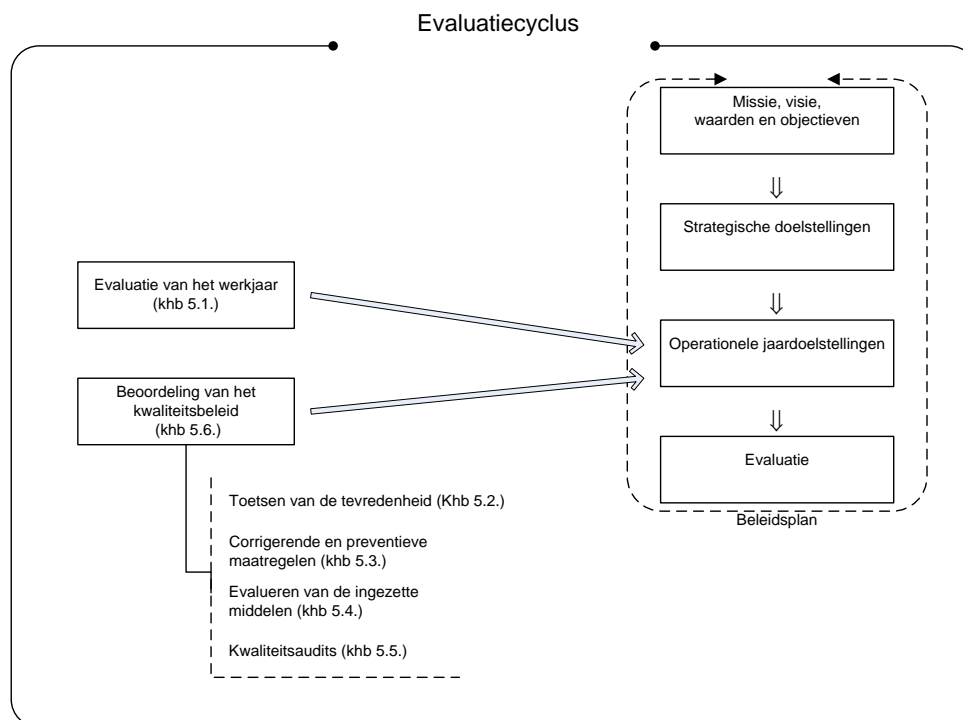
Het verband tussen integrale kwaliteitszorg en beleid gaat echter nog verder: de concretisering van de missie in algemene en concrete doelstellingen vormt een goed referentiekader om de behaalde resultaten en de wijze waarop de organisatie functioneert te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Zonnestraal heeft haar eigen zelfevaluatiesysteem. Een dynamische organisatie evalueert zichzelf en gaat na hoe ze de kwaliteit van zorg borgt of verbetert. Zij tekent de doelstellingen uit, zet daartoe de

nodige stappenplannen op en neemt acties bij het niet halen van de doelstellingen in samenspraak met de gebruikers. Daartoe wordt jaarlijks een beleidsplan opgesteld.

De ontwikkeling van een beleidsplan kan men opvatten als een concrete stap om te komen tot integrale kwaliteitszorg binnen de organisatie.

II. Stappenplan voor een beleidsontwikkelingsproces



1. Opstellen van strategische doelstellingen

- Een missie, visie, waarden en objectieven zijn opgesteld van waaruit Zonnestraal zijn opdracht wil gaan realiseren (zie Khb 3.1.)
- De missie en de visie worden op beleidsniveau vertaald naar strategische doelstellingen door de kwaliteitscoördinator. Jaarlijks worden deze geëvalueerd door het algemeen overleg (zie Khb 5.6.). Strategische doelstellingen zijn doelstellingen vastgelegd voor een termijn van drie jaar.
- Vanuit de strategische doelstellingen worden operationele doelstellingen geformuleerd. Dit zijn jaardoelstellingen. Om tot operationele jaardoelstellingen te komen, worden vooreerst gegevens verzameld.

2. Verzamelen van gegevens

a. Op basis van de evaluaties van het werkjaar

- Alle personeelsleden kunnen meewerken aan de evaluatie van hun werkjaar. De kwaliteitscoördinator bezorgt daartoe alle diensten een 'khb 5.1. formulier – evaluatieformulier' in augustus. De verantwoordelijke van de dienst bezorgt dit formulier ingevuld terug aan de kwaliteitscoördinator en dit tegen uiterlijk 31 oktober.
- De werking van elke dienst of werkeenheid wordt elk jaar geëvalueerd. De kwaliteitscoördinator maakt met alle diensten en werkeenheden die jaardoelstellingen opstellen, kortweg diensten, een afspraak van september tot en met november voor het evalueren van het werkjaar op de dienst. Op de evaluaties van de diensten sluiten zo mogelijk alle dienstleden aan.
- De kwaliteitscoördinator lijst de verkregen gegevens op uit de evaluatieformulieren en uit de evaluatiegesprekken op de verschillende diensten. De kwaliteitscoördinator bezorgt deze overzichten aan het algemeen overleg tegen de geplande beleidsdag in december. Het betreft volgende overzichten:
 - Vragen voor vorming, training en opleiding

 Zonnestraal vzw	Kwaliteitshandboek 5. Zelfevaluatie 5.1. Opstellen, uitvoeren en evalueren van het jaarlijks beleidsplan	Khb.5.1. – versie 3	3/4
--	---	---------------------	-----

- Verbeter vragen m.b.t. methoden, technieken, verbeteringen, kwaliteit
- Budgetvragen: vragen tot aanpassingen budget of werkingsmiddelen
- Investeringsvragen
- Vragen mbt personeelsmiddelen
- Naar aanleiding van de evaluaties op de diensten worden voorstellen door de dienst geformuleerd tot jaardoelstellingen voor het komende jaar.

b. Op basis van de gegevens uit de jaarlijkse vergadering volgens procedure 'khb 5.6. - beoordeling van het kwaliteitsbeleid'

- Op de beleidsdag van het algemeen overleg (AO), worden de gegevens overlopen uit het verslag, opgesteld volgens de procedure 'khb 5.6. - beoordeling van het kwaliteitsbeleid'.
Gegevens worden onder andere bekomen via:
 - Khb 5.2. procedure - Het toetsen van de tevredenheid
 - Khb 5.3. procedure -- Het implementeren van corrigerende en preventieve maatregelen
 - Khb 5.4. procedure -- Het periodiek evalueren van de ingezette middelen
 - Khb 5.5. procedure -- Het plannen en implementeren van kwaliteitsaudits
 - Andere signalen, zoals analyse van de registraties grensoverschrijdend gedrag (khb 4.6.6.), vrijheidsbeperkende maatregelen (khb 4.6.7.) en klachten (khb 4.6.5.).
- Eventuele voorstellen tot jaardoelen voor betreffende diensten worden vervolgens geformuleerd.
- Tevens worden alle evaluaties van de diensten overlopen door middel van de opgestelde overzichtlijsten en worden eventuele voorstellen tot jaardoelen voor betreffende diensten geformuleerd.
- De overzichtlijsten vormen ook de basis tot het opstellen van een vormingsplan (door de vormingscoördinator) en een begroting (door de verantwoordelijke financiën) voor het volgende jaar. Verbeter vragen worden opgenomen door de betreffende leidinggevenden en stafmedewerkers.
- Voorstellen tot jaardoelen worden door de leidinggevenden meegenomen naar de betreffende diensten, die deze integreren in hun eigen jaardoelen (Khb 5.1. Formulier – jaardoelstellingen).

3. Het formuleren van jaardoelstellingen

- De kwaliteitscoördinator stelt jaarlijks tegen juli op: een 'khb 5.1. Formulier - overzicht diensten die jaardoelstellingen opstellen'
- De kwaliteitscoördinator stelt jaarlijks tegen juli op: een overzicht van de domeinen waaronder de jaardoelstellingen dienen te vallen in het formulier 'khb 5.1. Formulier - Operationele doelstellingen - beleidsdomeinen en subdomeinen'.
- De kwaliteitscoördinator bezorgt alle diensten een 'khb 5.1. Formulier – evaluatieformulier' en maakt een afspraak voor een evaluatiemoment per dienst.
- Vervolgens schrijven alle diensten hun jaardoelstellingen uit in een 'khb 5.1. - formulier jaardoelstellingen' en dit op het intern netwerk tegen 1 februari van het volgende jaar. Een geparafeerde versie door de verantwoordelijke van de dienst wordt tevens aan de kwaliteitscoördinator bezorgd.
- Sommige diensten vormen een afdeling. In dit geval kunnen er ook nog overkoepelende jaardoelstellingen worden opgesteld.
- Elke dienst of werkeenheid heeft één of meerdere jaardoelstellingen die ze uitschrijft. Deze doelstellingen zijn van toepassing voor de hele dienst of werkeenheid. Het is de bedoeling dat in het stappenplan zoveel mogelijk medewerkers van de dienst betrokken worden.
- Een overzicht van de te realiseren doelstellingen wordt gecommuniceerd op de raad van bestuur.
- Algemeen wordt aangenomen dat goed geformuleerde doelstellingen uitgeschreven zijn volgens het 'SMART'-principe.

De doelstellingen zijn dan:

- Specifiek:** Gericht op een doelgroep, op een specifiek object, congruent aan de missie. Hoe duidelijker iemand weet wat van hem verwacht wordt, des te groter de kans op succes. Centraal staat het zoeken naar wat precies het eindresultaat is dat nagestreefd wordt.
- Meetbaar:** Achteraf is aan te tonen (en in welke mate) de doelstelling is gerealiseerd. Wat verwacht wordt dienst zo meetbaar mogelijk te worden omschreven. Tevens dient afgesproken te worden hoe de resultaten gemeten worden. Het is uiteraard niet eenvoudig om 'kwaliteit van zorg' in objectieve resultaat termen te gieten, vandaar dat normen ook zullen betrekking hebben op het proces van dienstverlening.

 Zonnestraal vzw	Kwaliteitshandboek 5. Zelfevaluatie 5.1. Opstellen, uitvoeren en evalueren van het jaarlijks beleidsplan	Khb.5.1. – versie 3	4/4
--	---	---------------------	-----

- Aanvaard:** Opportuun en relevant voor de betrokkenen en uitdagend. Wat verwacht wordt moet haalbaar geacht worden. De kunst is uitdagende doelen te formuleren op maat van elke medewerker met als doel medewerkers de kans te geven zich te ontwikkelen in hun functie.
- Realistisch:** Haalbaar en congruent aan waarden en visie. Realistisch geformuleerd in functie van beschikbare middelen en vooropgestelde planning.
- Tijdsgebonden:** Voorzien van een timing, een tijdslimiet. De vooropgestelde doelstellingen zijn in hun realisering te volgen, zodat rapportage- en evaluatiemomenten kunnen ingebouwd worden en bijsturing mogelijk wordt.

Voorbeeld van de structuur van een uitgeschreven SMART-doelstelling:

Strategisch doel:

Operationeel doel:

Verbeterdoel(en): (SMART)	-				- ...							
Verantwoordelijke:	- Naam:				- Leden werkgroep:							
Middelen/budget:	- Uren personeel:				- Budget:				- Andere:			
Acties:	Tijdspad (mm/jaar)		Uitvoerder		Gewenst resultaat:		Opvolging (wie (hoe))					
1.												
...												

Evaluatie		
Wanneer	Wie	Resultaat

4. Opvolging en evalueren van de jaardoelstellingen

- Jaardoelstellingen worden doorheen het jaar opgevolgd door de betrokken diensten. Jaardoelstellingen worden aangewezen ook opgevolgd via de afsprakentabellen in de teamverslagen op de diensten.
- Op het einde van het werkjaar (in december) wordt in samenspraak met de dienst de status van de doelstellingen kwantitatief en kwalitatief geëvalueerd door de kwaliteitscoördinator. Waarom een doelstelling niet is gehaald, wordt vermeld bij de evaluatie. Doelstellingen die niet zijn voltooid en relevant blijven, worden opnieuw opgenomen als jaardoel in het volgende op te stellen beleidsplan.
- In de loop van het derde kwartaal maakt de kwaliteitscoördinator een tussentijdse evaluatie op van de realisatie van de jaardoelstellingen. De tussentijdse evaluatie wordt gecommuniceerd op raad van bestuur en algemeen overleg.
- De kwaliteitscoördinator maakt een overzicht in december van alle voltooide en niet voltooide doelstellingen. De evaluatie van het werkjaar en een overzicht van de gerealiseerde jaardoelen worden door de kwaliteitscoördinator in een presentatie toegelicht op de eerstvolgende personeelsvergadering, de raad van bestuur en op de economische en financiële informatievergadering (EFI).

5. Borgen van de participatie van de gebruiker

- In het voorjaar (1^{ste} kwartaal) communiceert de kwaliteitscoördinator op de gebruikersraad het verslag van het voorbije werkjaar, opgesteld volgens de procedure 'kvb 5.6. - beoordeling van het kwaliteitsbeleid', wat input levert voor de procedure van zelfevaluatie.
- De evaluatie van het voorbije werkjaar en een overzicht van de gerealiseerde jaardoelen wordt door de kwaliteitscoördinator jaarlijks toegelicht op de gebruikersraad, als ook is er een toelichting van het beleidsplan van het nieuwe werkjaar.

 Zonnestraal vzw	Kwaliteitshandboek 5. Zelfevaluatie 5.1. Opstellen, uitvoeren en evalueren van het jaarlijks beleidsplan	Khb.5.1. – versie 3	5/4
--	---	---------------------	-----

REGISTRATIE

Registratie	Wie	Waar	Bewaartermijn
Evaluaties huidig werkjaar	Kwaliteitscoördinator / verantwoordelijke dienst en diensthoofden	Archief kwaliteitscoördinator	Huidig werkjaar
Beleidsplan huidig werkjaar	Kwaliteitscoördinator / verantwoordelijke dienst en diensthoofden	Elektronische registratie op het intern netwerk met toegang voor alle personeelsleden Geparafeerde versies bij kwaliteitscoördinator	Huidig werkjaar
Evaluaties afgesloten werkjaar	Kwaliteitscoördinator	Archief kwaliteitscoördinator	1 jaar
Beleidsplan afgesloten werkjaar	Kwaliteitscoördinator	Elektronische registratie op het intern netwerk met inzage voor alle personeelsleden	3 jaar