



Zelfevaluatie: Procesbeschrijving

Visie- en Beleidsteksten - **Kwaliteitshandboek** -: 1. Blijdorp als Organisatie / 1.6 Evaluatie Organisatie Algemeen / 1.6.1 Visie en Beleid

Beoordeeld en goedgekeurd:
SA 4/11/2013

Geldigheidsdatum:
3/12/2013

Procedurebeheerders:
Hilde Laget

1 DOEL

- Deze procedure beschrijft het proces van zelfevaluatie betreffende cruciale gebruikersgerichte processen; organisatiegerichte processen en structuren, overlegorganen, diensten en teams; de inzet van de middelen zijnde: personeel, financiën, gebouwen en inrichting, uitrusting, methoden en technieken en dit alles binnen een cyclus van 5 jaar.
- We beschrijven hoe de evaluatiecyclus ingebed zit in de (meer)jaarlijkse beleidsplanning met inbegrip van de gebruikte overleg- en communicatiestructuren.
- We verankeren medezeggenschap in de evaluaties en bij het opzetten van acties bij de relevante processen en procedures voor de betrokken medewerkers en / of gebruikers (vertegenwoordigers).
- We geven een overzicht van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle actoren in dit proces.
- Opmerking: Deze procesbeschrijving waarin de nadruk wordt gelegd op welke medewerkers welke taken opnemen, wordt best begrepen door de onderliggende visie te lezen in de Visie- en Beleidstekst “Vademecum: Beleidsplanning en Systematische Zelfevaluatie”¹ waar de nadruk wordt gelegd op het opzet, de samenhang en de opbouw van het geheel.

2 TOEPASSINGSGEBIED

Deze procedure heeft betrekking op alle diensten, functies en zorgvormen van Blijdorp zowel op het niveau van de basised medewerkers, middenkader als op het algemeen beleid.

3 WERKWIJZE

3.1 AANZET: verkrijgen van gegevens, verzamelen van informatie

3.1.1 Ad hoc situaties

Alle medewerkers kunnen, wanneer zij geconfronteerd worden met een probleem binnen hun resultaatgebied en werkopdracht, een aanzet geven om een evaluatieproces op te starten.

De verschillende werkdomeinen van medewerkers bestrijken en omvatten alle cruciale gebruikersgerichte en organisatiegerichte procedures, structuren en overlegorganen, de ingezette middelen (financieel, infrastructuur, uitrusting en inrichting, medewerkers en methoden en technieken). Deze worden in het kwaliteitshandboek² beschreven en toegelicht.

3.1.2 Systematiek in het verkrijgen van informatie

Om ervoor te zorgen dat de cruciale processen en systemen binnen een tijdsspanne van maximaal 5 jaar geëvalueerd worden, zijn er verschillende systemen. Wanneer er een noodzaak is om deze uit te breiden of te wijzigen kan dit in overleg met het overkoepelende overlegorgaan (met beslissingsbevoegdheid) gebeuren. Verschillende mogelijkheden zijn:

3.1.2.1 Organiseren van tevredenheidsbevragingen

- Gebruikers: Vermits het van essentieel belang is dat gebruikers tevreden zijn over de ondersteuning die geboden wordt, zijn de betrokken medewerkers op een systematische manier bezig met het peilen naar de tevredenheid van de gebruikers. Voor een beschrijving verwijzen we naar het respectievelijke inputinstrument in bijlage³. De registraties door de betrokken medewerkers zijn bron voor informatie.
- Ouders / vertegenwoordigers: Vermits het van essentieel belang is dat gebruikers tevreden zijn over de ondersteuning die geboden wordt, zijn de betrokken medewerkers op een systematische manier bezig met het peilen naar de tevredenheid van de gebruikers. Voor een beschrijving verwijzen we naar het respectievelijke inputinstrument in bijlage³. De registraties door de betrokken medewerkers zijn bron van informatie.

- Medewerkers: Om de tevredenheid van medewerkers na te gaan worden gerichte bevestigingen georganiseerd door de behartigers van werkgroepen of door de behartiger van een brede evaluatie (middelen). De bevestiging kan gericht zijn naar een beperkte groep medewerkers en wordt dan georganiseerd door leden van de stuurgroep maar kunnen eveneens naar de grote groep medewerkers gericht zijn. Deze worden dan door de stuurgroep algemeen georganiseerd. Hier is geen procedure voor uitgeschreven maar door het expliciet vermelden van tevredenheid van medewerkers als een van de objectieven van Blijdorp, wordt er verwacht dat de verantwoordelijken hier zelf initiatief voor nemen waar het mogelijk en wenselijk is. De verantwoordelijken voor de bevestiging zorgen ervoor dat de resultaten geregistreerd worden zodat de informatie beschikbaar is voor de organisatie. Zij zorgen er ook voor dat de juiste personen worden ingelicht wanneer nodig.

3.1.2.2 *Informatie verwerven uit evaluaties*

- De ingezette middelen: de ingezette middelen, beschreven in procedure Khb 4d⁴, worden binnen een cyclus van maximaal 5 jaar geëvalueerd op doelmatigheid en doeltreffendheid. Het zijn de respectievelijke behartigers die initiatief nemen om de evaluatie voor te bereiden en de nodige gegevens te verzamelen. Zij zorgen voor de nodige registraties. De behartigers vragen aan de verantwoordelijke voor de planning stuurgroep algemeen, om de bespreking in te plannen. Er is een overzichtslijst⁵ die de timing binnen de cyclus van vijf jaar aangeeft. In bijlage⁶ wordt dit deel van het inputsysteem meer in detail beschreven.
- Specifieke evaluatiecycli
Alle leden van de stuurgroepen of stuurgroep algemeen zorgen ervoor dat binnen de eigen opdrachten, de nodige zaken worden geëvalueerd. Iedereen neemt daarvoor eigen verantwoordelijkheid en heeft een zekere vrijheid aangaande de timing en de manier waarop zij dit aanpakken. De registraties zijn beschikbaar voor direct leidinggevend, collega's en het algemeen beleid.
Volgende zaken worden via een vast en specifiek systeem up to date gehouden:
 - het actualiseren / evalueren van diverse processen van het kwaliteitshandboek^{7,8}: dit gebeurt met de respectievelijke procedurebeheerders⁹
 - de handelingsplanningen
 - de jaarlijkse begroting en jaarrekening
 - de jaarlijkse evaluatie van het algemene kwaliteitsbeleid waar ook de klachten¹⁰ aan bod komen
 - het peilen naar opleidingsbehoeften van medewerkers (Khb 4g²¹¹)
 Wanneer deze evaluaties impact hebben op andere betrokkenen, wordt de informatie meegedeeld aan de stuurgroepen.
- Andere: De periodieke evaluaties van de verschillende diensten en teams worden gekoppeld aan de evaluatie van de organisatiestructuur (zie Evaluatieplan Kwaliteitshandboek)⁸.

3.1.2.3 *Informatie verkrijgen uit audits*

- Interne audits:
De stafmedewerker kwaliteitsmanagement organiseert jaarlijks een interne audit bij de minderjarigen en een audit bij de meerderjarigen. De audit bestrijkt een of meerdere procedures en procesbeschrijvingen van het kwaliteitshandboek en loopt volgens een auditplan¹² dat wordt goedgekeurd door de stuurgroep algemeen. Bij deze audits wordt vooral de implementatie van de processen geïnspecteerd. De audit wordt samen met een vrijwillige medewerker gedaan, telkens van de andere vestiging dan waar de audit is. De resultaten en de mogelijke corrigerende maatregelen worden aan de stuurgroep algemeen en aan de betrokkenen gerapporteerd. De stafmedewerker zorgt voor de nodige registraties¹³.
De preventieadviseur kan indien nodig of op vraag van algemeen directeur of raad Van Bestuur, een audit organiseren. De resultaten worden aan stuurgroep algemeen gebriefd. Hij zorgt voor de nodige registraties¹⁴ die ter beschikking zijn voor de organisatie.
- Externe audits:
Vanuit verschillende overheidsdiensten of op vraag van Blijdorp zelf, kunnen audits of inspectiebezoeken plaatsvinden (zie ook auditplan¹²). Het zijn de verantwoordelijken terzake die de auditoren te woord staan. Verslagen worden door hen bewaard en de resultaten worden aan stuurgroep algemeen meegedeeld en genotuleerd.

3.1.2.4 *Andere*

- Gegevens en regelgevingen van buitenaf:
Vanuit verschillende overheidsinstanties kunnen ons administratieve of andere nieuwe verplichtingen opgelegd worden. Die informatie kan eveneens aanleiding geven tot evaluaties en aanpassingen. De medewerkers die deze informatie verwerven hebben de verantwoordelijkheid om deze mee te delen aan het passende overlegorgaan die verdere afspraken maakt.
- Informatie uit het opvolgen van (beleids)planningen. De algemeen directeur neemt initiatief om het meerjarenplan (beleidsplan) van Blijdorp te evalueren.

3.2 **Proces van ANALYSE met het maken van keuzes, het bepalen van doelstellingen en het opmaken van het beleidsplan**

3.2.1 Analyse en bespreking van de gegevens uit 3.1

- De medewerker die een probleem meldt, de behartiger en of de werkgroep die informatie verzamelt, analyseert de gegevens op de respectievelijke overlegorganen. Men plaatst het gemelde probleem of voorstel in een zo breed mogelijk perspectief.
- Uit de bespreking concludeert men of er nood is aan actie of niet.
- Bij geen actie, noteert men waarom het niet nodig is.
- Wanneer de conclusie is dat er actie nodig is, gaat men naar de volgende stap.

3.2.2 Bij keuze voor actie

- Indien een actie wordt overwogen, wordt een steekkaart¹⁵ opgestart als voorstel. Er wordt op het respectievelijke overleg afgesproken wie dit opneemt. De behartiger die wordt aangeduid zorgt voor de volgende deelstappen.
- Het algemene doel van de actie wordt bepaald. Dat is de basis om nadien de doeltreffendheid van het resultaat te evalueren.
- Een mogelijke actie wordt afgetoetst binnen één of meerdere objectieven^a. Er wordt gepeild naar een 'bestaansreden' voor de actie. Het uitwerken van de actie zal moeten bijdragen tot het optimaliseren van het respectievelijke objectief.

3.2.3 Bepalen van de prioriteiten - wachtlijst

- De steekkaart als voorstel, wordt op het respectievelijke overlegorgaan besproken en goedgekeurd.
- Er wordt samen bekeken of deze actie prioriteit krijgt. Dit wordt afgetoetst in functie van belangrijkheid, dringendheid, beschikbaarheid medewerkers en eventueel de financiële middelen.
- Gaat het over een actie die binnen het team of overleg kan opgenomen worden, zonder het algemene beleidsplan te belasten, wordt de actie steeds gemeld aan de stafmedewerker kwaliteit die het overzicht en de opvolging van de beleidsplanning¹⁶ behartigt, de nodige documenten opvolgt en de registraties binnen de beleidsplanning doet. De voorzitter van het overlegorgaan bepaalt of de actie wordt opgestart of naar de planningsvergadering wordt meegenomen. De informatie hierover wordt geregistreerd in de verslaggeving.
- Betreft het een actie die een ruime inzet van middelen vraagt, gaat het voorstel naar de betrokken stuurgroep en / of stuurgroep algemeen. Afhankelijk van de dringendheid wordt de actie opgenomen in het lopende beleidsplan.
- Is de actie niet prioritair ten opzichte van andere vragen of de nog lopende acties, wordt het voorstel op de wachtlijst¹⁷ gezet door de stafmedewerker kwaliteitsmanagement.

3.2.4 De planningsvergadering binnen de cyclus van de beleidsplanning

- In het najaar 2013 en nadien om de drie jaar, worden vanuit elke team en dienst voorstellen tot acties geformuleerd via de ingevulde steekkaarten.
- Deze voorstellen worden in eerste instantie op de beide stuurgroepen gemotiveerd en geïnventariseerd.
- In november is er de planningsvergadering. Dit is een vergadering met stuurgroep algemeen en de voltallige beide stuurgroepen. Het doel van deze vergadering is de stand van zaken te bekijken van de acties binnen het lopende beleidsplan (resultaten van afgewerkte acties, welke zijn nog lopende). Er wordt een overzicht gegeven van de acties die op de wachtlijst staan. Dan kunnen alle nieuwe voorstellen tot acties gemotiveerd en voorgesteld worden, steeds vanuit het bestaansrecht ter optimalisering van de objectieven.

- In de mate van het mogelijke worden samen prioriteiten bepaald, maar het is de verantwoordelijkheid van stuurgroep algemeen om uiteindelijk de keuze te bepalen voor de acties binnen het volgende drie-jaren strategische beleidsplan.
- Zoals hoger vermeld kunnen bij hoogdringendheid steeds acties toegevoegd worden en maakt het opgemaakte beleidsplan dynamisch.
- De stafmedewerker kwaliteitsmanagement coördineert de organisatie en de update van verschillende documenten. De algemeen directeur zit de vergadering voor.
- Na het finaliseren van de prioriteiten op een volgende stuurgroep algemeen, wordt een beleidsplan voor de komende drie jaar opgemaakt.
- Begin van het volgende kalenderjaar (2014 en nadien om de drie jaar) wordt het definitieve strategische organisatiebeleidsplan voorgesteld aan de beide stuurgroepen.
- De stuurgroepen leggen hun vestigingsbeleidsplan vast tegen eind januari en geven dit door aan de stuurgroep algemeen die het beleidsplan vervolledigt.
- De verschillende leden van de stuurgroepen lichten de beleidsplannen toe in hun teams.

3.3 Het UITVOEREN van de acties

3.3.1 Steekkaart als basis

- Indien tijdens het vorige proces nog geen werkgroep (of voor kleinere acties een behartiger) is samengesteld, wordt dit nu besproken op het overlegorgaan dat de supervisie zal doen. Er wordt rekening gehouden met de motivatie, competenties en beschikbaarheid van medewerkers.
- Met de werkgroep wordt de steekkaart verder aangevuld, met bijzondere aandacht voor de doelstellingen en evaluatiecriteria.
- Bij de evaluatiecriteria worden enerzijds de algemene doelstelling(en) verfijnd, en anderzijds worden criteria vastgelegd in verband met het te verwachten proces, de voorziene tijdsinvestering, de samenstelling en werking van de werkgroep.
- Er worden duidelijke afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de werkgroep en het opvolgend overlegorgaan, over wanneer er gebriefd moet worden, wie de beslissingen neemt. Er wordt overwogen welke middelen zullen ingezet worden en de matrix wordt ingevuld.
- Een stappenplan wordt opgemaakt. We hebben vooral aandacht voor de grote stappen en voor de voorziene einddatum.
- Er wordt ook aandacht geschonken aan het meenemen van mogelijks verschillende betrokken personen (gebruikers – vertegenwoordigers...).
- Afhankelijk van de gemaakte afspraken wordt het stappenplan voorgelegd op het overleg dat de actie opvolgt.

3.3.2 Opvolgblad - actie¹⁸

- Dit document is ter beschikking, maar vrijblijvend te gebruiken.
- Op dit standaarddocument worden de grote stappen van de actie genoteerd en de afspraken die gemaakt werden. Er kan verwezen worden naar verslagen, waar alles uitvoeriger is weergegeven.

3.3.3 Opvolging van de beleidsplanning

- Minimaal tweemaal per jaar, in juni en in november, wordt door de stafmedewerker kwaliteitsmanagement de stand van zaken bekeken van de lopende acties, zowel naar haalbaarheid, tijdsafspraken als naar registraties. Er wordt op stuurgroep algemeen verslag uitgebracht over de stand van zaken.
- Eenmaal per jaar brengt de stafmedewerker een overzicht van de wijzigingen van het kwaliteitshandboek, een overzicht van de klachten van de gebruikers, de resultaten van de interne en externe audits betreffende kwaliteit zodat het algemene kwaliteitsbeleid kan opgevolgd worden.

3.4 EVALUATIE van de resultaten

3.4.1 Evaluatie per actie¹⁵

- Op de steekkaart is een luik voorzien voor de evaluatie. Na de bespreking in de werkgroep wordt dit aangevuld door de behartiger. Er wordt gepeild naar:
 - De evaluatie van de algemene doelstelling en van de beschreven verfijningen onder de evaluatiecriteria: zijn de resultaten gehaald? (toets op doeltreffendheid).

- De evaluatie van het proces uit het tweede luik van de evaluatiecriteria (toets op doelmatigheid)
- De resultaten worden voorgelegd aan het overlegorgaan dat superviseert. De behartiger neemt initiatief. Hier wordt bepaald of de actie voldoet aan de verwachtingen en kan afgesloten worden. Indien niet, gaat men verder naar 3.5.
- De behartiger spreekt af of er na implementatie nog een evaluatie nodig is of niet.
- De stafmedewerker wordt op de hoogte gebracht dat de actie is afgerond. Deze noteert dit op de opvolging van de beleidsplanning.
- De behartiger zorgt ervoor dat alle registraties in orde zijn en dat de mogelijks tijdelijke documenten van een werkgroep verwijderd worden.

3.4.2 Planningsvergadering

- Na verloop van de drie jaar, november 2016 en nadien om de drie jaar, wordt er volledig verslag uitgebracht en zijn we terug bij 2.3.4.
- Het is steeds mogelijk dat tussendoor initiatief genomen wordt door stuurgroep algemeen om vlugger samen te komen. De behartiger oordeelt wie er verder op de hoogte gebracht wordt.
- Registraties zijn terug te vinden op het opvolgblad.

3.4.3 Organisatiegebonden evaluaties

- Stuurgroep algemeen zorgt ervoor dat de organisatiegebonden structuren, beschrijvingen, organisaties, die niet zouden aan bod gekomen zijn tijdens de periode van vier jaar, deze alsnog op te nemen in het vijfde jaar zodat alle verplichte elementen van de organisatie binnen de cyclus van vijf jaar aan bod gekomen zijn.
- De resultaten uit de opvolging van de beleidsplanning en / of het algemene kwaliteitsbeleid worden geëvalueerd.

3.5 BIJSTUREN

3.5.1 Het resultaat van een actie is onvoldoende

- Wanneer blijkt dat het vooropgestelde doel niet kan behaald worden kan dit verschillende oorzaken hebben. Er wordt minstens gebriefd naar het superviserende overlegorgaan, eventueel ook naar stuurgroep algemeen als de voorzitter van het overlegorgaan dit wenselijk acht.
- Er wordt samen naar de mogelijke oorzaak gezocht (juiste doelstelling? Juiste middelen? Juiste werkgroep? Geen prioriteit ten opzichte van andere zaken?.....)
- Op het betreffende overleg wordt afgesproken of men al dan niet verder werkt en op welke manier. Er wordt steeds gebriefd naar stuurgroep algemeen.

3.5.2 Tussendoor bijsturen van een actie

- Het kan tijdens de actie al duidelijk zijn dat er dient bijgestuurd te worden. Afhankelijk van de afspraken die in 3.1.1 zijn gemaakt, wordt er door de verantwoordelijken dan tijdig bijgestuurd.

3.5.3 Bijsturen na de organisatiegebonden evaluaties

- Afhankelijk van de resultaten van de evaluaties worden er afspraken gemaakt over bijsturingen.

4 VERWANTE DOCUMENTEN EN HULPMIDDELEN

- ¹ Vademecum: Beleidsplanning en Systematische Zelfevaluatie
- ² Kwaliteitshandboek: volledige inhoud
- ³ (Bijlage Khb 5 Zelfevaluatie) Inputinstrument: Tevredenheid van de gebruiker
- ⁴ Khb 4d Het inzetten van de middelen
- ⁵ Overzichtslijst evaluaties middelen
- ⁶ (Bijlage Khb 5 Zelfevaluatie) Inputinstrument: Evaluatie van de middelen
- ⁷ Khb 4e Het beheren van documenten van het kwaliteitshandboek
- ⁸ Evaluatieplan kwaliteitshandboek
- ⁹ Lijst procedurebeheerders
- ¹⁰ Khb f4 Het afhandelen van klachten van de gebruikers
- ¹¹ Khb g2 Het vormen, trainen en opleiden van medewerkers
- ¹² Auditplan

- ¹³ Map resultaten audits kwaliteitshandboek
- ¹⁴ Map resultaten audit preventieadviseur
- ¹⁵ Steekkaart actie beleidsplan
- ¹⁶ Beleidsplanning
- ¹⁷ Wachtlijst acties
- ¹⁸ Opvolgblad acties

5 VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN

- **Leden stuurgroep algemeen**

Zijn de behartigers van en coördineren de diverse luiken binnen de evaluatiecyclus.
 Doen voorstellen en motiveren acties in het kader van de beleidsplanning.
 Behartigen diverse acties en doen de nodige registraties.
 Geven een signaal aan de planner om de evaluaties te agenderen op stuurgroep algemeen.
 Nemen deel aan de evaluaties van de beleidsplanning en aan de planningsvergadering.
 Vertalen het organisatiebeleidsplan naar hun respectievelijke teams.
 Alertheid tevredenheid gebruikers en medewerkers : waar mogelijk en nodig.

- **Stafmedewerker kwaliteitsmanagement**

In nauw overleg met SA: het evaluatie- en planningsstelsel opzetten, bewaken, evalueren en bijsturen.
 Agenderen van de (zelf)evaluatie op de planning SA.
 Voorbereiden van de evaluatievergaderingen van de beleidsplanning.
 Voorbereiden van de planningsvergaderingen.
 Behartigen van diverse acties met respect voor de lopende afspraken en registraties.
 Opvolgen van de beleidsplanning en de registraties ervan.

- **Stuurgroepleden**

Doorgeven van de verkregen en relevante informatie uit groepen en diensten naar de stuurgroep en eventueel stuurgroep algemeen
 Opstarten en behartigen van de diverse acties met respect voor de lopende afspraken en registraties.
 Nemen deel aan de planningsvergadering waarop acties van hun teams / diensten worden voorgesteld en gemotiveerd.
 Coördineren van de uitvoering van diverse acties binnen de vestiging.
 Alertheid tevredenheid gebruikers en medewerkers : waar mogelijk en nodig.

- **Leidinggevenden**

Doorgeven van relevante informatie naar de stuurgroep of zorgvormoverleg.
 Opstarten en behartigen van de diverse acties met respect voor de lopende afspraken en registraties.
 Coördineren van de evaluaties van hun diensten en overlegfora.
 Vragen naar voorstellen voor acties binnen hun teams.
 Voorstellen voor acties via de ingevulde steekkaarten motiveren en voorstellen op de planningsvergadering.
 Het toelichten van het beleidsplan (organisatie en vestigingsniveau) naar de eigen teams.

- **Alle medewerkers**

Geven aanzet tot een zelfevaluatieproces indien geconfronteerd met een probleem.
 Formuleren van mogelijke acties binnen hun team / dienst ter voorbereiding van de planningsvergadering.
 Actief deelnemen aan het uitvoeren van acties, registraties inbegrepen.
 Alertheid tevredenheid gebruikers en medewerkers : waar mogelijk en nodig.

6 REGISTRATIES

Registratie	Wie	Indexering	Bewaartermijn Waar
Verslagen van de overlegorganen	Zoals afgesproken in de beschrijving van de interne overlegorganen (Khb 4b)		
Systematische registraties Oa steekkaarten	Behartigers van de acties	Per actie	Tot aanpassing van een document / wijziging van afspraken / tot einde actie Daarna: archivering intranet

^a Objectieven: dit zijn de grote en stabiele doelstellingen van de organisatie die voortvloeien uit de missie en visie van Blijdorp. Lees ook: Visie- en Beleidstekst “Van Missie naar zelfevaluatie over het pad van strategische en dynamische beleidsplanning”.