

DE RODE DRAAD IN ONS BELEID: Q9 of negen keer kwaliteit troef!

Over beleidsplannen, strategieën, kwaliteitsmodellen, onze visie ivm personeelsontwikkeling, bezieling, teamwerk, coachend leiderschap, maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen onze groep of m.a.w. wat zijn de dingen die we goed moeten doen om excellentie te bereiken?

O. Inleiding: wat is de samenhang tussen elementen van een geïntegreerd kwaliteitsbeleid of hoe kunnen we door het bos nog de bomen zien?

Onze organisatie beschikt over deskundige, betrokken en energieke mensen die op negen gebieden de Q van Quality uitdragen. U vindt deze domeinen terug in de 9 criteria van EFQM (European Foundation For Quality Management) in het onderstaand schema.

In organisaties wordt er vaak hard gewerkt. ‘Doe wel en zie niet om’ is een bekend Vlaams spreekwoord. De workload is in de loop der jaren sterk toegenomen en de ene prioriteit verdringt de andere met als gevolg dat er nood is aan een bewustwordingsproces waarin de leden van de organisatie weten en voelen waar ze NU staan en vooral waar ze naar toe willen evolueren. De **TOEKOMST definiëren** is belangrijk om de richting aan te geven waar de organisatie naar toe wil. Vaak maakt men een onderscheid in de soort activiteiten naargelang hun gerichtheid op de **bestaande werking** (keeping things going on...) en de inspanningen om verandering te bewerkstelligen binnen de organisatie gericht op de **toekomst** (moving things forward). Beide invalshoeken zijn even belangrijk voor alle medewerkers. Kwaliteit definiëren is geen eenvoudige zaak. We kunnen stellen dat kwaliteit te maken heeft enerzijds met het verstrekken van **excellente producten en diensten** die betrouwbaar en veilig worden aangeboden aan de cliënten zonder hiaten of mankementen EN anderzijds met de inspanningen waarmee alle medewerkers permanent zoeken om het kwaliteitsniveau en de service te optimaliseren in de toekomst. Dit proces is niet te bereiken met een éénmalige inspanning, integendeel, het is permanent en onlosmakelijk verbonden aan de werking van elke schakel in de organisatie (**integraliteit**). Belangrijke uitgangspunten in het kwaliteitsbeleid zijn ten eerste **klantgerichtheid** waarmee we bedoelen dat de werking en de dienstverlening steeds vanuit het perspectief van de patiënt/bewoner moet worden georganiseerd en op een veilige manier; het nastreven van toegevoegde waarde voor de patiënt/bewoner is de centrale focus. Alle zorg dient derhalve in overleg met de klant onderhandeld te worden en een intensieve betrokkenheid van de context van de cliënt is essentieel voor een goed resultaat in het cliëntsysteem. Ten tweede vinden we **procesbeheersing** belangrijk waarbij we zowel de primaire als ondersteunende processen gedocumenteerd hebben in stroomschema's met daaraan gekoppeld alle verwante documenten. De processen hebben een eigenaar die erop toeziet dat deze jaarlijks worden gereviseerd en geactualiseerd na een risicoanalyse en zelfevaluatie. Als derde element werken we met **talrijke verbeterprojecten** die vanuit de afdelingen of de gehele organisatie worden gegenereerd. Deze projecten worden opgehangen in een strategisch kader (gebaseerd op de Balanced Score Card) zodat het visueel duidelijk is voor alle medewerkers hoe de verbeterprojecten bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Met deze beleidsplannen realiseren we een continue verbeterstroom om de werking op een steeds hoger niveau te brengen (zie visienota 20 kwaliteit: bouwstenen voor verbetering).

De **plan-do-check-act cyclus** brengt systematiek in het streven naar permanente vernieuwing en verbetering.

We zijn overtuigd van het principe “meten = weten” maar we zijn ons evenzeer bewust van de beperkingen van kwantitatieve cijfers. Indicatoren zijn nuttig en noodzakelijk als signaal in welke mate activiteiten goed verlopen en zijn een trigger voor verdere analyse en de start van verbeteringen. De kern van zorg is

immers een **menselijk verhaal**: een complex gegeven dat niet zomaar in getallen uit te drukken valt zoals bv de relatiekwaliteit tussen hulpvrager en hulpverlener. De kwaliteit van de relatie, liefde voor het werk zijn cruciale factoren en het zou zonde zijn om alle bezieling monddood te maken door een overdreven meetcultuur. We moeten er ons bewust van zijn en blijven dat indicatoren altijd een abstractie en sterke vereenvoudiging van een complexe werkelijkheid zullen blijven, en dus moeten we het geheel blijven zien, inclusief die aspecten die niet te meten zijn! Binnen ouderenzorg wordt gewerkt met PREZO - prestaties in zorg - nl metingen aan de hand van een indicatorenset na zelfevaluaties en de tevredenheid van bewoners en familie wordt getoetst door een onafhankelijk onderzoeksbureau aangesteld door de overheid. In de GGZ wordt het kwaliteitssysteem sterk uitgebouwd door de werkvloer met accenten op borging van processen, zelfevaluaties op basis van risico-analyses en evidence-based normen (QMENTUM Canada & NIAZ), interne audits en verbeterprojecten. De overheid heeft een Quality Indicator Project (QIP) opgestart waarbij het werkveld – via ontwikkelgroepen - indicatoren van zorg definieert die naderhand zullen gepubliceerd worden als antwoord op de maatschappelijke vraag naar transparantie en verantwoording van zorg. Dit project dat door de sector wordt gedragen vormt een belangrijke stimulans om van elkaar te leren en steeds beter te doen. Wanneer een organisatie de fundamenten van een kwaliteitsmodel en -beleid op orde heeft kan er een stap verder worden gegaan door te streven naar externe (deel)certificering (bv. Investor in People) en uiteindelijk naar een accreditering. **Accreditering** is een externe audit waarbij officieel wordt bevestigd dat een instelling voldoet aan de maatstaven waardoor deze het label krijgt dat een deugdelijk kwaliteitssysteem en -beleid is uitgebouwd. Heel belangrijk is dat alle medewerkers betrokken worden bij de continue kwaliteitsverbetering en het accreditatieproces in het streven naar excellente zorg.

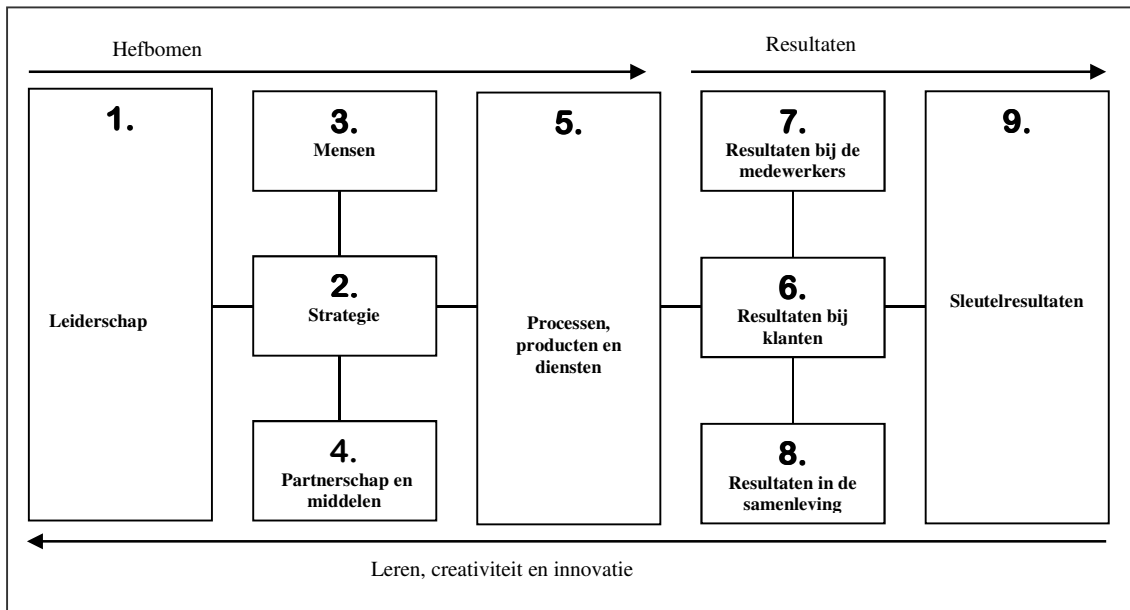
Leiderschap is minstens zo noodzakelijk in het zorgwerkveld. De zorginhoudelijke aspecten worden door de professionals vormgegeven. Een sterke zorgvisie is noodzakelijk voor de bundeling van de krachten in dezelfde richting. We verwijzen hierbij naar de tweede bundel visieteksten die de zorginhoud en de veiligheid van de klant, medewerker en bezoeker beschrijven.

HET EFQM MODEL

Al sinds 1994 laten we onze **beleidsvoering** inspireren door het managementmodel EFQM. Dit is een model dat ten behoeve van organisaties werd ontwikkeld om op een systematische wijze te werken aan de kwaliteit van de producten of de diensten van een onderneming.

Het EFQM model voorziet vijf **factoren** (hefbomen) waarop het management en de leden van de organisatie kunnen werken: 'leiderschap', 'beleid en strategie', 'medewerkers (personeelsbeleid)', 'partnerschap en middelen', en 'processen, producten en diensten'. De laatste invalshoek is bij uitstek de focus van de teamleden op de werkvloer. Met deze vijf factoren (hefbomen) betrachten we een aantal **bedrijfsresultaten** te bereiken. EFQM heeft vier domeinen gedefinieerd: resultaten bij klanten, resultaten bij medewerkers, resultaten in de samenleving en sleutelresultaten (financiële - en productieresultaten). Het is de bedoeling om een evenwichtige dosering van de inspanningen te betrachten waardoor men na verloop van tijd steeds een positieve trend kan waarnemen op de diverse resultaatdomeinen.

Hieronder vindt u het schema EFQM model.



Figuur : Het EFQM-model (2010)

1. QUALITY FACTOR 1: leiderschap en bezieling zijn de motor van de versnelling, het verschil tussen de schildpad en de tijger... en tijdig aankomen op uw bestemming dan wel verloren lopen in het bos.

VISIE OP DE TOEKOMST

Leiderschap is de olie die het raderwerk ofwel soepel laat draaien dan wel ervoor zorgt dat het piept en kraakt. Leiders worden beoordeeld op het al dan niet halen van vooropgestelde **resultaten en doelstellingen**. Daarvoor is een **inspirerende missie, visie, beleid en strategie** nodig die aangeeft wat het toekomstbeeld is, wat de richting en de eindbestemming is. Goede leiders hebben oog voor alles, anticiperen op de moeilijkheden en trachten deze te voorkomen of toch zo snel als mogelijk op te lossen. De **planning en control cyclus** is een fundament voor goed leiderschap. Als organisatie zetten we **middelen** zorgvuldig in door het goed afwegen van prioriteiten. **Veiligheid** is hierbij een absolute prioriteit zodat cliënten/patiënten geen nadelen ondervinden van het dienstverleningsproces. Leiders geven het **referentiekader voor kwaliteit** aan waarbinnen moet worden gewerkt met de mogelijkheden en beperkingen zodat het voor de medewerker duidelijk is waar we naar toe gaan en op welke wijze we de eindbestemming zullen halen. Leiderschap betekent een **HRM-beleid** gericht op groei en ontwikkeling van de medewerkers.

Leiderschap vertrekt ook niet vanuit het niets. We zijn een organisatie met een traditie van meer dan 100 jaar. Onze wortels zijn gegroeid in een christelijke voedingsbodem. Onze voorgangers, de Zusters H. Familie, hebben hun werk en leven steeds in elkaar laten vloeien als een vanzelfsprekendheid. Vandaag staan de leidinggevenden voor de uitdaging de **christelijke spiritualiteit** eigentijds te vertalen met en voor de mensen van vandaag. In de visietekst 1 over christelijke spiritualiteit wordt deze uitdaging verder uitgewerkt.

VERBINDING MET DE TEAMLEDEN ALS MENS EN PERSOON (MENSEN MAKEN HET VERSCHIL)

Leiderschap impliceert ook zorgen voor **energiestroom** bij de medewerkers. Het zijn de teamleden die het verschil al dan niet zullen maken. Hun betrokkenheid en enthousiasme zal de nodige bergen werk helpen verzetten. Mensen kunnen gemotiveerd worden om het beste van zichzelf te investeren in hun functie waardoor ze de nodige fierheid en arbeidsvreugde krijgen en om hun werk als een boeiende uitdaging en opdracht te blijven ervaren. De leidinggevende geeft vertrouwen, stimuleert en coacht de professionele

ontwikkeling, nl de competenties en de kernkwaliteiten van zijn/haar teamleden. Leaders hebben een speciaal oog voor de talenten en potentiële krachten van hun medewerkers en creëren een context waarin medewerkers aangemoedigd worden deze verder te ontplooien naar een steeds hoger niveau van deskundigheid en betrokkenheid.

Mensen in beweging zetten, kan je best wanneer je met een positief mensbeeld werkt. Dit betekent dat je gelooft in de kracht van elke persoon, die normaliter het goede voor heeft met de ander en in staat is de juiste dingen te doen, zelf oplossingen te bedenken en verantwoordelijkheid op te nemen. Richting geven is dan belangrijker dan instructies, regels en procedures opleggen. Leaders doen er best aan hun medewerkers te ondersteunen, oplossingsgerichte vragen te stellen, hen kansen te geven tot groei en ontwikkeling (=coaching). Dit neemt echter niet weg dat er geen controle en opvolging nodig is (controleren om te feliciteren), doch dit mag geen leidend principe zijn dat alle creativiteit en initiatief in de kiem smoort. Leiderschap dat mensen in beweging zet, vereist aanwezigheid van leidinggevendenden in de organisatie, voelen wat er leeft en in functie daarvan ondersteunen en bijsturen. In complexe omgevingen kan niet altijd onmiddellijk flexibel ingespeeld worden op nieuwe ontwikkelingen, opportuniteiten, kansen of uitdagingen. Om de dienstverlening flexibel af te stemmen op de klant moeten medewerkers de nodige vrijheidsgraden krijgen, beslissingsbevoegdheden moeten gedelegeerd worden en zelfsturing moet worden aangemoedigd. Dit vereist evenwel een grote discipline en verantwoordelijkheidszin van alle betrokken medewerkers.

Teamwerk veronderstelt ook **afstemming** onder elkaar zodat we aan dezelfde koord trekken en op elkaar kunnen inspelen. Goede leaders zullen hun medewerkers uitnodigen om te participeren aan de werking en de realisatie van de toekomstdroom voor hun afdeling. Een gemeenschappelijk doel creëert verbinding onder de teamleden en met de diverse afdelingen. Om het met de woorden van Benjamin Zander, dirigent van het Boston Filharmonisch orkest, te noemen: leiderschap is te vergelijken met het leiden van een symfonisch orkest, je hebt uitstekende muzikanten nodig met elk een sterk zelfvertrouwen en de nodige uitdaging om te excelleren, ieder speelt zijn eigen instrument, er is slechts één partituur en de dirigent maakt geen geluid. Ten einde de relatie leidinggevende- medewerkers en de onderlinge verhoudingen tussen de teamleden te evalueren willen we jaarlijks een teambarometer afnemen en we promoten een wederzijdse feedback tussen leidinggevende en medewerker en tussen medewerkers onderling bij respectievelijk functioneringsgesprekken en teamevaluaties. We willen blijvende inspanningen doen om onze leidinggevendenden te vormen in het goed omgaan met hun teamleden, in het hanteren van teamdynamieken, het omgaan met veranderingen, conflicten uit de weg ruimen, constructieve positieve en negatieve feedback geven, en uiteindelijk te streven naar een werkplek waar het leuk is om deel van uit te maken, waar eenieder geapprecieerd wordt voor zijn bijdrage, waar het prestatieniveau hoog is en de medewerker fierheid toont voor het geleverde werk.

Leidinggevendenden zien erop toe dat de **juiste dingen goed gedaan** worden en ze creëren commitment bij de leden waardoor **gedragenheid** ontstaat. Ze waarderen de inbreng en de prestaties van eenieder en brengen een positieve geest binnen in het team. Leidinggevende competenties worden geëxpliciteerd in de functieomschrijving en er worden trainingen en opleidingen georganiseerd om hen te helpen deze bekwaamheden verder te verwerven.

Leidinggevendenden hebben een drievoudige opdracht: de kwaliteit van de zorg bewaken, people manager naar de medewerkers en het team toe en de samenwerking binnen de gehele organisatie bewerkstelligen, met inbegrip van het mee nadenken over de toekomst van de voorziening (visietekst 3 leiding geven).

De graad van enthousiasme van de leidinggevende straalt af op de medewerkers. Medewerkers verlangen een **deskundige leider** die open staat en actief luistert naar hun inbreng en visie (participatie). De leider is geloofwaardig en betrouwbaar doorheen het hanteren van dezelfde ethische normen voor iedereen en te streven naar openheid door constructieve feedback, het creëren van duidelijke verwachtingen en het delen van de gedachten en visies onder de teamleden. Het bereiken van goede resultaten zijn de belangrijkste drijfveren voor inzet, creativiteit, betrokkenheid en kwaliteit van de geleverde prestaties. Aan nieuwe leidinggevendenden bieden we een specifiek vormingspakket aan met het oog op het bijbrengen van de beleidsvisie en de diverse topics die in hun opdracht cruciaal zijn om te kunnen slagen: leiderschap, omgaan met conflicten, feedback, hanteren van teamdynamieken, begeleiden van veranderingen en het voeren van functioneringsgesprekken. Met de tool PROGRESO worden de medewerkersgesprekken en

vormingsinitiatieven bijgehouden die een medewerker gevolgd heeft. Deze tool biedt ondersteuning voor de medewerker in het opnemen van het eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling.

We geloven sterk in de **coachende leider** die zelf eerder in de zijlijn staat om de werkwijze van het geheel aan te sturen. Coachen is samen zaken ont-‘wikkelen’. Het gaat er bij coachen om dat mensen een zelfsturend vermogen hebben dat gebaseerd is op reflectie. Dat vermogen wordt aangesproken om de persoon te helpen zijn doelen te bereiken. De coach probeert door vragen te stellen aan de medewerker een perspectief te openen dat verder reikt dan het onmiddellijk bereikbare. De bewustwording wordt verruimd en ontplooiing van de persoon krijgt vorm en inhoud.

CONFLICTEN

Conflicten zijn niet leuk om mee te maken. Mensen raken soms verstrikt in situaties waarin emotionaliteit de boventoon haalt en de reden daarvoor is dat het vaak om aspecten gaat die de persoon in kwestie sterk persoonlijk aanbelangen. De snelste en gemakkelijkste oplossing is dat beide partijen nog in staat zijn om samen naar het probleem te kijken met een wederzijds respect en samen een analyse kunnen maken van de redenen waarom er een meningsverschil bestaat. Als mensen erin slagen onder elkaar samen de situatie te verkennen, te kijken naar ieders behoefte en belang, en bereid zijn rekening te houden met de andere partij, dan worden meningsverschillen snel in de kiem gesmoord. In sommige gevallen kan een gesprek in aanwezigheid van een derde die meerzijdig partijdig bemiddelt een mogelijke oplossing bieden. Deze derde is volledig betrokken op alle partijen en geeft allen erkenning. Het allerbelangrijkste is te aanvaarden dat mensen verschillend zijn en dat we best uitgaan van de opdracht om met deze verschillen goed om te gaan zodat in teams de nodige complementariteit en dynamiek kan blijven bestaan (zie visienota 6 feedback en conflicthantering en de visienota 9 diversiteit).

2. **QUALITY FACTOR 2: een strategisch plan als referentiekader met een missie, de waarden, de lange-termijn doelen en de wijze waarop we deze willen realiseren, m.a.w. hoe beleidsdoelen (wat) en strategie (hoe) aan elkaar verbonden zijn. Zonder een kompas is de wereld boeiend maar hoe vinden we de juiste eindbestemming als we de richting niet kennen?**

OPDRACHTVERKLARING

Een strategisch plan omvat meerdere onderdelen. De **opdrachtverklaring** van de voorzieningen omschrijft kernachtig de **missie**, de **visie**, en de **kernwaarden**. Deze kernwaarden geven de belangrijkste principes en uitgangspunten aan die door iedereen strikt worden gerespecteerd en die een permanente toetssteen vormen voor het gedrag van alle medewerkers. Uit de opdrachtverklaring worden de **langetermijn doelen** gedistilleerd die een succesvolle realisatie van onze kernopdracht weerspiegelen. Eenmaal er bepaald is WAT we willen bereiken, is de volgende vraag HOE we deze doelen willen bereiken. Daarvoor worden **key-succesfactoren** en onderliggende **sleutelprocessen** gedefinieerd. Aan de sleutelprocessen worden meetpunten (**indicatoren**) gekoppeld die aangeven of we nog op de juiste koers zitten. Om dit te kunnen bepalen wordt voor elke indicator door de eigenaars een **norm** (een niveau) bepaald.

Bijvoorbeeld:

- Het lange termijn doel: professionele medewerkers
- De succesfactor: deskundige medewerkers
- Het sleutelproces: VTO activiteiten
- De indicator: aantal uren vorming per jaar per medewerker
- De norm: 25u vorming per jaar per medewerker.

Door de indicator op geregelde tijdstippen op te volgen kunnen we nagaan of het sleutelproces verloopt zoals we dit gepland en gewild hebben.

Onze **missie luidt ‘mensen centraal in zorg’**. Hiermee bedoelen we dat elke klant – bewoner of patiënt – de best haalbare zorg dient te ervaren en dat we elke medewerker zorgzaam willen omringen opdat hij/zij excellent werk zou kunnen geven. We geloven heel sterk dat een menselijke aanpak van de hulpverleningscontext op zich erg helend werkt voor de hulpvrager en dat een humane arbeidscultuur bevorderlijk is om de medewerker als een deskundige en betrokken hulpverlener te laten groeien en ontwikkelen. We willen immers dat de cliënt/patiënt nabije hulpverlening mag ervaren met intense kwaliteit van aanwezigheid, maar met behoud van regie over het eigen leven.

Hulpverlening komt steeds dichterbij de persoon die hulp vraagt (we spreken van warme zorg) waarbij de regie over het leven in handen blijft van de cliënt/patiënt. Professionalisme is een vereiste, immers op vakbekwaamheid kan er niet worden afgedongen, maar de kwaliteit van aanwezigheid bij de hulpbehoevende persoon is minstens even belangrijk. **Presentie** is een term die deze eigenschap omvat, een schouder aan schouder benadering, met én voor de cliënt als partner samen grenzen verleggen, mogelijkheden benutten en een evenwicht zoeken tussen autonomie en ondersteuning.

De kernwaarden professionaliteit, respect, engagement en teamwerk (PRET) zijn de onderbouw van onze missie. Met een professionele ingesteldheid willen we onze deskundigheid permanent ontplooiën en tevens een wetenschappelijke basis geven aan onze ‘goede zorg’. Respect verdient elke mens, hetzij medewerker, klant of buitenstaander. Respect is de basis voor een eerlijke omgang met elkaar. Ongeacht de functie die iemand bekleedt willen we de unieke eigenheid van elke mens optillen en hem/haar alle kansen geven om de bejegening van de ander zuiver, oprecht en eerlijk in te vullen. Engagement is noodzakelijk opdat mensen het zich als ‘mens’ zouden aantrekken, bewogen worden voor het goede doel en oprecht betrokken zijn bij de klant, het team en de organisatie. En ten slotte, Tenslotte kunnen we als enkeling niets wezenlijks realiseren als elke medewerker zich niet inschrijft in een team. Het is pas door teamwerk dat we 7 dagen op 7 en 24u op 24u beschikbaar kunnen zijn voor onze patiënt en bewoner.

STRATEGIE

Elke organisatie is een optelsom van complexe activiteiten die op elkaar moeten worden afgestemd. Om de hoofdlijnen in het vizier te blijven houden, dient een strategisch plan **‘the big picture’** te bevatten. De **Groep Zorg H. Familie (Groep ZHF)** wil het functioneren van de **voorzieningen faciliteren** en op deze wijze een meerwaarde bieden voor beide sectoren, zijnde GGZ en OZ. Via een professionele ondersteuning willen we synergiën realiseren. In het interne perspectief van het strategisch plan staat netwerking, samenwerking tussen de voorzieningen, een goede kennis van de sector en de voorzieningen EN innovatief zijn, centraal. Voor de groepswerking betekent dit zowel specialistische kennis ontwikkelen en ter beschikking stellen als geloven in permanente nieuwe ontwikkelingen waarmee we de beleidsplanning van de voorzieningen kunnen ondersteunen met respect voor de eigenheid en autonomie van elke individuele voorziening.

Wij hebben als Groep Zorg H. Familie als generieke **strategie** gekozen om **productleiderschap** (de beste zijn) **toe te passen op de zorginhoud en dit in combinatie met service-excellentie in de hulpverleningscontext**. Dit betekent dat we heel veel aandacht besteden aan de bejegening van de cliënt. Excellente performance bij medewerkers kunnen we bereiken door deskundigheid en betrokkenheid te combineren in de hulpverleningsrelatie. Onze doelstellingen op lange termijn hebben we vastgelegd in **een strategisch plan** (zie bijlage 18 en 19 strategische scorecard OZ en GGZ). De lange termijn doelstellingen geven **duidelijkheid** aan alle medewerkers in **welke richting** de organisatie in de toekomst wil evolueren en met welke **visie**. Dit plan geeft ook **focus** aan de teams om hun doelstellingen te ordenen in functie van de prioriteit van de organisatie zodat ze uit een veelheid van doelstellingen deze kunnen kiezen met de meeste toegevoegde waarde. Zo kunnen we stellen dat het strategisch plan de lange termijn doelen omvat waarbinnen er jaarlijks concrete operationele doelstellingen kunnen geformuleerd worden in een concreet jaarbeleidsplan.

Om onze toekomst voor te bereiden leggen we intern onze focus op **innovatie en creativiteit** om steeds alert de recentste wetenschappelijke en technologische evoluties te integreren in onze werking. In de sector ouderenzorg streven we naar groei door nieuwe mogelijke zorgvormen aan te bieden met inbegrip van specifieke doelgroepen en dit in samenwerking met de thuiszorg. Tevens willen we onze groep

openstellen voor andere voorzieningen waarmee we op inhoudelijke wijze willen samenwerken en onze deskundigheid delen/uitwisselen. Voor de GGZ willen we selectief groeien in bepaalde niches waar de overheid extra middelen wil inzetten bij bepaalde specifieke (sub)doelgroepen. Ook de geplande transformatie naar zorg in de samenleving willen we actief bewerkstellings binnen ons regionaal netwerk. We zijn overtuigd dat netwerking in de toekomst meer dan ooit noodzakelijk zal zijn om de burger een globale dienstverlening te bieden vanuit een complementaire samenwerking van de zorgaanbieders

BELEIDSPLANNEN

Via **jaarlijkse beleidsplannen** willen we de bestaande werking verbeteren door teams en medewerkers te stimuleren **nieuwe doelstellingen** te formuleren (operationele doelen binnen één jaar). Elementen van het beleidsplan kunnen doelstellingen omvatten die de optimalisatie van de **bestaande werking** nastreven. Andere doelstellingen hebben te maken met **veranderingen vernieuwingen/opportunities** die een min of meer grote impact hebben op de toekomstige werking en o.a. een nieuwe structuur en/of financiële middelen vereisen dan wel innoverend zijn. Voorbeelden hiervan zijn de outreachende infantwerking, Psychiatrische Zorg in de Thuisituatie, de introductie van informatica voor medicatiedistributie in het woonzorgcentrum, etc.

Beleidsplannen voor het geheel van de organisatie worden vaak uitgewerkt door de directie en/of middenkader, in nauwe samenwerking met de respectievelijke leidinggevenden. In functie van gedragenheid is het dan ook wenselijk dat er vooral bottom-up doelstellingen geformuleerd worden binnen de diverse teams. Het therapeutisch of zorgproces is immers de belangrijkste doelstelling voor onze zorgmedewerkers. Vanuit hun expertise leveren initiatieven vanuit de medewerkers een belangrijke bijdrage aan de verbetering van diverse aspecten van de zorgkwaliteit. De ruimte die we willen maken voor elk team om na te denken over hun werking en de gewenste veranderingen/doelstellingen via reflectie in de multidisciplinaire teams, zijn voorbeelden hoe vanuit het werkveld **teamdoelstellingen** kunnen worden geformuleerd. De teamleden zijn immers de **experten in de dagelijkse werking** en worden dus verondersteld een goed zicht te hebben op eventuele knelpunten en/of welk project kan er voorgesteld worden als een te betrachten doelstelling die een meerwaarde voor de zorg kan opleveren. Elk beleidsproject dient een verantwoordelijke te hebben in het team - een trekker - die het proces van voorbereiding en realisatie zal opvolgen en bewaken in het projectteam. Bij afwezigheid van eigenaarschap is het gevaar immers zeer groot dat veel beleidsplannen dode letter blijven en ergens in een of andere schuif arriveren, met als risico een groep gedemotiveerde medewerkers die weinig zin heeft om in de toekomst nog te bouwen aan een vernieuwende visie

DE BELEIDSCYCLUS

De beleidscyclus ziet er als volgt uit: vanuit de strategie van de Groep ZHF en de verschillende voorzieningen worden de globale doelen vastgelegd voor het volgend kalenderjaar, respectievelijk in april /en mei/juni). Deze doelstellingen dienen als kader voor het formuleren van teamdoelstellingen (sept-nov) en vormen samen het gemeenschappelijk beleidsplan van jaar X (1 januari). Dit plan wordt samen met het vormingsplan ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur tegen het einde van het jaar. De investeringen en de personeelsbegroting worden in december eveneens ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. Tijdens het volledige kalenderjaar vinden de jaarlijkse individuele functioneringsgesprekken plaats waarin de individuele doelstellingen / persoonlijke ontwikkelplannen worden vastgelegd. Per kwartaal wordt de voortgang in het beleidsplan geëvalueerd: maart, juni en september en december. De interne audits vinden gedurende het volledige kalenderjaar plaats overeenkomstig de 4-jarige auditplanning. Actualisatie van processen en documenten worden gedurende het ganse jaar doorgevoerd. In het even jaar gebeurt er systematisch een revisie van alle bestaande processen, in het oneven jaar een revisie van alle bestaande documenten binnen QPR. Via deze beleidscyclus willen we de werking van zowel GZHF, de individuele voorzieningen als de afdelingen op elkaar afstemmen. Met de teams en de vakdisciplines voorzien we respectievelijk in het even en oneven jaar een zelfevaluatie en een directiecontact om wederzijds voeling te houden met wat er leeft en beweegt. Om de vijf jaar willen we een externe omgevingsanalyse maken en een vijfjarenbeleidsplan. Tussen twee

omgevingsanalyses willen we een extra interne sterkte – zwakteanalyse uitvoeren om het strategisch proces voldoende kort op de voet te kunnen volgen.

VERANDERINGEN REALISEREN

Belangrijke en meestal grotere projecten worden in een **projectplan** gegoten: wat is de aanleiding, wat is de vooropgezette doelstelling en het beoogde resultaat, hoe zal het resultaat achteraf worden gemeten, welk stappenplan is er nodig en wie doet wat wanneer, evaluatie van het bereikte of niet bereikte resultaat, en borging van de resultaten in de organisatie. De **betrokkenheid van de** medewerkers waarop de verandering een impact zal hebben, is erg belangrijk voor een goed en gedragen resultaat op lange termijn. Te vaak worden veranderingen te snel top-down doorgevoerd, waarbij enkel de leidinggevende of een kleine afvaardiging van het team betrokken was van bij het begin van het project. Dit leidt tot frustratie en een beperkte acceptatie van de vernieuwing bij medewerkers die het gevoel hebben er niet bij betrokken geweest te zijn. In de visienota 4 veranderingen faciliteren wordt het veranderproces met goede betrokkenheid geëxpliciteerd.

Creatief denken is de hefboom bij uitstek naar vernieuwing en innovatie. Uiteraard zijn er **veel goede ideeën** nodig om een aantal innovatieve concepten te kunnen realiseren. Onze medewerkers zijn onze talenten- en ideeënbank. Veel van hun ideeën zijn immers **de bron van innovatie**. Het volgend statement stemt tot nadenken: “if all companies are low cost and high quality, creativity will be the differentiating factor”. We geloven dat dit een terechte stelling is en dat enkel deze organisaties succesvol zullen zijn die de nodige zorg voor een betrouwbare dienstverlening koppelen aan een permanente zoektocht naar **verbeteringen en innovaties**. Stilstaan is achteruitgaan. We moeten diep geloven dat elke medewerker over een uniek talent beschikt dat slechts gedeeltelijk of helemaal niet wordt benut in organisaties. Onze talentenbank moeten we dus kunnen aanspreken. Dit kunnen we best door een **open en veilige cultuur** te creëren waarbij de mensen het gevoel hebben dat hun inbreng en hun mening telt en dat er iets met hun voorstellen wordt gedaan. In een dergelijke cultuur is openheid voor nieuwe ‘out-of the-box’ ideeën zeer belangrijk. Sommige ideeën lijken op het eerste zicht afwijkend omdat ze niet meteen in de lijn van de gewoonte en traditie liggen. Deze worden doorgaans snel van tafel geveegd door de teamleden met de bekende dooddoeners: dit kan niet... dit is niet mogelijk...etc. We moeten ons behoeden voor de ideakillers die een sluipend gif zijn voor de creativiteit. In een creatieve cultuur veronderstellen we dat de teamleden los kunnen komen van de bestaande werkelijkheid EN deze **permanent in vraag durven stellen**. We mogen niet per definitie uitgaan van de oude gewoontes en de vaste patronen, maar moeten bereid zijn, samen te zoeken naar heel **veel alternatieven en we geloven in de kracht van de argumenten**. In een latere fase kunnen de beste ideeën worden weerhouden en uitgewerkt. Vaak ervaren teamleden weerstand tegen het mentale proces van “verwijdering uit de bestaande voor de hand liggende ideeën-context” om daarna terug met beide voeten op de grond de realiteit onder ogen te zien. Soms wordt het in vraag stellen op zich ervaren als kritiek op de bestaande werking en dit wekt wrevel en weerstand op. Mensen verlangen zekerheid en duidelijkheid en dan kunnen nieuwe ideeën het bestaande evenwicht plots laten kantelen met het nodige ongenoegen als gevolg. Na de fase waarin, zo breed mogelijk, ideeën worden gegenereerd wordt best een rustpauze ingelast. Nadien moeten de voorstellen worden beoordeeld op hun potentiële toegevoegde waarde. Uiteindelijk moet een keuze worden gemaakt waarbij de vernieuwende gedachten best niet overboord worden gegooid, maar omgezet worden in een projectplan (zie visienota 23 creatief denken).

De techniek **Appreciative Inquiry (AI)** is een aanpak voor organisatieverandering waarbij mensen samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. AI verlegt de focus van problemen naar perspectief EN van ontkennen, klagen en kritiek geven naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken. Dit levert creativiteit, betrokkenheid, acties en initiatieven op die nodig zijn om veranderingen succesvol te realiseren. AI brengt mensen in of tussen organisaties in gesprek met elkaar over onderwerpen die ertoe doen nl zoeken hoe de positieve ervaringen kunnen verbreden en verdiepen. Dat gebeurt altijd op waarderende wijze, met respect voor verschillen in opvattingen, achtergronden en ambities. In het veranderingsproces leren mensen van en met elkaar EN creëren ze een nieuw perspectief voor de toekomst. Dat perspectief vertaalt zich in acties en initiatieven waarin mensen de volle

verantwoordelijkheid voor de toekomst van hun organisatie en die van zichzelf nemen. Voor het opmaken van dergelijke veranderplannen kan steeds beroep gedaan worden op de kwaliteitscoördinator die de projecten methodisch kan faciliteren. Jaarlijks verdient het aanbeveling de resultaten met betrekking tot de jaardoelstellingen uit het beleidsplan te evalueren op de toegevoegde waarde voor de organisatie.

3. QUALITY FACTOR 3: human resources in de volle betekenis van het woord: het aanwezige menselijk kapitaal/potentieel laten groeien. Onze kracht zit niet in machines en apparatuur maar in de deskundigheid en de betrokkenheid van onze medewerkers die het verschil maken! De organisatie wil een zorgende biotoop zijn voor ontwikkeling van zijn mensen.

GOEDE MENSEN AANTREKKEN

De kracht van dienstverlenende organisaties wordt bepaald door de mate van betrokkenheid en de “liefde voor het werk” van de medewerkers. Medewerkers hebben nood aan het gevoel mede-eigenaar te zijn van hun werk waarin ze zelf ook initiatief kunnen en mogen nemen. Ze vinden het belangrijk dat collega’s hen emotioneel en praktisch steunen, informeren en collegiaal met hen samenwerken. In onze visietekst 2 bezielde medewerkers hebben we de diverse factoren beschreven die bepalend zijn. Een cruciale hefboom naar gedrevenheid is dat medewerkers zich bekwaam voelen en zo het gevoel ervaren over de juiste capaciteiten te beschikken om de taken te doen die hen werden toegewezen. Een grote meerderheid van de medewerkers verwachten kansen om zich te bewijzen in het werk en zich te kunnen ontwikkelen in de functie. Kenmerken als een uitdagende en zinvolle job waarin men kwaliteit kan leveren die beantwoordt aan de normen van excellentie, voldoende doorgroeykansen, de mogelijkheid om zelfstandig te werken, het gevoel het verschil te kunnen maken en een open cultuur zijn gegeerd. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers willen we benaderen vanuit een het concept dat elke medewerker zichzelf kan sturen (zelfsturing) in combinatie met een opvolging van deze persoonlijke ontwikkelingspunten door de leidinggevende. Gedrag van een medewerker is de top van de ijsberg waaronder heel veel zit, vaardigheden, overtuigingen, waarden en normen, motivatie en ambitie, kwaliteiten en persoonlijkheid (hier zitten talenten), intelligentie IQ en EQ,

Vanuit onze overtuiging dat onze medewerkers het verschil maken, is het investeren in menselijk kapitaal een blijvende must. In onze missie “mensen centraal in zorg” stellen we – naast de bewoner/patiënt - ook de medewerker centraal. Via het project **Investors in People** (IiP) willen we blijven investeren in de groei en ontwikkeling van onze medewerkers als hefboom naar de vooruitgang van de voorzieningen binnen de Groep. Het driejaarlijks behalen van het IiP certificaat is dan ook een uiting van onze duurzame zorg voor een professioneel personeelsbeleid. Immers, als we de talenten van onze medewerkers optimaal willen ontplooiën dan kunnen we enkel succes boeken als onze organisatie met uiterste zorg de medewerkers begeleidt in hun functioneren en ontwikkeling. In de visienota vorming leggen we dan ook de nadruk op de leercirkel en de integratie van de leerdoelen in het individueel functioneren. Hierdoor realiseren we een aantrekkelijke en stimulerende werkomgeving. Via een cultuur van open communicatie willen we alles bespreekbaar maken onder medewerkers en willen we hen kansen bieden tot opleiding en vorming, gekoppeld aan oprechte waardering en erkenning van ieders inzet en resultaten. Richtinggevend hierin is de doelstellingen en de strategie van de organisatie én de ontwikkeling van de medewerkers maximaal op elkaar af te stemmen. In lijn met ons streven naar zowel optimalisatie van de bestaande werking als innovatie hebben we via talrijke initiatieven onze visie en de praktijk van medewerkersprocessen steeds verder geanalyseerd en verbeterd. Zo biedt het uurroosterprogramma SAGA maximale transparantie voor elke medewerker en het laat hen toe hun wensen op vlak van dienstregeling kenbaar te maken, dit in lijn met ons beleid inzake privé-werk balans. We vinden het evident dat de medewerkers de doelstellingen van de voorziening met hun eigen woorden kunnen vertellen aan externen. Tevens streven we naar een integratie van individuele doelen, teamdoelstellingen en organisatiedoelstellingen. We proberen duidelijk te maken welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij een functie behoren en welke initiatieven en beslissingen in een functie verwacht worden.

De schaarste op de arbeidsmarkt stimuleert ons om onze sterke troeven extern kenbaar te maken. Via de **website** en **sociale media** zoals Twitter, Facebook en LinkedIn beschikken we over de nodige kanalen om

ons extern te profileren als **aantrekkelijke werkgever** en zo nieuwe medewerkers te werven. We zijn ons bewust van het belang om de eigen merknaam naar buiten te brengen (employer branding) zodat geïnteresseerden ons werkaanbod kunnen ontdekken om zo een gerichte en weloverwogen keuze te kunnen maken in de voor hen meest aantrekkelijke werkgever. De grafisch uniforme en inhoudelijke herwerking van de websites van de diverse voorzieningen binnen de Groep dragen bij tot de eenduidige 'branding' van Groep Zorg H. Familie en haar diverse voorzieningen. Ook de zorg voor studenten als volwaardige toekomstige collega's verdient de nodige aandacht. Studenten willen immers bijleren, au sérieux genomen worden en een volwaardige plaats binnen het team krijgen. Als stageplaats moeten we er dan ook steeds voor zorgen dat studenten zich niet als het vijfde wiel aan de wagen voelen, maar voldoende uitdaging en kansen ervaren om zich te kunnen ontplooiën tot een volwaardige medewerker (zie visietekst 22 begeleiding van studenten).

GOEDE MENSEN BEHOUDEN

Inscholing van nieuwe medewerkers willen we heel zorgvuldig opzetten. De nieuwe collega's krijgen een infomap en een inwerkplan (portfolio opdracht) waarin wordt aangegeven wat ze dienen te verkennen tijdens de eerste periode van de inwerking. Een collega wordt aangewezen als peter/meter die instaat voor de persoonlijke begeleiding van de nieuwe collega. Tijdens de inwerkperiode wordt de nieuwe persoon aangemoedigd om de veelheid van opdrachten te verkennen en desgevallend hulp en begeleiding te vragen. Feedback is heel belangrijk omdat mensen nood hebben om te weten wat ze goed doen en wat ze beter zouden bijsturen. Bij de **evaluatie** wordt vooral gekeken naar de evolutie die de persoon doormaakt en worden de waarden, de kerncompetenties en de functie-specifieke competenties geëvalueerd. Omdat waarden meestal ingesteldheden zijn die achteraf weinig bij te sturen zijn als deze niet of beperkt aanwezig zijn, moeten waarden tijdens de inwerkperiode worden beoordeeld. Eenmaal de nieuwe medewerker een gunstige evaluatie heeft gekregen wordt hij/zij beschouwd als een collega voor onbepaalde termijn. Dit betekent dat er na de inwerkperiode vooral wordt gefocust op de verdere ontwikkeling van de persoon.

Competenties of bekwaamheden staan meer en meer centraal en worden de rode draad doorheen selectie, introductie, functieomschrijvingen, evaluatie, vormingsprogramma's en functioneringsgesprekken. Competenties vormen de basis van onze know-how. In de functieomschrijvingen worden de resultaatgebieden en de vereiste bekwaamheden voor een functie aangegeven: welke taken en opdrachten worden er verwacht in de functie (resultaat aspect) EN welke kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes zijn noodzakelijk om deze resultaten te bereiken en welke zijn de groeimogelijkheden voor een medewerker (ontwikkelaspect).

Met **kerncompetenties** omschrijven we de bekwaamheden die we van iedereen verwachten om de cultuur van de lerende organisatie waar te maken: **klantgerichtheid, verbetergerichtheid, leerbereidheid en verantwoordelijkheidszin (KVLV)**. Onze bestaansreden is de klant toegevoegde waarde kunnen geven. Alles wat we doen en niet doen moet continu de toets van de klant als uitgangspunt nemen. Tevens zijn we overtuigd dat alles beter kan. Kwaliteit is een never ending story. We kunnen onze creativiteit aanwenden om te zoeken naar steeds betere en eenvoudigere processen. Verbeteringen allerhande zijn essentieel om als team en organisatie overeind te blijven en competitief te kunnen zijn in een complex en voortdurende evoluerend hulpverleningslandschap. Van alle medewerkers verwachten we dat ze een permanente leerbereidheid tonen en blijvend zoeken hoe de werking en dienstverlening kan geoptimaliseerd worden. Zelfstudie en benchmarking zijn essentiële elementen om de bestaande situatie in vraag te stellen en nieuwe doelstellingen te formuleren. Tot slot willen we medewerkers de nodige ruimte bieden tot het nemen van initiatief. Steeds meer wordt van medewerkers verwacht dat zij op een zelfstandige manier hun lot en dat van hun team en klanten in handen nemen door zelf mogelijke knelpunten te identificeren en aan te pakken en zo de vreugde te ervaren zelf een bijdrage te leveren aan de nieuwe doelen van het team, wat op zijn beurt de nodige energie vrijmaakt om er blijvend voor te gaan.

Jaarlijks wordt een **functioneringsgesprek** gevoerd waarbij de medewerker wordt gevraagd een zelfevaluatie te doen aan de hand van de functieomschrijving. Ook de leidinggevende maakt een evaluatie van de resultaatgebieden en de competenties waarbij we streven dat iedereen zelfstandig goed werk kan

leveren. Wanneer een medewerker ondanks herhaalde feedback er niet in slaagt om te beantwoorden aan de gestelde verwachtingen wordt een **bijsturingsgesprek** gevoerd, in de hoop dat de medewerker zichzelf bijstuurt (zie visietekst 5 medewerkers gesprekken en coaching). Functioneringsgesprekken hebben niet alleen een focus op resultaatsgebieden maar ook op competenties, bekwaamheden die nodig zijn om goede resultaten te halen. Het 'ont-wikkelen' van mensen sluit nauw aan bij die zaken waarin ze meester zijn nl hun passie en talent. **Talenten** zijn als het ware aangeboren kwaliteiten (interne drijfveren). Werken vanuit talenten wordt zichtbaar doorheen opdrachten die iemand graag en goed doet, die geen energie vragen, en die bijna als een vanzelfsprekendheid gebeuren. In ieder team hebben medewerkers een affiniteit voor bepaalde opdrachten waarin ze expert of meester zijn en die ze vaak met de nodige passie ten volle beheersen en graag aanleren aan derden. Als leidinggevendend oog hebben voor de benutting van deze talenten creëert dit een toegevoegde waarde voor zowel de medewerker als het team en betekent het een extra erkenning voor de medewerker (zie visienota 8 talentmanagement).

Teamwork is een voorwaarde voor goede prestaties en samenwerking binnen en tussen afdelingen (visietekst 16 samenwerking).

Mensen zijn geen kloon van elkaar maar iedereen is uniek. Deze diversiteit kan een bron van rijkdom zijn, maar kan in de praktijk evenzeer een bron van meningsverschillen, ergernissen en ongenoegens zijn. Vanuit de overtuiging dat diversiteit een meerwaarde betekent, willen we op een positieve manier omgaan met de verschillen tussen mensen. Daartoe hanteren we de **Type Dynamics Indicator (TDI)**, de Europese versie van de Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Beide instrumenten brengen fundamentele voorkeuren van mensen in kaart via persoonlijkheidsprofielen. Door het kennen van zowel onze eigen voorkeurstijl als die van anderen, communiceren we beter, halen we meer uit teamwork, leren we gemakkelijker met verschillen en veranderingen omgaan, waardoor er minder aanleiding is voor conflicten.. Bovendien kunnen we door het kennen van de voorkeurstijl van onze collega's bepaalde reacties beter kaderen en het verschillend zijn van de ander waarderen als een meerwaarde. Waardering voor anderen en respect voor de verschillen vinden we twee belangrijke attitudes voor onze medewerkers (zie visietekst 14 Team Dynamic Indicator).

Kernkwadranten (Daniël Ofman) zijn een eenvoudige methode om de specifieke eigenschappen/talenten van mensen te duiden. Kernkwaliteiten zijn een vanzelfsprekendheid voor wie ze bezit. Het voelt aan dat je in je eigenheid wordt aangesproken en bevestigd en dit geeft erkenning voor de persoon. Tegelijk worden we gewaarschuwd voor onze valkuil wanneer we overdrijven met onze sterke kanten EN we kunnen groeien door te streven naar onze uitdaging om een evenwicht te vinden. Deze kernkwadranten uitwisselen tussen teamleden is zeer nuttig voor de groepsgeest en de sfeer op de afdeling. Iedereen mag zijn wie hij is en tegelijk kan op een positieve wijze rekening worden gehouden met de eigenheid van andere mensen. Op deze manier wordt kleur gebracht binnen een team en worden specifieke eigenschappen ten dienste gesteld van de afdeling en organisatie. Samen met de TDI biedt de methodiek van kernkwadranten de mogelijkheid om harmonie in diversiteit te ontdekken.

Teambuilding willen we stimuleren door ruimte te scheppen voor teams om na te denken over hoe men met elkaar omgaat en hoe men de onderlinge samenwerking kan verbeteren. **Werkoverleg** is daarbij essentieel (zie visietekst 16 samenwerken). We vinden het noodzakelijk dat mensen samen bouwen aan hun eigen organisatie en de toekomst van hun afdeling samen uittekenen. Het werkoverleg dient in de eerste plaats niet te gaan over de klant of de zorg voor een individu. Uiteraard zijn er overlegmomenten waar deze onderwerpen ter sprake komen maar we willen specifiek tijd maken opdat medewerkers van elk team samen kunnen denken, plannen, evalueren en de eigen werking kritisch onder de loep nemen om van daaruit doelstellingen te formuleren die de toekomstige organisatie vormen.

Open communicatie is cruciaal en tezelfdertijd heel moeilijk. Mensen durven vaak geen directe feedback geven en vervallen daardoor vaak ongewild in een roddelcircuit omdat ze steun zoeken bij collega's voor hun eigen standpunt. Training in communicatietechnieken en perceptie-uitwisseling van medewerkers tijdens denkdagen zijn groeimomenten voor de teams. De visietekst 15 over communicatie geeft de principes aan hoe we met elkaar willen omgaan: respectvol en met een vriendelijke en betrouwbare bejegening naar elkaar toe. Ik ben OK en mijn collega is ook OK. Van elke medewerker wordt verwacht dat

hij/zij een teamspeler is en dat men zich open stelt om permanent te leren van elkaar. Goede teams streven naar een gezamenlijk succes en gaan constructief om met de verschillen tussen mensen. We beseffen dat we nooit voor iedereen voldoende genoeg kunnen communiceren. In een tijd waar mensen via verschillende kanalen overspoeld worden met informatie, garandeert schriftelijke informatie (bv via email) geen diepgaand effect meer maar blijft dit vaak oppervlakkig en vluchtig. Veel belangrijker is dat medewerkers met elkaar kunnen dialogeren, de discussie kunnen voeren wat belangrijk is voor hen en welke hun argumenten zijn. Duiding van de essentie gaat 10 keer vlotter in een gesprek en blijft veel langer beklijven, het dringt beter door en er blijft een duurzaam effect. Ook herhaling van een boodschap is vaak heel nuttig om voldoende gecapteerd te worden. We willen mensen permanent stimuleren om vragen te stellen over alle aangelegenheden die ze niet begrijpen of waarover ze zich verwonderen. We hebben geen staatsgeheimen en alles kan en mag bevestigd worden.

In onze visietekst 12 inspraak en besluitvorming hebben we de principes uiteengezet hoe we willen streven naar een goed beleid inzake **overleg en inspraak**. We hebben de intentie om een open communicatiebeleid te voeren. Dit vereist een bijzondere alertheid om oog te hebben voor een formeel en informeel netwerk en er voor te zorgen dat elke medewerker kan bereikt worden. Met iedereen over alles overleggen zou ideaal zijn maar dan zal de tijd ontbreken voor het werk met de patiënten en bewoners. We moeten dus overleggen in functie van een kwaliteitsvolle beslissing en uitvoering, rekening houdend met ieders verantwoordelijkheden. In principe neemt de directie beslissingen voor de gehele organisatie, de leidinggevende voor een afdeling en de medewerker binnen de eigen functie. Dit vereist een getrapte overlegstructuur waarbij slechts een deel van de collega's betrokken worden bij een aantal beslissingen. De andere medewerkers worden achteraf goed geïnformeerd over de besluitvorming in kwestie en worden geacht zich loyaal achter de beslissing te scharen door deze correct uit te voeren. Indien een beslissing niet ten volle op begrip kan rekenen bij een medewerker, wordt deze medewerker uitgenodigd om informatie op te vragen over de argumenten die aan de grondslag van de beslissing liggen. We willen steeds elke beslissing toelichten en een duidelijk antwoord garanderen. Medewerkers worden aangemoedigd om aan te geven welke informatie ze tekort hebben en worden gemotiveerd om vragen te stellen ipv op de pianist te schieten voor een misschien op het eerste zicht, slecht muziekstuk. Als achteraf zou blijken dat een verkeerde beslissing werd genomen omdat bepaalde argumenten niet werden meegenomen in de besluitvorming, kan elke beslissing steeds worden herzien.

We hebben talrijke overlegkanalen in onze voorzieningen waar mensen samen nadenken en allerhande voorstellen kunnen bespreken. We besteden veel tijd aan overleg en dat is noodzakelijk om goed te kunnen afstemmen en samen te werken. We vinden het dus uitermate belangrijk dat de **vergaderingen efficiënt verlopen** en tweejaarlijks wordt elk overleg geëvalueerd op zijn doelstellingen en op het proces van vergaderen. Opvolging van afspraken is van levensbelang om geen defaitisme te laten groeien.

Innovatie en permanent leren worden aangeduid als de belangrijkste cultuurelementen die noodzakelijk zijn om succesvol een hoge kwaliteit van bestaande en nieuwe diensten of producten te kunnen garanderen. Ons **vorming - en bijscholingsbeleid** (visietekst 13 strategisch vormingsbeleid) en de introductie van opleidingen creatief denken zijn de hefboomen van ons innovatief beleid. Meer en meer zijn we overtuigd van het belang van investeren in mensen via permanente opleiding. Vorming is geen speeltijd. Leren wordt sterk ondersteund door het vastleggen van de vormingsbehoefte en de vormingsdoelen (in termen van competenties), samen met de leidinggevende. Tijdens de opleiding worden de leerpunten genoteerd en na de vorming worden deze vertaald naar het individueel functioneren waarbij de verbeterde competentie(s) moeten aangetoond worden als bewijs van verbeterde deskundigheid. Als sluitstuk wordt aangetoond dat verbeterde bekwaamheden leiden naar een betere prestatie van de organisatie (leercirkel).

Tot slot staan we jaarlijks stil bij de gezondheids- en welzijnsrisico's die permanent door onze dienst veiligheid worden opgevolgd en geoptimaliseerd aan de hand van een **jaaractieplan veiligheid**. De preventie van brand is een terugkerend aandachtspunt evenals opleidingen ter voorkoming van en het omgaan met psychosociale risico's, waaronder oa agressie, pesten en ongewenste intimiteiten. Om de drie jaar maken we ook een inventaris van de grootste stressfactoren per afdeling en we proberen deze te beheersen via het **stressplan** (zie visietekst 7 stressmanagement). **Burn-out** is een veel voorkomend probleem bij medewerkers die het zich vaak erg nauw aantrekken en die voor zichzelf de lat heel hoog

leggen. De mentale en fysieke druk van de job en de intensiteit waarmee we werken hebben invloed op het stressniveau. Na verloop van tijd is er een gevoel van opgebrand te zijn en voelt de persoon dat er geen energie meer is om normaal te functioneren. Schuldgevoelens en gevoelens van uitputting overheersen waardoor een professioneel falen en verschillende lichamelijke klachten (hoofdpijn, hartkloppingen, slaapproblemen en concentratieverlies) de overhand krijgen. Burn-out is vaak een eindpunt na een lang verhaal van zich vooruit slepen en elke dag in het rood gaan. Belangrijk is om tijdig signalen te herkennen en een gesprekspartner te vinden die onvoorwaardelijk luistert naar de beleving van de medewerker. Als organisatie willen we heel alert en proactief handelen door risicofactoren op te sporen en deze tijdig te remediëren via een preventiebeleid tegen burn-out en stress op het werk.

Mensen willen eerst als mens benaderd worden en dan pas als professional. Een beleid van mensgericht ondernemen is een mooi voorbeeld van organisatieontwikkeling pur sang waarin wij ten volle geloven.

4. QUALITY FACTOR 4: middelenmanagement is één van de ondersteunende processen die de voorziening de hulpmiddelen bezorgt die nodig zijn voor het leveren van excellent werk. Zonder de nodige groenten kan je immers geen lekkere soep maken!

Alle voorzieningen verbruiken grondstoffen die noodzakelijk zijn voor de werking. **Zuinig beheer van energie en materialen** getuigt van een diep respect voor een goede aanwending van hulpbronnen en gaat in tegen onnodige verspilling. We vragen aan alle medewerkers om kostenbewust om te gaan met de beschikbare middelen. Onze administratieve diensten maken jaarlijks een begroting op van kosten en opbrengsten en bewaken deze cijfers per kwartaal. De bestellers krijgen eindverantwoordelijkheid en weten dat er controlemechanismen ingebouwd zijn om een correcte aanwending te garanderen. De financiële indicatoren worden door de raad van bestuur en directie periodisch opgevolgd om de financiële gezondheid van de voorzieningen op te volgen.

Ook de **bedrijfsrisico's** zijn geïdentificeerd en zondig ondervangen met een degelijke verzekering of ze worden via voorzorgsmaatregelen beheerst om problemen te voorkomen.

Ons **investeringsbeleid** is belangrijk om de infrastructuur up to-date te houden zodat we verder kunnen functioneren in optimale omstandigheden. Een preventief onderhoudsplan helpt mee om de installaties tijdig te onderhouden volgens het principe dat voorkomen beter is dan genezen. De spaarquote streeft er naar om de financiële inspanningen van huidige en toekomstige klanten in de ouderenzorg te stroomlijnen.

Informatietoepassingen zijn een essentieel werkmiddel in elke moderne organisatie en we proberen daarin een leidende rol te vervullen zodat onze medewerkers optimaal ondersteund zouden zijn bij hun kernopdracht, nl ZORG geven.

Een schoolvoorbeeld van een ondersteunende informatietoepassing is ons **intranet QPR** waarop zeer veel info op maat van elke medewerker ter beschikking staat. We proberen via ons intranet zoveel mogelijk de knowhow ter beschikking te stellen van alle medewerkers (informatiebibliotheek met zoekfunctie) zodat de aanwezige kennis niet verloren zou gaan. QPR is de kapstok waaraan we alle processen met hun relevante documenten, alle indicatoren en alle verbeterprojecten overzichtelijk en op maat van de gebruiker toegankelijk willen stellen voor alle leden van de organisatie.

Onze inspanningen om toonaangevend te zijn in het gebruik van ICT uit zich ook in het gebruik van ons **elektronisch zorgdossier**, waarbij we het grootste belang hechten aan informatie delen met elkaar, daaruit multidisciplinair voordeel halen waardoor we de cliënt beter kunnen dienen.

Elke voorziening werkt samen met een aantal **externe partners** die een deel van het resultaat mee bepalen. Met elk van deze organisaties wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten waarin beider rechten en plichten worden vastgelegd. Wanneer de dienstverlening complexe afspraken vergt, worden dienstverleningsafspraken gemaakt, ook wel service level agreements (SLA) genoemd. Door op een dergelijke gedetailleerde wijze de activiteiten van partners in detail vast te leggen wie, wat, wanneer en hoe zal doen, kunnen we de voorwaarden bewaken om tot een vlotte service en samenwerking te komen.

In deze SLA's leggen we ook vast wat en hoe er wordt gehandeld als één partij in gebreke blijft omdat 'goede afspraken maken goede vrienden', een geldend spreekwoord blijft. Deze SLA's kunnen ook tussen diensten van één organisatie uitgewerkt worden, bv de samenwerking tussen keuken en afdelingen.

5. QUALITY FACTOR 5: processen zijn de activiteiten die leiden naar resultaten. Onze medewerkers zijn de eigenaars en de deskundigen van de werkvloer. Innovatie vanuit de werkvloer is een belangrijke kracht voor de toekomst van organisaties. Stil blijven staan is achteruit gaan. State of the art toepassen in alle geledingen leidt naar succes.

Via bewaking van **sleutelprocessen** garanderen we een betrouwbare werking en via beleidsplannen werken we voortdurend aan de verbetering van onze diensten.

Om goed werk te leveren is een goede werkorganisatie primordiaal. Dit betekent oa dat we duidelijke afspraken moeten maken binnen multidisciplinaire teams en tussen afdelingen. Om de bestaande afspraken te bewaken hebben we in het verleden van een 800-tal complexe activiteiten **procesbeschrijvingen** gemaakt en deze ter beschikking gesteld van alle medewerkers via het intranet (QPR). Elk proces wordt toegewezen aan een eigenaar. Via continue actualisatie enerzijds en de tweejaarlijkse revisie anderzijds krijgen we zicht op welke afspraken aangepast en of geoptimaliseerd kunnen worden. In het luik processen van QPR zijn alle (sleutel)processen visueel ter beschikking in de vorm van stroomdiagrammen. We kunnen de procedures permanent optimaliseren, vastleggen en ter beschikking stellen van medewerkers in de vorm van duurzame afspraken ter ondersteuning van de basiswerking. Alle formulieren, nota's, checklists, powerpoint voorstellingen, etc. zijn gelinkt aan een processtap en kunnen via de zoekfunctie worden opgevraagd. Hierdoor hebben we slechts één brondocument, winnen we tijd in het zoeken naar de meest actuele documenten en voorkomen we documenten te gebruiken die verouderd zijn dan wel niet meer gelden.

In de vroegere jaren van het kwaliteitsdenken wilde men de kwaliteit garanderen via inspectie op het afgewerkte product. Een latere insteek was een **zelfevaluatie** op het niveau van de processen die de output realiseren. Aan de hand van een checklist worden de activiteiten onmiddellijk geëvalueerd, hetzij tijdens het verstrekken van de dienstverlening, hetzij op basis van meetresultaten (via indicatoren) die informatie geven over het verloop van een processtap. Hierdoor voorkomt men dat er te laat wordt gereageerd en probeert men de afwijkingen onmiddellijk te remediëren.

Zelfevaluatie door de eigenaars van de processen is de werkwijze die actueel wordt aanbevolen. Ook het zoeken naar **vereenvoudiging/efficiëntie** is een permanente opdracht voor alle medewerkers. Vaak horen we de klacht dat er altijd maar werk bijkomt. Zelden wordt de tijd genomen om het snoeimes te hanteren. Een mooie struik of boom vereist een deskundige snoeier, zo niet dreigt er woekering en dan vermenigvuldigt de complexiteit zeer snel.

Lean is een benadering waarbij iedereen zich richt op het creëren van waarde voor de klant in alle processen en verspilling allerhande probeert te vermijden (zie visienota 21 lean).

Voortbouwend op ons intern auditsysteem willen we verder aandacht besteden aan **interne controle en auditing** van belangrijke processen.

Audit is het nagaan of de werking conform is met de afspraken dan wel met de geldende normen. Een audit toetst of datgene wat we zeggen dat we doen (procedures) ook effectief gebeurt in de praktijk. Jaarlijks worden diverse interne audits uitgevoerd door interne medewerkers bij collega-afdelingen en daaruit worden verbeterinitiatieven gehaald. Er zijn ook meerdere externe audits zoals de inspecties van de overheid, de controle op de voedselveiligheid, de HACCP controles, etc. De werkvloer is het deskundigheidsterrein van de medewerkers en de verbeterinitiatieven vertrekken vaak vanuit een mank lopend proces. De werkvloer is het terrein bij uitstek waar medewerkers innoverend kunnen zijn. Daarnaast hebben ingebouwde controles in processen (interne controle) als doel er voor te zorgen dat werking correct en veilig verloopt, zoals bij het bestellen en betalen van goederen, de controles tussen diverse rekeningen van de boekhouding, ... De jaarlijkse audit door de **bedrijfsrevisor** heeft tot doel na te gaan of de jaarrekening een waarheidsgetrouwe weergave is van de werkelijkheid. Voor bepaalde ingewikkelde

processen wordt er beroep gedaan op een **externe auditorganisatie**, bv om de ICT beveiliging van data na te gaan, om te checken of er binnen bepaalde processen (bv. facturatiecyclus, beheer verzekeringen, loonverwerking) voldoende interne controles ingebouwd zijn, deze correct gevolgd worden, er bepaalde risico's te detecteren zijn, etc.

Benchmarking in de sector is belangrijk om onze werking te vergelijken met andere voorzieningen. Op deze manier leren we de beste praktijken kennen. Daaruit kan vaak veel geleerd worden welke de beste aanpak kan zijn.

6. QUALITY FACTOR 6: tevredenheid van klanten. 'Klanten, dat moet je verdienen elke dag' is een slogan die ook op onze voorzieningen van toepassing is. Is de klant nu koning of niet, in ieder geval kunnen we enkel blijven bestaan dankzij hen. De klantpositie is geen caritatief cadeau maar een rechtmatige en zelfverantwoordelijke partner in de hulpverleningsrelatie.

Vanuit het EFQM model is het duidelijk dat het bevragen van de **tevredenheid** van klanten van groot belang is om beleidspunten te kunnen distilleren die bijdragen aan de verbetering van de werking van de organisatie. In ouderenzorg wordt om de drie à vier jaar een globale meting gedaan naar de tevredenheid van bewoners en familie (bewonersmonitor). In de GGZ wordt er continu gemeten en de resultaten worden per kwartaal teruggekoppeld naar de teams en gepubliceerd op de website. Het monitoren van de klanttevredenheid heeft als doel verbeterpunten te identificeren die als basis dienen voor het uitwerken van acties en projecten ter verbetering van de dienstverlening. Tevreden klanten zijn een belangrijk resultaatgebied en een voorwaarde om als organisatie te kunnen voortbestaan.

Participatie van de cliënt in het hulpverleningsproces wordt HET uitgangspunt van elke zorgverlening. Ook wanneer een cliënt beperkingen heeft, zijn er zeer veel mogelijkheden om autonomie te geven en de cliënt te laten (mee)beslissen. Mensen houden graag zolang als mogelijk de regie over hun leven in eigen handen en het is een verkeerde reflex om veel te vroeg alles uit handen te nemen. Herstelzorg is actueel in de hulpverlening en focust op het potentieel dat mensen wel nog hebben en die ze mits ondersteuning kunnen benutten.

De auteur **Fred Lee** leert ons dat de tevredenheidsscore van klanten toch enige relativisering vereist. Er blijkt namelijk dat enkel de scores 9 en 10 op een tien-puntenschaal leiden tot loyaliteit en dat slechts de klanten die hun verwachting overtroffen zien (delighted customers) uw organisatie zullen aanbevelen bij derden. De scores 5 tot 8 zijn minder betekenisvol en geven enkel aan dat de dienstverlening beantwoordde aan hun verwachtingen (tevreden klanten). Cijfers lager dan vijf (ontevreden klanten) kunnen blinde vlekken of ernstige tekortkomingen in de dienstverlening blootleggen en vormen dus belangrijk aangrijpingspunten voor de organisatie ter remediëring. Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste prioriteit van klanten **veiligheid** is, daarna hoffelijkheid, entertainment en show en als laatste de technische kwaliteit van de dienst/service. Op het eerste zicht kan ons dit wel verbazen maar bij nader onderzoek blijkt dat de technische kwaliteit vaak door een klant niet kan beoordeeld worden omdat hij/zij niet deskundig is in die materie. Hoffelijkheid is een element van bejegening en relatiedeskundigheid. Bezig zijn met de persoon in kwestie en hem/haar het gevoel kunnen geven dat je begrijpt wat er in de persoon omgaat en dat je vanuit die beleving vertrekt om de klant te benaderen als een uniek persoon, geeft een gevoel van persoonlijke aandacht en interesse die vaak helend is. Mensen die in hun verwachtingen worden overtroffen ervaren een waw gevoel, een onvergetelijke ervaring (experience). Het kantelpunt tussen tevredenheid en beleving (experience) zit vaak in kleine dingen, zoals anticiperen op wat de klant nodig heeft, met volle aandacht luisteren en spreken met de klant, ... Niet alleen de tevredenheid van de klant, maar ook deze van de directe omgeving (familie, ouders, verwijzers, school, werkkring en alle andere relevante zorgactoren) bekommeren ons. Binnen de sectoren GGZ en OZ komt steeds nadrukkelijker de vraag naar verantwoording van de bestede middelen. De publieke opinie en de overheid wil transparantie over wat er met het overheidsgeld gebeurt en tot welke resultaten dit leidt. In het laatste geval spreekt men van uitkomsten- of resultaatindicatoren. In beide sectoren worden er op vandaag heel wat inspanningen geleverd om een set

indicatoren op te stellen die een antwoord bieden op de vraag naar transparantie over de kwaliteit en effectiviteit van het zorgaanbod.

7. QUALITY FACTOR 7: tevredenheid van medewerkers heeft invloed op het ziekteverzuim en de retentiegraad. Het benutten van talenten van medewerkers is enkel mogelijk als de voedingsbodem van groei en ontwikkeling goed wordt verzorgd. Een leuke werkplek waar medewerkers topkwaliteit kunnen geven aan mensen is het aas voor de visser in een vijver met weinig vissen.

Evenzeer als bij klanten is de tevredenheid van medewerkers een zeer belangrijke doelstelling. Immers, de uiteindelijke zorg wordt door medewerkers gerealiseerd. Hun motivatie om het beste van zichzelf te investeren in hun werk is niet vanzelfsprekend. Medewerkers hebben vandaag de dag keuze in overvloed waar en hoe ze willen werken. Vandaar dat we grote accenten leggen om medewerkers zorgzaam te benaderen: 'de zorg voor de zorgenden bepaalt de zorg van de zorgenden'. We willen geen enkele inspanning onverlet laten om een **aantrekkelijke werkgever** (bijlage 17 aantrekkelijke werkgever) te zijn en de tevredenheid van medewerkers willen we dan ook echt ter harte nemen. Een tevredenheidsbevraging organiseren waar een groot deel van de medewerkers aan deelneemt is één facet, nog belangrijker is het om op basis van de resultaten concrete verbeteracties uit te werken en deze nauwgezet op te volgen. Wanneer we de terugkoppeling maken naar elk team en vragen naar de herkenbaarheid van de scores dan volgt steeds de vraag: 'Welke aspecten kunnen we verbeteren en hoe moeten we deze doelstellingen aanpakken?'. Het vertalen van antwoorden op een tevredenheidsvragenlijst naar een goed actieplan dat samen met de medewerkers wordt opgezet is van cruciaal belang. Even belangrijk is de opvolging van het actieplan en de inspanningen en pogingen om een meerwaarde te creëren voor het team en de organisatie. In het verlengde van de tevredenheid van medewerkers zijn we geïnteresseerd hoe tevreden de studenten zijn. Tevreden studenten zijn immers potentiële medewerkers. We willen dus heel correct omgaan met studenten, hen de ideale leeromgeving bieden en hen als persoon respectvol benaderen door in de eerste plaats constructieve feedback te geven (zie visienota 22 begeleiden van studenten).

Naast het periodisch in kaart brengen van tevredenheid van de medewerkers is het jaarlijks functioneringsgesprek een ideale gelegenheid om stil te staan bij de beleving van de medewerker en te luisteren naar de zaken die goed en minder goed lopen. Hieruit kunnen vaak aandachtspunten worden gedistilleerd die bijdragen tot een betere werkomgeving. **Ziekteverzuim en signalen van een burn-out** zijn tekenen die aangeven of er wat schort aan de fit tussen het individu en de werkomgeving. Met de visienota ziekteverzuim nr 10 geven we aan hoe we in de concrete praktijk willen omgaan met de medewerkers die afwezig zijn. De zorg voor de collega's die werkongeschikt zijn moeten we sterk ter harte nemen. Een zorgzaam beleid zal nagaan of er oorzaken in de werkomgeving aanwezig zijn die verhinderen dat een medewerker zijn/haar taken kan opnemen. De leidinggevenden zijn cruciaal in het opvolgen van afwezige medewerkers. Via een benchmark kunnen we de afwezigheden vergelijken met de cijfers van de collega-voorzieningen. In de visienota 11 **work in life balance** gaan we op zoek naar de bepalende factoren voor een goed evenwicht tussen werk en privé. Het bespreekbaar stellen van onevenwichten is een bijzondere opdracht van elke leidinggevende. Bij de terugkeer na ziekte kunnen de tussentijdse **coaching**-gesprekken een steun en duw in de rug betekenen. Vaak wordt de inzet van medewerkers als een vanzelfsprekendheid gezien. Mensen vinden het normaal dat er goed en hard wordt gewerkt. We zijn overtuigd dat oprechte **waardering** deugd doet voor iedereen die zich met hart en ziel inzet voor zijn/haar werk. Soms hebben we onvoldoende aandacht om attenties te verzorgen naar medewerkers en teams. Op belangrijke mijlpalen is dat echter geen overbodige luxe maar de noodzakelijke olie die de motor soepel draaiend zal houden. Ook informele momenten hebben hun waarde en soms bereik je mensen in een andere en meer ongedwongen sfeer waardoor de verbinding een sterke meerwaarde biedt.

8. QUALITY FACTOR 8: waardering door de samenleving wordt meer en meer van belang. Diverse rapporten worden gepubliceerd vanuit een drang naar

transparantie. De publieke opinie wil weten wat er met het belastinggeld van de burger gebeurt en de overheid heeft de opdracht de efficiënte besteding van de middelen te waarborgen. Geen Michelinsterren maar betrouwbare meetpunten over de werking in de organisatie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een opdracht voor elke voorziening die met overheidsmiddelen werkt. We vertalen deze doelstelling in vier deelaspecten. **Deugdelijk bestuur** is een eerste vereiste. Soms spreekt men ook van corporate **governance**. Het is duidelijk wie welke bevoegdheden en de erbij horende verantwoordelijkheid heeft, welke de rapportagelijnen zijn en op welke wijze transparantie van bestuur wordt gerealiseerd. Via de financiële rapportage en een jaarverslag waarin de organisatie verantwoording geeft aan de stakeholders over de werking wordt duidelijk hoe middelen worden besteed.

Een tweede aspect betreft de **people factor**. Hoe is de arbeidscultuur tussen werkgever en werknemer? Is er een participatief beleid waarin het aangenaam is om te werken, waar de medewerkers tevreden en loyaal zijn en waar er veel aandacht wordt besteed aan hun veiligheid en gezondheid, de werkdruk, de arbeidsongevallen en de arbeidsrisico's? MVO vereist een ontwikkelbeleid met mogelijkheden voor vorming en opleiding EN een diversiteitsbeleid (zie visietekst 9 diversiteit) waar minderheden – allochtonen, ouderen, mensen met een beperking – kansen krijgen om als volwaardige medewerkers te functioneren. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze steeds gehoord kunnen worden en dat ze vrij hun mening kunnen uiten, zich verenigen en dat er respect is voor de mensenrechten. Er kan geen discriminatie getolereerd worden en pesten, agressie of ongewenste seksuele intimiteiten zijn onaanvaardbaar. Integriteit is eveneens een cruciale attitude voor alle medewerkers en in het bijzonder voor de leidinggevenden die verwacht worden het voorbeeld te geven om als persoon een betrouwbare en correcte relatie aan te gaan met de collega's en derden. **Integriteit** betekent dat men zich gedraagt in overeenstemming met de waarden van de voorziening en, de geldende waarden in de samenleving voor ogen houdt, dat men het eigenbelang en conformisme overstijgt, zijn/haar verantwoordelijkheid opneemt en een onkreukbare reputatie heeft. Een integer persoon bestaat uit één stuk en heeft geen twee gezichten, is authentiek en geloofwaardig. Het betekent eveneens dat er wordt gecommuniceerd op een onbevooroordeelde wijze en dat men kan terugkomen op beslissingen op basis van nieuwe gegevens. Integriteit heeft te maken met transparantie en rekenschap afleggen maar veronderstelt eveneens een ethische houding met respect voor de belangen van alle stakeholders, voor wetgeving, internationale gedragsnormen en de mensenrechten.

De derde factor betreft **profit**. Op een ethische wijze werken om centen te verdienen: eerlijk, rechtvaardig en integer zijn is de boodschap. Specifiek voor een vzw is de finaliteit niet het maximaliseren van de winst; deze wordt immers elk jaar opnieuw geïnvesteerd in de voorziening. Corruptie of eigenbelang is zeer ongewenst en wordt niet getolereerd. Alle medewerkers die materialen kunnen bestellen hebben een gedragscode ondertekend. Er wordt aandacht besteed aan de belangen van de stakeholders en er wordt zorgvuldig omgegaan met mens en milieu. MVO verwacht dat voorzieningen en hun leiders respect opbrengen voor de wet- en regelgeving en dat er geen gedrag wordt gesteld die samenwerking belemmert.

De vierde factor betreft de **planet**. Hier gaat het over de zorg voor het milieu: zorgvuldig en zuinig omspringen met energiebronnen, ecologisch bouwen met alternatieve duurzame en recupereerbare bronnen, gebruik van gerecycleerde materialen, beperking van het waterverbruik en benutting van hemelwater, zo beperkt mogelijke lozing van afvalwater, zuivering van afvalstoffen en zoeken naar kostenbesparing allerhande om verspilling tegen te gaan.

Vrijwilligerswerk is in de zorg een extra pijler die de dienstverlening zoveel rijker maakt. Veel mensen zijn bereid een deel van hun vrije tijd te investeren in de organisatie. Ontegensprekelijk is dit een belangrijke

meerwaarde voor de organisatie waardoor de dienstverlening een puur menselijk gelaat krijgt. Als organisatie willen we zorg dragen voor de vrijwilligers zodat ze zich ondersteund en gewaardeerd weten. Zorg voor **studenten** die een deel van hun opleiding in de voorziening kunnen doorbrengen is een dienst aan de samenleving.

Ook de **inspanningen rond positieve beeldvorming in de ouderenzorg en geestelijke gezondheidszorg** leveren een bijdrage aan een correct beeld over ouderen en psychiatrische patiënten in de maatschappij. Veiligheid en milieu zijn twee domeinen die we niet mogen verwaarlozen. We proberen jaarlijks het aantal arbeidsongevallen te minimaliseren en we proberen te leren uit incidenten en bijna-ongevallen. Onze participatie aan het project Tender van de VDAB waarbij langdurig werklozen gescreend worden op mogelijke psychopathologie en gestimuleerd worden naar de hulpverlening te gaan, is een voorbeeld hoe we meehelpten om mensen met beperkingen maatschappelijk op te waarderen. Finaal is de dienst aan de gemeenschap wellicht nog het meest de ZORG zelf die we bieden aan patiënten en bewoners vanuit een kwalitatieve, betaalbare en toegankelijke visie met sterke aandacht voor de best haalbare professionalisering. We willen de lat hoog leggen en ontzien ons geen enkele inspanning om de werking zo efficiënt en effectief mogelijk uit te bouwen naar de toekomst. Immers ons motto is: **alles kan beter**.

9. QUALITY FACTOR 9: performantie van een organisatie is de vraag: ‘wanneer hebben we het goed gedaan en zijn de doelstellingen uiteindelijk bereikt?’. Zijn we tevreden over het voorbije werkjaar en wat kan beter? Wie zich genoegzaam op de borst klopt zal niet snel de problemen detecteren, laat staan er snel iets aan veranderen!

De bedrijfsresultaten worden vaak alleen in financiële termen (winst – omzet – cashflow) uitgedrukt. Het zijn uiteraard belangrijke parameters want ze bepalen het voortbestaan van de organisatie. Een financieel evenwicht is bijzonder belangrijk om de verplichtingen naar leveranciers en medewerkers te kunnen nakomen. We beschikken over een set indicatoren die onze financiële toestand weerspiegelt en die door de raad van bestuur en de directie worden opgevolgd. De bezetting is een aanduiding van de activiteitsgraad en geeft aan in welke mate de beschikbare capaciteit wordt benut. Andere indicatoren geven aan hoeveel marktaandeel wij voor onze rekening nemen tav de concurrentiële partners. Veel van onze indicatoren bevatten deelresultaten van gewenste doelstellingen die we opdelen in scorekaarten. Zo is er een strategische scorecard, een HRM scorecard, veiligheid, financiële scorecard en uiteraard ook heel wat operationele scorecards die aangeven welke resultaten worden geboekt (zie bijlage 18 en 19 strategische scorecard OZ en GGZ).

Het **organisatiekapitaal** is wellicht het moeilijkst uit te drukken in cijfers. Het betreft de interne kracht van de organisatie: het niveau van professioneel werken, de aanwezige expertise, de gehanteerde methoden, concepten en technieken, de kwaliteitsresultaten die worden bereikt en de toegevoegde waarde ervan. Evenzeer is de innovatiekracht van de groep bepalend hoe toekomstige evoluties succesvol kunnen aangepakt worden. Welke nieuwe initiatieven werden er de laatste jaren genomen? Welke partnerschappen werden duurzaam opgebouwd in een netwerk en op welke wijze verantwoordt de organisatie zich tov de buurt, de overheid, de samenleving? Worden de principes van duurzaam ondernemen en governance toegepast en op welke wijze is er transparantie naar buiten?

De levenskracht van een organisatie is afhankelijk van de toekomstvisie en het menselijk kapitaal om deze visie te realiseren. Zijn er voldoende financiële reserves om tegenslagen te overwinnen? Wordt er alert gereageerd op nieuwe ontwikkelingen en worden opportuniteiten gezien en meegenomen? Hoe snel verloopt de besluitvorming om krachtig te kunnen besturen en wordt creativiteit en innovatie daadwerkelijk ondersteund of blijft het bij loze woorden? Wordt de onderneming gezien als een leidende voorziening die trendsetter is in zijn/haar sector en behoort ze tot de top van excellente instellingen?

Noot

Graag wil ik mijn grote **dankbaarheid** uitdrukken aan de grote schare medewerkers waarmee ik het voorrecht heb sedert vele jaren intens te mogen samenwerken. In het bijzonder ben ik zeer erkentelijk voor de waardevolle feedback en suggesties van Olivier Peene en Frank Declerck waardoor deze visietekst noch beter leesbaar en vollediger is geworden. Ik kan getuigen dat 'le choc des idées jaillit la lumière' in het echt bestaat. De intellectuele bevruchting is veelvoudig en bijzonder uitdagend. Het is mij een groot genoegen deze gedachten aan de leidinggevenden te kunnen voorleggen in een samenhangend geheel. Ik hoop dat de dialoog in de toekomst verder heilzame vruchten zal blijven afwerpen en dat we erin zullen slagen om steeds betere zorg te geven aan de mensen die ons worden toevertrouwd.

Patrick Cokelaere
Algemeen coördinator groep Zorg H Familie
december 2014