
Procedures ontwikkelen

Procedures ontwikkelen: hoe doe je dat?

Tekst die als basis diende voor de vormingssessie "Procedures ontwikkelen" die plaatsvond op 16 november 2000 voor de diensten pleegzorg.

INLEIDING

Beginnen aan de documentatie van een kwaliteitssysteem, houdt in dat men procedures gaat uitschrijven.

Een procedure omschrijft op welke manier een proces of een activiteit uitgevoerd wordt.

ISO stelt dat een procedure een document is dat beschrijft op welke manier een proces of een activiteit uitgevoerd wordt.

In onze werking staat kwaliteit voor zorg voor evenwicht tussen

- Zorg voor de cliënt
- Zorg voor de organisatie
- Zorg voor de medewerker

In kwaliteit van zorg wordt van het kwaliteitsmanagement verwacht dat men op een systematische manier de dienstverlening en de werking omschrijft. Op die manier wordt duidelijk wie wat moet doen.

De reikwijdte en de mate van detaillering van een procedure is afhankelijk van:

- * De ingewikkeldheid van het proces of de activiteit.
Zo is er een verschil tussen het onderhoud van minibuses en een intake
- * De gebruikte methodieken
- * De vereiste bekwaamheden en opleiding van het personeel

Bij de beschrijving van een procedure worden meestal volgende elementen opgenomen

- * De doelstelling, het onderwerp en het toepassingsgebied van een activiteit
 - Waarover gaat het?
 - Wat willen we bereiken?
 - Voor wie is ze bedoeld?
- * Wat moet er door wie gedaan worden?

Wie moet welke stap zetten in het proces voor wie?

Bijvoorbeeld als men gaat koken gaat iemand eerst het menu samenstellen, dan de ingrediënten bepalen, de boodschappenlijst opstellen, boodschappen doen, ... en ga zo maar door tot en met de afwas en de opruim

Wie doet wat?

* Wanneer, waar en hoe moet het gedaan worden?

In ons voorbeeld: aankopen in welke winkel, de dag ervoor of dagvers?

* Welke materialen, uitrusting en documenten moeten gebruikt worden?

In ons kookvoorbeeld: welke potten en pannen, welke keukenbenodigdheden, welk kookboek?

Maar in onze werksituatie kan dit gaan over formulieren, check lists,

...

* Hoe moet de procedure beheerst en vastgelegd worden?

Wie coördineert het samenstellen van het menu, hoe wordt de menukeuze bepaald, ...?

MOGELIJKE STRUCTUUR VAN EEN PROCEDURE

Elke procedure heeft een begin en een eindpunt en kan op verschillende wijzen uitgeschreven worden. Bij het uitschrijven is het noodzakelijk om na te denken over wat essentieel is, waar de kritische punten in de processen zitten en wat er écht belangrijk is om geregeld te worden.

Bij het uitschrijven van een procedure kunnen een aantal richtlijnen gevolgd worden, richtlijnen in verband met de manier van opstellen, het beoordelen, het goedkeuren, de verspreiding, de vorm, aanduiding van wijzigingen enz. Maar je moet niet alles tot in de kleinste details opschrijven, dit leidt alleen maar tot een berg papier, een papieren tijger, die niet meer te temmen valt.

MOGELIJKE STRUCTUUR VAN EEN PROCEDURE:

1. Doel:

Dit is het WAAROM van een procedure.

Het doel kan de link zijn met de SMK's zoals deze op het sectoraal overleg werden vastgelegd.

De opsomming of verwijzing kan aangevuld worden met andere, interne doelen, die niet vermeld worden bij de SMK's. Een voorbeeld: De intake procedure:

1. Het kenbaar maken van het aanbod van de voorziening aan de gebruiker (SMK 1.2.2.)
2. Het voorzien van samenspraak tussen de gebruiker en de voorziening over de hulp- en dienstverlening (SMK 1.1.1., 1.1.2., 1.1.4., 1.1.5., 1.1.6., 1.4.7.)
3. Het aanbieden van hulp- en dienstverlening op maat van de gebruiker (SMK 1.4.1, 1.4.2., 1.4.7., 3.2.)
4. Het actief zoeken naar samenwerking met derden indien de

voorziening niet kan voorzien in bepaalde zorgvragen van de gebruiker, zoals samenspraak met de scholen (SMK 5.3.)

5. Het aanbieden van hulp- en dienstverlening vanuit in consensus aanvaarde maatschappelijke waarden (SMK 2.1. en 2.2.)

6. Het schriftelijk vastleggen van de rechten en plichten van de gebruiker en van de voorziening (SMK 1.2.1.)

7. Het doorverwijzen van de gebruiker indien de voorziening niet kan voorzien in de aangewezen hulp- en dienstverlening (SMK 5.1.)

Daarnaast

Er voor zorgen dat de gebruiker in de voor hem geschikte afdeling wordt opgenomen.

2. Toepassingsgebied

Hierbij verwijst men naar dat deel van de organisatie waarvoor de procedure van toepassing is.

Zo hebben wij een intakeprocedure voor de schoolgaanden, de niet-schoolgaanden en de volwassenen.

3. Definitie of verklaring

Hier kan men een verklaring geven van woorden en termen, die in de procedure gebruikt worden. Men kan deze verklaring echter ook ergens anders in een aparte lijst omschrijven..

Ik vertel zeker niets nieuws als ik u vertel dat men voor het woord gebruiker al veel definities heeft gemaakt. De ene spreekt enkel over de gebruiker zelf, andere verstaan hieronder ook zijn wettelijk vertegenwoordiger of zoals in het Vlaams Fonds gaat men nog verder.

De gebruiker is een persoon, die beroep doet op de hulp- en dienstverlening van een voorziening, erkend door het Vlaams fonds voor sociale Integratie van Personen met een Handicap. Indien in de SMK's de term gebruiker wordt gehanteerd, worden impliciet ook de wettelijke vertegenwoordigers en / of de vertrouwenspersoon en / of belangrijke betrokken derden van de gebruikers bedoeld, met inbegrip van de plaatsende instanties bij gedwongen hulp- en dienstverlening.

Het geven van een definitie is vooral belangrijk als men binnen een voorziening vaak voor hetzelfde verschillende termen hanteert: bijvoorbeeld dienst, afdeling, sectie, ...

Kiest men uiteindelijk voor één vaste term, dan kan men dit best omschrijven.

Meestal zijn deze omschrijvingen voor meerdere procedures geldig en is het bijgevolg interessant om ze in een aparte lijst op te nemen zoals bijvoorbeeld in de handleiding van het Vlaams Fonds.

4. Verwante documenten en hulpmiddelen

In dit onderdeel maakt men een opsomming van de documenten en hulpmiddelen, die nodig zijn bij het uitvoeren van de procedure. Het gaat om formulieren, check list, ...

Het voorbeeld van de intake procedure van onze voorziening

1. Aanmeldings- en intakeformulier
2. Verslagen en informatie over de gebruiker
3. Protocol van opvang, behandeling en begeleiding

4. Reglement van Orde
5. Inschrijvingsformulier
6. Schoolreglement BBO type 2 / type 4
7. Schoolreglement BuSO OV 1 en OV 2
8. Huishoudelijke reglementen van de diensten van het D.V.C. (?)
9. PMS-attest en inschrijvingsprotocol
10. Beslissing inschrijving Vlaams Fonds
11. Check-list relevante informatie over gebruiker (nog op te stellen)
12. Aanmeldingsregister

5. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het gaat hier om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die eigen zijn aan de procedure. Deze moet men ook terug vinden in de functiebeschrijvingen.

In de uitwerking moeten we duidelijk zijn over het verschil tussen een verantwoordelijkheid en een bevoegdheid.

Een VERANTWOORDELIJKHEID hebben wil zeggen dat men verantwoordelijk is met verplichting tot rekenschap afleggen.

Synoniemen zijn responsabiliteit en aansprakelijkheid. Een verantwoordelijkheid hebben houdt in dat men bepaalde opdrachten uitvoert in opdracht van, aansprakelijk is voor de uitvoering en nadien rekenschap geeft van het handelen.

Een BEVOEGDHEID is het recht tot het uitvoeren van bepaalde handelingen. Uit hoofde van de functie, die men bekleedt, is men gerechtigd om bepaalde handelingen te stellen, te oordelen, te beslissen,... In zijn bevoegdheden kan men zelf oordelen over de nood aan, de manier waarop iets wordt uitgevoerd of opgevolgd. Men moet geen rekenschap geven van zijn handelen maar moet wel het hoger gezag op de hoogte brengen van de resultaten.

6. De werkwijze:

In de werkwijze geeft men de omschrijving van het verloop van een proces.

Wat moet er door wie gedaan worden?

In dit deel moeten de SMK's, die in het doel omschreven werden, gerealiseerd worden.

Er zijn verschillende manieren om een procedure te beschrijven

1. Tekst is de meest gebruikte vorm
2. Een stroomdiagram of flowchart of processchema biedt het voordeel dat men op een snelle visuele manier het proces kan overzien.
3. In de tabelvorm kan men aanduiden wie doet wat
4. Natuurlijk kan men voorgaande mogelijkheden ook combineren.

Bij de uitwerking moet men telkens volgende punten aangeven:

- WIE: omschrijving van een functie, werk niet met namen, omdat deze een zeer wisselend gegeven zijn
- WAT: een actief werkwoord dat omschrijft wat men moet doen

Bijvoorbeeld: Overleggen met, staat in voor het onderhoud van
Vermijd hier passieve werkwoorden zoals zou kunnen, kan, omdat
dit teveel ruimte voor onduidelijkheid: moet het nu of moet het nu
niet?

- WAT / HOE maar niet inhoudelijk bedoeld. Hier geeft men de specificatie aan bijvoorbeeld staat in voor het schillen VAN DE AARDAPPELEN, voert FUNCTIONERINGsgesprekken, ...
Het is dus niet de bedoeling om hier te beschrijven op welke manier de persoon iets moet doen. Dit gaan we als het nodig is omschrijven in de werkinstructies. Werkinstructies maken geen deel uit van het kwaliteitshandboek. Men kan ze er wel in opnemen, maar dit doe je beter niet omdat ze vaak nogal snel onderhevig zijn aan verandering. Werkinstructies worden omschreven als de afwezigheid ervan een nadelige invloed zou hebben op de kwaliteit van het werk. Zij zijn ook dienstig voor nieuwe mensen, die door het volgen van de werkinstructies zeer snel kunnen weten op welke manier ze iets moeten doen. De meest gekende boeken met werkinstructies zijn kookboeken. In onze eigen werking zijn er werkinstructies over verpleegkundige handelingen, het aanvragen van vervoer, aanvragen van bijscholing. Interne richtlijnen met betrekking tot het handelen bij overlijden van een bewoner. Ook richtlijnen van elementen, die ter sprake moeten komen tijdens een intake gesprek valt bij ons onder de werkinstructies. In deze hoedanigheid wordt er in de procedure verwezen naar de werkinstructie als aanverwant document. De werkinstructies zijn dus richtlijnen voor het uitvoeren van handelingen. Hoe eenvoudiger de handeling, hoe gemakkelijker ze in een richtlijn kan omgezet worden. Maar men moet rekening houden met de vooropleiding van de medewerkers, die de activiteit gaat uitvoeren. Voor de kokkin gaan we niet omschrijven op welke manier ze groenten moet kuisen, voor een verpleegkundige gaan we niet omschrijven op welke wijze ze een wonde moet verzorgen. De werkwijze zoals deze in de procedure wordt omschreven is het stap voor stap vorderen in het proces. Men gaat niet eerst een gebruiker in de voorziening opnemen en daarna zien of het aanbod aangepast is aan zijn vraag en of dan of hij wel past in de doelgroep.
Als men de werkwijze van het proces heeft beschreven, moet men wel nagaan of alle doelen, zowel de aangehaalde SMK's als de interne doelen gerealiseerd worden.

7. Registraties

De registratie verwijst naar een verslag, een ingevuld formulier, een dossier, ...

In het overzicht geeft men aan welke documenten bewaard worden
waar
door wie
en op welke termijn.

Wie wie is verantwoordelijk voor het in goede staat bewaren van de vermelde registratie. Als iemand het document zoekt, weet men precies bij wie men terecht kan en kan men het formulier onmiddellijk inzien.

Indexering vertelt ons op welke manier de documenten bewaard worden: volgens datum, alfabetisch, volgens leefgroep, ...

Het is belangrijk om de indexering zo eenvoudig mogelijk te houden zodat niet alleen diegenen, die de documenten bijhoudt, maar ook diegenen, die ze willen raadplegen, gemakkelijk hun weg vinden.

De bewaartermijn bepaalt de minimum bewaartermijn van de documenten. Sommige zaken zijn wettelijk geregeld, zo moeten administratieve gegevens 10 jaar bijgehouden worden en medische gegevens 30 jaar.

Maar men mag ook niet vergeten om verouderde documenten te verwijderen omdat archivering soms leidt tot een berg papier, die niet meer te overzien is en waarin men niets meer terugvindt. Ook bevatten verouderde documenten niet meer relevante informatie.

Door het koppelen van de registratie aan de procedure heeft men een duidelijk overzichtelijk schema. Het kwaliteitsdecreet vraagt niet expliciet naar de registratie, maar door te registreren moet men niet eindeloos zoeken naar documenten en tijdens een interne audit is de registratie een essentieel element omdat ze de registratie zijn van de out come van het proces, beschreven in de procedure. Bijvoorbeeld: bij de intake moeten een aantal documenten ingevuld worden.

Daarnaast geeft een registratie nuttige informatie voor het opmaken van statistieken of bij het behandelen van klachten. Men weet duidelijk welke zaken afgesproken of op papier staan.

Een registratieschema kan er als volgt uit zien:

Registratie	Wie	Indexering	Bewaartermijn
Intake-formulier	MW SI	Alfabetisch	5 jaar
Verslagen gebruiker	MW SI	Alfabetisch	Tot 2 jaar na S.V.
Protocol	MW Vz	Alfabetisch	Tot 2 jaar na S.V.
Inschrijvingsformulier	Schoolhoofd	Alfabetisch	Tot 5 jaar na S.V.
Schoolreglement	Schoolhoofd	Volgens datum	Tot revisie
HR diensten DVC	Groepschef	Volgens datum	Tot revisie
PMS attest	Schoolhoofd	Alfabetisch	Tot 2 jaar na S.V.
Beslissing VI Fonds	MW Vz	Alfabetisch	Tot 10 jaar na S.V.
Check list intake	MW Vz	Volgens	Tot revisie

		datum	
Aanmeldingsregister	MW Vz	Volgens datum	10 jaar

3. DE PROCEDURE

1. Een procedure is geen opleidingsinstrument voor nieuwe medewerkers.

De basis en de vakbekwaamheid, die aangeleerd wordt tijdens een opleiding of vorming maakt geen deel uit van een procedure. Hiervoor verwijzen we meer naar de werkinstructies als bepaalde handelingen moeten gedaan worden in een welbepaalde volgorde.

De procedure moeten we eerder zien als de spelregels voor een activiteit.

2. Elke procedure heeft een duidelijk begin- en eindpunt.

Met andere woorden een procedure 'missie van een voorziening' bestaat niet. Wel een intake procedure, een procedure aanwerving personeel, een procedure voor bijscholing.

Maar we moeten er ook voor zorgen dat procedures niet te algemeen zijn, omdat ze dan zoveel elementen omvatten, dat een eenvoudige, overzichtelijke omschrijving onmogelijk is.

Bijvoorbeeld men kan de procedure onderhoud van de gebouwen opdelen in een procedure voor het aanvragen van herstelling van de gebouwen, procedure voor het bepalen van op welke manier bepaalde lokalen gepest worden. Bijvoorbeeld is er bij ons een duidelijke onderscheid tussen de afspraken voor burelen en klassen of refter. Op welke manier jaarlijks de afspraken aangepast worden aan de situatie van het nieuwe schooljaar staat in de procedure beschreven. De afspraken zelf maken deel uit van de codex afsprakenbundel.

Een goede manier om procedures niet algemeen en duidelijk zij is het toevoegen van een actief werkwoord aan de titel.

3. Procedures verwijzen naar formulieren of invuldocumenten.

Enkele voorbeelden kunnen zijn: een klachtenformulier, een aanmeldingsformulier, een registratieformulier voor bijscholing van medewerkers, enz.

Hierbij noemen we een BLANCO FORMULIER een document, zoals in het begin gesteld de aanverwante documenten bij een procedure.

Een INGEVULDE FORMULIER noemen we een registratie en deze wordt opgenomen in de registratie aan het einde van de procedure.

Zo kan men in zijn organisatie beschikken over een standaarddocument voor het opmaken van verslagen, een sjabloon, en het uitgewerkte verslag is dan de registratie.

4. Voor elke procedure kan men een PROCESSEIGENAAR aanduiden. Het is de functie en niet de persoon, die instaat voor de doeltreffende en doelmatige werking van het proces. In feite moet de proceseigenaar de kwaliteitscontrole van het proces doen. Zegt iedereen wat hij of zij doet en doet hij ook wat hij zegt?

De proceseigenaar is niet noodzakelijkerwijze diegene, die instaat voor

de uitvoering ervan.

Het kwaliteitsdecreet vraagt niet om een proceseigenaar aan te duiden, maar binnen de werking geeft dit toch wel duidelijkheid. Het wordt van meet af aan duidelijk wie in staat voor de opvolging en men kan deze verantwoordelijkheid niet doorschuiven. De proceseigenaar zal nagaan of ieder zijn deel opneemt en als het fout loopt zal de proceseigenaar snel weten waar bepaalde afspraken niet nagekomen worden of welke stappen niet gezet worden door wie. De proceseigenaar is niet de persoon, die schuldigen moet zoeken. Hij moet wel nagaan waarom bepaalde zaken niet gebeuren en op welke manier dit wel kan gebeuren of als de procedure niet haalbaar is, waar ze bijgestuurd moet worden.

5. Soms gaat men bijlagen toevoegen aan een procedure. In de bijlage worden meestal variabele elementen opgenomen zoals praktische afspraken, die onderhevig zijn aan verandering. Wij hebben deze zaken opgenomen in onze codex afsprakenbundel. Het voordeel is dat men niet telkens een ganse procedure moet herwerken omdat één afspraak verandert. In de procedure gaan we in onze aanverwante documenten wel verwijzen naar de codex – afsprakenbundel. Maar als men deze manier van werken volgt, mag men niet vergeten om de gemaakte afspraken aan te passen indien ze veranderen. Dit laatste wordt wel eens vergeten.

Een voorbeeld:

Wij hebben een procedure voor het aanvragen van vorming en bijscholing voor medewerkers. Aan deze procedure zijn 2 documenten gelinkt: het aanvraagformulier en de geldende afspraken voor de verschillende afdelingen: bijvoorbeeld in de leefgroep van de volwassenen kan slechts 1 medewerker bijscholing en in het internaat kunnen er 2 tegelijkertijd bijscholen.

De krachtlijnen van de procedure wijzigen niet als de geldende afspraken veranderen of als het aanvraagformulier wordt aangepast omdat er een nieuwe dienst bijkomt.

4. TOT SLOT NOG ENKELE TIPS BIJ HET SCHRIJVEN VAN PROCEDURES:

1. Maak eenvoudige zinnen in de tegenwoordige tijd.
2. Vermijd passieve zinsconstructies (worden) en woorden zoals zullen, moeten, van plan zijn, kunnen, men, ...
3. Vermijdt het gebruik van namen van personen, het is beter te werken met functies.
4. Wijs bij elke procedure kan men een proceseigenaar, die instaat voor een doelmatige en doeltreffende werking van de procedure.
5. Procedures kunnen verwijzen naar werkinstructies, die handig zijn voor het uitvoeren van taken of naar formulieren (invuldocumenten). Maar bij het uitwerken van het kwaliteitshandboek is het niet de bedoeling om een lijvig roman te schrijven. 'MAAK JE NIET DIK, DUN IS DE MODE' is zeker van toepassing als we door het bos de bomen willen zien.

Daarom als laatste een afslanktip voor het kwaliteitshandboek: bewaar enkel de laatste versie van uitgeschreven documenten als het bijhouden van oudere versies geen toegevoegde waarde heeft of niet vereist is door de wet of de klant.

Het resultaat hiervan is minder werk

- minder papieren

- minder bureaucra-tie

- en een overzichtelijker systeem

Dit leidt tot een in de praktijk goed bruikbaar en functionerend kwaliteitssysteem.

Bron:

<https://www.vlaamswelzijnsverbond.be/intersectoraal/kwaliteit/invulling-qhb/conceptnotas/procedures-ontwikkelen>