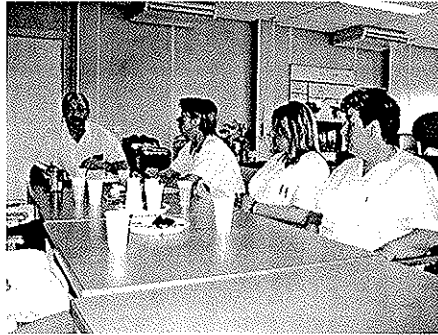


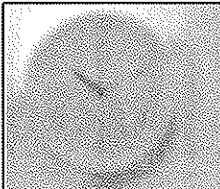
# Methodiek van evaluatie & opvolging van hoofdverpleegkundige en equipe



Van persoonlijk ontwikkelplan tot afdelingsontwikkelplan

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

1



- 1) Situering: de structuur
- 2) De methodiek & samenhang
- 3) Enkele reflecties

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

2

# “Ons ziekenhuis anno 2010”

## STRATEGISCHE PLANNING 2005 - 2010

1. Verpleegkundige praktijk

2. Professionele ontwikkeling

3. Professionele ondersteuning

4. Leiderschap & HRM

## OPERATIONELE DOELSTELLINGEN 2004 - 2008

Mobiele Equipe

Taakuitvoering

Organisatorische autonomie van de medewerkers verhogen/  
performance measurement

Permanente vorming van medewerkers: ondersteunende vorming

Communicatie & overleg: informatiedoorstroming naar medewerkers

Methodiek van evaluatie & opvolging van medewerkers: competentiepl

Methodiek van evaluatie & opvoeding van hoofdverpleegkundigen/  
werken met ken- & staartgetallen

Afdelingsspecifieke beleidsplannen op jaarverslagen

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

3

# Twee grote domeinen


Zorgprocessen van de  
afdeling managen



HRM van de afdeling


BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

4



Ben ik als  
hoofdverpleegkundige goed  
bezig ?!

5



- 1) Situering: de structuur
- 2) De methodiek
- 3) Enkele reflecties

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

6

Updating functie-omschrijving van de  
hoofdverpleegkundige

Eerste stap: zes resultaatgebieden

- 1) Patiëntenzorg
- 2) Personeelsbeleid
- 3) Materiële  
middelenbeleid
- 4) Beleidsvoering
- 5) Ontwikkeling
- 6) Communicatie & overleg



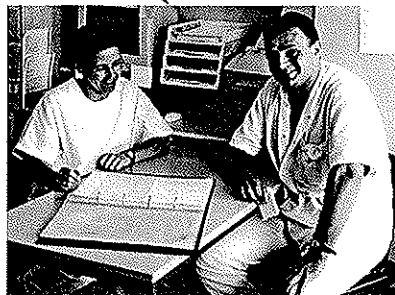
BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

7

Stap twee:

Per resultaatgebied werden een  
reeks Kritieke Succes Factoren  
(KSF'en) vastgelegd

- 1) Patiëntenzorg
- 2) Personeelsbeleid
- 3) Materiële  
middelenbeleid
- 4) Beleidsvoering
- 5) Ontwikkeling
- 6) Communicatie &  
overleg



BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

8

Laatste stap:

- De bekomen KSF-en werden meetbaar gemaakt aan de hand van één of meerdere prestatie-indicatoren
- Met daaraan verbonden doelstellingen



Model Finder



## Personeelsbeleid ( 3 KSF'en)

KSF 2.2 :

*Leiding geven aan medewerkers van de afdeling zodat er een arbeidsklimaat en arbeidsomstandigheden gecreëerd worden waarbinnen medewerkers gemotiveerd hun taken in teamverband volbrengen.*

## KSF 2.2

---

PI: Tevredenheids% gemeten aan de hand van evaluatieformulier leidinggeven

Doel: 80% van de equipeleden rapporteert 'akkoord' tot 'volledig akkoord' met betrekking stijl van leidinggeven

PI: % verzuim wegens ziekte < 30 dagen

Doel: Het verzuim wegens ziekte < 30 dagen in kalenderjaar y bedraagt 2,5%

## KSF 2.2 - vervolg

---

PI: Rotatieverloop

Doel: 0 % van de nieuwe medewerkers verlaat de afdeling binnen de 6 maanden

PI: % opgenomen wettelijke feestdagen op dienstniveau binnen 6 weken na wettelijke feestdag

Doel: 100% van de equipe neemt de wettelijke feestdagen op binnen 6 weken na WF

## Materiële middelenbeheer (2 KSF'en)

---

KSF 3.2:

*Ervoor instaan dat medewerkers  
gebruiksgoederen en ruimten doelmatig en  
economisch benutten*

PI: De hoofdverpleegkundige superviseert  
verantwoord verbruik van handalcohol op de afdeling in  
het kader van handhygiëne

Doel:

Het verbruik van handalcohol bedraagt  
30 ml/bezet bed/dag in kalenderjaar y



## Communicatie & overleg (3 KSF'en)

---

KSF 6.2 :

*Overleg met de medewerkers van de eigen  
afdeling*

PI:

Tevredenheids% gemeten aan de hand van  
evaluatieformulier dienstvergadering

Doel:

80% van de medewerkers rapporteert 'akkoord' tot  
'volledig akkoord' te zijn qua tevredenheid  
dienstvergadering

## KSF 6.2 - vervolg

PI: De hoofdverpleegkundige organiseert dienstvergaderingen voor de afdeling

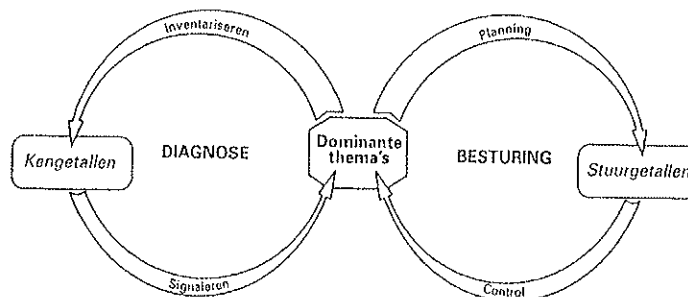
Doel: Er gaan minstens 4 dienstvergaderingen door op jaarbasis

PI: Participatiegraad aan dienstvergaderingen

Doel: 85% van de equipeleden neemt deel aan de dienstvergaderingen in kalenderjaar y

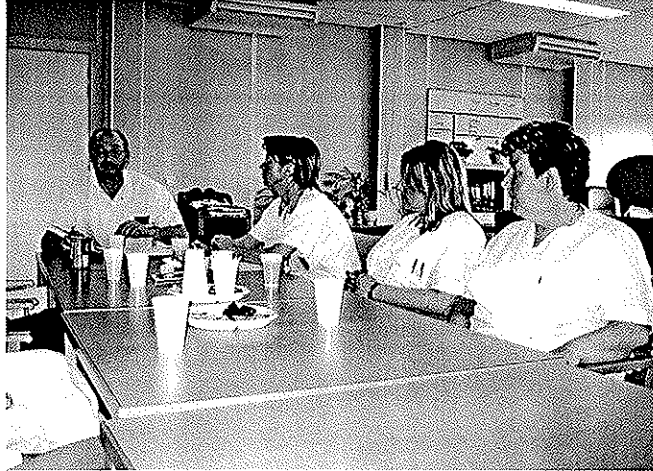


## Model voor diagnose & besturing





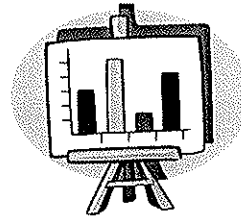
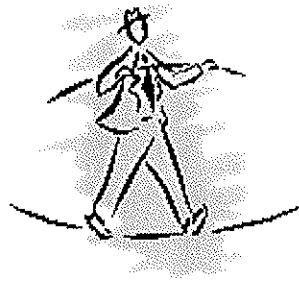
*"Feedback is the breakfast for the champion"*



BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

17

## De Balanced Scorecard

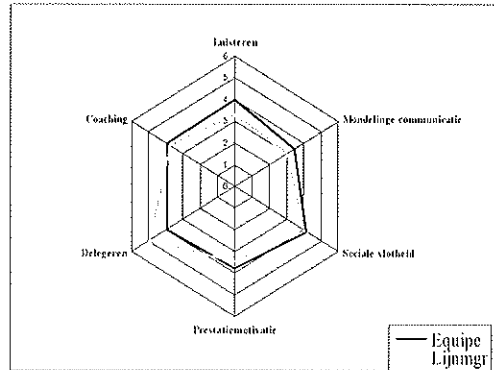


BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo



18

# Persoonlijk Ontwikkelplan



BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

19

- **Naam:** Hoofdverpleegkundige x
- **Afdeling:** y
- **Periode:** 2006
  
- **Betreft het resultaatgebied:** Personeelsbeleid; PI 5 – Leidinggeven, gedragsindicatoren 11 & 12
  
- **Doel:** 80%
- **Meting:** Hoe: Vragenlijst "Stijl van leidinggeven"  
Wie: Verpleegkundige Directie
- **Tussentijdse opvolging:** Wanneer/frequentie: februari 2008  
Welke informatie: Resultaten vragenlijst; vragen 11 & 12
- **Benodigde middelen:** Deelname aan het project "Methodiek van evaluatie & opvolging van medewerkers"
- **Voorwaarden (die essentieel zijn om doel te kunnen realiseren):** Deelname project + persoonlijk overleg met de medewerkers in te plannen voor 22 juni 2007 & persoonlijke coaching door Verpleegkundige Directie
- **Acties (wie doet wat wanneer?):**
- **Wie:** hoofdverpleegkundige x
- **Wat:** persoonlijk overleg met al de medewerkers
- **Wanneer:** februari 2007 – 22 juni 2007
  
- **Datum:** 26 februari 2007
- **Handtekening medewerker,** **Handtekening lijnmanager.**

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

20

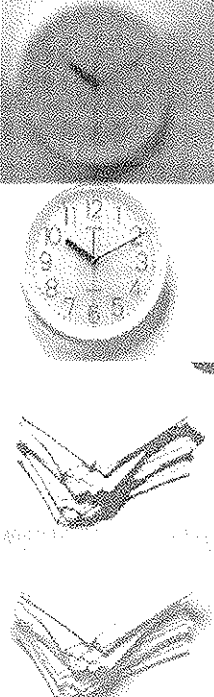
- Naam: Hoofdverpleegkundige x
- Afdeling: y
- Periode: 2006
  
- Betreft het resultaatgebied: Personeelsbeleid; PI 7 ~ % verzuim < 30 dagen
- Doel: 97,5 %
- Meting: Hoe: Business Objects  
Wie: Personeelsdienst
  
- *Tussentijdse opvolging:* Wanneer/frequentie: juli 2007  
Welke informatie: absentieisme < 30 dagen
  
- Benodigde middelen: Gegevens Business Objects per individuele medewerker
- Voorwaarden (die essentieel zijn om doel te kunnen realiseren):  
individuele bespreking met medewerkers + trimestriële opvolging
  
- Acties (wie doet wát wanneer?):  
Wie: Hoofdverpleegkundige x  
Wat: Individuele gesprekken medewerkers  
Wanneer: februari 2007 – 22 juni 2007
  
- Datum: 26 februari 2007
  
- Handtekening medewerker, lijnmanager, Handtekening

4/7



OK, en wat nu ?



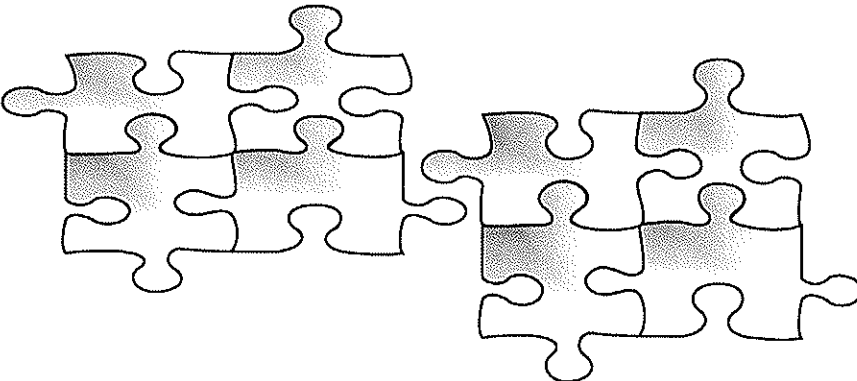


- 1) Situering: de structuur
- 2) De methodiek & samenhang
- 3) Enkele reflecties

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

23

## Medewerkers betrekken: een aanzet tot competentie management



BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

24

## Resultaatsgebied 1 : Patiëntenzorg

---

KSF 1.1 :

*Coördineren, superviseren, uitvoeren en organiseren van een patiëntgerichte verpleegkundige organisatie van de toegewezen zone*

PI:

% behaalde doelstellingen binnen **competentieprofiel**

Doel:

Tussen 80% - 100% van competenties uit het competentieprofiel worden behaald

## Wat zijn competenties ?

---

“Een *observeerbare* eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die *bijdraagt tot een succesvol functioneren* in een specifieke rol of functie”

*(L. Van Beirendonck)*

## Wat zijn competenties ?

---

Belangrijk is dat de eigenschap *observeerbaar* is,  
want:

- Wat we kunnen observeren, kunnen we meten.
  
- Wat we kunnen meten, kan gemanaged worden.

## Onderliggende idee

---

Eenvoudige opdeling

1. Vaktechnische competenties (cfr. KB 13 juli 2006)
2. Gedragscompetenties



## Gedragcompetenties verpleegkundige

---

Stressbestendigheid

Nauwkeurigheid

### KERNCOMPETENTIES

Leervermogen

Plannen en  
organiseren

Initiatief

Samenwerking

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

31

## Gedragcompetenties medisch secretariaat

---

Stressbestendigheid

Nauwkeurigheid

### KERNCOMPETENTIES

Betrouwbaarheid

Plannen en organiseren

Mondelinge communicatie

Luisteren

Klantgerichtheid

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

32




# Gedragindicatoren per competentie

## 1) Stressbestendigheid

*Tijdens en na moeilijke situaties, onder sterke druk, tegenslagen of kritiek efficiënt blijven functioneren*

- ◆ Raakt bij ernstige storing of fout niet in paniek
- ◆ Blijft gestructureerd werken wanneer verschillende mensen tegelijk een beroep doen op dienstverlening
- ◆ Blijft goed functioneren onder snel veranderende of belastende omstandigheden
- ◆ Neemt verantwoordelijkheid op nadat een fout gemaakt is

		Verpleegkundig Department			
NAAM MEDEWERKER:		DATUM:			
AFDELING:					
Prestatie-indicator n° 2: % behaalde doelstellingen binnen competentieprofiel					
<b>Competentie</b>	<b>Gedragindicator</b>	1	2	3	4
Stressbestendigheid	Hraakt bij ernstige storing of fout niet in paniek	1	2	3	4
	Blijft gestructureerd werken wanneer er verschillende mensen tegelijk	1	2	3	4
	Blijft goed functioneren onder snel veranderende of belastende omstandigheden	1	2	3	4
Leervermogen	Traakt bij een nieuw probleem	1	2	3	4
	Zoekt informatie die in de werksituatie toepasselijk is	1	2	3	4
	Probeeret door vragen of verder onderzoek andere mogelijke oorzaken	1	2	3	4
Samenwerken	Doet concessies om het er mogelijk te maken gezamenlijk te werken	1	2	3	4
	Blijft meedelen, levert bijdragen, vindt een oplossing die niet zijn	1	2	3	4
	Hraakt afbreuk	1	2	3	4
Hauwkeurigheid	Hraakt nog meer details en procedure	1	2	3	4
	Wraakt nauwkeurigheid	1	2	3	4
	Wraakt een complete task volledig af	1	2	3	4
Initiatief	Wraakt uit zichzelf andere taken toe	1	2	3	4
	Is goed in woord en gedrag	1	2	3	4
	Kaant uit eigen beweging met idee of oplossing	1	2	3	4
Plannen & organiseren	Traakt in verstande situaties maatregelen om nite op te raken te stellen	1	2	3	4
	Wraakt zichzelf hoofdaken van taken	1	2	3	4
	Traakt op rekening op een autonome manier	1	2	3	4
Planning naar volgende periode:					
Handtekening medewerker:		Handtekening hoofdverpleegkundige:			
4 - Behaaveit uitstekend aan deze gedragindicator 3 - Behaaveit voldoende aan deze gedragindicator 2 - Behaaveit onvoldoende aan deze gedragindicator 1 - Behaaveit ernstige aan deze gedragindicator					

# Vaktechnische competenties

- Op basis van de lijst van technisch verpleegkundige verstrekkingen die door de beoefenaars van de verpleegkunde mogen worden verricht
- Zijn specifiek per type afdeling (cfr. KB 13 juli 2006)

# Voorbeeld

Luchtwegenspraitie

Blaassondage

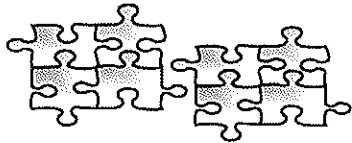
Nog niet gedaan	Zien uitvoeren	Order begeleiding	Zelfstendig uitgevoerd
			x
		x	

Niet gekend	Nog in toefanen	Gekend

## Ons uiteindelijke doel

---

- ◆ Competenties in beeld brengen
- ◆ De opleiding en ontwikkeling van medewerkers sturen
- ◆ Voor de (twee-)jaarlijkse evaluatie
- ◆ Met het oog op het stimuleren of verhogen van de individuele prestaties, en daaruit voortvloeiend de resultaten van de afdeling  
*(afdelingsontwikkelplan)*

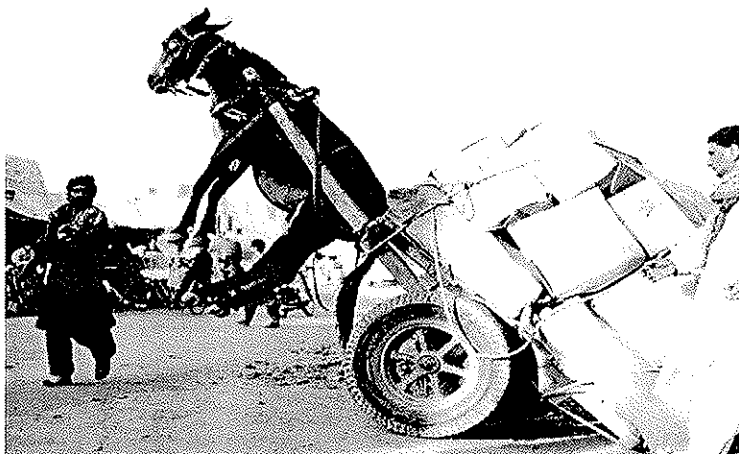


BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo



## Enkele afsluitende reflecties...

---



BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

38



k.vanmierlo@regzhsintmaria.be

BAAS 2009 02 13  
K. Van Mierlo

39