



Hogeschool Gent
Departement Sociaal-Agogisch werk
Voskenslaan 362, 9000 Gent

De optimalisering van het evaluatiebeleid en het daaruit voortvloeiend hulp- en dienstverleningsplan

Naam: Annelies Meulebroeck
Stageplaats: BW Revam vzw
Promotor: An De Coninck
Afstudeerrichting: Maatschappelijk werk

Academiejaar: 2007-2008



Hogeschool Gent
Departement Sociaal-Agogisch werk
Voskenslaan 362, 9000 Gent

De optimalisering van het evaluatiebeleid en het daaruit voortvloeiend hulp- en dienstverleningsplan

Naam: Annelies Meulebroeck
Stageplaats: BW Revam vzw
Promotor: An De Coninck
Afstudeerrichting: Maatschappelijk werk

Academiejaar: 2007-2008

Woord vooraf

Het schrijven van dit afstudeerproject was geen eenvoudige opdracht. Dankzij de hulp van vele anderen heb ik iets neergeschreven dat hopelijk een meerwaarde biedt voor mijn stageplaats en voor anderen. Ik zou graag even de tijd nemen om enkele personen te bedanken om mij te helpen bij het realiseren van mijn afstudeerproject.

Eerst en vooral wil ik mijn stageplaats bedanken. Onder andere Ellen Van de Velde, mijn stagebegeleidster was een heel belangrijk persoon voor mij bij het schrijven van mijn eindwerk. Zij stond mij steeds bij met raad, suggesties, ... Reeds van in het begin stond Ellen volledig achter mij, zij geloofde in mij en moedigde mij aan. Grotendeels door haar is mijn eindwerk geworden wat het is.

Ook wil ik de monitoren van Revam bedanken omdat ze geïnteresseerd waren in mijn werk en mij aanmoedigden.

Hier wil ik ook de gelegenheid nemen om mijn lezers te bedanken omdat zij de tijd namen om mijn werk van kop tot teen uit te pluizen naar zinsbouw, grammatica fouten, etc.

Ik dank ook mijn stagementor, An De Coninck, voor het lezen en herlezen van mijn eindwerk. Zij gaf me veel tips en steunde mij bij mijn proces naar een goed werk. Bedankt An, om mij in de goede richting te sturen.

Ik wil ook mijn vrienden bedanken omdat ik steeds bij hen terecht kon als ik het niet meer zag zitten. Zij moedigden mij aan om er terug met volle moed aan te beginnen.

Als laatste wil ik mijn ouders en mijn vriend Piet bedanken omdat zij mij steeds steunden tijdens het maken van mijn eindwerk. Ik had niet veel tijd voor hen, maar nooit hebben ze daar enige problemen van gemaakt. Bedankt!

Mede dankzij deze personen is mijn afstudeerproject geworden wat het nu is.

Inhoudstabel

Woord vooraf.....	2
Inleiding	6
1 Een voorstelling van vzw Beschutte Werkplaats Revam	8
1.1 Wat is een Beschutte Werkplaats?	8
1.2 Activiteiten binnen Beschutte Werkplaats Revam.....	10
1.3 Missie, visie, doelstellingen en waarden	11
1.3.1 Missie en Visie	11
1.3.2 Doelstellingen	12
1.3.3 Waarden	13
1.4 Het kwaliteitshandboek	13
1.4.1 Wat?.....	13
1.4.2 Wie is de verantwoordelijke?.....	14
1.4.3 Verplichting	14
1.4.4 Procedure	14
2 De doelgroep	17
2.1 Personen met een verstandelijke beperking.....	18
2.2 Personen met een fysieke beperking	19
2.3 Personen met een autisme spectrum stoornis	19
2.4 Personen met een psychiatrische stoornis.....	20
3 Theoretische invalshoek	21
3.1 Wat?.....	21
3.2 Belang?	21
3.3 Methode?	22
3.3.1 Functioneringsgesprek of evaluatiegesprek.....	23
3.3.2 Wie voert het gesprek?	25
3.3.3 Het tijdstip van het functionerings- of evaluatiegesprek	26
3.3.4 Heeft de doelgroepmedewerker inspraak in het functionerings- of evaluatiegesprek?	27
3.3.5 Welke competenties willen we beoordelen?.....	27
3.3.6 Beoordelingsmethode	28

3.3.6.1	Vergelijkingssystemen	29
3.3.6.2	Waarderingsschalen of beoordelingsschalen	30
3.3.6.3	Zelfevaluatie	30
3.3.6.4	360° feedback.....	31
3.3.6.5	Besluit beoordelingsmethodes	32
3.3.7	Werkbegeleidingsplan	32
4	Het functionerings- en evaluatiebeleid en het werkbegeleidingsplan in Beschutte Werkplaats Revam	34
4.1	Wat?.....	34
4.2	Belang?	34
4.3	Methode?	35
4.3.1	Wordt er een functionerings- of evaluatiegesprek gevoerd?	35
4.3.2	Wie voert de evaluatie uit en wanneer?.....	35
4.3.3	Heeft de doelgroepmedewerker inspraak in het functionerings- of evaluatiegesprek?	36
4.3.4	Welke criteria worden gebruikt tijdens de evaluaties?.....	37
4.3.5	Beoordelingsmethode	37
4.3.6	Het werkbegeleidingsplan	41
5	Onderzoeksopzet: interne- en externe toetsing	43
5.1	Interne toetsing.....	43
5.1.1	Interne bevraging van de betrokken partijen	43
5.1.2	De SWOT-analyse.....	44
5.1.3	Toepassing SWOT-analyse.....	45
5.2	Externe toetsing.....	49
5.2.1	De Wase Werkplaats	49
5.2.2	Demival.....	52
5.2.3	Nevelland.....	54
5.2.4	Besluit externe toetsing	56
6	De optimalisatie van het beleid	57
6.1	Veranderingen in het huidige beleid	57
6.1.1	Evaluatiedocument voor de doelgroepmedewerkers.....	57
6.1.2	Competenties beoordeeld door de monitoren	59
6.1.3	Handleiding monitoren	60

6.1.4	De beoordelingsmethode	61
6.1.5	Het hulp- en dienstverleningsplan.....	62
6.1.6	Beoordelingstijdstip.....	65
6.1.7	Procedure in het kwaliteitshandboek.....	65
6.2	Beoordeling van de veranderde documenten.....	66
6.2.1	Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers.....	66
6.2.2	Evaluatieformulier monitoren.....	68
6.2.3	Handleiding monitoren.....	68
6.2.4	Beoordelingsmethode	69
6.2.5	Hulp- en dienstverleningsplan	69
6.2.6	Beoordelingstijdstip.....	71
6.2.7	De procedure.....	71
Besluit		72
Bibliografie		75

Inleiding

Evaluatie en een optimale begeleiding zijn twee belangrijke elementen in mijn afstudeerproject. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Iedereen wil een optimale begeleiding, maar hoe brengen we die tot stand?

In Beschutte Werkplaats Revam wordt er gestreefd naar een adequate en zorgvuldige begeleiding van de werknemers. Deze begeleiding komt tot stand via het werkbegeleidingsplan en is gekoppeld aan het functionerings- en evaluatiegesprek.

'Het opstellen van het werkbegeleidingsplan' is procedure 4.6.2 uit het kwaliteitshandboek. Bij het doornemen van deze procedure kreeg ik om een aantal reden echter een wrang gevoel.

Bij Revam zijn er vooreerst verschillende benamingen voor het werkbegeleidingsplan. Dit zijn onder andere 'het persoonlijk ontwikkelplan', 'het hulp- en dienstverleningsplan' en 'het werkbegeleidingsplan'. De uniformiteit komt hierdoor in het gedrang.

Ten tweede wordt er een nieuw werkbegeleidingsplan opgesteld na iedere evaluatie. Een nieuwe werknemer wordt geëvalueerd na twee weken, drie maanden en een jaar dienst. Daarna wordt er met elke werknemer een jaarlijks evaluatiegesprek gevoerd. Deze drie eerstgenoemde evaluatiemomenten zijn gebaseerd op drie verschillende evaluatieformulieren.

Ten derde worden de criteria waarop de werknemers beoordeeld worden willekeurig gekozen. Deze zijn bij het ene evaluatieformulier uitgebreider dan bij het ander.

Ten vierde worden de evaluatiegesprekken eenzijdig gevoerd, hoewel Revam daar niet bewust voor gekozen heeft. De werknemers hebben weinig inspraak in deze gesprekken. Zij zijn niet voorbereid op het gesprek, waardoor ze vaak overdonderd worden en niet weten wat te zeggen. Dit heeft tot gevolg dat de meeste werknemers hun mening en gevoelens niet kunnen uiten. Ten vijfde worden de werkpunten die voortvloeien uit het evaluatiegesprek en de manier waarop de werknemers er rekening mee dienen te houden, beschreven in het werkbegeleidingsplan. Dit laatste gebeurt niet concreet, waardoor de doelgroepmedewerkers vaak niet weten hoe zij aan hun werkpunten moeten werken. Deze plannen omvatten onder andere ook de klachten, de verwachtingen, de sociale situatie en de beperking.

Ten zesde vloeien de werkbegeleidingsplannen niet uit elkaar voort, maar zijn het op zichzelf bestaande plannen die niet op mekaar aansluiten. Aangezien de plannen niet op elkaar zijn afgestemd, is het moeilijk de evolutie, de ontwikkeling en de werkpunten van de doelgroepmedewerkers goed op te volgen en te begeleiden.

De hoofddoelstelling van mijn afstudeerproject is Revam een aanzet te geven voor de optimalisering van de procedure '4.6.2 Het opstellen van de

werkbegeleiding'. Ik zal dit doen door documenten te ontwikkelen die afgestemd zijn op de doelgroep.

Concreet wil ik de verschillende evaluatieformulieren samenvoegen tot één document, dat kan gebruikt worden tijdens elk evaluatiegesprek. Het werkbegeleidingsplan wil ik optimaliseren met de nadruk op de mogelijkheden van de werknemers. Dit document zou de basis moeten vormen voor de verschillende opeenvolgende evaluatiemomenten. Daardoor sluit de conclusie uit een vorige evaluatie meer aan op deze van een volgend gesprek. De werkpunten moeten dus opgevolgd en concreet beschreven kunnen worden. Zo hebben de doelgroepmedewerkers concrete handvatten om mee aan de slag te gaan. De doelgroepmedewerkers dienen meer inspraak te verwerven gedurende de evaluatiemomenten, zodat er een tweezijdige communicatie ontstaat.

Ik ben me bewust van de grote verantwoordelijkheid die ik op mijn schouders heb genomen. Het eindresultaat dat tot stand zal komen, zal een invloed hebben op zowel de doelgroepmedewerkers, de begeleiding, de sociale dienst als de organisatie. Aangezien de documenten verder gebruikt worden na mijn stage, zal ik de documenten verbeteren en ontwerpen in samenspraak met (zoveel mogelijk) belanghebbenden. Het eindresultaat zal daardoor meer gedragen worden. Het product moet handig en functioneel zijn.

In hoofdstuk 1 stel ik kort mijn stageplaats voor omdat het belangrijk is inzicht te krijgen in de missie, visie, doelstellingen en beleid van de organisatie. Ook het kwaliteitshandboek en de procedure worden nader toegelicht.

In hoofdstuk 2 ga ik dieper in op de doelgroep die werkzaam is binnen Revam. Hoofdstuk 3 behandelt een theoretisch kader in functie van zowel het functionerings- en evaluatiebeleid als het werkbegeleidingsplan.

Hoofdstuk 4 geeft een weergave van het huidige verloop van het functionerings- en evaluatiebeleid en daaruit volgend het werkbegeleidingsplan.

In hoofdstuk 5 wordt mijn onderzoeksopzet nader toegelicht. Dit doe ik in eerste instantie door een interne bevraging aan de hand van een vragenlijst bij de monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst. Aan de hand van de resultaten zal ik een SWOT-analyse opstellen. Op die manier zal ik een overzicht krijgen van de sterktes en zwaktes in het huidig functionerings- en evaluatiebeleid en het werkbegeleidingsplan. Ten slotte probeer ik in dit hoofdstuk via een externe vergelijking mij een beeld te vormen over de procedure in andere Beschutte Werkplaatsen.

Ik eindig met hoofdstuk 6 waarin ik het huidige beleid zal optimaliseren door zowel rekening te houden met de interne en externe toetsing als het theoretisch kader.

1 Een voorstelling van vzw Beschutte Werkplaats¹ Revam

Ik vind het belangrijk mijn stageplaats te kaderen in het maatschappelijk werkveld. Wanneer men tewerkgesteld is in een Beschutte Werkplaats, is het van belang zich als medewerker² te kunnen identificeren met de missie, visie, doelstellingen en het beleid van de BW. Wanneer dit niet het geval is, is het moeilijk tot zelfs onmogelijk om de doelen van de organisatie te verwezenlijken.

Ik loop stage bij de enige Beschutte Werkplaats in de regio Meetjesland, namelijk Revam. Een Beschutte Werkplaats stelt personen met een arbeidsbeperking tewerk. Die beperking kan heel uiteenlopend van aard zijn: ze kan zowel enkelvoudig als meervoudig zijn. Bijgevolg is het niet vanzelfsprekend dat deze personen tewerkgesteld kunnen worden. Een BW als Revam heeft een belangrijke maatschappelijke rol, want zij zorgen ervoor dat personen met een beperking tewerkgesteld worden. Het is evident dat de focus niet alleen op de beperking ligt, maar ook op de mogelijkheden en capaciteiten die zij hebben.

1.1 Wat is een Beschutte Werkplaats?

Er zijn verschillende definities die aangeven wat een BW omvat. Ik heb gekozen om één definitie op te nemen, die naar mijn mening het meest volledig is, namelijk

“Een Beschutte Werkplaats is in de eerste plaats een tewerkstellingsplaats voor alle werkwillige personen met een arbeidshandicap die tijdelijk of definitief niet in het normaal economisch circuit terecht kunnen, waarbij personen met een handicap de prioritaire doelgroep vormen. De beschutte werkplaatsen dienen ernaar te streven om in de eerste plaats de beschikbare arbeidsplaatsen toe te wijzen aan personen met een handicap, met een specifieke aandacht voor de zwakke werknemers. Uiteindelijk doel van de beschutte werkplaats is de tewerkstelling van personen met het oog op hun verbeterde integratie in de maatschappij. De arbeid staat dus centraal.” (VLAB, s.d.)

Ik vind het belangrijk om enkele kernbegrippen uit de definitie te verduidelijken. Deze begrippen zijn belangrijk voor iedere Beschutte Werkplaats. Toch heb ik ervoor gekozen deze begrippen te specificeren in het kader van Beschutte Werkplaats Revam.

¹ Een Beschutte Werkplaats wordt doorheen het eindwerk op verschillende manieren benoemd: werkplaatsen, vzw, BW zijn namen die dezelfde arbeidsvoorziening beogen.

² Ik opteer ervoor om in de mannelijke vorm te schrijven. Het is uiteraard evident dat zowel mannen als vrouwen bedoeld worden.

Arbeidshandicap

De vier grote categorieën van arbeidsbeperkingen in BW Revam worden verder in het werk uitgelegd, namelijk personen met een:

- verstandelijke beperking;
- fysieke beperking;
- autisme spectrum stoornis;
- psychiatrische stoornis.

Normaal Economisch Circuit

Het Normaal Economisch Circuit wordt afgekort als NEC. Het NEC is het arbeidscircuit buiten de Beschutte en Sociale Werkplaatsen, en de dagcentra. Het reguliere arbeidscircuit is een synoniem voor het Normaal Economisch Circuit.

Revam streeft steeds naar doorgroeimogelijkheden voor de doelgroep-medewerkers³ naar het NEC. Het is vanzelfsprekend dat niet elke medewerker kan doorstromen.

Zwakke werknemer

In elke Beschutte Werkplaats zijn er personen erkend als zwakke werknemer. Om erkend te worden als zwakke werknemer moet er aan bepaalde voorwaarden voldaan worden. Een BW krijgt voor de zwakke werknemers extra subsidies.

De arbeid staat centraal

Ik zie arbeid als een fundamenteel recht. Revam geeft personen met een beperking de kans om te werken. Arbeid biedt verschillende voordelen: het gaat niet alleen om de financiële vergoeding die er tegenover staat, ook de levenskwaliteit van een individu kan door arbeid vergroten. Arbeid geeft het individu de mogelijkheid sociale contacten te leggen en zijn tijd te structureren. Door arbeid te verrichten worden ze gestimuleerd competenties, vaardigheden en kennis aan te leren. Als laatste wil ik meegeven dat arbeid een zekere status en identiteit biedt. (De Smet, e.a., 2004, p. 199)

Arbeid staat in een Beschutte Werkplaats centraal en is daardoor het meest essentiële element in de definitie. De arbeid wordt hoofdzakelijk verricht door personen met een beperking. Ik ben van mening dat er één element ondergewaardeerd wordt in de omschrijving BW, namelijk het sociale element.

Het sociale element beoogt de begeleiding van de doelgroepmedewerkers zodat zij zich optimaal kunnen ontplooiën en verder vorm kunnen geven aan hun

³ Personen met een beperking die tewerkgesteld worden bij Revam (en ingeschreven bij het Vlaams Agentschap voor personen met een handicap VAPH) krijgen de benaming doelgroepmedewerkers.

leven. Werk heeft eveneens een belangrijke rol in het ontstaan van sociale contacten en zelfontplooiing.

Er moet in een Beschutte Werkplaats gestreefd worden naar een aanvaardbaar evenwicht tussen de economische en sociale doelen. Bij een BW mag men nooit uit het oog verliezen dat ook zij moeten concurreren met andere bedrijven en een kwaliteitsvol product moeten afleveren.

1.2 Activiteiten binnen Beschutte Werkplaats Revam

Het activiteitenprofiel van Beschutte Werkplaatsen is vrij divers. De activiteiten binnen Revam kan je opdelen in vier groepen, namelijk

- Montage:

In de montageafdelingen worden op hetzelfde moment verschillende opdrachten uitgevoerd. Zoals het woord zegt, worden er in deze afdelingen vooral zaken gemonteerd. De opdrachten variëren heel sterk van het in elkaar steken van montagekasten, de montage van lichten tot het maken van houten staalboeken. Zowel het werk als de materialen worden aangepast aan de doelgroepmedewerker.

- Verpakking:

In de verpakkingsafdeling worden er verbanddoosjes, voeding, brieven, ... verpakt. Er zijn machines ter beschikking zoals de krimptunnel.

- Enclavewerk:

Bedrijven of Beschutte Werkplaatsen hebben soms nood aan extra arbeidskrachten. Om deze plaatsen op te vullen, kunnen ze beroep doen op werknemers van Revam. Revam stuurt doelgroepmedewerkers naar andere bedrijven of Beschutte Werkplaatsen. Toch blijven deze arbeiders in dienst bij Revam, dat eveneens hun loon uitbetaalt. Het bedrijf in nood betaalt Revam voor het doorsturen van tijdelijke of vaste werknemers. De doelgroepmedewerkers worden er begeleid door monitoren van Revam.

- Groendienst:

De laatste activiteit die zij verrichten is de groendienst. In de groendienst worden vooral tuinen en parken onderhouden en aangelegd. Er zijn machines ter beschikking om de tuinen optimaal te kunnen onderhouden. Regelmatig gaat er een cursus door om de doelgroepmedewerkers op een efficiëntere en meer veilige manier te leren omgaan met het werkmateriaal.

(Revam, 2007)

1.3 Missie, visie, doelstellingen en waarden

Zoals ik eerder heb aangehaald, is het belangrijk de missie, visie, doelstellingen en waarden te kennen van de Beschutte Werkplaats waar men tewerkgesteld is. Het is voor de hand liggend deze niet alleen te kennen in een Beschutte Werkplaats, maar in elke arbeidssituatie. Vaak zijn personen zich niet bewust van de invloed die de missie, visie, doelstellingen en waarden hebben op de volledige organisatie.

Bijvoorbeeld: Vaak zijn doelgroepmedewerkers er zich niet van bewust dat een BW ook rendabel moet zijn. Een Beschutte Werkplaats is een bedrijf dat niet uitdrukkelijk winst nastreeft, maar toch voldoende omzet moet hebben om de werknemers te kunnen betalen en investeringen te doen. De doelgroepmedewerkers dienen dus net als in een ander bedrijf effectief te 'werken'.

Bijvoorbeeld: Persoonlijke ontwikkeling is een element uit de missie van Revam. Aangezien Revam dit zeer belangrijk acht, worden er verschillende acties ondernomen. De jaarlijkse evaluaties, het opstellen van een werkbegeleidingsplan, de vormingen en opleidingen die georganiseerd worden, ... staan in het kader van de persoonlijke ontwikkeling.

Deze vier fundamentele aspecten in de organisatie worden geïmplementeerd in het kwaliteitshandboek.

1.3.1 Missie en Visie

De missie is de bestaansreden, het overkoepelende doel van de organisatie. Daarom wordt verondersteld dat de missie niet wijzigt, juist omdat het de leidraad is voor de werking en de activiteiten van de organisatie. (De Smet e.a., 2004, p. 22)

"De vzw Revam beoogt sociale integratie van andersvaliden uit het Meetjesland door hen zinvol en aangepast werk te verschaffen. Revam is georganiseerd als een economisch bedrijf waarin rendabiliteit, kwaliteit en persoonlijke ontwikkeling voorop staan." (Revam, 2005)

In het kwaliteitshandboek van Revam (2007) wordt de laatste zin meer toegelicht, namelijk "Doelgroepmedewerkers zinvol en aangepast werk verschaffen, waarbij

- het organisatorisch functioneren vergelijkbaar is met een stabiel economisch bedrijf;
- een evenwicht wordt bewaard tussen economische en sociale doelstellingen;
- individuele ontplooiing en groei mogelijk worden gemaakt binnen een zorgzaam kader."

1.3.2 Doelstellingen

De doelstellingen van een organisatie zijn afgeleid uit de missie. Doelstellingen kunnen, in tegenstelling tot de missie van de organisatie, wel worden aangepast. Wanneer dit frequent voorkomt, tast het de geloofwaardigheid van de organisatie aan en leidt dit bij de leden tot verwarring.
(De Smet e.a., 2004, p. 22)

“Revam heeft als hoofddoelstelling personen met een beperking tewerk te stellen en hen op een professionele manier te ondersteunen en te begeleiden.”
(Revam, 2007)

Via Revam verwerven ze een volwaardig inkomen. In het reguliere arbeidscircuit zou dit -voor sommige medewerkers- moeilijk tot zelfs onmogelijk zijn omdat zij daar weinig kans maken bij een sollicitatie voor een openstaande vacature. De rendabiliteit staat in ‘gewone bedrijven’ op de eerste plaats, personen met een beperking kunnen dit niet steeds verwezenlijken. Door het inkomen dat de doelgroepmedewerkers verkrijgen, ter compensatie van de gepresteerde taken, kunnen zij zichzelf verder ontplooien en zich sociaal integreren.

In het kwaliteitshandboek van Revam (2007) worden nog verschillende doelstellingen omschreven naar de doelgroepmedewerkers toe:

- bevorderen van de maatschappelijke integratie: ‘erbij horen door te werken’;
- creëren van een kader waarin men arbeidsvreugde kan vinden;
- structuur geven aan hun bestaan;
- mogelijkheden bieden tot professionele zelfontplooiing;
- busvervoer organiseren;
- tewerkstelling aanbieden op langere termijn;
- opleidingen aanbieden;
- de communicatie tussen de Beschutte Werkplaats en de gebruiker op peil houden of bevorderen;
- alle middelen in het werk stellen om de doelgroepmedewerkers, in wederzijds overleg progressief in het gewone arbeidscircuit te integreren. Hiermee wordt bedoeld ‘een zo normaal mogelijke tewerkstelling’ rekening houdend met de beperkingen van de werknemer.

De doelstellingen zijn een onderdeel van het beleid. Het beleid is opgebouwd uit 2 delen, namelijk de doelstellingen en de strategie. De strategie is de manier waarop de doelstellingen verwezenlijkt worden.
(Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 45)

Bijvoorbeeld: Het werk op de werkvloer wordt verdeeld om te komen tot het gewenste eindproduct.

1.3.3 Waarden

Ik citeer bij het onderdeel waarden het kwaliteitshandboek van Revam opgemaakt in 2007:

“Wederzijds respect dient als basis genomen te worden. Dit wordt bekomen door volgende waarden als fundamenteel aan te nemen:

- de openheid van de voorziening tegenover de gebruiker;
- luisteren naar de behoeften en noden van de gebruiker;
- respect voor de privacy;
- de betrokkenheid, motivatie en inzet van de gebruiker stimuleren;
- respect voor de eigenheid van de gebruiker: etnische afkomst, nationaliteit, geslacht, seksuele geaardheid, sociale achtergronden, ideologische, filosofische of godsdienstige overtuiging, financiële mogelijkheden of beperkingen en syndicale betrokkenheid.”

“De gekozen waarden zeggen iets over het mensbeeld dat binnen een organisatie gehanteerd wordt.” (Van Beirendonck, 2002, p. 280) De waarden van Revam zijn zeer belangrijk in de omgang met personen. Die waarden komen ook tot uiting in het huisreglement dat Revam heeft opgesteld.

Deze 4 belangrijke aspecten binnen de organisatie, namelijk missie, visie, doelstelling en waarden worden geïmplementeerd in het kwaliteitshandboek. Ik vind het dan ook belangrijk om kort te omschrijven wat een kwaliteitshandboek precies omvat en welke procedure ik zal uitwerken in het kader van mijn eindwerk.

1.4 Het kwaliteitshandboek

Kwaliteitszorg is momenteel een ‘hot item’ binnen de sociale zorg. Iedere voorziening die erkend is door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap beschikt over een kwaliteitshandboek. Aangezien Beschutte Werkplaatsen erkend zijn door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap is hier ook een kwaliteitshandboek vereist.

1.4.1 Wat?

“Het kwaliteitshandboek is een inventarisatie van de procedures en de methodieken van kwaliteitsregistraties betreffende de kwaliteitszorg in de voorzieningen voor de sociale integratie van personen met een handicap.” (Age, 2005-2006, p. 5)

Het kwaliteitshandboek is het draaiboek van vzw Revam. Alle procedures worden er gedetailleerd beschreven. Het is belangrijk dat deze worden neergeschreven,

omdat ze de handleiding vormen van alle acties, methodes, ... die kunnen genomen en toegepast worden.

Bijvoorbeeld: Hoe een werkbegeleidingsplan dient opgemaakt te worden, welke punten aan bod dienen te komen, enzovoort.

1.4.2 Wie is de verantwoordelijke?

Bij Revam is de sociale dienst verantwoordelijk voor het opstellen, uitvoeren en up-to-date houden van het kwaliteitshandboek. Dit hoeft niet noodzakelijk de sociale dienst te zijn, hoewel in de meeste Beschutte Werkplaatsen deze dienst dit voor zijn rekening houdt. In het kwaliteitshandboek wordt er tevens opgenomen wie aangeduid is als verantwoordelijke van het kwaliteitsbeleid.

1.4.3 Verplichting

Elke voorziening die een erkenning heeft aangevraagd bij het Vlaams agentschap voor personen met een handicap is verplicht om een kwaliteitshandboek op te maken. Deze verplichting wordt regelmatig gecontroleerd door de Inspectie van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. Er kan jaarlijks een tussentijdse audit plaatsvinden. Een erkenningsaudit daarentegen gaat door om de 4 jaar.

1.4.4 Procedure

Het kwaliteitshandboek is, zoals eerder aangehaald, een inventaris van verschillende procedures. Dit eindwerk is tot stand gekomen door een procedure die dringend diende te veranderen. In de praktijk verliep de uitwerking van deze procedure moeizaam.

Het betreft procedure 4.6.2: Het opstellen van de werkbegeleiding.

Hieronder bespreek ik de procedure zoals deze beschreven staat in het kwaliteitshandboek op 28 december 2007.

Procedure 4.6.2 Het opstellen van de werkbegeleiding

"Inwerkingtreding"

Deze procedure werd onmiddellijk toegepast voor alle doelgroepmedewerkers die in dienst kwamen bij Revam vanaf 1 september 2003. Voor de doelgroepmedewerkers die vóór die datum in dienst kwamen, werd het werkbegeleidingsplan voor de eerste maal opgesteld op het ogenblik van de jaarlijkse evaluatie van de doelgroepmedewerker. [...]

Opstellen van het werkbegeleidingsplan

Het werkbegeleidingsplan wordt opgesteld in de eerste maanden van de tewerkstelling. Ze bestaat uit verschillende fasen. De verantwoordelijke van de dienst sociaal beleid stelt het werkbegeleidingsplan op. Dit gebeurt aan de hand van dossierkennis in samenspraak met de doelgroepmedewerker. Zowel de observaties als de evaluaties van de werksituaties spelen een belangrijke rol in het opstellen van het werkbegeleidingsplan. Er wordt rekening gehouden met de wensen, behoeften en mogelijkheden van de doelgroepmedewerker.

DE EERSTE FASE

De eerste fase komt overeen met de wettelijke proefperiode verbonden aan een arbeidsovereenkomst (14 dagen). Dit is een periode van observatie en bijsturing daar waar nodig. Na de proefperiode volgt een schriftelijke evaluatie. (Zie bijlage 1)

Aandachtspunten zijn:

- werkhouding;
- werktempo;
- mate van zelfstandigheid;
- motivatie;
- veiligheid.

[...]

Elke beginnende werknemer krijgt een meter of peter toegewezen die instaat voor de begeleiding van de nieuwe doelgroepmedewerker. (Meer informatie over het meter- of peterschap kan je vinden op p. 35 en 36) Na het beëindigen van de voorziene begeleidingsperiode, rapporteren de monitoren aan de sociale dienst. Er wordt nagegaan of de persoon de behaalde vereisten heeft bereikt of wat er nog moet gebeuren om deze te bereiken. De evaluatie wordt besproken met de werknemer. Op basis van de eerste evaluatie wordt een werkbegeleidingsplan opgesteld aan de hand van dezelfde criteria van de evaluatie. [...]

DE TWEEDE FASE

In een tweede fase wordt het plan verder uitgewerkt aan de hand van een nieuw werkbegeleidingsplan. Na drie maanden tewerkstelling wordt opnieuw een evaluatieformulier ingevuld door de betrokken personen. (Zie bijlage 1)

Bij deze evaluatie wordt aandacht besteed aan:

- motoriek;
- omgang met andere werknemers;

- omgang met monitoren;
- algemene indruk.”

(Revam, 2007)

Ik stel mij verschillende bedenkingen in verband met deze procedure. Mijn mening en opmerkingen kan u lezen op p. 38-41.

Nu ik een beeld geschetst heb van Beschutte Werkplaats Revam, het kwaliteitshandboek en de procedure die ik ga herwerken, wil ik vervolgens de populatie die tewerkgesteld is binnen Revam van dichterbij bekijken. Het is belangrijk zicht te hebben op de personen die er (kunnen) werken, wat hun mogelijkheden en beperkingen zijn en wat de invloed daarvan kan zijn op het werk.

2 De doelgroep

Het is belangrijk te weten wie er tewerkgesteld kan worden in een Beschutte Werkplaats. Dit zijn voornamelijk personen met arbeidsbeperkingen, welke vanzelfsprekend heel uiteenlopend van aard kunnen zijn.

Door hun verstandelijke beperking is er een grote verscheidenheid in de doelgroep. Dit maakt het niet gemakkelijk om een evaluatieformulier op te stellen, dat door iedere doelgroepmedewerker kan gehanteerd worden.

Personen met een beperking die erkend zijn door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap hebben een 'Erkenning Beschutte Werkplaats'. Deze erkenning is voor de BW belangrijk om subsidies te krijgen.

Doelgroepmedewerkers kunnen tewerkgesteld worden als arbeider of bediende. Daarnaast worden ook personen zonder arbeidsbeperking tewerkgesteld. Deze zorgen voor een goede ondersteuning en begeleiding, zodat de doelgroepmedewerkers optimaal kunnen functioneren. Zij kunnen zowel in de productie als in de omkadering tewerkgesteld worden. (Van Opstal en Pacolet, 2007, p. 15)

Ik vind het belangrijk om hieronder de verschillende arbeidsbeperkingen te bespreken. Het is zeker en vast niet mijn bedoeling de doelgroepmedewerkers in vakjes te verdelen. Het is zelfs onmogelijk iedere doelgroepmedewerker in een specifiek domein onder te brengen. Naast personen met een enkelvoudige beperking zijn er ook personen die een meervoudige beperking hebben.

Bijvoorbeeld: Een persoon kan naast een verstandelijke beperking ook een fysieke beperking hebben.

Wanneer wij de populatie doelgroepmedewerkers bij Revam bekijken, kunnen wij stellen dat de beperkingen ingedeeld kunnen worden in 4 grote domeinen, namelijk

- personen met een verstandelijke beperking;
- personen met een fysieke beperking;
- personen met een autisme spectrum stoornis (ASS);
- personen met een psychiatrische stoornis.

Persoonlijk vind ik het van essentieel belang dat er in een BW wordt uitgegaan van de mogelijkheden die deze personen hebben en bijgevolg niet uitsluitend en hoofdzakelijk beoordeeld worden op basis van hun beperkingen. De werksituatie moet aangepast worden aan de mogelijkheden die ze hebben. Op deze manier creëren de doelgroepmedewerkers niet alleen een meerwaarde voor het bedrijf, maar ook voor zichzelf.

Het is belangrijk dat de begeleiders op de werkvloer zich bewust zijn van de beperkingen die de doelgroepmedewerkers hebben. De werkposten moeten voortdurend aangepast worden, zodat zij optimaal kunnen functioneren. Een beperking kan de oorzaak zijn van het niet goed functioneren. Het is de taak van de monitoren dit na te gaan en eventueel aanpassingen uit te voeren.

Hieronder volgt een kort overzicht van de beperkingen die een invloed kunnen hebben op het functioneren op de werkvloer.

2.1 Personen met een verstandelijke beperking

Personen met een verstandelijke beperking is de overheersende groep die werkzaam is binnen Revam. Deze beperking kan gaan van een lichte tot matige achterstand. Deze personen hoeven niet noodzakelijk een bijkomende beperking te hebben. Het is weliswaar mogelijk dat zij naast hun verstandelijke en/of fysieke beperking ook een psychiatrische stoornis hebben.

Door een beperking in het verstandelijk vermogen is het mogelijk dat de doelgroepmedewerkers de opdracht niet of moeilijk begrijpen. Dit kan het gevolg zijn van de veelheid aan handelingen, te moeilijke termen, ... die worden gebruikt bij de uitleg van een opdracht.

Als de complexe handeling de oorzaak van het minder functioneren is, kan de opdracht opgedeeld worden in deelhandelingen. Dat kan het handelen van de doelgroepmedewerker bevorderen. Een aanvullende oplossing kan het gebruik van pictogrammen of schema's zijn. Het is belangrijk dat de monitor het niveau waarop hij praat, aanpast aan de werknemers. Op die manier zal de doelgroepmedewerker vlugger begrijpen wat er van hem verwacht wordt.

Deze doelgroep heeft nood aan duidelijke, eenvoudige en repetitieve handelingen. Zij hebben eveneens nood aan een intensieve begeleiding van de monitoren, wat leidt tot een beter functioneren.

Tijdens de evaluatie van personen met een verstandelijke beperking heeft men aandacht voor de volgende aspecten:

- Worden de taken op de werkplaats voldoende uitgelegd?
- Begrijpt de persoon wat er van hem verlangd wordt?
- Kan de persoon zelfstandig werken?
- Kan de persoon in andere afdelingen worden ingezet?
- Is het mogelijk om meervoudige handelingen uit te voeren?
- Enzovoort.

Tijdens de evaluaties is het belangrijk de werkpunten en de stappen te noteren die de doelgroepmedewerker moet nemen om het vooropgestelde doel te verwezenlijken. De beoordelaar geeft de werkpunten een plaats binnen het

werkbegeleidingsplan en tracht deze zo goed mogelijk op te volgen. Bij een volgende evaluatie kan er teruggeblikt worden op de werkpunten die in samenspraak met de doelgroepmedewerker werden bepaald.

2.2 Personen met een fysieke beperking

Het vinden van een job is niet evident voor personen met een fysieke beperking. De moeilijkheid daarvan ligt niet aan het gebrek aan motivatie, intelligentie of competenties, maar aan de fysieke beperking die ze hebben. Werkgevers werven liever iemand aan zonder een beperking, want dan zijn er geen kosten ter aanpassing van de werkpost en werkomgeving.

Bijvoorbeeld: Bij Revam worden houten staalboeken gemaakt. Het is niet evident de houten plankjes recht te kleven. Daarom hebben de monitoren van Revam 'kalibers' ontworpen om de doelgroepmedewerkers daarbij te helpen. De kalibers moeten gezien worden als geraamtes waar de planken in gekleefd kunnen worden. Op die manier worden ze op een correcte manier geplaatst.

Bijvoorbeeld: Revam voorziet aangepaste stoelen en tafels in de werkplaats

In een Beschutte Werkplaats kunnen personen met een fysieke beperking zonder problemen tewerkgesteld worden. De werkpost en de werkomgeving zijn/worden aangepast aan personen met fysieke beperkingen. Hier is het opnieuw de taak van de monitor de nodige aanpassingen aan te brengen. De grootste beperking die ze hebben, is niet het begrijpen van de opdracht, maar het uitvoeren van taken met hun fysieke beperking.

Bijvoorbeeld: De werkpost voldoende bereikbaar maken, de mogelijkheid om te zitten tijdens de arbeid, het werkmateriaal aanpassen, enzovoort.

In het kader van de fysieke beperking is het belangrijk na te gaan of:

- de werkomgeving voldoende is aangepast;
- het werkmateriaal aangepast is;
- er extra aanpassingen nodig zijn om optimaal te kunnen functioneren;
- enzovoort.

2.3 Personen met een autisme spectrum stoornis

Personen met een autisme spectrum stoornis, hebben over het algemeen ook een bijkomende verstandelijke beperking. Personen met een dergelijke stoornis hebben grote nood aan structuur en duidelijkheid. Zij functioneren zeer goed wanneer de taken een repetitief karakter hebben. Toch krijgen ze in Beschutte Werkplaats Revam om verschillende redenen niet steeds dezelfde taken toegewezen. In de eerste plaats omdat er gedurende een volledig jaar weinig

periodiek en blijvend werk is. Maar ook omdat Revam streeft naar het flexibel inzetten van doelgroepmedewerkers. Vaak zijn deze personen vrij onvoorspelbaar qua gedrag, wat de tewerkstelling niet bevordert in het gewone arbeidscircuit.

Bij de evaluatie van personen met een autisme spectrum stoornis en een bijkomende verstandelijke beperking, is het belangrijk belang te hechten aan:

- de duidelijkheid van de opdrachten;
- de manier om hen te benaderen;
- hun mogelijkheden;
- hun sterktes en zwaktes;
- de sociale omgang;
- enzovoort.

2.4 Personen met een psychiatrische stoornis

Personen met een psychiatrische stoornis worden vaak buitengesloten in het reguliere arbeidscircuit, ongeacht zij toch beschikken over de vereiste arbeidscompetenties.

Bij personen met een psychiatrische beperking is het belangrijk dat zij goed opgevolgd worden. Het is aangewezen dat de monitoren op de hoogte zijn van de psychiatrische stoornis, aangezien deze een zeer grote rol kan spelen op gebied van het functioneren (van de werknemer), de omgang met anderen en het welbevinden.

Bij de evaluatie dient er extra aandacht te worden besteed aan:

- het uitvoeren van de opdrachten op de vereiste manier;
- de manier waarop de sociale contacten verlopen;
- de samenwerking met anderen;
- de medicatie: is deze voldoende aangepast, moet de persoon in het oog gehouden worden, welke invloed heeft de medicatie op het functioneren;
- enzovoort.

3 Theoretische invalshoek

3.1 Wat?

In de cursus personeelswerk van het tweede jaar sociaal werk vond ik de volgende definitie over beoordeling:

"Personeelsbeoordeling is een activiteit die erop gericht is om via een menselijk oordeel tot waarderende uitspraken te komen over de capaciteiten, het functioneren en/of de prestaties van een medewerker in een organisatie." (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 98)

Ik vind het goed dat er uitdrukkelijk vermeld wordt dat het om een menselijk oordeel gaat, want dat is het ook. Beoordelen heeft in mijn ogen iets subjectiefs omdat dit altijd gebeurt op basis van waardegeladen uitspraken van een leidinggevende. Daarom moet er steeds gestreefd worden naar objectiviteit. Tijdens een evaluatiegesprek wordt gekeken naar hetgeen gepresteerd is, hoe de persoon functioneerde en wat zijn capaciteiten zijn. De persoon wordt aangemoedigd om zijn capaciteiten, prestaties en functioneren te verbeteren door te werken aan de werkpunten, die samen met de beoordelaar worden bepaald. Zowel de doelgroepmedewerker als de leidinggevende hebben een grote verantwoordelijkheid in het verwezenlijken van de werkpunten.

3.2 Belang?

Een goed functionerings- en evaluatiebeleid is essentieel binnen elke arbeidssituatie. Wanneer het functionerings- en evaluatiebeleid goed is uitgewerkt en een doordachte basis heeft, werpt dit vruchten af voor zowel de doelgroepmedewerkers, de werkleiders, de organisatie als het bestuur. Het verschil tussen een functionerings- en evaluatiegesprek wordt in onderdeel 3.3.1 schematisch weergegeven.

Hoewel er reeds verschillende visies zijn over het al dan niet evalueren, sta ik achter de evaluatie van de werknemers. Door feedback weet men, naar mijn mening, als werknemer of het werk al dan niet goed uitgevoerd is en welke stappen de betrokkene kan ondernemen om het functioneren te verbeteren.

Ook in de literatuur zijn er verschillende argumenten te vinden die van belang zijn bij het evalueren. Beoordelen heeft een win-win situatie als het functioneren van medewerkers en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Eerst en vooral stuurt en stimuleert dit de verdere ontwikkeling van de werknemer. Daarnaast draagt evaluatie bij tot zelfwaarde en motivatie, met als gevolg dat de prestaties van de organisatie effectiever worden. (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 96)

Hieronder vind je een aanvullende opsomming met betrekking tot het belang te evalueren uit het handboek Human Resource Management van Lievens Filip. (2006, p. 218) "Evalueren is belangrijk om:

- de loonhoogte, promoties, beloningen, mutaties en ontslagen te bepalen;
- feedback te ontvangen over de sterke en zwakke punten. Op die manier is evaluatie een richtlijn voor bijsturing en ontwikkeling;
- te achterhalen waar er opleidingen en programma's gewenst zijn;
- te kijken of men de juiste personen heeft aangeworven voor een bepaalde functie of afdeling."

3.3 Methode?

Er bestaan verschillende methodes om te evalueren en het functioneren van de doelgroepmedewerker te beoordelen. Het is uiterst belangrijk dat er goed wordt nagedacht over de manier waarop er geëvalueerd zal worden. Het moet met andere woorden gedragen worden door alle werknemers in een Beschutte Werkplaats.

Er zullen verschillende keuzes moeten gemaakt worden met betrekking tot:

- Welk gesprek er zal gevoerd worden (functionerings- of evaluatiegesprek)?
- Wie voert het gesprek?
- Heeft de doelgroepmedewerker inspraak in het functionerings- of evaluatiegesprek?
- Wie wordt er betrokken bij het gesprek?
- Het tijdstip van het functionerings- of evaluatiegesprek?
- Wat willen we beoordelen?
- Op welke manier gaan we beoordelen?
- Enzovoort.

Dit zijn belangrijke vragen waar een antwoord op gezocht zal worden. Ik heb ervoor gekozen eerst een theoretische uiteenzetting te geven over bovengenoemde vragen. Vervolgens ga ik een overzicht geven over het huidige beleid binnen Revam. Nadien ga ik op basis van de theoretische gegevens, de interne en externe toetsing het huidige beleid optimaliseren, zodat zowel de sociale als de economische doelstellingen worden gerealiseerd.

3.3.1 Functioneringsgesprek of evaluatiegesprek

Er zijn grote verschillen tussen het voeren van een functionerings- of een evaluatiegesprek. Het is belangrijk te weten welk gesprek er gevoerd zal worden omdat het onder andere bepaalt welke rol je als leidinggevende moet innemen en op welke manier je als werknemer en leidinggevende tegenover elkaar staat.

In de literatuur (De Meerleer en Staut, 1996, p. 6-7; De Meerleer en Staut, 1999, p. 19; Lievens, 2006, p. 248 en Roskam, Tack, en Brandt, 2007, p. 111-112) heb ik heel wat verschillen teruggevonden tussen een functionerings- en evaluatiegesprek. Ik heb ervoor gekozen deze verschillen schematisch weer te geven, zodat het geheel overzichtelijker is.

	Functioneringsgesprek	Evaluatiegesprek
Het tijdsaspect	- Gericht op de toekomst - Wat doen we om in de toekomst beter te functioneren	- Gericht op het verleden - Gedurende een bepaalde periode
Het machtseffect	- Samenwerkingsrelatie	- Hiërarchische relatie (een bovengeschiedte beoordeelt een ondergeschiedte)
Verantwoordelijkheid	- Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid	- Bepaald door de beoordelingsbenadering van de chef
Motivatie	- Interne motivatie (vanuit zichzelf gemotiveerd)	- Externe motivatie (moet aangezet worden tot betere prestaties)

Communicatie	- Tweezijdig	- Eenzijdig
Focus	- Functioneren vanuit het standpunt van de medewerker	- Functie
Gedrag van de medewerker	- Actief meedenken	- Defensief
Doel	- Oplossen van de meer fundamentele problemen in de werksituatie	- Het meedelen van de beoordeling
Risico's	- Medewerker stelt oplossingen voor waar de chef niet enthousiast over is	- Medewerker gaat in de verdediging - Luistert naar de informatie, maar gaat daarna zijn eigen weg
Rol	- Coachende rol	- De rol van de rechter
Gespreksonderwerpen	- Toekomst - Werk, omgeving, sfeer, ondersteuning, werk-relaties, functioneren,...	- Verleden - Resultaten, competenties, acties, motivatie,...
Technieken	- Doorvragen op onduidelijke punten - Samenvatten - Ik-boodschappen	- Jij-boodschappen

(De Meerleer en Staut, 1996, p. 6-7)

3.3.2 Wie voert het gesprek?

De evaluatie gebeurt over het algemeen in een tweegesprek. Vroeger beoordeelde enkel de rechtstreeks leidinggevende persoon de prestaties van zijn medewerkers. De laatste decennia kwam hier echter verandering in. Naast chefs -leidinggevende personen- worden ook andere beoordelaars gebruikt bij de evaluatie- en functioneringsgesprekken zoals peers (= lotgenoten), zelfbeoordelingen en hogere chefs. Elk van deze beoordelaars heeft zijn voor- en nadelen. (Lievens, 2006, p. 237) Ik geef hieronder een kort overzicht van de voor- en nadelen van de verschillende beoordelaars.

	Voordelen	Nadelen
Directe chef	- Kent de taakgerelateerde resultaten van de werknemer. - Onderzoek toont aan dat chefs betrouwbaarder beoordelen dan andere types beoordelaars.	- Minder gemakkelijk om interpersoonlijk gedrag van de medewerker in te schatten. - Medewerkers doen zich vaak anders en beter voor als hun baas in de buurt is.
Peers (collega's)	- Beter zicht op taak-gerichte als interpersoonlijke gedragingen. - De invloed van de aanwezigheid van peers zal minder groot zijn dan de aanwezigheid van de chef of andere beoordelaars. - Groot aantal collega's, leidt tot een verhoging van de betrouwbaarheid.	- Machtsstructuur in de organisatie kan veranderen. (Personen op eenzelfde niveau krijgen macht over elkaar.) - Chefs zijn ervan overtuigd dat beoordelingen van de peers vertekend zijn.

Zelfbeoordeling	- Recht om mening te uiten. - Goed op de hoogte van eigen taak- en interpersoonlijk gedrag.	- Personen gaan zichzelf te hoog inschatten.
Hogere chefs	- Bepaalt de competenties waar de personeelsleden op beoordeeld worden in functie van de doelstelling van de organisatie.	- Weinig mogelijkheid om de beoordeelde te observeren.

(Lievens, 2006, p. 237- 245 en Laperre en Audenaert, 2007, p. 172)

In Beschutte Werkplaats Revam kan de evaluatie van de doelgroepmedewerkers opgenomen worden door de monitoren, productieverantwoordelijke of de sociale dienst. Dit is afhankelijk van Beschutte Werkplaats tot Beschutte Werkplaats. De directeur (=hogere chef) kan onmogelijk de doelgroepmedewerkers beoordelen omdat hij weinig op de werkvloer vertoeft en bijgevolg weinig zicht heeft op het functioneren van de doelgroepmedewerkers. Naar mijn gevoel zou het ook moeilijk zijn dat de medewerkers elkaar zouden beoordelen. Het merendeel van de doelgroepmedewerkers zou daar niet in slagen. Eerst en vooral zou de beoordeling vaak subjectief zijn. De medewerkers die elkaar graag hebben, zouden elkaar beter beoordelen dan de personen waar ze het minder mee kunnen vinden. Vervolgens is deze beoordeling voor hen niet gemakkelijk omwille van hun verstandelijke beperking. Door deze beperking hebben ze een beperkter inzicht en kunnen ze moeilijker inschatten hoe een ander functioneert.

3.3.3 Het tijdstip van het functionerings- of evaluatiegesprek

Het tijdstip van evalueren is bij iedere arbeidsvoorziening verschillend. Bij de ene voorziening wordt er pas geëvalueerd wanneer er zich een bepaalde situatie heeft afgespeeld. Bij een andere wordt er jaarlijks of tweejaarlijks geëvalueerd.

In het boek 'Management instrumenten voor de sociale economie' (2004, p. 211 en 217) wordt er geschreven dat een functioneringsgesprek minstens één keer per jaar moet doorgaan. Het tijdstip waarop het beoordelingsgesprek doorgaat, is afhankelijk van de heersende cultuur in de organisatie en de levenscyclus van de werknemer. Dit houdt in dat een beginnende werknemer meer beoordeeld zal worden dan iemand die zijn taken al met een zekere routine uitvoert. Het is belangrijk dit uniform te houden en iedereen op dezelfde tijdstippen te evalueren.

Bijvoorbeeld: Ieder (half)jaar wordt een doelgroepmedewerker geëvalueerd.

3.3.4 Heeft de doelgroepmedewerker inspraak in het functionerings- of evaluatiegesprek?

In het overzicht hebben we opgemerkt dat er verschillen bestaan tussen het functionerings- en evaluatiegesprek qua communicatie. In tegenstelling tot het evaluatiegesprek, dat gebaseerd is op eenzijdige communicatie, is er in een functioneringsgesprek sprake van een tweezijdige communicatie.

In het eerstgenoemde gesprek heeft de medewerker meer inspraak. "Dialogo, wederzijds vertrouwen en respect voor een efficiënter en nauwer samenwerkingsverband primeren." (Lievens, 2006, p. 250) De beoordelaar en de medewerker komen gelijkwaardig aan bod.

In een evaluatiegesprek daarentegen is er eenrichtingsverkeer dat verloopt van de beoordelaar naar de ondergeschikte werknemer. Het proces en resultaat wordt hoofdzakelijk eenzijdig meegedeeld. Discussie is hier amper mogelijk. (De Meerleer, 1999, P. 16)

3.3.5 Welke competenties willen we beoordelen?

De competenties die worden beoordeeld zijn voor iedere arbeidsvoorziening verschillend. De items die worden geëvalueerd worden bepaald op basis van de hoofddoelstelling die de BW wil nastreven. Er dient dus een afweging gemaakt te worden aan de hand van de doelstelling: 'Wenst men de prestaties, het functioneren of een combinatie van beide te evalueren?'

Bij een evaluatie gebaseerd op prestatie, gaat men vooral de resultaten van de doelgroepmedewerker evalueren. Bij een evaluatie op basis van het functioneren daarentegen wordt het werkgedrag, de kwaliteiten en de mate waarin de werknemer ontwikkeld is, geëvalueerd. (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 117-118)

Alle competenties/criteria nemen in de organisatie een bepaalde plaats in. De een is belangrijker dan de ander. Het is significant zich bewust te zijn van de verschillende competenties/criteria om optimaal te kunnen functioneren.

Er zijn verschillende manieren om competenties in te delen. In het handboek Human Resource Management (2006, p. 81-82) worden competenties ingedeeld in twee niveaus: namelijk op organisatieniveau en op individueel niveau. Volgens Lou Van Beirendonck (2002, p. 296) kunnen we de competenties indelen in vaktechnische competenties en gedragscompetenties.

Vaktechnische of kennisgerelateerde competenties zijn gemakkelijk te omschrijven en te meten. Bij deze competenties zijn kennis en kunde belangrijk om optimaal te kunnen functioneren. Bij doelgroepmedewerkers in een Beschutte Werkplaats zal men meer evalueren op basis van kunde dan kennis.

Veel medewerkers die werkzaam zijn bij Revam zijn begrensd op verstandelijk niveau, waardoor hun kennis beperkter is.

Gedragscompetenties zijn de tweede vorm van competenties die Lou van Beirendonck (2002, p. 269) onderscheidt. Deze competenties zijn persoonsgebonden. Bij deze competenties dragen de motivatie, vaardigheden en waarden en attitudes bij tot het succesvol functioneren.

Volgens Laperre en Audenaert (2007, p.33) kunnen competenties dan terug ingedeeld worden in categorieën. Deze categorieën geven meer informatie over de competentie. Zij geven daarin volgende mogelijkheden weer:

- algemene kennis;
- vaktechnische kennis;
- persoonlijke vaardigheden;
- sociale vaardigheden;
- technische vaardigheden;
- fysieke competenties.

In dit onderdeel wil ik aantonen dat er verschillende manieren zijn om competenties in te delen. Aangezien ik te weinig achtergrond heb in deze materie - ook na het raadplegen van verschillende boeken - en wegens tijdsgebrek ga ik niet dieper in op deze indelingen.

Ik heb er in mijn praktisch gedeelte voor gekozen de competenties niet in te delen in categorieën. Enerzijds omdat ik te weinig kennis en inzicht heb in deze materie en anderzijds vind ik dat het overzicht en de werkbaarheid er mee in gedrang kan komen. Het geeft naar mijn gevoel geen meerwaarde aan het evaluatiedocument. Andere personen kunnen van mening zijn dat een indeling in categorieën de overzichtelijkheid juist tegemoet komt. Ik wil hierbij meegeven dat dit een persoonlijke keuze is. Ik heb mijn voorkeur geuit ten opzichte van de verantwoordelijke van de sociale dienst. Deze deelde mijn standpunt. Bijgevolg besloten we samen de competenties niet in categorieën in te delen. In de toekomst is het steeds mogelijk de competenties te categoriseren naargelang de wensen van Beschutte Werkplaats Revam.

3.3.6 Beoordelingsmethode

In de literatuur (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p.105-112 en Lievens, 2006, p. 219-237) vindt men een zeer brede waaier aan beoordelingsmethodes. De ene methode wordt in organisaties vaker gebruikt dan andere. Uit het ruime aanbod bespreek ik een aantal beoordelingsmethodes die het meest geschikt zijn om te gebruiken in Beschutte Werkplaats Revam.

3.3.6.1 Vergelijkingssystemen

Bij een vergelijkingssysteem wordt een persoon vergeleken met een of meerdere personen. Er zijn verschillende methodes van vergelijkingssystemen.

- Ik denk hierbij onmiddellijk aan de eenvoudigste vorm: rangschikking. Bij deze methode worden de beoordeelden op basis van hun prestatie in een rangorde geplaatst van 'beste' tot 'minst goede'.
- Een paarsgewijze vergelijking is een variant op de eerstgenoemde methode. Bij deze vergelijking wordt het werkgedrag of prestatie van elke medewerker vergeleken met dat van de andere medewerkers. Deze methode is vrij betrouwbaar, maar neemt veel tijd in beslag, wat aanschouwd wordt als een groot nadeel.
- Als laatste wil ik de gedwongen verdeling of verplichte spreiding voorstellen als een derde vergelijkingssysteem. Bij deze vergelijking wordt de normaalverdeling procentueel opgedeeld in een aantal prestatie-categorieën. Bijvoorbeeld: 5% zeer goed, 15% goed, 20% voldoende, enzovoort: de beoordelaar moet de werknemers toewijzen aan het vooraf bepaald procent. 5% van de medewerkers zouden in deze situatie als zeer goed beoordeeld moeten worden. Dit systeem heeft als grote voordeel dat niet iedereen als goed kan worden aanzien. In dit voordeel schuilt eveneens een nadeel. Soms scoren alle medewerkers rond hetzelfde niveau en moet je hen verschillend beoordelen.
(Lievens, 2006, p. 223 en Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 105)

VOORDELEN

- Het is een eenvoudige vergelijkingsmethode.
- De beoordelaar moet een positie innemen. Ze moeten met andere woorden aangeven wie de eerste, tweede, derde, ... is.
- De beoordelaars kunnen zich niet verschuilen achter cijfers bij uitzondering van de gedwongen verdeling. (Lievens, 2006, p. 223 - 224)

NADELEN

- Het veroorzaakt competitie tussen de medewerkers.
- Wanneer er in een arbeidssituatie veel personen tewerkgesteld worden, is het niet praktisch om een vergelijkingsmethode te gebruiken als beoordeling. De methode is heel omslachtig wanneer er veel personen in dienst zijn.
- Deze methode is weinig tot niet hanteerbaar om feedback te geven aan de medewerker. (Lievens, 2006, p. 223 - 224)

3.3.6.2 Waarderingsschalen of beoordelingsschalen

Het principe van de waarderingsschalen gebeurt op basis van een aantal gedragsdimensies of competenties, die te maken hebben met goede prestaties op de werkvloer. Competenties die beoordeeld worden in een waarderingsschaal zijn bijvoorbeeld flexibiliteit, aanwezigheid en inzetbaarheid. De beoordelaar kan aan de hand van schalen iemand een score toekennen op de te beoordelen competenties en dimensies.

Er bestaat een grote waaier aan waarderingsschalen. De verschillende varianten onderscheiden zich op het vlak van het aantal schaalposities, de omschrijving die aan de schaalposities worden toegekend en het aantal te beoordelen competenties.

Bijvoorbeeld: Vijfpuntenschaal: zeer goed, goed, voldoende, slecht, zeer slecht
Tweepuntenschaal: voldoende – onvoldoende

Wanneer men tijdens de beoordeling gebruik wil maken van een waarderingsschaal, dient men een belangrijke beslissing te nemen. De beslissing betreft de keuze in het aantal schaalposities. Wanneer men een even aantal posities verkiest, dwingt men de beoordelaar een uitgesproken mening in te nemen. Wanneer men ervoor kiest een oneven schaalpositie te gebruiken, laat men de beoordelaar de keuze om een neutrale positie in te nemen.

(Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 106-107)

VOORDELEN

- Zijn gemakkelijk in het gebruik; eenvoudig.
- Er is een brede waaier aan mogelijkheden binnen deze schaal.
- Het komt de overzichtelijkheid ten goede.

NADELEN

- Voldoen niet aan de eisen van betrouwbaarheid.
- Beoordelingsitems zijn vaak willekeurig gekozen.
- Gebrek aan een duidelijke definiëring van de prestatieschalen. Wat is goed en wat is slecht?
- Vaak wordt eenzelfde set van beoordelingsdimensies gebruikt voor alle functies in de organisatie. Dit heeft een gebrek aan relevantie tot gevolg.
(Lievens, 2006, p. 225 en Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 106-107)

3.3.6.3 Zelfevaluatie

Bij de zelfevaluatie wordt aan de beoordeelde gevraagd om zichzelf te waarderen als voorbereiding op de daadwerkelijke evaluatie met de beoordelaar. De beoordeelde moet zichzelf beoordelen en vaak de waardering schriftelijk motiveren.

VOORDELEN

- De beoordeelde is nauwer betrokken bij de evaluatie.

NADELEN

- Het is niet gemakkelijk om jezelf te beoordelen.
- Vaak schat de beoordeelde zichzelf gunstiger in dan de beoordelaar.
(Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 106-107)

3.3.6.4 360° feedback

De laatste decennia is de 360° feedbackmethode gestegen in populariteit. Deze methode wordt het 'multiratersysteem' genoemd. Deze beoordelingstechniek vervangt de vroegere 'single-rating'. Bij de 'single rating' is er een eenzijdige beoordeling van bovengeschatte naar ondergeschatte.

In de 360° feedback worden alle belanghebbende personen betrokken bij de evaluatie van de medewerker. Deze partijen kunnen feedback geven over de prestaties, capaciteiten en het functioneren van de medewerker. De collega's, leidinggevenden, klanten, medewerkers waarover iemand verantwoordelijkheid draagt en de medewerkers zelf, zijn mogelijke belanghebbende partijen die hun mening kunnen uiten over de te beoordelen werknemer. De beoordeling gebeurt aan de hand van een vragenlijst die elke betrokken partij krijgt. Wanneer deze ingevuld wordt, kunnen ze via een computerprogramma verwerkt worden.

Als alle partijen de desbetreffende vragenlijst hebben ingevuld, komt er uit verschillende hoeken feedback. Door de confrontatie, het vergelijken en het bespreken van de antwoorden krijgt de medewerker een beeld van zijn functioneren, prestaties en capaciteiten. Deze visie kan vervolgens vergeleken worden met de perceptie die hij van zichzelf had. De feedback van de betrokken partijen kan een drijfveer zijn tot het aanpassen of veranderen van het gedrag. De verschillende invalshoeken zijn vaak een bron van motivatie voor verandering en ontwikkeling. (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 110-111)

VOORDELEN

- Het levert een ruim perspectief op over de medewerker.
- Er wordt een besluit gevormd op basis van verschillende partijen.
- Er is geen eenzijdige beoordeling.
- Zowel de betrokken partijen als de medewerker hebben inspraak.

NADELEN

- Meer tijdsbeslag.
- Niet alle partijen kunnen betrokken worden.
(Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 110-111)

3.3.6.5 Besluit beoordelingsmethodes

De evaluatiemethodes verschillen onderling van elkaar op een aantal aspecten (Vergison, 2002-2003, p. 21):

- Het eindresultaat
Het eindresultaat kan enerzijds zeer specifiek zijn en anderzijds heel globaal.
- Het aantal keuzemogelijkheden van waardering
Bij de ene beoordelingsmethode zijn er slechts twee mogelijkheden, in tegenstelling tot andere beoordelingsmethodes waar er zeven keuzemogelijkheden zijn. Dit is een keuze die de organisatie moet maken.
- De inhoud van de competenties
De betekenis kan gedetailleerd of beperkt worden weergegeven.
- De totstandkoming van de te beoordelen competenties
De competenties kunnen tot stand komen na overleg met de betrokken partijen. Het is overigens ook mogelijk dat de elementen willekeurig worden gekozen en geen enkele betrekking hebben op het functioneren van de medewerker.

Persoonlijk ben ik voorstander van de 360° feedback. Ik vind het belangrijk dat verschillende partijen betrokken worden bij de beoordeling. De objectiviteit van de beoordeling wordt daardoor groter. De vrees van elke beoordeelde, namelijk het subjectief evalueren en het favoritisme van de beoordelaar, wordt bijgevolg kleiner. Een andere beoordelingsmethode waar ik mij in kan vinden, is de beoordelings- of waarderingsschaal. Het is belangrijk dat de schaal gemakkelijk in het gebruik is. Ik ben ervan overtuigd dat je de beoordelingsschalen op een zodanige wijze kan opstellen, dat de objectiviteit ervan bevorderd wordt. Want beoordelen blijft steeds een subjectief gegeven.

3.3.7 Werkbegeleidingsplan

Het plan dat opgesteld wordt na de evaluaties, wordt bij Revam het werkbegeleidingsplan genoemd. Er is reeds een waaier aan mogelijkheden om dit plan te benoemen. Ik denk hierbij aan:

- het hulp- en dienstverleningsplan;
- het persoonlijk ontwikkelingsplan;
- het competentieontwikkelcontract;
- het competentieontwikkelingsplan;
- het individual development plan;
- enzovoort. (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 150)

Het is een keuze die iedere Beschutte Werkplaats maakt. De naam die de BW verkiest, zou duidelijk moeten weergeven wat het plan precies omvat. Het is belangrijk dat de naam voor iedereen duidelijk is, zowel voor de monitoren, doelgroepmedewerkers als andere belangrijke personen. De betrokken personen dienen te weten wat het plan omvat en waarom het ontworpen is.

Na iedere evaluatie wordt een werkbegeleidingsplan opgesteld. Dit is een ideaal moment om meer informatie te verstrekken over het werkbegeleidingsplan. Indien het plan verandert, is het belangrijk om de aanpassingen over te brengen naar de betrokken personen. Ten eerste zullen de betreffende personen zich betrokken voelen en het plan beter begrijpen. Ten tweede zal het plan meer gedragen worden. Als iedereen de intentie en de meerwaarde van het plan kan begrijpen, zal het plan een groter effect hebben.

Een werkbegeleidingsplan, hulp- en dienstverleningsplan of persoonlijk ontwikkelplan kan je definiëren als:

“Een individuele manier van omgaan met competentieontwikkeling. Het is een op maat gesneden ontwikkel- en/of leerplan voor de individuele medewerker, dat met een zekere regelmaat wordt besproken met de directe leidinggevende en/of andere betrokkene (personeelswerker, coach, ...).”
(Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 150)

De aanleiding in een organisatie om te werken met een werkbegeleidingsplan kan heel uiteenlopend van aard zijn. Een plan werkt het best als er een wederzijds belang wordt gediend. “Ten eerste moet het plan aansluiten bij de ambities, drijfveren en vaardigheden van een medewerker. Ten tweede moet het ook aansluiten bij de doelen van een organisatie. Het plan heeft als doel om de ‘groeilijnen’ van de organisatie en de medewerker regelmatig op elkaar af te stemmen.” (Habraken, Buchel en Hafkamp, 2004, p. 28)

Na een theoretische uiteenzetting over het functionerings- en evaluatiebeleid, wil ik in een volgend hoofdstuk schetsen hoe bij Revam wordt geëvalueerd en welke stappen er genomen worden na een evaluatie. Als afsluiter van het theoretisch gedeelte wil ik nog toevoegen dat er uiteraard geen perfect beoordelingssysteem bestaat. In elk systeem zijn er positieve en negatieve elementen aanwezig. Het is de kunst om verschillende elementen te selecteren en deze in één beoordelingssysteem te gieten, waar zowel de (doelgroep)medewerkers als de organisatie wel bij varen.

4 Het functionerings- en evaluatiebeleid en het werkbegeleidingsplan in Beschutte Werkplaats Revam

Ik heb beslist om in mijn afstudeerproject te werken rond het opstellen van het werkbegeleidingsplan. In dit hoofdstuk wil ik een overzicht geven over hoe het functionerings- en evaluatiebeleid en het daaruit voortvloeiend werkbegeleidingsplan bij Revam in de praktijk verlopen. Ik zal ook de verschillende elementen aangeven die spaak lopen bij deze procedure. Deze motiveerden mij om de huidige procedure aan te passen zodat zowel de doelen van de organisatie als die van de doelgroepmedewerkers worden verwezenlijkt. Gedurende de bespreking zal ik mijn mening formuleren en suggesties geven. Daarmee zal ik rekening houden bij de optimalisatie van de huidige documenten en het ontwikkelen van nieuwe.

4.1 Wat?

In het theoretische gedeelte (p. 21) gaf ik volgende definitie weer: "Personeelsbeoordeling is een activiteit die erop gericht is om via een menselijk oordeel tot waarderende uitspraken te komen over de capaciteiten, het functioneren en/of de prestaties van een medewerker in een organisatie." (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 98)

In Beschutte Werkplaats Revam wordt een persoonsbeoordeling gezien zoals deze beschreven wordt in bovenstaande definitie. De monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst geven een oordeel over het functioneren, de prestaties en de capaciteiten van de doelgroepmedewerker.

4.2 Belang?

Na overleg met de verantwoordelijke van de sociale dienst kon zij mij geen reden geven over het verloop van de evaluatiegesprekken. De laatste jaren had ook zij hier meer en meer problemen mee. De verantwoordelijke probeerde al gedurende lange tijd veranderingen aan te brengen. Door het vele werk dat op de schouders rust van de sociale dienst, was er voordien weinig mogelijkheid tot het aanpassen van het beleid en de documenten.

4.3 Methode?

4.3.1 Wordt er een functionerings- of evaluatiegesprek gevoerd?

Bij Revam wordt er eerder een evaluatiegesprek gevoerd dan een functioneringsgesprek. Het is veelal een eenzijdig gesprek. De beoordelaars zijn de verantwoordelijke van de sociale dienst en de monitoren. Zij geven de beoordeelde aan de hand van een vooraf opgemaakte lijst feedback over zijn functioneren. (Zie bijlage 1) De criteria worden eerst ingevuld door de monitoren. Vervolgens wordt dit formulier overhandigd aan de verantwoordelijke van de sociale dienst. Deze kan bijkomende opmerkingen noteren en argumenteren ten opzichte van de monitoren. Een evaluatie gebeurt dus altijd op basis van overleg.

Revam heeft niet gekozen om een eenzijdig gesprek te voeren. Het doel is steeds geweest een evaluatiegesprek te voeren aan de hand van een tweezijdige communicatie. Tijdens mijn observaties merkte ik dat vooral de monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst het woord voerden. Het falen in een tweegesprek is, mijns inziens, te wijten aan de onverwachtheid. De doelgroepmedewerkers worden onverwacht van hun werkpost weggehaald en krijgen de mededeling dat er een evaluatie doorgaat. Zij zijn niet voorbereid en zullen daardoor veel zwijgzamer zijn. Ze hebben bijgevolg niet kunnen nadenken over hun functioneren, werkpunten, klachten, enzovoort.

Zowel de sociale dienst als de monitoren zijn er bewust van dat de gesprekken niet steeds verlopen zoals gewenst. Ik vind het een pluspunt dat dit ook door hen werd opgemerkt. Het evaluatiegesprek zou in de toekomst meer een functioneringsgesprek moeten worden. Naar mijn gevoel kan dit zeker bij Beschutte Werkplaats Revam gerealiseerd worden, aangezien de betrokken partijen gemotiveerd zijn iets aan de situatie te veranderen.

4.3.2 Wie voert de evaluatie uit en wanneer?

Sinds 2003 krijgt elke nieuwe doelgroepmedewerker bij Revam een meter of peter aangeduid. Deze persoon begeleidt de nieuwe werkracht. Hij helpt onder andere de persoon zijn weg te vinden, de andere doelgroepmedewerkers te leren kennen, geeft feedback en zorgt ervoor dat de nieuwe werknemer zich goed voelt. Het is zo dat kleine problemen eerst gemeld worden aan de meter of peter. Indien de problemen groter of ernstiger zijn, kan de werknemer doorverwezen worden naar de sociale dienst. De personen die het meter- en peterschap dragen zijn momenteel monitoren. Het is de bedoeling dat op termijn ook doelgroepmedewerkers (met enkele jaren ervaring) deze functie op zich kunnen nemen. De meters en peters hebben een heel goed zicht op de desbetreffende doelgroepmedewerker. Daarom worden zij bij de evaluatie betrokken. De werknemers die er langer dan vijf jaar tewerkgesteld zijn, hebben

geen meter of peter. Bijgevolg kan er bij hen geen dergelijke persoon betrokken worden bij de evaluatie. In dit geval wordt beroep gedaan op de monitor die hen het meest begeleidt.

Ik vind het een meerwaarde voor Beschutte Werkplaats Revam dat sinds 2003 het meter- en peterschap is opgericht, zowel voor de doelgroepmedewerkers als de BW. De doelgroepmedewerkers hebben steeds iemand waar ze bij terecht kunnen, iemand die ze kunnen vertrouwen en die steeds dichtbij is. De doelgroepmedewerkers voelen zich comfortabeler wanneer de evaluatie gebeurt door een monitor die er steeds voor hen was en die met andere woorden geen onbekend gezicht is.

In BW Revam wordt een nieuwe werknemer een eerste maal geëvalueerd na twee weken, vervolgens na drie maanden en dan na één jaar dienst. Daarna worden ze jaarlijks geëvalueerd. Mijn mening over deze evaluatieperiodes kan je vinden in onderdeel 4.3.5. De evaluatie gebeurt zoals eerder beschreven door de sociale dienst en de monitoren. De sociale dienst begeeft zich regelmatig op de werkvloer en vormt door middel van een gesprek, een beter beeld over het functioneren van de doelgroepmedewerkers. Op de overlegvergadering die elke ochtend doorgaat met alle monitoren, vraagt de verantwoordelijke van de sociale dienst meer feedback over het functioneren van de te beoordelen werknemer. Op basis van deze gegevens en aan de hand van het evaluatieformulier kan de sociale dienst samen met de monitor de desbetreffende doelgroepmedewerker beter beoordelen.

In een evaluatiegesprek worden over het algemeen geen externe personen betrokken. Op vraag van de sociale dienst of de doelgroepmedewerker kunnen er toch externe personen betrokken worden in de evaluatie. Ik denk bijvoorbeeld aan de ouders, partner, ...

In sommige situaties is de productieverantwoordelijke ook een belanghebbende die aanwezig is in het evaluatiegesprek. Dit is steeds naar aanleiding van gebeurtenissen die niet getolereerd worden op de werkplaats of om een doelgroepmedewerker te wijzen op feiten die hoognodig moeten veranderen. Dit gebeurt zelden, omdat er bij dergelijke feiten niet gewacht wordt op een evaluatiegesprek. Deze problemen worden direct aangepakt in een gesprek kaderend binnen de individuele werkbegeleiding.

4.3.3 Heeft de doelgroepmedewerker inspraak in het functionerings- of evaluatiegesprek?

Eerder beschreef ik als kenmerk van een evaluatiegesprek het eenrichtingsverkeer van de beoordelaar naar de beoordeelde. Toch is het zo bij Revam dat in een evaluatiegesprek de mening gevraagd wordt van de doelgroepmedewerker. Die kan aangeven of hij al dan niet akkoord gaat met de gekregen feedback. Eveneens kan hij om meer duidelijkheid vragen. Op basis van dergelijke vragen kan de beoordelaar meer feedback en voorbeelden ter verduidelijking geven.

Hoewel de mening gevraagd wordt van de doelgroepmedewerkers, vind ik dat de werknemers te weinig inspraak hebben. De reden daarvoor heb ik reeds in onderdeel 4.3.1 aangegeven. Ik zal hier zeker en vast rekening mee houden bij het optimaliseren van de bestaande documenten als bij het ontwerpen van nieuwe evaluatie-instrumenten.

4.3.4 Welke criteria worden gebruikt tijdens de evaluaties?

Ik schreef hierboven reeds dat er verschillende evaluaties doorgaan bij een nieuwe werknemer. Bij Revam zijn er voor iedere evaluatie (na twee weken, drie maanden en de jaarlijkse evaluatie) verschillende documenten opgesteld. Die documenten bevatten de criteria waarop de doelgroepmedewerkers beoordeeld worden. De criteria in de verschillende documenten vertonen gelijkenissen, maar zijn hoofdzakelijk verschillend. De eerste evaluatie bevat de minste criteria en de jaarlijkse evaluatie de meeste. (Zie bijlage 1)

Naar mijn mening dienen de evaluatiecriteria met enige zorg te worden gekozen. De evaluatiecriteria die gebruikt worden doorheen de verschillende documenten zijn willekeurig gekozen door de vroegere verantwoordelijke van de sociale dienst. Door het gebruik van de verschillende criteria is het moeilijk om het proces van de doelgroepmedewerker te kunnen volgen. Indien de criteria overeenstemmend zijn bij elke evaluatie, zou je het proces dat de werknemer doormaakt gerichter kunnen opvolgen. Ik ben van mening dat het belangrijk is dat de criteria worden opgesteld met zowel oog voor de werknemer als de organisatie, namelijk Beschutte Werkplaats Revam. Daarom worden er bij het opstellen van de evaluatiecriteria verschillende partijen betrokken. De evaluatiecriteria mogen geen product worden van één persoon.

Mijn mening over de desbetreffende evaluatiedocumenten in zijn geheel kan men terugvinden in het volgende onderdeel 4.3.5 beoordelingsmethode.

4.3.5 Beoordelingsmethode

De beoordelingsmethode van de verschillende documenten vertonen gelijkenissen en verschillen. Bij de drie evaluatiedocumenten wordt er beroep gedaan op (een variant van) de waarderingsschaal/beoordelingsschaal. Zoals eerder vermeld kunnen verscheidene variaties optreden binnen deze schaal, die zich onderscheiden op basis van het aantal criteria, schaalposities en de omschrijving.

De beoordelingsformulieren na twee weken, drie maanden en een jaar tewerkstelling kan je terugvinden in bijlage 1.

Evaluatie na twee weken dienst

Bij deze evaluatie zijn er vijftien beoordelingscriteriums en zeven beoordelingsniveaus. De omschrijving van het beoordelingsniveau is : 1= zeer slecht en 7= zeer goed. Onderaan zijn er een viertal regeltjes om een opmerking neer te pennen.

Persoonlijk heb ik enkele opmerkingen over zowel de evaluatie na twee weken als de manier waarop het evaluatieformulier is opgesteld.

Een evaluatie na twee weken vind ik te vroeg. Het is onmogelijk om een perfect beeld te vormen over iemand na zo een korte periode. De persoon kan bijvoorbeeld door ziekte niet optimaal gefunctioneerd hebben. Het beeld dat de beoordelaar gevormd heeft na deze twee weken kan dus totaal vertekend zijn. Ook zal de persoon zich nog onwennig voelen gedurende de eerste weken omdat het voor de nieuwe werknemer een onbekende omgeving is. Dit zal ondermeer een invloed hebben op het functioneren, de omgang met de doelgroepmedewerkers en de monitoren.

Vervolgens stel ik mij grote vragen bij de duidelijkheid van de beoordelingsniveaus. Wat wordt bedoeld met zeer slecht en zeer goed? Ook is er onduidelijkheid over de waarde die de andere posities omvatten, namelijk beoordelingsniveaus 2, 3, 4, 5 en 6. Iedereen zal zich iets kunnen voorstellen bij wat elke categorie omvat. Aangezien er geen duidelijkheid over bestaat, is dit een subjectieve invulling. Wat iemand als goed aanziet, kan voor de andere gezien worden als voldoende of zelfs zeer goed.

Als laatste heb ik ook enkele vragen bij de keuze rond de criteria die beoordeeld worden. Zijn deze willekeurig gekozen? Zijn ze gekozen op basis van literatuur? Zijn ze tot stand gekomen door overleg met de monitoren, directie of sociale dienst? Na overleg met de verantwoordelijke van de sociale dienst kon zij mij vertellen dat deze items op willekeurige basis gekozen zijn door de vorige verantwoordelijke van de sociale dienst.

Door de voorgenoemde bedenkingen die ik genoteerd heb, kan ik concluderen dat de beoordelingsmethode na twee weken niet voldoet aan de vereisten van betrouwbaarheid. "Beoordelingssystemen zijn betrouwbaar indien, bij herhaling van de meting (van verschillende personen), steeds hetzelfde resultaat wordt bereikt." (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 103)

Evaluatie na drie maanden dienst

De evaluatie die na drie maanden wordt afgenomen, gebeurt op basis van een ander document. Het document is opgedeeld in twee pagina's, op beide pagina's wordt een andere beoordelingsmethode gebruikt. Op de eerste pagina wordt opnieuw gebruik gemaakt van een waarderingsschaal/beoordelingsschaal. Bij deze evaluatie verschilt het aantal beoordelingscriteria en beoordelingsniveaus van de evaluatie na twee weken dienst. Er zijn drie categorieën, namelijk

werkattitude, relatie met werknemer en relatie met collega's. Deze categorieën worden opgedeeld in een aantal criteria gaande van vier tot dertien items. Er is in tegenstelling tot de eerstgenoemde evaluatie een vijfpuntenschaal.

Opnieuw wordt er niet vermeld wat precies als zeer goed, goed, voldoende of als onvoldoende wordt aanzien. Dit leidt opnieuw tot een subjectieve beoordeling.

De tweede pagina betreft het beoordelingscriterium "productiviteit" dat ook is opgedeeld in een aantal criteria. Deze criteria worden niet beoordeeld op basis van een waarderingschaal/beoordelingschaal, maar op basis van een gemengde standaardschaal. Een gemengde standaardschaal is een schaal waar beoordelingscriteria worden genoteerd. Bij deze criteria worden verschillende gedragingen beschreven. Het is de taak van de beoordelaar om het gedrag van de werknemer te linken aan de beschreven gedragingen en vervolgens het juiste gedrag aan te duiden door het bolletje zwart te maken.

Vb: werktempo wordt beïnvloed door:

- praten;
- rondkijken;
- zwakke motoriek;
- gebrek aan inzicht;
- gebrek aan concentratie;
- gebrek aan motivatie;
- gebrek aan zelfvertrouwen;
- andere:

(Revam, 2007)

Bij de gemengde standaardschaal heb ik een dubbel gevoel. Voor de doelgroepmedewerkers is deze evaluatiemethode duidelijk en concreet. In functie van de monitoren heb ik een bedenking. Wanneer je alle te beoordelen competenties zou opstellen via de gemengde standaardschaal, vrees ik aan de ene kant dat de monitoren zichzelf geen vragen meer zullen stellen, indien er iets niet vlot verloopt. Volgens mij gaan ze stevast kiezen voor een van de mogelijkheden die geformuleerd worden, hoewel ook andere oorzaken aan de basis kunnen liggen. Ik baseer mij voor deze veronderstellingen op andere evaluatieformulieren. De monitoren schreven (op de daarvoor voorziene ruimte) zelden opmerkingen. Aan de andere kant gaan de monitoren, door een bolletje in te kleuren, duidelijker aangeven waarom een doelgroepmedewerker bijvoorbeeld mindermaats scoort op stiptheid. De monitoren gaan een bepaalde gedraging aanduiden als de oorzaak van het minder functioneren op die competentie.

Deze beoordelingschaal heeft zijn voor- en nadelen, net als alle andere beoordelingsmethodes. Ik zie het als een voordeel dat het gedrag dat de medewerker stelt, vergeleken wordt met de items die beschreven staan. Dit

vermindert in mijn ogen de subjectiviteit. Dit heeft ook een nadeel, dat ik reeds in de vorige alinea beschreef. Men kan de doelgroepmedewerker op basis van een dergelijke methode ook feedback geven over zijn functioneren, capaciteiten en zijn prestaties. Als nadeel vind ik het jammer dat bij deze methode geen waarde wordt toegekend aan de verschillende gedragingen. Het zou moeilijk zijn om het proces in beeld te brengen, bijvoorbeeld aan de hand van een grafiek.

Evaluatie na een jaar dienst/jaarlijkse evaluatie

Het personeelsbeoordelingsformulier dat gebruikt wordt na een jaar dienst en tevens bij iedere jaarlijkse evaluatie van de doelgroepmedewerkers verloopt verschillend van de vorige evaluaties.

Deze beoordeling gebeurt op basis van een variant van de waarderingsschaal/ beoordelingsschaal. Deze methode wordt 'de semantisch differentiaal' genoemd. (Lievens, 2006, p. 226) Bij deze evaluatie worden aan de twee uiteinden van de schaal tegengestelde kenmerkende kwalificaties beschreven. De tussenruimte is in 5 schalen ingedeeld die kunnen variëren. Men evalueert de persoon door een kruisje aan te brengen in een van deze schalen.

Voorbeeld uit het huidig personeelsbeoordelingsformulier (Revam, 2007):

Werkhouding	5	4	3	2	1	Werkhouding
Heeft plezier aan het werken						Heeft geen plezier aan het werken
Kan doorgaan na tegenvallers						Geeft het op na tegenvallers
Is niet snel afgeleid						Is snel afgeleid

De jaarlijkse evaluatie is zeer uitgebreid. Enerzijds vind ik dit goed omdat op die manier veel verschillende aspecten aan bod komen en de beoordeling concreter wordt. Anderzijds worden er vaak onnodige zaken bevraagd. Ik heb tijdens de evaluatiemomenten gemerkt dat de monitoren de neiging hebben aan de doelgroepmedewerkers voornamelijk de middelste score toe te kennen.

Besluit beoordelingsmethodes

De drie waarderingsschalen/beoordelingsschalen die Revam gebruikt, zijn zeer gemakkelijk te hanteren. Hun eenvoud is een typerend kenmerk en zorgt ervoor dat deze methode vaak wordt gebruikt. Een nadeel van deze schalen bij Revam is het gebrek aan definiëring van de beoordelingscriteria en de beoordelingsniveaus. Dit zorgt voor een lage betrouwbaarheid. Indien de beoordelingscriteria en -niveaus meer beschreven worden, zou dit de objectiviteit bevorderen.

In Revam worden er verschillende methodes en documenten gebruikt voor de verschillende evaluaties. Zowel voor de doelgroepmedewerkers als de monitoren is dit niet eenvoudig. De doelgroepmedewerker wordt bij de ene evaluatie zeer beknopt geëvalueerd in tegenstelling tot de andere die zeer uitgebreid is. Het zou voor alle partijen gemakkelijker zijn, als er één evaluatiedocument gebruikt wordt voor alle evaluaties.

4.3.6 Het werkbegeleidingsplan

Bij elke evaluatie wordt een werkbegeleidingsplan opgesteld en dit is de verantwoordelijkheid van de sociale dienst.

Bij Revam worden verschillende namen door elkaar gebruikt om hetzelfde plan te benoemen. Bij de opmaak van het persoonlijk dossier krijgt het plan de naam 'het werkbegeleidingsplan'. Ook in het kwaliteitshandboek wordt dit zo benoemd. Het plan wordt opgesteld via de computer. Dit komt de overzichtelijkheid en duidelijkheid ten goede. De evaluaties, individuele werkbegeleiding en contact met derden zijn ook documenten die door middel van de computer worden opgemaakt. Het geheel van deze documenten krijgt de naam hulp- en dienstverleningsplan. De naam 'persoonlijk ontwikkelplan' wordt evenzeer gebruikt. Deze naam kan je terugvinden bij de werkpunten die genoteerd zijn in verband met het kwaliteitshandboek voor 2008. Door het gebruik van deze verschillende termen, zorgt dit ongewild voor onduidelijkheid bij de betrokkenen. Voor de doelgroepmedewerkers is het moeilijk te begrijpen wat dit plan omvat. Niet alleen voor hen zorgt dit voor onduidelijkheid, maar ook bij de monitoren. Het werkt de eenvormigheid niet in de hand.

Bij de uiteenzetting van de procedure heb ik geschreven dat het werkbegeleidingsplan wordt opgesteld in twee fasen. Zo staat het immers in het kwaliteitshandboek vermeld. Ik vind persoonlijk dat dit gebeurt op basis van drie fasen. In de eerste fase wordt een werkbegeleidingsplan opgesteld na twee weken tewerkstelling. Het tweede werkbegeleidingsplan wordt opgesteld in de tweede fase na drie maanden dienst. Na de jaarlijkse evaluatie wordt er terug een nieuw plan opgesteld. Het werkbegeleidingsplan dat opgesteld wordt na de jaarlijkse evaluatie, aanschouw ik als een derde fase.

Hieronder geef ik een overzicht van de elementen die genoteerd worden in het werkbegeleidingsplan. Je kan het oorspronkelijk werkbegeleidingsplan bekijken in bijlage 2. Het werkbegeleidingsplan wordt opgesteld in twee delen.

Het eerste deel, namelijk de individuele fiche van de gebruiker komt bij elk werkbegeleidingsplan terug. Volgende items worden daarin beschreven:

- "profiel: naam, adres, geslacht, geboortedatum, leeftijd, werkplaats, rijbewijs en opleiding;
- opdracht-taak;

- zelfstandigheid;
- sociale status: alleenwonend, samenwonend, inwonend bij ouders, gehuwd, gescheiden, kinderen. Er is plaats om extra informatie te vermelden;
- VTO⁴ behoefte;
- mogelijkheden en verwachtingen;
- houding;
- mobiliteit;
- beperking;
- klachten.”

(Revam, 2007)

Deze items worden bij elk werkbegeleidingsplan opnieuw ingevuld. Ik stel mij de vraag of het nodig is bij elke evaluatie het profiel te noteren. Het is uiteraard belangrijk de naam van de desbetreffende doelgroepmedewerker te vermelden, maar is het ook van belang telkens de geboortedatum of het geslacht van de betrokken doelgroepmedewerker aan te halen? Ik vind dit niet nodig, aangezien die gegevens gedurende de tewerkstelling niet veranderen. Na overleg met mijn stagebegeleidster begrijpt zij mijn opmerking. Om efficiënt te werken, is het niet nodig deze gegevens bij elk werkbegeleidingsplan opnieuw te vermelden. Dit neem ik mee voor de optimalisatie van het werkbegeleidingsplan.

Het tweede deel van het plan kreeg de naam: 'elementen van het werkbegeleidingsplan'. Eerder heb ik beschreven dat deze elementen verschillend zijn bij de drie werkbegeleidingsplannen. De elementen komen overeen met de items die beoordeeld worden gedurende de proefperiode, na 3 maanden en na een jaar tewerkstelling. Doch is de opbouw van het tweede gedeelte gelijk. Bij elk element is er de mogelijkheid een actiepunt toe te kennen en wordt er iemand verantwoordelijk voor gesteld. Bovendien wordt er een datum vastgelegd waarop het actiepunt moet bereikt zijn of de periode waar er aan gewerkt dient te worden. Er is eveneens ruimte voorzien om de actie die dient genomen te worden in het kader van de werkpunten nader te omschrijven.

Een concrete actie omschrijven is heel belangrijk voor de doelgroepmedewerkers. Bij deze evaluatieformulieren is er te weinig ruimte om de werkpunten concreet te beschrijven. Voor de doelgroepmedewerkers is het een meerwaarde wanneer zij weten hoe zij precies aan de slag moeten gaan met hun werkpunt. Er dient voldoende aandacht te worden besteed aan dit deel van het plan. Wanneer de doelgroepmedewerker weet hoe hij aan de slag kan met zijn werkpunt, zal dit een meerwaarde geven aan BW Revam als voor zichzelf. De doelgroepmedewerker zal groeien en dit komt alle partijen ten goede.

Het werkbegeleidingsplan wordt vervolgens ondertekend door de drie partijen die aanwezig zijn. Het betreft de doelgroepmedewerker, de sociale dienst en de betrokken monitor.

⁴ VTO is de afkorting voor vorming, training en opleiding.

5 Onderzoekopzet: interne- en externe toetsing

In dit hoofdstuk wil ik de aandacht vestigen op de optimalisatie van het huidige functionerings- en evaluatiebeleid en het daaruit voortvloeiend werkbegeleidingsplan. Ik zal dit doen door eerst een overzicht te geven van de sterktes en zwaktes die momenteel verbonden zijn aan het huidige beleid. Vervolgens ga ik bij andere Beschutte Werkplaatsen te rade betreffende het hanteren van het evaluatiebeleid en het opstellen van het werkbegeleidingsplan. Op basis van zowel de interne en externe toetsing als de theoretische gegevens wil ik het huidige beleid bij Revam aanpassen waar nodig.

5.1 Interne toetsing

Doorheen mijn eindwerk heb ik reeds mijn mening gegeven over het verloop van het huidige functionerings- en evaluatiebeleid. Toch vind ik het even belangrijk om de mening van de monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst te vermelden. Daarom heb ik ervoor gekozen om de meningen te inventariseren via een vragenlijst. (Zie bijlage 3) De vragenlijst werd ingevuld door 5 monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst. Aangezien Revam op dat moment 7 monitoren telde, was ik tevreden over de verkregen exemplaren.

Vervolgens wil ik graag via een interne SWOT-analyse het huidige beleid in kaart brengen. Op die manier kan ik tot een duidelijk en correct beeld komen van de zaken die goed, minder goed tot slecht verlopen in Beschutte Werkplaats Revam. Ik heb gekozen voor een SWOT-analyse, omdat deze mij niet onbekend is. Naar mijn mening is het belangrijk om een analyse-instrument te gebruiken waar je reeds enige kennis en ervaring mee hebt. Via deze analyse ga ik een duidelijk beeld kunnen schetsen van de sterke en zwakke punten van het huidige functionerings- en evaluatiebeleid en het daaruit voortvloeiend werkbegeleidingsplan. Deze analyse ga ik weergeven vanuit de visie van de monitoren, de verantwoordelijke van de sociale dienst en mezelf die ik bekomen ben via de vragenlijst en mondelinge feedback.

5.1.1 Interne bevraging van de betrokken partijen

Ik heb ervoor gekozen rekening te houden met de voornaamste betrokken partijen, namelijk de monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst. Zij werken al geruime tijd met de bestaande documenten. Zij zullen verder werken met de formulieren die ik optimaliseer en ontwerp, ook wanneer ik mijn stage afrond. Daarom vind ik het van primair belang naar hen te luisteren.

De doelgroepmedewerkers zijn de belangrijkste betrokkenen. Ik had bij de interne bevraging ook naar hun mening kunnen vragen, maar ik heb dit niet gedaan omwille van verschillende redenen. Eerst en vooral is het voor de

doelgroep die werkzaam is bij Revam niet gemakkelijk om hun mening weer te geven. Dit komt vaak door de beperking van hun verstandelijk vermogen, maar ook omdat ze dit niet gewoon zijn. In Revam wordt er tweejaarlijks naar hun mening gevraagd via een tevredenheidsonderzoek. De doelgroepmedewerkers zijn vrij om deel te nemen aan dit onderzoek. Het valt op dat maar de helft van de werknemers de vragenlijst invullen. Hun mening kunnen ze ook steeds delen met de sociale dienst via de ideeënbus. Deze laatstgenoemde methode is bekend bij de werknemers; toch wordt deze weinig tot niet toegepast. Ik leid hieruit af, dat de werknemers het moeilijk vinden om hun mening te uiten. Vervolgens heb ik door tijdgebrek niet de mogelijkheid gehad om alle doelgroepmedewerkers te horen. Door informele gesprekken met de doelgroepmedewerkers te voeren, kon ik de mening van enkele werknemers horen. Daar heb ik vanzelfsprekend zoveel mogelijk rekening mee gehouden.

Ik heb ervoor gekozen een vragenlijst op te stellen om de mening van de monitoren en die van de verantwoordelijke van de sociale dienst te inventariseren. In deze vragenlijst stelde ik open vragen. Op die manier kreeg ik een volledig antwoord. Wanneer ik gesloten of suggestieve vragen zou stellen, zal de informatie beperkter en minder volledig zijn. Deze vragenlijst werd voorafgegaan door een inleidende brief. (Zie bijlage 3) De resultaten die ik bekomen heb via de vragenlijst, heb ik verwerkt in de SWOT- analyse.

Ik was tevreden over de respons die ik kreeg van de monitoren. Zij vonden het aangenaam dat zij betrokken werden bij deze veranderingen. Ze hadden dit niet verwacht, omdat dit niet de gewoonte is bij procedureveranderingen. Hoewel zij steeds bij de evaluatie betrokken worden, is het voor hen niet evident tips te geven naar verandering toe. Zij hadden er voordien weinig bij stilgestaan welke veranderingen er dienen te gebeuren om de evaluatie vlotter te doen verlopen. Volgens mij ligt de oorzaak bij hun functie. Het is niet de verantwoordelijkheid van de monitoren, maar van de sociale dienst om de procedures 'up-to-date' te houden. Ik ga zeker rekening houden met de feedback die ik van de monitoren gekregen heb. Deze feedback is verwerkt in onderdeel 5.1.3.

5.1.2 De SWOT-analyse

"Een SWOT-analyse is een instrument dat gebruikt kan worden om de interne en externe omgeving van een organisatie, afdeling of dienst door te lichten." (Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 44)

SWOT is een acroniem en staat voor **s**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities en **t**hreats. Deze termen beschrijf ik zoals in de cursus van: 'Roskam, Tack en Brandt, 2007, p. 44'.

Strengths: "Dit zijn de interne sterktes van een organisatie nu en in de toekomst." In de context van mijn onderzoek zijn dit de interne sterktes van het huidige functionerings- en evaluatiebeleid en het daaruit voortvloeiend werkbegeleidingsplan.

Weaknesses: "Onder weaknesses verstaan we de interne zwaktes van een organisatie nu en in de toekomst." In de context van mijn onderzoek zijn dit de interne zwaktes met betrekking tot het huidige functionerings- en evaluatiebeleid. De zwakke punten van het werkbegeleidingsplan worden hier eveneens onder de loep genomen.

Opportunities: "Welke externe kansen zijn er voor de organisatie nu en in de toekomst?" Dit zijn voor mijn onderwerp de externe kansen die Revam krijgt nu en in de toekomst met betrekking tot het werkbegeleidingsplan en het functionerings- en evaluatiebeleid.

Threats: "In dit onderdeel worden de externe bedreigingen van de organisatie nu en in de toekomst bekeken." Het zijn bedreigingen die kunnen voorkomen bij het optimaliseren van het functionerings- en evaluatiebeleid en het werkbegeleidingsplan.

5.1.3 Toepassing SWOT-analyse

Via een opsomming zal ik de zwakke en sterke elementen van het huidige functionerings- en evaluatiebeleid weergeven. Deze worden eveneens meegegeven met betrekking tot het werkbegeleidingsplan. Het functionerings- en evaluatiebeleid kan niet los gezien worden van het werkbegeleidingsplan.

Strengths

Mening van de monitoren

- De inhoud van de documenten is duidelijk.
- De documenten bij de driemaandelijkse en jaarlijkse evaluatie zijn overzichtelijk en voldoende uitgebreid.
- De doelgroepmedewerker wordt tijdig geëvalueerd.
- Een jaarlijkse evaluatie in plaats van een tweejaarlijkse evaluatie.
- Dieperliggende problemen of gevoelens kunnen naar boven komen tijdens de verschillende evaluatiegesprekken.

Mening verantwoordelijke van de sociale dienst

- De huidige documenten zijn makkelijk hanteerbaar en overzichtelijk.
- Er wordt voldoende tijd gemaakt voor iedere doelgroepmedewerker.
- Revam staat open voor veranderingen.
- De monitoren, leidinggevend en directie staan achter het voeren van evaluatie- en functioneringsgesprekken.
- Er wordt minstens één evaluatiegesprek per jaar gehouden.
(op informele basis - laagdrempelig)

Persoonlijke mening

- Er wordt stilgestaan bij het evalueren en functioneren van de doelgroepmedewerkers.
- Er wordt tijd gemaakt om de werknemers te evalueren.
- De monitoren worden betrokken bij de evaluatie.
- Men wil het functioneren van de medewerkers verbeteren door hen werkpunten mee te geven.
- Er is inzicht in het verloop van het huidige beleid. Men weet bijvoorbeeld dat de doelgroepmedewerker weinig inspraak heeft en dat er daardoor vaak een eenzijdig gesprek gevoerd wordt.
- Door het werkbegeleidingsplan is er de intentie om het functioneren goed op te volgen.
- De nieuwe medewerkers krijgen sinds 2003 een meter of peter aangeduid. Deze persoon kan hen optimaal begeleiden.
- Men is er zich van bewust dat het systeem niet volmaakt is en er nood is aan verandering.

Weaknesses

Mening van de monitoren

- De evaluatieformulieren zijn bij elke evaluatie verschillend.
- De beoordelingsniveaus/schaalverdeling zijn bij de evaluatieformulieren verschillend.
- Door het gebruik van verschillende evaluatiecriteria, is er een beperktere mogelijkheid om evolutie op te merken.
- Er wordt in geen enkel document gepeild naar de vaardigheid lezen, schrijven en rekenen.
- Er is geen plaats voor opmerkingen of voorbeelden bij elke hoofdindeling (vooral bij de jaarlijkse evaluatie).
- De monitoren die de evaluatieformulieren invullen, weten niet precies hoe zij dit dienen te doen, want er is nooit uitleg of een handleiding gegeven.
- Een evaluatie na twee weken tewerkstelling is te vroeg. Enerzijds staat een nieuwe werknemer de eerste weken vaak aan eenzelfde werkpost. Anderzijds is de houding van een nieuwe werknemer de eerste weken over het algemeen positief.
- Het profiel bij het tweede en derde werkbegeleidingsplan is overbodig.
- De monitoren krijgen geen exemplaar van de werkpunten, waardoor het opvolgen bemoeilijkt wordt.
- Competenties zijn een nieuwe trend bij beoordeling. Niet alle criteria die gebruikt worden, zijn uitgedrukt in competenties.

Mening verantwoordelijke van de sociale dienst

- De evaluatieformulieren zijn niet op elkaar afgestemd.
- De competenties na twee weken tewerkstelling zijn te beperkt.
- De onderverdeling bij de jaarlijkse evaluatie is te uitgebreid.
- Er is geen mogelijkheid tot optimale opvolging.
- De doelgroepmedewerker heeft het moeilijk om zijn mening te uiten tijdens de evaluatie. Daardoor wordt er ongewild een eenzijdig gesprek gevoerd.

Persoonlijke mening

- Een evaluatiemoment na twee weken tewerkstelling is te vroeg.
- Bij de drie evaluatiemomenten worden er hoofdzakelijk verschillende criteria gebruikt.
- De beoordelingsmethodes zijn bij de drie evaluatiemomenten verschillend.
- De sociale dienst en de monitor voeren het woord, waardoor de doelgroepmedewerker ongewild weinig inspraak heeft.
- De monitoren die de evaluatieformulieren invullen, weten niet precies hoe zij dit dienen te doen. Er is immers nooit uitleg of een handleiding gegeven.
- Er is geen eenduidigheid over wat goed of zeer goed is, met andere woorden het is een subjectieve beoordeling van het functioneren.
- De medewerkers onthouden hun werkpunten niet.
- De werkbegeleidingsplannen hebben geen verbintenis met elkaar. De plannen bestaan op zichzelf, waardoor ze weinig nut hebben op dit ogenblik.
- Het werkbegeleidingsplan heeft verschillende benamingen die door elkaar worden gebruikt.
- Er is geen aangepaste evaluatie bij de verschillende activiteiten die Revam uitvoert. *Bijvoorbeeld: groendienst, montage, enclave, ...*
- De monitoren kunnen niet open staan voor de veranderingen die ik zal aanbrengen (belangrijk om te communiceren).

Opportunities

Mening van de monitoren

- Geen opmerkingen

Mening verantwoordelijke van de sociale dienst

- Er is mogelijkheid tot bevraging bij andere BW, samenwerkende bedrijven, of koepelorganisaties omtrent evaluatie en functionering.
- Er worden geregeld opleidingen aangeboden over 'evaluatie en functioneringsgesprekken'.

- Tegenwoordig is er veel te doen rond het 'personeelsbeleid' : het is een hot item op de markt (Tevreden werknemers? Dan is evalueren noodzakelijk!).
- Er bestaan reeds veel 'tools' op de markt. (Er gebruik van maken!)

Persoonlijke mening

- Er zijn verschillende BW die verder staan in hun optimalisatie. Deze kunnen Revam bijstaan met tips, ervaringen en suggesties.
- Er bestaan reeds evaluatieprogramma's op de markt die je kan kopen.
- Bepaalde opleidingen geven tips over het optimaliseren van het evaluatiebeleid. *Bijvoorbeeld: competentiegericht management.*
- De medewerkers evolueren in de positieve richting omdat ze aandacht besteden aan hun werkpunten. Ze kunnen daardoor voortvloeien naar het reguliere arbeidscircuit.

Threats

Mening van de monitoren

- Geen opmerkingen

Mening verantwoordelijke van de sociale dienst

- Het overnemen van een evaluatie- of een functioneringsbeleid van bijvoorbeeld een andere BW komt de organisatie niet altijd ten goede. Je kan de stempel van 'profiteur' krijgen. De organisaties hebben er veel werk in gestoken en niet iedereen laat graag in zijn kaarten kijken.
- Te groot aanbod van 'tools': welke kiezen? (Overaanbod?)
- Er zijn zeer veel verschillende meningen over een evaluatiebeleid: Moet je evalueren? Op welke manier? Welke is nu juist? Bestaat er een juiste manier? Hoe voer je het best gesprekken? Er wordt met andere woorden twijfel gezaaid over een 'goed' functionerings- en evaluatiebeleid.

Persoonlijke mening

- De evaluatieprogramma's zijn te duur en te gespecialiseerd om bij Revam toe te passen.
- Er zijn te weinig opleidingen die Revam kan toepassen, omdat deze al te ver ontwikkeld zijn.
- Door de grote druk die er heerst om rendement te halen, is er weinig tijd om de huidige systemen aan te passen en te optimaliseren.

Ik ben er me bewust van dat er veel negatieve elementen werden opgesomd. Dit doen de monitoren, de verantwoordelijke van de sociale dienst en ikzelf niet vanuit het standpunt van zwartkijkers. Het is belangrijk zich bewust te zijn van de negatieve aspecten. Op die manier krijg je een duidelijk overzicht van de

elementen die nood hebben aan verandering. Doch is het zeker even belangrijk de positieve elementen te zien. Dit zijn de aspecten waar je verder op kan bouwen bij de optimalisatie.

5.2 Externe toetsing

Ik heb ervoor gekozen niet alleen een overzicht te geven van de sterktes en zwaktes die er zowel intern als extern heersen. Naast de interne toetsing vind ik een externe toetsing ook waardevol. Door een dergelijke toetsing zal ik inzicht krijgen in de manier waarop andere Beschutte Werkplaatsen deze procedure aanpakken en uitwerken. Zij kunnen mij tips en aandachtspunten meegeven bij de uitwerking van de procedure binnen Revam. Op die manier kom je te weten of deze procedure ook leeft bij andere Beschutte Werkplaatsen. Zijn zij tevreden over hun methodes en formulieren? Of hebben ze ook nood aan verandering?

Ik heb besloten contact op te nemen met drie Beschutte Werkplaatsen. Het contact verliep zowel telefonisch, schriftelijk als mondeling. Samen met de verantwoordelijke van de sociale dienst heb ik overlegd welke Beschutte Werkplaatsen ik ging contacteren.

Als eerste werkplaats heb ik de Wase Werkplaats vzw in Temse gecontacteerd. Ik kreeg van hen de nodige uitleg en informatie over het verloop van hun functionerings- en evaluatiebeleid en het opstellen van hun werkbegeleidingsplan. Ik heb deze BW gecontacteerd, omdat dit een werkplaats is die bekend staat voor hun vergevorderd beleid rond deze procedure.

Als tweede werkplaats contacteerde ik Demival, gelegen in Deinze. Revam en Demival functioneren vaak op hetzelfde niveau en er is een goede samenwerking tussen beide Beschutte Werkplaatsen. Demival was onmiddellijk bereid om hun procedure te laten inkijken. Ze gaven mij feedback bij hun werkmethode.

Als laatste contacteerde ik Nevelland. Dit is een Beschutte Werkplaats in Drongen. Revam heeft een goed contact met deze Beschutte Werkplaats. Nevelland was bereid mij de nodige informatie te verschaffen en enkele documenten te laten inkijken. Nevelland is sinds twee à drie jaar -in het kader van het diversiteitsplan- deze procedure aan het herwerken. Zij doen dit in samenwerking met een gespecialiseerde firma.

5.2.1 De Wase Werkplaats

De informatie die je hieronder kan vinden, heb ik verkregen via een intern document van de Wase Werkplaats. (Wase Werkplaats, s.d. , p. 1-7) Dit document werd nader toegelicht door de sociale dienst.

De Wase Werkplaats is een BW die bekend staat in de omgeving voor hun vergevorderde en goed uitgewerkte procedures.

Het plan waarmee zij werken noemt 'het individueel begeleidingsplan'. Dit plan zorgt ervoor dat de twee kwaliteitseisen, die afgeleid zijn uit de hoofddoelstelling van de organisatie, verwezenlijkt worden. De doelstelling luidt als volgt: "De Wase Werkplaats stelt zich tot doel arbeidsplaatsen aan te bieden aan personen met een beperking en verstrekt daarbij aangepaste hulpverlening en professionele begeleiding. Hierdoor verwerft hij een volwaardig inkomen, kansen tot sociale integratie en individuele ontplooiing." Hieruit leiden zij twee kwaliteitseisen af, namelijk

- "De arbeid moet afgestemd zijn op de mogelijkheden van de werknemer.
 - Door middel van de arbeid moeten de individuele ontplooiingskansen van de werknemer zoveel mogelijk uitgebreid worden."
- (Wase Werkplaats, s.d. , p. 1-7)

Het begeleidingsplan bestaat uit het bepalen van het functioneringsniveau, het functioneringsprofiel en het uitvoeren van de jaarlijkse evaluatiegesprekken.

De Wase Werkplaats splitst alle activiteiten op in verschillende functies, zoals verpakken en etiketteren. Elke functie wordt vervolgens in vijf moeilijkheidsgraden ingedeeld. Deze graden noemen zij de functioneringsniveaus. Elk functioneringsniveau heeft een functiebeschrijving. Tijdens de eerste dagen van de tewerkstelling wordt er nagegaan welke functiebeschrijving het best overeenkomt met de arbeidsvaardigheden van de doelgroepmedewerker.

Mening: Het systeem dat de Wase Werkplaats hanteert, vind ik zeer goed. Toch ben ik er van overtuigd dat dit systeem bij Revam niet haalbaar is. Ten eerste zou het te veel kostbare tijd in beslag nemen om alle activiteiten op te splitsen en te komen tot vijf functioneringsniveaus en functiebeschrijvingen. Ten tweede wisselen de activiteiten bij Revam zeer vaak, met als gevolg dat je steeds nieuwe activiteiten moet uitwerken in functies, functioneringsniveaus en functioneringsbeschrijvingen.

Na een proefperiode van twee maanden wordt het functioneringsniveau geëvalueerd. Dit wordt besproken met de monitor van het atelier waar de desbetreffende doelgroepmedewerker tewerkgesteld is. Per vaardigheid worden de scores opnieuw beoordeeld. De scores kunnen ofwel bevestigd, teruggebracht of opgewaardeerd worden. Indien de doelgroepmedewerkers grotendeels hoger of lager scoren dan de aangeduide waarde, wordt het functioneringsniveau aangepast. Het voorlopige definitieve niveau noemt men het functioneringsprofiel.

Mening: De manier waarop het functioneringsniveau wordt opgevolgd, vind ik zeer goed. Na twee maanden wordt het niveau herbekeken. Ik vind deze periode een geschikt moment om een beeld van iemand te kunnen vormen. Het systeem

dat de Wase Werkplaats hanteert, vind ik nog steeds goed. Door bovenvernoemde reden is dit echter niet haalbaar bij Revam.

Nadat het functioneringsprofiel is opgesteld in de Wase Werkplaats, voeren zij een eerste evaluatiegesprek. Dit gesprek gaat door met de medewerker en zijn monitor. Dit is de directe leidinggevende. In hun evaluatiebeleid worden verschillende tips gegeven hoe het evaluatiegesprek het best gevoerd wordt. Deze tips gaan over het tijdstip en de plaats waar de evaluatie kan doorgaan.

Mening: Ik vind het zeer goed dat de Wase Werkplaats stilstaat bij zaken die vaak als evident worden aanzien. Het is belangrijk om voldoende tijd uit te trekken voor de doelgroepmedewerker. Dit is voor vele werknemers een uniek moment waar ze vrijuit kunnen spreken, waar zij in de belangstelling staan, enzovoort. De doelgroepmedewerker dient steeds centraal te staan tijdens de evaluatiegesprekken. De tips die de Wase Werkplaats heeft omtrent de (zit)plaats, tijdstip, houding, ... dienen inderdaad met zorg te worden gekozen. Vaak worden deze aspecten over het hoofd gezien.

In deze BW wordt er veel belang gehecht aan een goede voorbereiding van het gesprek. Zowel de leidinggevende als de doelgroepmedewerker worden gevraagd het gesprek voor te bereiden. Voor de doelgroepmedewerker hebben zij twee vragenlijsten uitgewerkt. De medewerker heeft de keuze welk formulier hij invult. Het ene is uitgebreider dan het andere.

Mening: Het is zeer belangrijk om de nodige voorbereidingen te treffen. Ik ben er voorstander van om de doelgroepmedewerker zelf de evaluatie te laten voorbereiden. Op die manier is er meer interactie en zal de doelgroepmedewerker gemakkelijker zijn mening kunnen uiten.

De leidinggevende maakt zijn voorbereiding aan de hand van het evaluatieformulier. In de Wase Werkplaats hebben ze vooraf de structuur van het gesprek uitgeschreven. Er wordt bijvoorbeeld gestart met het geven van 'een pluim'. De leidinggevende schrijft deze 'pluim' op papier: zo verloopt het gesprek vlotter. Tijdens het gesprek wordt er gepeild naar de taken van de doelgroepmedewerker en hoe de werkomstandigheden worden ervaren. Op het document zijn er richtvragen geformuleerd voor het geval dat de doelgroepmedewerker niet uit zijn woorden komt of niet weet wat te antwoorden. Er is ook ruimte voorzien voor feedback van de leidinggevende.

Mening: Voordien had ik er nooit bij stilgestaan, maar het gesprek kan vlotter verlopen wanneer je een document met richtvragen hebt. Bij Revam bereiden enkel de monitoren een evaluatieformulier voor aan de hand van criteria die de sociale dienst heeft opgesteld. Uit eigen ervaringen heb ik kunnen opmerken dat sommige gesprekken soms vastlopen. Bij het gebruik van enkele richtvragen, is het gemakkelijker het gesprek nieuw leven in te blazen.

5.2.2 Demival

De informatie die u hieronder kan terugvinden over Beschutte Werkplaats Demival, heb ik verkregen via de procedure uit het kwaliteitshandboek, de bijhorende evaluatiedocumenten (Demival, 2006) en via een gesprek met de verantwoordelijke van de sociale dienst.

Het plan dat Demival gebruikt, noemen zij 'het trajectbegeleidingsplan'⁵. Het TRBP wordt in Demival als volgt gedefinieerd: "Het schema met de aandachtspunten waaraan gewerkt wordt om de doelgroepwerknemer via een optimale tewerkstelling te ondersteunen en te begeleiden in zijn professionele ontplooiing en verbetering van zijn maatschappelijke integratie." (Demival, 2006)

Demival gebruikt onderstaande structuur om de procedure 4.6.2 in het kwaliteitshandboek te beschrijven:

- het doel;
- het toepassingsgebied;
- verwante documenten en hulpmiddelen ;
- de verantwoordelijke.

Nadien wordt de werkwijze bij het evalueren en het daaruit voortvloeiend trajectbegeleidingsplan beschreven.

Mening: Het trajectbegeleidingsplan van Beschutte Werkplaats Demival vertoont gelijkenissen met het huidige plan bij Revam. In het kwaliteitshandboek waar de procedures zijn uitgeschreven, hanteren ze eenzelfde rode lijn. Ik vind dit persoonlijk een goede structuur. De informatie wordt op een overzichtelijke manier genoteerd. Daarom zal ik bij het heruitschrijven van de procedure de algemene structuur behouden.

Demival voert een evaluatie bij een nieuwe werknemer uit na twee weken en na drie maanden tewerkstelling. De medewerker wordt nadien tweejaarlijks geëvalueerd.

Mening: Ik heb reeds weergegeven dat ik een evaluatie na twee weken te vroeg vind. In Demival wordt iedere doelgroepmedewerker minimaal één keer geëvalueerd gedurende een periode van twee jaar. Persoonlijk vind ik dat niet voldoende. Een persoon moet optimaal begeleid worden en dat is volgens mij niet mogelijk met een tweejaarlijkse evaluatie. Dit wordt in Demival goed gemaakt door dagelijkse contacten met de doelgroepmedewerker en wekelijks overleg. In Demival hebben ze bewust gekozen om hun werknemers tweejaarlijks te evalueren. Demival heeft een grotere populatie doelgroepmedewerkers, voor hen is het moeilijk om alle werknemers te evalueren gedurende een periode van één jaar.

⁵ TRBP is de afkorting voor het trajectbegeleidingsplan

In Demival wordt voor elke nieuwe werknemer op basis van de resultaten van het kennismakingsgesprek een profiel opgemaakt over de mogelijkheden en de beperkingen van de doelgroepmedewerker. Er wordt ook een minimumniveau bepaald. Aan dit niveau wordt de meest haalbare job toegewezen.

Mening: Ik vind het goed dat Demival een geschikt werk probeert te bieden aan een nieuwe medewerker. Toch ga ik de werkwijze niet overnemen in het beleid voor Revam. Volgens mij is het zeer moeilijk om een profiel op te stellen over een nieuwe doelgroepmedewerker op basis van een kennismakingsgesprek. Uit eigen ervaring heb ik al ondervonden dat het niet gemakkelijk is om personen in te schatten op basis van één of twee gesprekken. Vaak onder- of overschatten wij een doelgroepmedewerker. Een minimumniveau vaststellen lijkt mij eveneens moeilijk omdat je ook hier de persoon kan onder- of overschatten.

Tijdens de proefperiode wordt de nieuwe werknemer regelmatig bezocht door de individuele trajectbegeleider. Deze voert regelmatig gesprekken over de ingroeioomstandigheden en zorgt eventueel voor bijsturing door dialoog met de leidinggevenden. De vaststellingen van deze besprekingen worden op vijf verschillende data geregistreerd op een fiche.

Mening: De verschillende registraties vind ik een goed idee: op die manier krijg je een duidelijk zicht op een doelgroepmedewerker. Toch wil ik hier opmerken dat opnieuw de eerste indruk verkeerd kan zijn. Bij Revam is er slechts één persoon die de sociale dienst bemant. Het zou voor deze persoon een bijkomende belasting zijn om de extra administratie erbij te nemen.

Na de proefperiode loopt er een ingroeiperiode. Deze periode start de derde week van de tewerkstelling en eindigt na drie maanden. In deze periode is de begeleiding minder intensief. Op het einde van iedere maand wordt een evaluatieformulier opgesteld.

Mening: Ik vind het opnieuw een goed idee, om de persoon maximaal op te volgen. Opnieuw zou dit bij Revam voor extra administratieve taken zorgen. Ik ben me ervan bewust dat je alles moet doen om de (nieuwe) doelgroepmedewerkers op te volgen. Toch dienen alle veranderingen haalbaar te blijven.

Na de ingroeiperiode wordt een definitief trajectbegeleidingsplan opgesteld. De doelgroepmedewerker kan, indien gewenst, een kopie krijgen van zijn trajectbegeleidingsplan.

Mening: Ik vind het zeer goed dat de doelgroepmedewerkers een kopie kunnen krijgen. Op deze manier blijven ze op de hoogte van hun werkpunten en blijven ze er alert voor.

De sociale dienst staat in voor de planning en begeleiding van de evaluaties. Er wordt geprobeerd om minstens een keer per twee jaar een beoordelings- en evaluatiestaat op te maken per doelgroepmedewerker. De evaluatiestaat is een

checklist van de vaardigheden en mogelijkheden van de doelgroepmedewerker. Per item wordt weergegeven waar de werknemer staat ten opzichte van de verwachting van hemzelf en Demival. De doelgroepmedewerker mag ook zijn mening geven. Door vergelijking met vroegere evaluaties wordt een evolutie in de groeimogelijkheden van de doelgroepwerknemer weergegeven. Dit laat toe het trajectbegeleidingsplan bij te sturen.

Mening: Bij Revam is de sociale dienst ook verantwoordelijk voor de planning en begeleiding van de evaluaties. Het is belangrijk dat de medewerkers inspraak hebben. Ik stel mij de vraag of dit in Demival vlot verloopt, aangezien er geen gebruik wordt gemaakt van een aangepast evaluatieformulier. De doelgroepmedewerkers van Revam hebben ook inspraak, maar dit verloopt niet vlot. Daardoor wordt er ongewild een eenzijdig gesprek gevoerd. Ik vind het goed dat evaluaties vergeleken worden met vorige evaluatieformulieren. Daar zal ik zeker en vast rekening mee houden in de optimalisatie van de procedure te Revam.

5.2.3 Nevelland

De informatie van Beschutte Werkplaats Nevelland ben ik bekomen door een gesprek met de maatschappelijke assistent te voeren. Zij bezorgde mij enkele documenten om een beeld te kunnen vormen over hun procedure en werkwijze. Nevelland is al geruime tijd bezig met veranderingen aan te brengen in de procedure van het werkbegeleidingsplan. (Nevelland, 2007)

In Nevelland hebben ze de naam 'het werkbegeleidingsplan' behouden. Deze naam is bij hen goed ingeburgerd en het zou voor onnodige verwarring zorgen indien ze die naam zouden veranderen.

Mening: De motivatie om in Nevelland de benaming te behouden, vind ik geen slecht idee. Bij Revam is er weinig waarde verbonden aan deze naam. Er zijn weinig personen op de hoogte van deze benaming, dit is mede veroorzaakt door het gebruik van verschillende termen voor het desbetreffende plan. Ik heb voorgesteld aan de verantwoordelijke van de sociale dienst bij Revam om de naam van het plan te veranderen. Het is mijn bedoeling om een naam te gebruiken, die duidelijk aantoont wat het plan omvat.

In Nevelland is de sociale dienst niet aanwezig bij het evaluatiegesprek. Dit is een bewuste keuze van Beschutte Werkplaats Nevelland. In Nevelland heeft dit gesprek de naam ontwikkelingsgesprek. Dit gesprek gaat door met de monitor en de desbetreffende doelgroepmedewerker. De sociale dienst had het, wegens tijdgebrek, moeilijk om iedere doelgroepmedewerker te evalueren. Nu de monitoren deze verantwoordelijkheid op zich nemen vormt dit geen probleem meer. Indien noodzakelijk, kan de sociale dienst nog steeds een gesprek aangaan met de doelgroepmedewerker.

Mening: Ik heb een dubbel gevoel bij deze beslissing. Enerzijds ga ik akkoord met deze beslissing, omdat de monitor met de doelgroepmedewerker moet werken op de werkvloer. De sociale dienst heeft weinig zicht op de werksituatie. Als je de situatie zo bekijkt, is het inderdaad niet nodig dat de sociale dienst aanwezig is. Het is ook zo dat de sociale dienst door deze beslissing een heel stuk ontlast wordt. Anderzijds vind ik het belangrijk dat de sociale dienst wel aanwezig is, omdat zij ook dienen te weten hoe de werknemer functioneert op de werkvloer. Vaak hebben psychosociale problemen verband met de werksituatie. Het heeft zijn voor- en nadelen als de sociale dienst al dan niet aanwezig is tijdens het gesprek. Ik zal deze verandering niet doorvoeren bij Revam, omdat er zich reeds verschillende veranderingen hebben voorgedaan. Deze beslissing neem ik dus bewust. Het is belangrijk om de noodzakelijkste elementen eerst te veranderen. Later is er steeds ruimte om extra veranderingen aan te brengen. Ik zal dit gebruiken als een optie voor de toekomst. Revam zal op termijn zelf kunnen beslissen of zij dit ook willen doen of niet.

Zowel de monitor als de doelgroepmedewerker vullen een competentiefiche in. Deze fiche is opgesteld in samenwerking met een gespecialiseerde firma in functie van hun diversiteitsplan.

Mening: Ik vind het goed dat zowel de monitor als de doelgroepmedewerker een competentiefiche dienen in te vullen. Op die manier wordt de doelgroepmedewerker betrokken. Deze fiche is voor beide personen dezelfde. Ik stel mij de vraag in welke mate de doelgroepmedewerkers dit formulier zelfstandig kunnen invullen, aangezien dit niet aangepast is aan hun niveau.

In de competentiefiche van Nevelland delen ze hun competenties in deelcompetenties.

Bijvoorbeeld: de generieke competenties worden verder opgedeeld in de competentie samenwerking, collegialiteit, ...

Mening: Naar mijn mening is er heel veel tijd gestoken in de opstelling van de competenties. Ik vind het systeem dat Nevelland hanteert goed. Er is goed over nagedacht en dat is zeer belangrijk. Ik gaf eerder mijn mening weer, waarom ik de competenties in Revam niet zal opdelen in categorieën.

In het ontwikkelingsgesprek worden er concrete afspraken gemaakt en de perspectieven naar de toekomst bekeken.

Mening: Het is belangrijk om de afspraken voor de doelgroepmedewerkers concreet te maken. Op die manier kunnen ze gericht werken aan hun werkpunten.

5.2.4 Besluit externe toetsing

Hierboven heb ik kort de belangrijkste punten genoteerd uit de procedures. Ik vond het niet noodzakelijk om de procedures van naaldje tot draadje uit te leggen. Het is vanzelfsprekend dat ik hun procedures ook niet tot op de bodem ken, aangezien ik nooit met hun documenten heb gewerkt. De Beschutte Werkplaatsen gaven mij de meest essentiële elementen van hun procedure mee. Bij elke BW waren er punten waar ik mij volledig in kon vinden en in andere minder. Ik heb respect voor elke procedure en wou op geen enkele manier afbreuk doen aan de bestaande documenten in deze voorzieningen.

Ik neem verschillende zaken mee uit de externe toetsing waar ik rekening mee zal houden bij de aanpassingen van de evaluatieformulieren en het werkbegeleidingsplan bij Revam.

Wase Werkplaats

- Tips noteren naar de sociale dienst, in verband met tijdstip, waar en wanneer de evaluatie kan doorgaan.
- De doelgroepmedewerkers de evaluatie laten voorbereiden.
- Richtvragen voorbereiden indien het gesprek vastloopt.
- Bij het werkbegeleidingsplan de mogelijkheid voorzien om de functie van de doelgroepmedewerker binnen de BW aan te duiden.

Demival

- Duidelijke indeling bij het uitschrijven van de procedure uit het kwaliteitshandboek.
- De doelgroepmedewerkers een kopie geven, in functie van hun werkpunten.
- Vergelijking met de vorige evaluaties.

Nevelland

- Niet te veel veranderingen aanbrengen in één keer. De niet-prioritaire veranderingen kan je later nog steeds doorvoeren.
- De evaluatie door zowel de monitor als de doelgroepmedewerker laten voorbereiden.
- De werkpunten duidelijk uitleggen, zodat die concreet worden.
- De toekomstperspectieven duidelijk weergeven: zo wordt de te nemen weg duidelijker.

6 De optimalisatie van het beleid

6.1 Veranderingen in het huidige beleid

Ik zal verschillende zaken in het huidige beleid aanpassen. Ik heb ervoor gekozen om item per item te bespreken en te motiveren waarom ik het op die manier zal aanpassen.

De doelgroepmedewerker stond tijdens mijn afstudeerproject centraal. Bij de veranderingen die ik ga doorvoeren heb ik dan ook steeds rekening gehouden met hen. Toch heb ik ook rekening gehouden met de doelen van de organisatie. Er dient zowel een meerwaarde gecreëerd te worden voor de medewerkers als voor Beschutte Werkplaats Revam. Bij de veranderingen heb ik getracht om alle partijen te betrekken. Als de veranderingen niet worden gedragen door alle partijen, zal er geen meerwaarde ontstaan.

6.1.1 Evaluatiedocument voor de doelgroepmedewerkers

Ik vind het belangrijk dat de doelgroepmedewerkers een grotere inspraak krijgen in de evaluatiegesprekken. Bij Revam wordt er eerder een eenzijdige communicatie gevoerd, hoewel er niet bewust voor gekozen is. Revam is voorstander van een tweezijdig gesprek. Zowel de monitoren als de verantwoordelijke van de sociale dienst staan achter mijn beslissing om de doelgroepmedewerkers meer inspraak te verschaffen.

Ik heb ervoor gekozen een evaluatiedocument op maat te ontwerpen voor de doelgroepmedewerkers. In eerste instantie had ik de intentie om drie evaluatieformulieren op te maken, namelijk voor

- doelgroepmedewerkers die goed kunnen lezen en schrijven;
- doelgroepmedewerkers die kunnen lezen, maar moeite hebben met schrijven;
- doelgroepmedewerkers die noch kunnen lezen, noch kunnen schrijven.

Door tijdgebrek ga ik mij beperken tot één evaluatieformulier. Ik heb ervoor gekozen een evaluatieformulier op te stellen voor personen die (een beetje) kunnen lezen, maar moeite hebben met schrijven. Ik ben van mening dat het document op die manier het grootste publiek van Revam zal bereiken. De competenties waarop de doelgroepmedewerkers zichzelf dienen te beoordelen zijn tot stand gekomen door in interactie te treden met de monitoren, productie-verantwoordelijke en de verantwoordelijke van de sociale dienst. Ik heb ook rekening gehouden met de competenties en criteria die de monitoren en de sociale dienst aangaven in de vragenlijst die ze hadden ingevuld. Ikzelf heb ook enkele items ingebracht. Ik heb mij vooral gebaseerd op de vereisten die Revam stelt ten opzichte van haar werknemers. De werknemers dienen aan bepaalde

voorwaarden te voldoen om optimaal te kunnen functioneren in een Beschutte Werkplaats. Als laatste hield ik rekening met de competenties en criteria die werden gebruikt in de vorige evaluatiedocumenten.

De criteria waarop de doelgroepmedewerkers zichzelf beoordelen, worden in een korte zin omschreven en verduidelijkt met een aangepast pictogram. De werknemers kunnen zichzelf beoordelen door een kruisje te plaatsen bij de duim die het meest hun functioneren belicht. Ik heb gekozen voor drie opties:

- een duim omhoog = 'ja' of 'goed'; 
- een duim omlaag = 'nee' of 'slecht'; 
- een duim opzij = niet goed of niet slecht;
geen mening;
niet van toepassing. 

Ik heb beslist te werken met pictogrammen om de opdracht die ze krijgen, namelijk zichzelf evalueren, te ondersteunen. Het was de bedoeling in het evaluatieformulier eenzelfde soort visualisaties te gebruiken, namelijk 'Screen Beans'. Screen Beans kan men zich voorstellen als zwarte figuurtjes die verschillende handelingen uitbeelden. Deze visualisaties zijn gemakkelijk interpreteerbaar en zouden leiden tot eenvormigheid. Dit is jammer genoeg niet gelukt. De competenties waarop de doelgroepmedewerker zichzelf moet beoordelen, konden niet allemaal verbonden worden aan een bestaande 'Screen Bean'.

Het is niet gemakkelijk om jezelf te beoordelen en daar ben ik me bewust van. Door de beperking die de doelgroepmedewerkers hebben, is dit nog een extra moeilijkheid. Wanneer de competenties gevisualiseerd worden, zal het gemakkelijk zijn om de opdracht te begrijpen. Via dit nieuwe evaluatieformulier zullen zij gemakkelijker kunnen vertellen hoe zij zich voelen, wat hun mening is en hoe ze denken over hun eigen functioneren. Zo zullen de doelgroepmedewerkers met andere woorden meer inspraak verwerven tijdens de evaluatiemomenten. Het nieuwe evaluatieformulier zal voor meer aanknopingspunten zorgen in het gesprek. Inspraak, zeggenschap en keuzevrijheid zijn items die behoren tot het emancipatorisch gedachtegoed. Deze tracht ik na te streven via het evaluatieformulier waarin de doelgroepmedewerkers zichzelf evalueren. Door het opstellen van een aangepast evaluatieformulier wordt ook hun zelfstandigheid bevorderd.

Het vergde heel wat moeite om de juiste pictogrammen te vinden. Hoewel er niet over het gehele document dezelfde figuren worden gebruikt, ben ik er van overtuigd dat dit de communicatie van de doelgroepmedewerker zal bevorderen. Dit formulier is niet dwingend. Ik wil daarmee aangeven dat er steeds

veranderingen kunnen gebeuren. Wanneer het evaluatieformulier verschillende keren is gebruikt, zal ik het document beoordelen. Er kunnen steeds wijzingen aangebracht worden, zowel tijdens als na mijn stage. Het nieuwe document kan je terugvinden in bijlage 5.

6.1.2 Competenties beoordeeld door de monitoren

Naast de doelgroepmedewerker vult ook de monitor een evaluatieformulier in. Aangezien er bij elke evaluatie een verschillend evaluatieformulier werd gebruikt, heb ik een nieuw evaluatiedocument ontworpen dat bij elke evaluatie gebruikt kan worden. (Zie bijlage 6)

Het is belangrijk stil te staan bij de competenties die je wil beoordelen tijdens een evaluatiegesprek. De competenties worden het best bepaald in overleg met de verschillende betrokken partijen. Er dient ook rekening gehouden te worden met de missie en de visie.

Via de interne vragenlijst heb ik geprobeerd de monitoren inspraak te geven bij de keuze van de te beoordelen competenties. Uit de vragenlijst kwamen volgende competenties naar voor:

- houding ten opzichte van collega's;
- houding ten opzichte van het begeleidende personeel;
- algemene houding;
- werktempo;
- vaardigheden (lezen, schrijven en tellen);
- motivatie;
- inzetbaarheid;
- flexibiliteit.

Deze voorgenoemde competenties heb ik gebruikt in het evaluatieformulier dat de monitoren invullen om de doelgroepmedewerker te beoordelen. In het evaluatieformulier zijn er meer competenties opgenomen dan hierboven beschreven. Deze competenties heb ik zelf gekozen. Ik heb die geselecteerd op basis van wat Revam verwacht van haar werknemers. De verwachtingen die Revam stelt heb ik onder andere kunnen afleiden uit gesprekken met de monitoren en observaties. De competenties die opgenomen worden in het evaluatieformulier, zijn vereist om optimaal te kunnen functioneren in Beschutte Werkplaats Revam. In diverse literatuurbronnen vond ik verscheidene competentielijsten. Veel van deze competenties komen overeen met deze die ik hanteer in het evaluatieformulier van de monitoren. Dit wil zeggen dat bepaalde competenties in vele arbeidssituaties belangrijk zijn om te kunnen functioneren.

Bijvoorbeeld: De competenties 'werktempo', 'motivatie' en 'flexibiliteit' zijn elementair in bijna elke arbeidssituatie.

Ik heb ervoor gekozen de competenties niet te categoriseren. Ik gaf op p. 28 reeds mijn motivatie voor deze beslissing. De competenties dienen opgevolgd te worden door verschillende personen. De vaardigheden vergen vaak een verschillende aanpak. (Laperre en Audenaert, 2007, p. 33-34) Fysieke en technische competenties zullen bijvoorbeeld eerder opgevolgd worden door de monitoren en de productieverantwoordelijke, in plaats van de sociale dienst. Bij de sociale en persoonlijke vaardigheden zal de sociale dienst meer betrokken worden.

Bij het nieuwe evaluatieformulier zijn er open ruimtes voorzien die de mogelijkheid bieden extra competenties te vermelden en te voorzien van de nodige toelichtingen. Ik heb daar bewust voor gekozen, omdat er nooit een evaluatieformulier kan opgesteld worden waar alle competenties in vermeld staan, wat uiteraard niet nodig is. Op die manier zullen alle criteria besproken worden die belangrijk zijn voor de te beoordelen doelgroepmedewerker. Wanneer het evaluatiedocument reeds langer in het gebruik is, kunnen er wijzigingen optreden. Competenties die veel voorkomen in de extra ruimtes, kunnen vaste items worden. Daarentegen kunnen ook competenties weggelaten worden uit de lijst, wanneer die niet meer relevant of weinig van toepassing zijn.

6.1.3 Handleiding monitoren

Op verzoek van de monitoren, heb ik beslist een handleiding te ontwerpen. (Zie bijlage 4) Verschillende monitoren gaven in de vragenlijst aan dat zij nooit op de hoogte zijn gebracht over het gebruik van de evaluatiedocumenten. Bijgevolg gebruikten ze de formulieren niet allemaal correct, waardoor veel informatie verkeerd werd doorgegeven of verloren ging. Aangezien ik het belangrijk vind dat de documenten optimaal gebruikt worden en de nodige informatie verschaffen, heb ik een handleiding ontworpen.

De monitoren kregen op een overlegvergadering informatie over de nieuwe documenten: over het gebruik, de veranderingen, de aandachtspunten, ... Ze kregen ook uitleg over het verloop van de evaluatiegesprekken. Aangezien ook de sociale dienst een nieuw hulp- en dienstverleningsplan hanteert, zal het gesprek anders worden opgebouwd. Ik gaf hen eveneens de nodige omkadering van deze documenten. Gedurende deze uiteenzetting benadrukte ik het belang van feedback. De documenten mogen steeds aangepast en aangevuld worden, ook als ik niet meer aanwezig ben. Het is belangrijk dat de documenten steeds veranderen, zodat er uiteindelijk een optimaal product ontstaat. Het document moet met andere woorden 'leven'.

6.1.4 De beoordelingsmethode

Ik gaf reeds aan dat ik voorstander ben van de 360° feedback. Bij deze methode worden verschillende partijen betrokken bij de evaluatie. Op die manier komt er feedback uit verschillende hoeken. Deze beoordelingsmethode wil ik gebruiken voor de evaluatie van de doelgroepmedewerkers.

Ik ben gestart bij een van de belangrijkste partijen, namelijk de doelgroepmedewerkers. Zoals eerder beschreven heb ik een evaluatieformulier op maat ontwikkeld. Doordat zij de mogelijkheid krijgen om vooraf het formulier in te vullen, kunnen ze stilstaan bij hun eigen functioneren. (Zie bijlage 5)

De beoordelingsmethode voor de monitoren heb ik eveneens aangepast. Samen met de betrokkenen heb ik ervoor gekozen om gebruik te maken van een waarderingsschaal. Deze methode is zeer handig in het gebruik en dat was een belangrijke motivatie om voor deze beoordelingsmethode te kiezen. Ik ben er mij van bewust dat er met dergelijke schalen vaak een vorm van subjectiviteit gepaard gaat. Toch zal ik er alles aan doen om de waarderingsschaal zo objectief mogelijk te omschrijven. Ik zal starten bij de competenties, de waarderingsniveaus, enzovoort. De competenties die beoordeeld worden, zijn ontwikkeld in samenspraak met de betrokkenen en mezelf. De competenties die de monitoren beoordelen, zijn nader toegelicht. Op die manier is er geen twijfel over wat een bepaalde competentie precies omvat. De monitoren dienen aan de competenties een score toe te kennen. Deze waarderingsschaal heeft vier niveaus, namelijk heel goed, goed, voldoende en slecht. De verantwoordelijke van de sociale dienst en ikzelf hebben bewust gekozen voor een even aantal waarderingsniveaus. In het verleden werden veel beoordelingscriteria als middenpositie gequoteerd. Wij willen dat de monitoren in de toekomst een positie durven innemen. Dit zal gemakkelijker gaan, nu ze geen neutrale positie kunnen innemen. De niveaus die worden gehanteerd, zijn nader toegelicht aan de hand van een legende op het evaluatieformulier. Het is de bedoeling om via deze toelichting de niveaus objectiever te maken.

Bijvoorbeeld: 'heel goed' kan voor iedere monitor een specifieke betekenis hebben. Door de legende wordt het duidelijk dat 'heel goed' inhoudt dat de doelgroepmedewerker uitblinkt bij een bepaalde competentie en dat hij die competentie al langer bezit en in de nabije toekomst naar grote waarschijnlijkheid zal behouden.

De niveaus worden nog objectiever gemaakt omdat er op het evaluatieformulier gevraagd wordt aan de monitor het gekozen niveau nader toe te lichten. De monitoren dienen via voorbeelden te verduidelijken waarom ze dit niveau het meest treffend vinden voor die doelgroepmedewerker. (Zie bijlage 6)

De verantwoordelijke van de sociale dienst kan ook zijn mening of bevindingen tijdens het evaluatiegesprek uiten. Hoewel deze persoon geen evaluatiedocument invult, kan hij steeds de monitor aanvullen als deze een competentie bespreekt. Wanneer dit in de toekomst vereist is, kan ook de verantwoordelijke van de sociale dienst een evaluatiedocument invullen.

Bij moeilijkheden kan de productieverantwoordelijke betrokken worden in het gesprek. De mening van de andere monitoren kan steeds gevraagd worden op de overlegvergaderingen die 's morgens doorgaan. Op die manier worden alle belangrijke partijen gehoord. Ik ben er me bewust van dat het niet steeds mogelijk is alle doelgroepmedewerkers te evalueren op de overlegvergadering. Toch hoop ik dat de monitoren die een werknemer dienen te beoordelen voldoende tijd maken om ook de andere monitoren te betrekken bij de evaluatie van een doelgroepmedewerker.

Ik heb ervoor gekozen om geen andere partijen te betrekken naast bovengenoemde. Het zou weinig nut hebben om bijvoorbeeld de klanten, de boekhouder, de dienst facturatie of de leveranciers te betrekken bij het evaluatiegesprek. Ten eerste kennen zij de werknemers niet of onvoldoende. Ten tweede zou er kostbare tijd van hen verloren gaan. Zij zouden naar mijn mening geen meerwaarde hebben in het evaluatiegesprek. De verantwoordelijke van de sociale dienst kan mijn mening delen.

Ik heb zoals eerder vermeld gebruik gemaakt van de 360° feedback. Binnen deze methode heb ik een andere methode gebruikt, namelijk de waarderingsschaal. Dit was nodig om het geheel efficiënt te maken en voldoende informatie te verkrijgen. Aangezien de doelgroepmedewerkers zichzelf evalueren, is dit ook een methodiek die gebruikt wordt binnen de 360° feedback.

6.1.5 Het hulp- en dienstverleningsplan

Eerder gaf ik aan in onderdeel 4.3.6 dat het werkbegeleidingsplan bij Revam verschillende benamingen heeft. Bij Revam is er weinig waarde verbonden aan deze naam. Er zijn weinig personen op de hoogte van deze benaming. Bovendien weten slechts enkele van hen wat de betekenis van dit plan is en hoe het wordt opgesteld.

De verantwoordelijke van de sociale dienst kon zich vinden in mijn standpunt. Ik heb voorgesteld om het werkbegeleidingsplan vanaf nu de naam hulp- en dienstverleningsplan te geven. Deze naam geeft duidelijk weer wat er van het plan verwacht kan worden. Het is een plan waar er hulp wordt geboden aan de doelgroepmedewerker. Er wordt gekeken hoe we de werknemers een dienst kunnen bewijzen. Bijvoorbeeld door een extra taak, extra loon of extra werkmateriaal toe te kennen. Dienstverlening kan ook ruimer worden gezien, namelijk diensten waar een doelgroepwerknemer beroep op kan doen. Ik wil hier aantonen dat de term 'hulp- en dienstverleningsplan' duidelijker is voor de werknemer, maar ook voor de monitoren en de productieverantwoordelijke. Het

is gemakkelijker een betekenis toe te kennen aan het hulp- en dienstverleningsplan, dan aan een werkbegeleidingsplan. Het hulp- en dienstverleningsplan heeft tevens de bedoeling om beginnende onvrede of disfunctioneren tijdig op te sporen. Via dit plan wil Revam alert blijven voor 'blijven leren'. Het plan heeft een ruimere invulling.

Ik heb ervoor gekozen om één hulp- en dienstverleningsplan te ontwikkelen, in tegenstelling tot vroeger, waar er drie werkbegeleidingsplannen bestonden. Nu zal er zowel bij de evaluatie na één maand, drie maanden als jaarlijks, hetzelfde document worden gebruikt. Meer informatie hierover geef ik in het onderdeel 5.3.6. Het was de bedoeling om een plan te ontwerpen waar het voor de doelgroepmedewerker duidelijk is wat zijn werkpunten zijn, hoe hij eraan moet werken, in welke tijdspanne Revam dit gerealiseerd wil zien en wie hem daarbij zal helpen. Ik zocht inspiratie bij andere Beschutte Werkplaatsen, in boeken en op internet. Het eerste deel van het hulp- en dienstverleningsplan is gebaseerd op het oude werkbegeleidingsplan. Vele aspecten komen terug, maar op een vernieuwde manier.

Bijvoorbeeld: In het oude document stond er 'beperking'. In het nieuwe document is dit concreet gemaakt door de verschillende soorten beperkingen op te noemen. Ook gaf ik in klein onderschrift een aantal tips mee. Dit zijn vragen die de verantwoordelijke van de sociale dienst kan stellen over het onderwerp beperking. Dit kan onder meer het gebruik van medicatie, zittend of staand werk zijn. Er is ruimte voorzien om de beperking nader toe te lichten.

In tegenstelling tot het vroegere werkbegeleidingsplan, heb ik ruimte gelaten om de sterke punten van de doelgroepmedewerker te vermelden. Ik vind het naast de werkpunten even belangrijk de positieve elementen te benoemen. Voor de doelgroepmedewerker is dit stimulerend voor de verdere samenwerking. Het is aangenaam om naast de werkpunten, ook de sterke punten te horen.

Een bijkomende verandering is het overzicht van de werkpunten. In het (nieuwe) hulp- en dienstverleningsplan wordt er teruggeblikt naar de werkpunten van de vorige evaluatie en het proces dat de doelgroepmedewerker heeft doorlopen. Daaruit volgend worden nieuwe werkpunten, met een maximum van drie, toegekend. Deze worden geëvalueerd op de volgende evaluatie. Ik heb er bewust voor gekozen om het aantal werkpunten te begrenzen. Het is niet nuttig doelgroepmedewerkers vijf of meer werkpunten toe te kennen, want door het grote aantal zullen zij er niet toe komen aan alle punten te werken. Ze zouden niet weten welke competentie ze eerst dienen te verbeteren. Het is voor deze personen ook uiterst moeilijk om prioriteiten te stellen.

Als laatste heb ik het proces dat de doelgroepmedewerkers doorlopen om hun werkpunten te realiseren, concreet gemaakt. Op internet vond ik een bestaand plan dat bruikbaar is voor Revam.

Ontwikkelings- doel	Gewenst resultaat	Ontwikkelings- activiteit	Tijdspanne	Ondersteuning+ faciliteiten

(Applinet B.V., 2008)

Ik maakte de betekenis van deze indeling concreet door deze te voorzien van een legende. Op die manier kan iedereen het plan gebruiken en begrijpen.

Bijvoorbeeld: Gewenst resultaat = het resultaat dat de doelgroepmedewerker dient te behalen tijdens de vooropgestelde periode.

Het is de bedoeling dat de doelgroepmedewerker een kopie krijgt van deze laatste pagina. Op die manier blijft de doelgroepmedewerker alert voor zijn werkpunten. Door dit document krijgt de doelgroepmedewerker ook meer inzicht in zichzelf. Dit zal een meerwaarde bieden aan de werknemer, maar ook aan de organisatie. Zelfkennis vergroot de kans dat het hulp- en dienstverleningsplan zal slagen. (Laperre en Audenaert, 2007, p. 22) Ik ben me er bewust van dat niet iedere werknemer kan lezen en schrijven. Toch vind ik het belangrijk dat iedere werknemer zijn werkpunten mee naar huis neemt. In het thuismilieu zijn er meestal ouders, broers of zussen, ... aanwezig die kunnen lezen en schrijven. Zij kunnen er voor zorgen dat de werknemer aandachtig blijft voor deze werkpunten. Ik maak hierbij de bedenking dat niet iedereen een thuis heeft die interesse toont voor de werksituatie. Voor die personen heeft dit document minder meerwaarde.

Het hulp- en dienstverleningsplan wordt niet volledig ingevuld in het bijzijn van de monitoren. De monitor is niet aanwezig wanneer er gepeild wordt naar de sociale situatie, medische problemen, enzovoort. Op vraag van de doelgroepmedewerker kan de monitor wel plaatsnemen tijdens het gesprek. De werkpunten, de evolutie, de sterktes en zwaktes zijn elementen die vanzelfsprekend besproken worden in het bijzijn van de monitor. Zowel de verantwoordelijke van de sociale dienst als ikzelf zijn voorstander om eerst het evaluatiegesprek met de monitor en aansluitend het gesprek met de verantwoordelijke van de sociale dienst te voeren. Onze voorkeur is vooral gebaseerd op praktische redenen. Wanneer we eerst het individueel gesprek met de verantwoordelijke van de sociale dienst laten doorgaan en daarna het evaluatiegesprek, dienen we de monitor te zoeken. Daardoor zou kostbare tijd verloren gaan en bovendien is er dan een risico dat de monitor geen tijd heeft op dat moment. Wanneer de doelgroepmedewerker de monitor aanwezig wil tijdens het gesprek, vormt dit geen probleem. Dit is een grote verandering in

vergelijking met de vorige evaluaties. Deze gingen steeds door in het bijzijn van de monitoren. Dit document kan je terugvinden in bijlage 7.

6.1.6 Beoordelingstijdstip

Vroeger ging er een evaluatie door na een tewerkstelling van twee weken, drie maanden en nadien jaarlijks. Ik gaf reeds aan in onderdeel 4.3.5 dat een evaluatie na twee weken tewerkstelling te vroeg is. De verantwoordelijke van de sociale dienst en de monitoren vonden eveneens dat een beoordeling na twee weken te vroeg is. Daarom heb ik besloten het tijdstip van evaluatie licht aan te passen.

Vanaf heden zal een evaluatie van een nieuwe werknemer pas doorgaan na één maand dienst. De volgende evaluatie na drie maanden blijft hetzelfde, net als de evaluatie na een jaar dienst. Vervolgens zal de persoon jaarlijks geëvalueerd worden. Ik wil hierbij meegeven dat de proefperiode van twee weken blijft bestaan. Wanneer het gedrag, de houding of de resultaten van een nieuwe werknemer niet door de beugel kunnen, hoeft men vanzelfsprekend niet te wachten tot de werknemer een maand in dienst is. Er kan steeds een extra evaluatie worden georganiseerd. Dit gebeurt om de doelgroepmedewerker meer inzicht te doen krijgen in zijn gedrag, houding of resultaten.

De verantwoordelijke van de sociale dienst zal pas na mijn stageperiode kunnen evalueren als een eerste evaluatie na één maand dienst hanteerbaar is. Het tijdstip kan in de toekomst steeds ingekort of verlengd worden.

6.1.7 Procedure in het kwaliteitshandboek

Tijdens het schrijven van mijn eindwerk heb ik verschillende documenten in een nieuw jasje gestoken. Ik ontwierp nieuwe documenten en deed veranderingen in het huidig functionerings- en evaluatiebeleid. Aangezien Revam door mijn aanpassingen en veranderingen op een andere manier evalueert, is het belangrijk de procedure in het kwaliteitshandboek aan te passen.

De procedure in het kwaliteitshandboek is het laatste dat ik zal veranderen in mijn afstudeerproject. Deze aanpassingen zie ik als de kers op de taart. Een kwaliteitshandboek is als het ware 'het hart' van de sociale dienst. Alle acties die de verantwoordelijke van de sociale dienst neemt, staan beschreven in dat boek. Mijn veranderingen aanbrengen in het kwaliteitshandboek, zie ik daarom als een zeer belangrijke stap. Vanaf het moment dat de procedure wordt aangepast, zullen mijn evaluatiedocumenten officieel gebruikt worden.

Ik zal de structuur van de procedure behouden. Het heeft een grote meerwaarde voor Beschutte Werkplaats Revam om een aantal belangrijke punten te behouden. Het was niet gemakkelijk om het kwaliteitshandboek aan te passen, want het is belangrijk dat er met zorg wordt mee omgegaan. Veranderingen in

het kwaliteitshandboek zorgen voor een nieuwe handelsmethodiek, voor een nieuwe frisse wind die door de werkplaats waait. Bij de procedures moet er regelmatig stilgestaan worden. Vaak is dit niet mogelijk, bijvoorbeeld door tijdgebrek. Ik vind dat dit zeker niet mag verwaarloosd worden omdat een voorziening of Beschutte Werkplaats daardoor kan verstarren. (Zie bijlage 8)

6.2 Beoordeling van de veranderde documenten

De nieuwe documenten werden gedurende een korte periode uitgetest. Sommige documenten werden gebruikt over een periode van slechts twee weken, andere over een periode van een maand. Het is onmogelijk om na een dergelijke korte periode, alle noodzakelijke aanpassingen te doen. Daarom is het belangrijk dat de documenten in de toekomst goed worden opgevolgd. Ik geef in de volgende hoofdstukken en in het besluit tips mee voor de toekomst. Revam is vrij om te kiezen welke veranderingen ze in de toekomst gaan doorvoeren.

6.2.1 Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers

Na veelvuldig gebruik van het evaluatieformulier die de doelgroepmedewerkers invullen om meer inspraak te verwerven, kreeg ik tal van lovende reacties. De doelgroepwerknemers begrepen zeer vlug de bedoeling en het nut van het document. Ik legde iedere werknemer – die een evaluatie voor de boeg had in de nabije toekomst- individueel uit wat de bedoeling was en hoe ze het formulier dienden in te vullen. Ik merkte dat de werknemers bereid waren om tijdens de pauze of na de werkuren het document in te vullen. De werknemers die niet kunnen lezen stond ik bij tijdens het invullen van het document. Ik las het document voor en liet hen vrij een score toe te kennen.

De doelgroepmedewerkers vonden de opzet achter het evaluatieformulier zeer goed. Veel werknemers beseffen dat zij tijdens de evaluatie er niet toe komen hun mening te uiten. Vaak komen ze niet uit hun woorden of weten ze niet meer wat te zeggen. Ze apprecieerden dat dit werd opgemerkt en dat er verandering zal optreden.

Ik merkte dat de doelgroepmedewerkers die (een beetje) kunnen schrijven, nood hadden aan een extra ruimte om bijkomende informatie te schrijven. Als voorlopige oplossing zei ik dat ze dit onder 'te beoordelen elementen' konden schrijven. In mijn ogen was deze opmerking waardevol. Door de feedback van de doelgroepmedewerkers heb ik een extra kolom toegevoegd aan het evaluatieformulier, namelijk 'toelichting'. Door deze extra ruimte toe te voegen, is het document hanteerbaar voor zowel personen die kunnen lezen, maar moeilijk kunnen schrijven, als personen die vlot kunnen lezen en schrijven. Op termijn kan er voor de doelgroepmedewerkers die vlot kunnen lezen en schrijven een aangepast document ontworpen worden.

Tijdens de evaluatie viel het mij op dat werknemers tijdens het evaluatiegesprek niet onmiddellijk uit hun woorden komen of niet durven te antwoorden op de vraag 'Heeft u ergens klachten over?'. Wanneer ik hen vroeg of ik hun evaluatieformulier mocht inkijken, merkte ik dat ze vaak ongenoegen toonden met betrekking tot lonen, materiaal en monitoren. Wanneer ik een element uit hun beoordeling haalde dat ze als negatief ervaren, viel de spreekwoordelijke 'frank'. Velen onder hen begonnen vanaf dat moment te praten over het ongenoegen dat ze hebben.

Het gebruik van het evaluatieformulier voor de doelgroepmedewerker is afhankelijk van persoon tot persoon. De ene doelgroepmedewerker leest zelfstandig zijn beoordeling voor, bij de ander wordt het voorgelezen door de verantwoordelijke van de sociale dienst. Nog andere werknemers vullen de beoordeling van de monitor aan. Voor de laatstgenoemde optie, is er heel wat inzicht vereist. Dit wordt niet verwacht van elke doelgroepmedewerker. Als laatste kan het ook zijn dat de monitor de beoordeling van de doelgroepmedewerker aanvult. Ik heb er bewust voor gekozen om de doelgroepmedewerker hier vrij in te laten. De doelgroepmedewerker prefereert waar hij zich het best bij voelt.

In de toekomst kan het evaluatieformulier van de monitoren en de doelgroepmedewerker meer op elkaar afgestemd worden, waardoor het gesprek nog meer in interactie zal verlopen. Dit kon op het einde van mijn stage nog niet, aangezien het document nog onvoldoende was gebruikt om dergelijke aanpassingen door te voeren. De doelgroepmedewerkers en monitoren zijn tevreden over het verloop van het evaluatiegesprek. De verantwoordelijke van de sociale dienst zal in de toekomst moeten beslissen of de evaluatieformulieren nog meer op elkaar dienen afgestemd te worden.

Ik ben zeer tevreden over het verloop van het evaluatieformulier. In het begin had ik schrik dat sommige werknemers het document te eenvoudig, te belachelijk of zelfs te kinderachtig zouden vinden. Dit was een ongegronde schrik. Zelfs personen die vlot kunnen lezen of schrijven, vonden het document aangenaam om in te vullen. Ik stelde deze documenten ook voor aan de gebruikersraad⁶ van Revam. Zij waren tevreden over de documenten die opgesteld zijn. Wanneer zij suggesties en tips hebben, zullen deze besproken worden op de volgende gebruikersvergadering.

Dit document zie ik als een meerwaarde voor mijn stageplaats. Mijn stageplaats is vrij om in de toekomst bijkomende evaluatieformulieren te ontwerpen op maat van de doelgroepmedewerker. (Zie bijlage 5)

Bijvoorbeeld: Doelgroepmedewerkers die niet kunnen lezen en schrijven, blijven naar mijn gevoel nog op hun honger zitten. Gelukkig komen ze wel al een stuk

⁶ Een gebruikersraad is een raad waar de doelgroepmedewerkers in zetelen. De verantwoordelijke van de sociale dienst is de voorzitter in deze vergadering.

vooruit aan de hand van de pictogrammen in het evaluatieformulier dat reeds ontworpen is.

6.2.2 Evaluatieformulier monitoren

De evaluatieformulieren die de monitor invult, zijn volledig vernieuwd. (Zie bijlage 6) Voor de monitoren was dit een grote verandering. Door de handleiding en de mondelinge feedback werd het document en het gebruik ervan duidelijk. (Zie bijlage 4)

De monitoren zijn tevreden over het nieuwe document. Ze stonden ook open voor veranderingen langs hun zijde. Toch had ik lichte schrik. Ik had het gevoel dat de monitoren het extra werk niet zouden appreciëren. In het nieuwe evaluatieformulier wordt er van hen verlangd hun keuze toe te lichten aan de hand van een kernachtige zin of voorbeelden. In de vorige evaluatiedocumenten maakten de monitoren weinig tot geen opmerkingen in de daarvoor voorziene ruimte. Deze schrik was echter ongegrond. Alle monitoren geven uitleg waarom ze een bepaalde score toekennen aan een doelgroepmedewerker. Door deze methode krijgt niet alleen de werknemer meer informatie, maar ook de verantwoordelijke van de sociale dienst. In vorige evaluatiegesprekken werd te weinig stilgestaan waarom een persoon al dan niet goed scoorde bij bepaalde competenties of criteria.

De competenties die worden geformuleerd, kan men steeds aanpassen. Tot nu toe zijn er geen nieuwe competenties naar voor gekomen die een vaste plaats in het evaluatieformulier kunnen krijgen. Er is één competentie die regelmatig niet van toepassing is, namelijk 'leiding geven'. Dit is mogelijk een competentie die op termijn uit het evaluatiedocument zal verdwijnen. Aangezien dit document nog onvoldoende is uitgetest, heb ik besloten deze competentie nog niet te verwijderen. Wanneer deze opmerking veelvuldig voorkomt, is het evident dat deze competentie verdwijnt. Het zal de taak van de verantwoordelijke van de sociale dienst zijn om alert te blijven voor de noden van de monitoren.

Zoals eerder vermeld kan het evaluatieformulier van de monitor en de doelgroepmedewerkers in de toekomst nog meer op elkaar afgestemd worden. De verantwoordelijke van de sociale dienst zal deze beslissing in samenspraak met de monitoren maken. Het is nog te vroeg om deze beslissing op het einde van mijn stageperiode te maken.

6.2.3 Handleiding monitoren

De monitoren apprecieerden dat de nieuwe documenten zowel schriftelijk als mondeling werden toegelicht. Voor het eerst kregen ze de nodige informatie, zodat de documenten op een correcte manier werden gebruikt. Tijdens de overlegvergadering werd er aandachtig geluisterd naar de nieuwe veranderingen. Nadien kreeg ik positieve feedback. De monitoren kregen de

gelegenheid om vragen te stellen. Het is belangrijk dat zij de documenten goed begrijpen, zodat ze op een goede en constructieve manier gebruikt worden.

Ik merk dat de toelichtingen, zowel schriftelijk als mondeling, een invloed hebben op de monitoren. Ik heb het gevoel dat de monitoren bewuster omgaan met de documenten. Ze staan stil bij de quotaties die ze aan de doelgroepwerknemers geven en dat is positief. Dit heeft veel te maken met de opstelling van de documenten.

Aangezien ik een schriftelijke handleiding heb gemaakt, is het ook voor nieuwe monitoren niet moeilijk om het evaluatiedocument correct in te vullen en te hanteren. De handleiding werd opgesteld aan de hand van puntjes. Op die manier is het overzichtelijk en gemakkelijk te volgen. (Zie bijlage 4)

6.2.4 Beoordelingsmethode

De beoordelingsmethode die wordt gebruikt bij de verschillende documenten, kan op waardering van de verschillende partijen rekenen. Er kwam slechts één suggestie naar voor.

Bij de evaluatieformulieren voor de monitoren, werd er door een monitor gemeld dat er één waarderingsniveau ontbrak, namelijk 'niet van toepassing'. Ik ben niet ingegaan op dit voorstel. Dit is een bewuste keuze. Eerder heb ik aangehaald dat ik gekozen heb een even aantal waarderingsschalen te gebruiken, omdat de monitoren op die manier een standpunt durven in te nemen. Indien ik als waarderingsschaal "niet van toepassing" toevoeg, heb ik schrik dat de monitoren deze mogelijkheid zouden kiezen uit gemakzucht. Dit wil niet zeggen dat de monitoren alle competenties moeten quoteren. Wanneer er een competentie niet van toepassing is, kunnen ze deze mogelijkheid openlaten. In dit geval kunnen ze dan bij "toelichting" schrijven waarom die bepaalde competentie niet kan gequoteerd worden.

Ik ben tevreden over de nieuwe beoordelingsmethode. Zowel over de feedback die nu uit verschillende hoeken komt, de manier waarop de monitoren het document invullen als over de resultaten van de beoordelingsmethode. Wanneer de monitoren de documenten niet zouden appreciëren, zal dit weinig tot geen meerwaarde hebben voor de doelgroepmedewerkers. Het is belangrijk dat de documenten gedragen worden door iedereen. Op die manier is het effect groter.

6.2.5 Hulp- en dienstverleningsplan

Het hulp- en dienstverleningsplan is een nieuwe naam voor het werkbegeleidingsplan. Momenteel zijn er geen negatieve reacties op deze nieuwe benaming. Naar mijn aanvoelen zal deze naam in de toekomst behouden worden.

Het eerste deel van het hulp- en dienstverleningsplan, namelijk de sociale en de medische situatie, maar ook de klachten, verwachtingen, ... worden zoals eerder vermeld niet besproken in aanwezigheid met de monitor. Tijdens dat gesprek merk ik dat de doelgroepmedewerkers zich vrijer voelen om te praten. Vooral wanneer het om klachten over de monitoren gaat. Ik wil hierbij zeker geen kritiek uiten op de monitoren, maar soms remt de aanwezigheid van de monitoren het spreken over de persoonlijke situatie. Ook omwille van de privacy heb ik ervoor gekozen dat de verantwoordelijke van de sociale dienst een individueel gesprek aangaat met de doelgroepmedewerker.

De eerste evaluaties met het nieuwe hulp- en dienstverleningsplan verliepen naar mijn gevoel niet vlot. Het is wennen aan het nieuwe document. Het document werd reeds verschillende keren uitgetest, waardoor het gebruik ervan steeds vlotter verliep. Aangezien er verschillende tips per onderdeel worden beschreven, zorgt dit ervoor dat er gemakkelijker nieuwe aangrijpingspunten worden gevonden als het gesprek dreigt vast te lopen. Het nieuwe document heeft een grotere houvast dan het vorige. Na het document verschillende keren te hebben gebruikt, herschikte ik de rangorde van het eerste gedeelte. Ik heb deze aanpassing gedaan om de gesprekken nog vlotter te doen verlopen. De punten die besproken worden met de verantwoordelijke van de sociale dienst en deze met de monitor lopen niet meer door elkaar. Op die manier is het eenvoudiger en efficiënter om het document in te vullen en te gebruiken.

Zowel de monitoren als ikzelf vinden het een meerwaarde dat de sterke punten van de doelgroepmedewerkers worden belicht. De werkpunten krijgen in het nieuwe hulp- en dienstverleningsplan eveneens meer aandacht. Er is een plan opgesteld over hoe de werknemers in de toekomst hun werkpunten kunnen elimineren. Ik heb ervoor gekozen een wijziging door te voeren aan de laatste pagina van het hulp- en dienstverleningsplan, namelijk het schema van de werkpunten.

In het schema werd ruimte voorzien voor het ontwikkelingsdoel en het gewenste resultaat. Het verschil tussen beide betreft het uiteindelijke resultaat. Met het ontwikkelingsdoel bedoelt men het uiteindelijke doel dat de doelgroepmedewerker kan behalen. Het gewenste resultaat is het resultaat dat men graag behaald ziet binnen de vooropgestelde periode. Aangezien de doelgroepmedewerkers een kopie krijgen van dit document, is het voor hen niet evident om het verschil tussen beide te zien. In samenspraak met de monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst heb ik de kolom 'het ontwikkelingsdoel' uit het schema verwijderd. Voor de doelgroepmedewerkers is het belangrijk aandacht te schenken aan het werkpunt in de nabije toekomst. Voor weinigen onder hen is het een meerwaarde om het uiteindelijke doel te zien. Voor hen is dit weinig concreet en veelal weinig van toepassing.

Als laatste geef ik een tip mee voor de toekomst. Na een evaluatie krijgt de doelgroepmedewerker een overzicht mee van zijn werkpunten. Niet alleen de doelgroepmedewerker, maar ook de monitoren moeten alert zijn voor de

werkpunten. Zij begeleiden de doelgroepmedewerkers op de werkvloer. Het kan de werknemers een stap vooruit helpen indien alle monitoren op de hoogte zijn van de werkpunten en deze optimaal kunnen begeleiden. De meest betrokken monitor is steeds op de hoogte van de werkpunten, maar voor de andere monitoren zou een dergelijk overzicht zeer handig zijn. Het zou zowel de doelgroepmedewerker als de werkplaats ten goede komen. (Zie bijlage 7)

6.2.6 Beoordelingstijdstip

Ik heb ervoor gekozen de beoordeling na twee weken tewerkstelling te vervangen door een beoordeling na een maand tewerkstelling. Sinds deze nieuwe aanpassing heb ik geen werknemers kunnen evalueren na een maand dienst. De verantwoordelijke van de sociale dienst zal half maart de eerste doelgroepmedewerkers kunnen evalueren na een maand tewerkstelling.

Bijgevolg kan ik deze verandering niet beoordelen. De verantwoordelijke van de sociale dienst zal eind maart beslissen of deze verandering behouden of aangepast wordt. Ikzelf geloof erin dat een beoordeling na een maand tewerkstelling een beter beeld zal vormen over de desbetreffende doelgroepmedewerker.

6.2.7 De procedure

De procedure 4.6.2. "Het opstellen van de werkbegeleiding" heb ik aangepast aan de hand van de beoordeling van de verschillende documenten. De veranderingen die ik eerder heb toegelicht, zijn doorgevoerd in de procedure.

De procedure is afgewerkt en kan toegevoegd worden aan het kwaliteits-handboek. Wanneer de verantwoordelijke van de sociale dienst veranderingen aanbrengt in de nieuwe documenten, dienen deze mee te worden veranderd in het kwaliteitshandboek. (Zie bijlage 8)

Besluit

Ik sta volledig achter de opstelling van het hulp- en dienstverleningsplan. Reeds van in het begin had ik gevoel dat deze procedure nood had aan verandering. Gedurende mijn afstudeerproject werd het belang ervan voor mij steeds duidelijker en werd ik nog enthousiaster.

Tijdens mijn afstudeerproject heb ik gewerkt aan de optimalisatie van de 'procedure 4.6.2 Het opstellen van het werkbegeleidingsplan'. Ik was gemotiveerd om een goede aanzet te geven waar mijn stageplaats verder op kon bouwen. Ik heb steeds geprobeerd alle belanghebbenden te betrekken bij de veranderingen. Gedurende de uitwerking heb ik geanticipeerd op hun reacties en de consequenties die de veranderingen voor hen met zich meebrachten. Op die manier zullen de documenten beter gedragen worden en 'leven'. De doelgroepmedewerkers stonden bij de realisatie van mijn eindwerk steeds centraal.

Aangezien er weinig uniformiteit was in verband met de benaming van de procedure, heb ik deze gewijzigd. Het werkbegeleidingsplan heeft de naam hulp- en dienstverleningsplan gekregen.

Ik heb verschillende bestaande documenten in een nieuw jasje gestoken en enkele nieuwe documenten ontworpen. Ik ben er me van bewust dat sommige documenten nog onvoldoende toereikend zijn. Dit komt door tijdsgebrek. De documenten zijn op lange termijn niet uitgetest. Hierbij wil ik ook aangeven dat andere Beschutte Werkplaatsen twee à drie jaar gewerkt hebben aan de optimalisatie van hun documenten. Vaak is er gebruik gemaakt van een externe organisatie. Na een periode van twee à drie maanden is het onmogelijk om een kant en klaar product af te leveren. Beschutte Werkplaats Revam is dan ook vrij om veranderingen aan te brengen. Het is de bedoeling dat het product bijgewerkt wordt tot er uiteindelijk documenten ontstaan waar zowel de verantwoordelijke van de sociale dienst, de monitoren als de doelgroepmedewerkers zich in kunnen vinden en waar aan ieders behoeften en verwachtingen wordt voldaan.

Het hulp- en dienstverleningsplan wordt opgesteld na iedere evaluatie die gevoerd wordt. Bij nieuwe werknemers vindt er een evaluatie plaats na één maand tewerkstelling in tegenstelling tot vroeger waar de evaluatie na twee weken doorging. Op die manier zal het beeld over de werknemer correcter en vollediger zijn. De evaluatietijdstippen na drie maanden en een jaar dienst blijven ongewijzigd. Bij de evaluatiemomenten wordt er één document gebruikt, dat bij elke evaluatie opnieuw kan toegepast worden. De competenties die beoordeeld worden, zijn ontstaan in samenspraak met de monitoren, de productieverantwoordelijke en de verantwoordelijke van de sociale dienst. De manier waarop de monitoren verwacht worden dit evaluatieformulier te hanteren, is neergeschreven in een bijhorende handleiding.

Ik heb een evaluatieformulier voor de doelgroepmedewerkers ontworpen, waardoor zij veel meer inspraak in het evaluatiegesprek hebben dan ervoor. Het evaluatieformulier is ontwikkeld voor personen die kunnen lezen, maar moeilijk kunnen schrijven. Het document is met andere woorden op maat van de doelgroepmedewerker gemaakt. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er ook documenten ontworpen worden voor personen die noch kunnen lezen, noch kunnen schrijven en personen die heel vlot over deze vaardigheden beschikken. Het resultaat van het eerste evaluatieformulier voor doelgroepmedewerkers bleek een succes te zijn.

Tijdens het evaluatiegesprek, dat gebaseerd is op het evaluatieformulier van de monitoren en doelgroepmedewerkers, wordt het hulp- en dienstverleningsplan ingevuld. Dit plan wordt opgesteld om de werknemers optimaal te kunnen begeleiden en zicht te krijgen op hun functioneren. Het hulp- en dienstverleningsplan wordt niet volledig ingevuld in het bijzijn van de monitoren. Dit in tegenstelling tot vroeger, omdat er vertrouwelijke elementen aan bod komen, bv. beperking, sociale situatie, ...

In het nieuwe plan zijn er naast de zwakke punten van de doelgroepmedewerkers ook aandacht voor hun sterke punten. Hun werkpunten worden concreet neergeschreven: het gewenste resultaat, de ontwikkelingsactiviteit, de tijdsspanne en de ondersteuning. Het is belangrijk dat de werknemers zicht krijgen op hun sterktes en zwaktes. Via dit plan kan men de doelgroepmedewerkers versterken, zowel op persoonlijk als op werkniveau. Men kijkt vooral naar de toekomst en de mogelijkheden van de werknemers. De doelgroepmedewerker krijgt een kopie van dit formulier. Op die manier kan hij concreet met zijn werkpunten aan de slag. Dit document wordt vanzelfsprekend ingevuld in het bijzijn van de monitor. Deze laatstgenoemde kan ook de handleiding raadplegen met extra informatie over de manier waarop ze het document moeten hanteren.

De hoofddoelstelling van mijn afstudeerproject, namelijk een aanzet geven tot de optimalisatie van procedure 4.6.2, is in mijn ogen gelukt. De documenten zijn steeds ontworpen met het oog op zowel de doelgroepmedewerker als Beschutte Werkplaats Revam.

De doelgroepmedewerkers kregen meer inspraak, keuzevrijheid en zeggenschap. Ik heb getracht om de documenten op een zodanige manier te verbeteren en te ontwerpen, zodat ze handig in het gebruik zijn.

Aangezien ik een aanzet heb gegeven tot de optimalisatie, wil ik graag nog enkele tips meegeven voor de verdere uitwerking.

- Veel doelgroepmedewerkers hebben nood aan visualisaties. Daarom is het voor hen een meerwaarde mochten ze hun proces doorheen de jaren kunnen volgen. Dit kan bijvoorbeeld door een grafiek. Op die manier worden de resultaten zichtbaar.

- Er kunnen steeds competenties aangevuld of weggelaten worden in het evaluatieformulier. Op die manier zal er op termijn een document ontstaan met de meest belangrijkste competenties om in een BW te functioneren.
- De evaluatieformulieren kunnen in de toekomst meer functiegericht worden opgesteld. Dit kan gerealiseerd worden door het evaluatieformulier aan te passen voor de doelgroepmedewerkers op enclavewerk, in de groendienst, in de zagerij, ...
- De monitoren, naast de doelgroepmedewerker en de sociale dienst, een exemplaar geven van de werkpunten die de doelgroepmedewerker heeft gekregen. Op die manier zal het opvolgen van de werknemer gemakkelijk worden.
- De evaluatiedocumenten van de doelgroepmedewerker en de monitor nog meer op elkaar afstemmen.

Ik stel mij enkele kritische bedenkingen bij het gebruik van de nieuwe documenten.

- De sociale dienst krijgt door deze verandering extra taken. Er moet niet alleen de komende weken en maanden gewerkt worden aan de optimalisatie van de documenten. Het leren werken met de nieuwe documenten zal ook een zekere investering van het betreffende personeel vragen.
- De nieuwe documenten zijn ook voor de monitoren en de doelgroepmedewerker een extra taak. De monitor moet bv. steeds motiveren waarom hij iemand een bepaalde score geeft.

Als de betrokken actoren bereid zijn deze investering te leveren, ben ik ervan overtuigd dat de nieuwe invulling van procedure 4.6.2 alvast een meerwaarde voor het evaluatiebeleid binnen Beschutte Werkplaats Revam kan betekenen.

Bibliografie

- Age, A. (2005-2006), *Opvoeders in hun blootje .. De invloed van het persoonlijk referentiekader van opvoeder op hun omgang met seksualiteit bij volwassen personen met een verstandelijke beperking. Afstudeerproject familiale en seksuologische wetenschap*. Leuven, faculteit Geneeskunde-Katholieke Universiteit Leuven
- Applinet B.V. (2008). *Voorbeeld persoonlijk ontwikkelplan (POP)*. [on-line] Applinet B.V.
[Http://www.leren.nl/cursus/leren_en_studeren/pop/voorbeeld.html#voorbeeld](http://www.leren.nl/cursus/leren_en_studeren/pop/voorbeeld.html#voorbeeld) (Geraadpleegd op 6.02.2008)
- De Meerleer, C., Staut, P. (1996). *Het functioneringsgesprek. Instrument in een nieuw personeelsbeleid*. 3^{de} herziene druk. Haaltert, Kring vzw.
- De Meerleer, C. (1999). *Het evaluatiegesprek. De praktijk*. 3^{de} herziene druk. Haaltert, Kring vzw.
- De Smet, S., e.a. (2004). *Management instrumenten voor de sociale economie*. Gent, Academie press.
- Demival (2006). *Kwaliteitshandboek*. Intern document. Demival, Deinze.
- Habraken, M., Buchel, Y., Hafkamp, K. (2004). *Professioneel werken met POP*. Den Haag, Academic Service.
- Laperre, I., Audenaert, M. (2007). *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Garant.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management*. Leuven, LannooCampus.
- Nevelland (2007). *Kwaliteitshandboek*. Intern document. Nevelland, Drongen.

- Roskam, P., Tack, S., Brandt, S. (2007). *Werkterreinen en- methodes: oriëntatiemodule personeelswerk*. Cursus. Gent, Departement Sociaal-Agogisch Werk – Hogeschool Gent.
- Revam. (2005). *Beschutte Werkplaats Meetjesland: Revam vzw*. [on-line]. Revam. www.revam.be; (geraadpleegd op 23.12.2007).
- Revam (2007). *Kwaliteitshandboek*. Intern document. Eeklo, Revam.
- Revam (2007). *Onthaalbrochure* BW Revam vzw. Brochure. Eeklo. Revam.
- Van Beirendonck, L. (2002). "Competentiemanagement", In Broeckx, T., Van der Auwera, P. (hoofddred.). *HRM in perspectief*. Mechelen, Kluwen uitgevers. P. 269-323.
- Van Opstal, W., Pacolet, J. (2007). Een markt voor beschutte werkplaatsen in Vlaanderen. Onbekend.
- Vergison, A. (2002-2003). *Kritische studie van het evaluatiesysteem binnen het provinciebestuur West-Vlaanderen*. Afstudeerproject Sociaal Werk. Gent, Departement Sociaal- Agogisch Werk – Hogeschool Gent.
- VLAB. (s.d.) *Vlaamse federatie voor beschutte werkplaatsen*. [on-line]. VLAB. www.vlab.be. (geraadpleegd op 24 december).
- Wase Werkplaats (s.d.). *Evaluatiegesprekken met de doelgroep-medewerker*. Intern document. Themse, Wase Werkplaats.

Bijlagen

Bijlage 1: De evaluatieformulieren vóór de verandering	2
Bijlage 2: De werkbegeleidingsplannen	8
Bijlage 3: Vragenlijst voor de betrokken personen	15
Bijlage 4: Handleiding Monitoren	21
Bijlage 5: Evaluatieformulier van de doelgroepmedewerkers	23
Bijlage 6: Evaluatieformulier monitoren	27
Bijlage 7: Het hulp- en dienstverleningsplan	33
Bijlage 8: Aangepaste procedure in het kwaliteitshandboek	37
Bibliografie.....	43

Bijlage 1

De evaluatieformulieren vóór de verandering

- Na twee weken tewerkstelling
- Na drie maanden tewerkstelling
- Na een jaar tewerkstelling/jaarlyks evaluatie

**EVALUATIEFICHE TIJDENS PROEFPERIODE =
NA 2 WEKEN**

**Formulier
4.6.2. A**

NAAM en VOORNAAM:
DATUM INDIENSTTREDING:
DATUM EVALUATIE:
AFDELING:

AANDACHTSPUNTEN	1	2	3	4	5	6	7
ZIN VOOR ORDE EN NETHEID							
ZIN VOOR STIPTHEID							
HOUDING T.O.V. COLLEGA'S							
BEGRIJPEN VAN OPDRACHTEN							
GEVOEL VOOR AFWERKING							
GEVOEL VOOR KWALITEIT PRODUCTIE RENDEMENT							
INVULLEN VAN FORMULIEREN WERKFICHES							
OMGAAN MET STRESS							
WERKTEMPO							
MATE VAN ZELFSTANDIGHEID							
LUISTERBEREIDHEID BIJ UITLEG							
AANVAARDEN VAN LEIDING							
ZIN VOOR VEILIGHEID							
AANDACHT EN CONCENTRATIE							
MOTIVATIE							

(1 = zeer slecht/ 7= zeer goed)

OPMERKINGEN :

EVALUATIEFICHE NA 3 MAAND

Formulier 4.6.2. B

NAAM :
DATUM:
AFDELING:

QUOTATIE

1: zeer goed
2 : goed
3 : voldoende
4: kan beter
5: onvoldoende

WERKATTITUDE

	1	2	3	4	5
Interesse					
Motivatie en inzet					
Regelmaat					
Concentratie					
Werkinzicht					
Handvaardigheid					
Orde en netheid					
Veiligheidsbesef					
Zelfstandigheid					
Zin voor initiatief					
Houding bij falen					
Respect voor pauzes en werkuren					
Afwezigheden					

Opmerkingen:

RELATIE MET WERKNEMER

	1	2	3	4	5
Beleefdheid					
Opdrachtaanvaarding					
Luisterbereidheid bij uitleg					
Reactie bij kritiek					

Opmerkingen:

RELATIE MET COLLEGA'S

	1	2	3	4	5
Gedrag in het algemeen					
Werk in ploegverband					
Sociale omgang					
Sociale verantwoordelijkheid (o.a. veiligheid van anderen)					

Opmerkingen:

PRODUKTIVITEIT

Werktempo is

- ☐ wisselend
- ☐ blijft constant
- ☐ ligt lager dan het vereiste aantal
- ☐ voldoet aan de normen
- ☐ aangepast aan de moeilijkheidsgraad van de opdracht

Werktempo wordt beïnvloed door :

- ☐ praten
- ☐ rondkijken
- ☐ zwakke motoriek
- ☐ gebrek aan inzicht
- ☐ gebrek aan concentratie
- ☐ gebrek aan motivatie
- ☐ gebrek aan zelfvertrouwen
- ☐ andere :

Resultaat is :

- ☐ correct
- ☐ foutief door
 - ☐ onnauwkeurigheid
 - ☐ onvoldoende concentratie
 - ☐ motorisch niet aankunnen
 - ☐ gebrek aan concentratie
 - ☐ gebrek aan inzicht
 - ☐ gebrek aan motivatie
 - ☐ andere :

Controlegerichtheid

- ☐ controleert tijdens het werk
- ☐ controleert achteraf
- ☐ corrigeert
- ☐ vaardigheid in tellen
- ☐ vaardigheid in lezen

Opmerkingen :

.....

PERSONEELSBEOORDELING: JAARLIJKS
4.6.2. C

Naam:	
Datum:	
Afdeling:	

A. WERKHOUDING	5	4	3	2	1	A. WERKHOUDING
Heeft plezier aan de activiteit						Heeft geen plezier in de activiteit
Houdt vol waaraan hij begonnen is						Geeft gauw op waaraan hij begonnen is
Kan doorgaan na tegenvallers						Geeft het op na een tegenvaller
Is gemakkelijk tot een activiteit te motiveren						Is moeilijk tot een activiteit te motiveren
Gaat zorgvuldig om met materiaal en gereedschap						Gaat onzorgvuldig om met materiaal en gereedschap
Is niet snel afgeleid						Is snel afgeleid
Is altijd op tijd bij de activiteiten						Is nooit op tijd bij de activiteiten
Leidt anderen niet af waarmee ze bezig zijn						Leidt anderen af van waarmee ze bezig zijn
Werkt ordelijk, netjes en nauwkeurig						Werkt slordig en onnauwkeurig
Werkt regelmatig en constant						Werkt onregelmatig
Heeft gevoel voor verantwoordelijkheid						Geeft geen blijk van verantwoordelijkheid
Heeft doorzettingsvermogen						Heeft geen doorzettingsvermogen
Werkt verder als de monitor even weg is						Stopt zodra de monitor even weg is
Kan gedurende lange tijd bezig blijven						Kan maar kort bezig zijn
Gaat niet eerder weg bij de activiteiten						Gaat altijd eerder weg bij een activiteit
Neemt veiligheidsvoorschriften in acht						Neemt de veiligheidsvoorschriften niet in acht
B. WERKTEMPO	5	4	3	2	1	B. WERKTEMPO
Is snel in handelen						Is traag in handelen
Het tempo is gelijkmatig						Tempo is niet gelijkmatig
Gaat na een tegenvaller in eigentempo door						Tegenvallers drukken het tempo
Laat zich niet opjagen						Laat zich door tijdsdruk opjagen
C. VAARDIGHEDEN	5	4	3	2	1	C. VAARDIGHEDEN
Controleert het eigen werk						Controleert het eigen werk nooit
Werkt weloverwogen, met overleg						Werkt zonder overleg, doet wat hem invalt
Kan zelfstandig werken						Kan niet zelfstandig werken
Luistert goed naar instructie						Kan niet luisteren naar uitleg en instructie
Begrijpt uitleg en constructie						Begrijpt uitleg en constructie niet
Onthoudt uitleg en constructie						Onthoudt uitleg en constructie niet
Kan, wanneer het tegenzit, zelf oplossingen bedenken						Is niet in staat, als het tegenzit naar oplossingen te zoeken
Werkt gecontroleerd						Is ongeconcentreerd
Heeft een realistisch beeld van de eigen mogelijkheden en prestaties						Geen realistisch beeld van de eigen mogelijkheden en prestaties
Is handig, goed en gecoördineerd						Is onhandig, slechte coördinatie
D. MOTORIEK	5	4	3	2	1	D. MOTORIEK
Heeft een vaste hand						Heeft geen vaste hand
Lichamelijk ontspannen bij nauwkeurig werk						Is krampachtig bij nauwkeurig werk
Rustig tijdens de activiteit						Gehaast bij de activiteit
Lichamelijk rustig tijdens het handelen						Is beweeglijk tijdens het handelen
Heeft zelden wondjes of kleine ongelukken						Gauw wondjes, kleine ongelukken
Is handig, werkt gecoördineerd						Is onhandig, slechte coördinatie
Laat nooit iets vallen						Laat veel vallen

E. OMGANG MET ANDERE WERKNEMERS	5	4	3	2	1	E. OMGANG MET ANDERE WERKNEMERS
Kan goed met andere WN samenwerken						Kan niet met anderen werken
Heeft veel contacten						Is een eenling
Is behulpzaam						Is nooit behulpzaam
Doet moeite om contacten te leggen						Doet geen moeite om contacten te leggen
Is nooit bij conflicten betrokken						Is altijd bij conflicten betrokken
Stimuleert andere WN positief						Stimuleert andere WN negatief
Stimuleert nooit het negatieve gedrag van anderen						Stimuleert het negatieve gedrag van anderen
Gaat positief om met opbouwende kritiek van anderen						Gaat negatief om met opbouwende kritiek van anderen
Heeft nooit negatieve kritiek op anderen						Heeft steeds kritiek op anderen
F. OMGANG MET DE MONITOR	5	4	3	2	1	F. OMGANG MET DE MONITOR
Kan correcties accepteren						Kan geen correcties accepteren
Stelt zich open						Is gesloten
Gaat positief om met opbouwende kritiek						Gaat negatief om met opbouwende kritiek
Heeft weinig extra aandacht nodig						Heeft veel extra aandacht nodig
Wordt niet boos wanneer hij niet meteen mag hebben of doen wat hij wil						Wordt boos wanneer hij niet meteen mag hebben of doen wat hij wil
G. ALGEMENE INDRUK	5	4	3	2	1	G. ALGEMENE INDRUK
Ziet er verzorgd uit						Ziet er onverzorgd uit
Uit zich positief over de begeleiding						Uit zich negatief over de begeleiding
Is makkelijk positief te beïnvloeden						Is moeilijk positief te beïnvloeden
Is niet gemakkelijk negatief te beïnvloeden						Is gemakkelijk negatief te beïnvloeden
Is een stimulans voor de groep						Is geen stimulans voor de groep
Is open en spontaan in het contact						Is gesloten in het contact
Maakt een rustige indruk						Maakt een nerveuze indruk
Is vrolijk en opgewekt						Maakt een sombere indruk
Geeft de voorkeur aan afwisselende activiteiten						Geeft de voorkeur aan routinematige activiteiten
Kiest voor afwisselende technieken						Kiest voor een vaste techniek
Is niet bang voor machines						Is bang voor machines
H. WERKOPDRACHTEN	5	4	3	2	1	H. WERKOPDRACHTEN
Kan alle werkopdrachten aan binnen het atelier						Kan slechts één opdracht aan in het atelier
Kan in alle afdelingen ingezet worden						Kan niet overgeplaatst worden
Kan diverse samengestelde opdrachten aan						Doet enkel eenvoudig routinewerk
Kan meervoudige handelingen uitvoeren						Kan enkel enkelvoudige opdrachten uitvoeren
Kan fijn en grof motorisch werk uitvoeren						Kan enkel grof motorisch werk aan
Kan staand en zittend werk uitvoeren						Kan enkel zittend werk aan

OPMERKINGEN

Bijlage 2

De werkbegeleidingsplannen

- Na de twee wekelijkse evaluatie
- Na de drie maandelijkse evaluatie
- Na een jaar tewerkstelling/jaarlyks evaluatie



Beschuttende
Werkplaats
Meetiesland

Groendienst

Montage

Verpakking

FORMULIER 4.6.2. D

INDIVIDUEEL WERKBEGELEIDINGSPLAN NA 14 DAGEN PROEF

GEBRUIKER :

DATUM :

INDIVIDUELE FICHE VAN DE GEBRUIKER

Profiel	Naam Adres Geslacht Geboortedatum Leeftijd Werkplaats Rijbewijs Opleiding
Opdracht - taak	
Zelfstandigheid	
Sociale situatie	Alleenwonend – samenwonend – inwonend bij ouders – gehuwd – gescheiden – kinderen
Vto behoefte	
Mogelijkheden en verwachtingen	
Houding	
Mobiliteit	
Beperking	
Klachten	

ELEMENTEN VAN HET WERKBEGELEIDINGSPLAN

ITEM	ACTIE	VERANTWOORD.	DATUM
Zin voor orde en netheid			
Zin voor stiptheid			
Houding tov collega's			
Begrijpen van opdrachten			
Gevoel voor afwerking			
Gevoel voor kwaliteit, productie, rendement			
Invullen van werkfiches			
Omgaan met stress			
Werktempo			
Mate van zelfstandigheid			
Luisterbereidheid bij uitleg			
Aanvaarden van leiding			
Zin voor veiligheid			
Aandacht en concentratie			
Motivatie			

OMSCHRIJVING VAN DE TE NEMEN ACTIES

ONDERTEKEND TE

OP

DE GEBRUIKER

DIENST SOCIAAL BELEID

BEGELEIDER



Beschuttende
Werkplaats
Meetiesland

Groendienst

Montage

Verpakking

FORMULIER 4.6.2. D

INDIVIDUEEL WERKBEGELEIDINGSPLAN NA 3 MAANDEN TEWERKSTELLING

GEBRUIKER :

DATUM :

INDIVIDUELE FICHE VAN DE GEBRUIKER

Profiel	Naam Adres Geslacht Geboortedatum Leeftijd Werkplaats Rijbewijs Opleiding
Opdracht - taak	
Zelfstandigheid	
Sociale situatie	Alleenwonend – samenwonend – inwonend bij ouders – gehuwd – gescheiden – kinderen
Vto behoefte	
Mogelijkheden en verwachtingen	
Houding	
Mobiliteit	
Beperking	
Klachten	

ELEMENTEN VAN HET WERKBEGELEIDINGSPLAN

ITEM	ACTIE	VERANTWOORD.	DATUM
1. Werkattitude			
- Interesse, motivatie en inzet - Regelmaat - Concentratie en werkinzicht - Handvaardigheid - Orde en netheid - Veiligheidsbesef - Zelfstandigheid - Zin voor initiatief - Arbeidsuren - Afwezigheden			
2. Relatie met werknemer			
- Beleefdheid - Opdrachtaanvaarding - Luisterbereidheid - Reactie bij kritiek			
3. Relatie met collega's			
- Gedrag - Ploegverband - Sociale omgang - Sociale verantwoordelijkheid			
4. Productiviteit			
- Werktempo - Resultaat - Controlegerichtheid			

OMSCHRIJVING VAN DE TE NEMEN ACTIES

ONDERTEKEND TE

OP

DE GEBRUIKER

DIENT SOCIAAL BELEID

BEGELEIDER



Beschuttende
Werkplaats
Meetiesland

Groendienst

Montage

Verpakking

FORMULIER 4.6.2. D

INDIVIDUEEL WERKBEGELEIDINGSPLAN JAARLIJKSE EVALUATIE

GEBRUIKER :

DATUM :

INDIVIDUELE FICHE VAN DE GEBRUIKER

Profiel	Naam Adres Geslacht Geboortedatum Leeftijd Werkplaats Rijbewijs Opleiding
Opdracht - taak	
Zelfstandigheid	
Sociale situatie	Alleenwonend – samenwonend – inwonend bij ouders – gehuwd – gescheiden – kinderen
Vto behoefte	
Mogelijkheden en verwachtingen	
Houding	
Mobiliteit	
Beperking	
Klachten	

ELEMENTEN VAN HET WERKBEGELEIDINGSPLAN

ITEM	ACTIE	VERANTWOORD.	DATUM
1. WERKHOUDING			
- Motivatie en inzet - Afleiding - Op tijd - Plezier - doorzettingsvermogen			
2. WERKTEMPO			
- handelen - gelijkmatig tempo - tijdsdruk			
3. MOTORIEK			
- vaste hand - ontspannen - rustig - handig			
4. VAARDIGHEDEN			
- controlegerichtheid - zelfstandigheid - instructiebereidheid - concentratie - realisme			
5. OMGANGH MET ANDERE WERKNEMERS			
- samenwerking - contacten - conflicten - kritiek			
6. OMGANG MET MONITOR			
- correcties - openheid - extra aandacht - boos worden			
7. ALGEMENE INDRUK			
- verzorgd - vrolijk - rustig			
8. WERKOPDRACHTEN			
- inzetbaarheid - fijn/grof werk - staand/zittend werk - opdrachten			

OMSCHRIJVING VAN DE TE NEMEN ACTIES

ONDERTEKEND TE

OP

DE GEBRUIKER

DIENT SOCIAAL BELEID

BEGELEIDER

Bijlage 3

Vragenlijst voor de betrokken personen

Evaluatie doelgroepmedewerkers

Beste monitoren,

Ik ben Annelies Meulebroeck en doe stage bij Ellen op de sociale dienst. Onder normale omstandigheden studeer ik dit jaar af als bachelor in het sociaal werk.

De school verlangt dat iedere student een afstudeerproject maakt. Ik heb gekozen om één procedure uit het kwaliteitshandboek aan te passen. Deze procedure heeft betrekking op de evaluaties van de doelgroepmedewerkers en het opstellen van het werkbegeleidingsplan.

In bijlage voeg ik de documenten toe die momenteel worden gehanteerd tijdens de evaluatiegesprekken. Ik zou graag jullie mening weten over deze documenten. Via een vragenlijst wil ik jullie de mogelijkheid geven om jullie persoonlijke ervaringen, bedenkingen, ... mee te delen.

Aangezien jullie, als monitoren, steeds deelnemen aan de evaluatiegesprekken vind ik het zeer belangrijk om ook jullie mening te horen.

Ik wil jullie alvast bedanken om tijd voor mij vrij te maken. Als er nog onduidelijkheden zijn, dan sta ik jullie graag te woord.

Met vriendelijke groeten,

Annelies (stagiair sociale dienst)

Algemene Vragen:

Wat is uw mening over de huidige documenten? Hoe ervaart u het gebruik ervan?

(Zijn de documenten duidelijk? Gemakkelijk hanteerbaar? Overzichtelijk?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Welke competenties zouden zeker moeten beoordeeld worden bij een evaluatiegesprek (2 wekelijks, 3 maandelijks, en jaarlijkse)?

(Zijn dit best dezelfde competenties voor de verschillende evaluaties of mogen deze van elkaar verschillen?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Zouden de doelgroepmedewerkers meer inspraak moeten krijgen?

(Bijvoorbeeld: door zelf een evaluatieformulier aangepast aan hen niveau in te vullen, met andere woorden zichzelf beoordelen)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Specifieke vragen:

Het evaluatieformulier van werknemers na 2 weken dienst.

Dit zijn elementen die ik als een **meerwaarde** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit zijn elementen die ik als **overbodig** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Het werkbegeleidingsplan na 2 weken dienst

Dit zijn elementen die ik als een **meerwaarde** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit zijn elementen die ik als **overbodig** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Het evaluatieformulier van werknemers na 3 maanden dienst.

Dit zijn elementen die ik als een **meerwaarde** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit zijn elementen die ik als **overbodig** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Het werkbegeleidingsplan na 3 maanden dienst

Dit zijn elementen die ik als een **meerwaarde** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit zijn elementen die ik als **overbodig** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Het evaluatieformulier van werknemers na 1 jaar dienst.

Dit zijn elementen die ik als een **meerwaarde** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit zijn elementen die ik als **overbodig** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Het werkbegeleidingsplan na een jaarlijkse evaluatie

Dit zijn elementen die ik als een **meerwaarde** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit zijn elementen die ik als **overbodig** aanzie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Andere suggesties die u nog wil meegeven. Zaken waar ik rekening mee moet houden bij het herwerken van de documenten.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ik wil jullie alvast hartelijk bedanken om jullie mening met mij te delen. Bij het herzien en herwerken van de huidige documenten zal ik zeker en vast rekening houden met de suggesties die jullie gaven.

Bijlage 4

Handleiding Monitoren

Handleiding: evaluatieformulier

- Het evaluatieformulier bestaat uit X aantal competenties.
- Elke competentie wordt uitgelegd aan de hand van één korte zin.
- De monitoren beoordelen elke competentie.
- De competenties kunnen beoordelen worden aan de hand van volgende quotaties: heel goed, goed, voldoende en slecht.
- De betekenis van de verschillende scores worden in de legende nader toegelicht.
- In de kolom 'toelichting' geven de monitoren uitleg of voorbeelden waarom zij die bepaalde score passend vinden voor die doelgroepmedewerker.
- Op de laatste pagina kunnen de monitoren zelf competenties aanvullen, die nog niet in de vaste competenties zijn opgenomen. Het gaat om een competentie die essentieel is bij de beoordeling van die doelgroepmedewerker.
- Wanneer een competentie vaak wordt aangevuld, kan gevraagd worden aan de verantwoordelijke van de sociale dienst om het als vaste competentie op te nemen.

Handleiding: werkpunten

- Aan elke werknemer worden op het einde van de evaluatie werkpunten toegekend.
- Er kunnen maximum drie werkpunten aan één doelgroepmedewerker worden toegekend.
- De verantwoordelijke van de sociale dienst, de monitor en de doelgroepmedewerker vullen samen dit formulier in.
- Eerst wordt het gewenste resultaat besproken met de werknemer.
- Vervolgens worden er tips en suggesties gegeven hoe de werknemer rekening moet houden met het werkpunt.
- Nadien wordt een tijdsspanne bepaald: dit is de periode waarin het werkpunt verwezenlijkt moet zijn.
- Als laatste wordt een persoon verantwoordelijk gesteld voor de begeleiding. Ook is er in de laatste kolom ruimte om materialen op te sommen die nodig zijn om het werkpunt te doen verdwijnen.
- De doelgroepmedewerker krijgt een kopie van deze pagina.

Bijlage 5

Evaluatieformulier van de doelgroepmedewerkers

Voorbereiding evaluatiegesprek doelgroepmedewerker

Dit is een formulier die u zal helpen bij de voorbereiding van het evaluatiegesprek. De evaluatie gaat jaarlijks door. Door dit formulier in te vullen zal het gemakkelijker zijn om uw mening te vertellen.

Wat doen?

- Dit formulier invullen
- Vóór het evaluatiegesprek
- Thuis of in de pauze op het werk

Hoe invullen?

Achter elke vraag staan 3 verschillende handjes.

Wanneer het antwoord '**ja**' of '**goed**' is, dan zet je een kruisje bij dit mannetje.



Wanneer het antwoord '**nee**' of '**slecht**' is, dan zet je een kruisje bij dit mannetje



Wanneer het antwoord **niet goed** en **niet slecht** is of wanneer je **geen mening** hebt of deze vraag **niet van toepassing** is, dan zet je een kruisje rond dit mannetje.



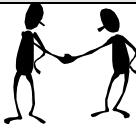
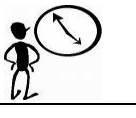
Wanneer je de lijst invult, vergeet niet:

- Dat er alleen naar uw mening wordt gevraagd!
- De vragen gaan alleen over uw werk!
- De vragen gaan alleen over vorig jaar!

Naam:

	<u>Te beoordelen elementen</u>	<u>Ja/goed</u>	<u>????</u>	<u>Nee/slecht</u>	<u>Toelichting</u>
	Ik doe mijn werk graag.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik ben tevreden over mijn loon.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik doe graag nieuwe dingen.	☐ 	☐ 	☐ 	
	De opdrachten zijn steeds duidelijk. Ik weet wat ik moet doen.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Mijn lichaam kan de taken aan.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik kan het werktempo goed volgen.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik ben tevreden over het gereedschap en materiaal dat aanwezig is.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik heb last van stress op het werk.	☐ 	☐ 	☐ 	

Naam:

	<u>Te beoordelen elementen</u>	<u>Ja/goed</u>	<u>????</u>	<u>Nee/slecht</u>	<u>Toelichting</u>
	Ik kan altijd terecht bij de monitoren.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik werk graag met anderen.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik ben gemotiveerd en doe mijn uiterste best.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik werk steeds veilig.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik werk aandachtig en geconcentreerd.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Het is duidelijk bij wie ik moet zijn voor problemen.	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik werk graag op verplaatsing. (=enclavewerk: TML, TOWER, ...)	☐ 	☐ 	☐ 	
	Ik ben steeds op tijd en respecteer de pauzes.	☐ 	☐ 	☐ 	

Bijlage 6

Evaluatieformulier monitoren

Evaluatieformulier

Naam werknemer:

In welke mate vertoont de doelgroepmedewerker het gedrag behorend bij deze competentie? Geef de doelgroepmedewerker de best passende score en ligt u score toe in de daarvoor bestemde kolom.

Heel goed: De persoon blinkt uit in deze competentie. Hij heeft het maximum bereikt en blijft op dezelfde manier functioneren.
Goed: De persoon scoort beter dan de gemiddelde werknemer. Hij kan nog groeien, maar voldoet reeds aan de gestelde eisen.
Voldoende: De werknemer voldoet in geringe mate aan de eisen die worden gesteld. Dit kan beter, er moet aan gewerkt worden.
Slecht: De werknemer voldoet niet aan de eisen. Er moet dringend gewerkt worden aan deze competentie. Deze competentie is hinderlijk bij de verdere samenwerking.

Competentie	Score	Toelichting/voorbeeld
Flexibiliteit Indien er zich (onverwachte) problemen of kansen voordoen, past de doelgroepmedewerker zich aan het vooropgestelde doel aan.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Samenwerking De doelgroepmedewerkers spannen zich in om de vooropgestelde doelen met de andere werknemers te verwezenlijken, zelf indien er geen persoonlijk belang is.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Stressbestendig De mate waarin de werknemers in staat zijn om te blijven functioneren onder tijdsdruk, tegenslag, onverwachte omstandigheden, teleurstelling, ...	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	

Nauwkeurigheid De doelgroepmedewerker kan heel fijn werken. De taken worden zorgvuldig vervuld. Hij/zij heeft een vaste hand en een goede oog- hand coördinatie. Het werk is steeds met precisie afgewerkt.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Leiding geven De mate waarin een doelgroepmedewerker zijn collega's kan begeleiden. De andere werknemers aanvaarden de leiding en tonen respect.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Houding ten opzichte van collega's De doelgroepmedewerker helpt en ondersteunt zijn collega's. Hij is steeds respectvol en aanvaardt de andere zoals ze zijn. Hij/zij heeft een goede relatie met de collega's.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Houding ten opzichte van leidinggevende De doelgroepmedewerker is respectvol ten opzichte van de monitoren en de omkadering. Hij aanvaardt hun leiding en doet wat er van hem gevraagd wordt.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Zelfstandigheid De doelgroepmedewerker is in staat na de nodige informatie zelfstandig aan de slag te gaan. Hij kan alleen werken en vraagt niet voortdurend aandacht bij de monitoren of collega's.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	

Verantwoordelijkheid De doelgroepmedewerker acht zich verantwoordelijk voor de taken of opdrachten die hij vervuld heeft. De werknemer draagt verantwoordelijkheid over de personen die hij begeleidt op de werkpost.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Motivatie en inzet De mate waarin de werknemer zich inzet om zijn werk zo goed mogelijk te doen. Hij is bereid om te helpen bij onvoorziene omstandigheden. De werknemer is enthousiast en doet zijn best.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Werktempo Het tempo die de werknemer hanteert is volgens de eisen die Revam voorop stelt. Het werk is gedaan of heeft het aantal bereikt zoals gepland. De persoon werkt door en hanteert een stabiel tempo.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Inzetbaarheid De doelgroepmedewerker kan in verschillende afdelingen worden ingezet. Bv. montage, enclave, ... Hij/zij valt zonder morren in voor anderen.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Motoriek De werknemer hanteert op een zodanige manier het materiaal waardoor het eindproduct volgens de eisen van de klant is afgewerkt. Hij/zij heeft een vaste hand en kan fijn werk verrichten.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	

Stiptheid De doelgroepmedewerker respecteert de werktijden en pauzes. Er wordt tijdig getelefoneerd bij afwezigheid of bijzondere gebeurtenissen.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Aandacht en concentratie De persoon is steeds alert tijdens de werkuren. Hij/zij kan zich concentreren op de opdrachten. De werknemer is niet snel afgeleid en blijft gefocust op het werk.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Veiligheid De werknemer houdt zich aan de veiligheidsvoorschriften. Hij/zij brengt zichzelf of anderen niet in gevaar.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Begrip vermogen De opdrachten zijn duidelijk voor de werknemer, na voldoende informatie van de monitoren.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
Aanpassingsvermogen De werknemer blijft optimaal functioneren onder veranderende omstandigheden. De persoon ondervindt geen hinder bij veranderingen. Hij kan werken in verschillende omstandigheden.	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	

	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	
	○ Heel goed ○ Goed ○ Voldoende ○ Slecht	

Bijlage 7

Het hulp- en dienstverleningsplan

Hulp- en dienstverleningsplan

20....

Naam medewerker:
 Naam leidinggevende:
 Datum:
 Afdeling:

- ☐ Montage:
- ☐ Verpakking:
- ☐ Enclavewerk:
- ☐ Groendienst:
- ☐ Andere:

Beperking

Verstandelijke beperking – fysieke beperking – meervoudige beperking – autisme spectrum stoornis – psychiatrische stoornis
 (Gebruik medicatie, eten en drinken tijdens het werk, zittend of staand werk, ...)

Sociale situatie

Alleenwonend - samenwonend (met kinderen) – inwonend bij ouders – gehuwd – gescheiden
 (Financiële situatie, woonsituatie, hulp in de thuissituatie, veranderingen thuis, moeilijkheden,...)

Verwachtingen van de WN ten aanzien van de WG

(Meer verantwoordelijkheid binnen afdeling, nieuwe taken, meer loon, veranderingen infrastructuur,...)

VT0-behoefte

(cursus lezen en schrijven, bedienen materiaal te Revam, cursussen buiten Revam,...)

Klachten

(Zijn er problemen met doelgroepmedewerkers of monitoren? Zijn er problemen met de infrastructuur?)

Houding

(Houding t.o.v. collega's en leidinggevende? Flexibiliteit? Motivatie?)

Mogelijkheden en beperkingen

STERKTES

ZWAKTES

Werkpunten vorige evaluatie

- 1.
- 2.
- 3.

Proces sinds vorige evaluatie

- 1.
- 2.
- 3.

Nieuwe werkpunten (gebaseerd op de evaluatieformulieren)

- 1.
- 2.
- 3.

Werkpunten

Gewenst resultaat: Het resultaat die de doelgroepmedewerker dient te behalen tijdens de vooropgestelde periode.
Ontwikkelingsactiviteit: De acties die de werknemer moet ondernemen om het gewenste resultaat te bereiken.
Tijdsspanne: In deze periode dient het gewenste resultaat behaald te zijn.
Ondersteuning en faciliteiten: Ieder persoon die de werknemer zal begeleiden bij het bereiken van het gewenste resultaat en de nodige middelen die daarbij vereist zijn.

Gewenst resultaat	Ontwikkelingsactiviteit	Tijdsspanne	Ondersteuning + faciliteiten

Bijlage 8

Aangepaste procedure in het kwaliteitshandboek

BW REVAM vzw	KWALITEITSHANDBOEK			Khb. Versie e 12/03/2008	5 blz
	4	Kwaliteitssysteem			
	4.6	Overzicht van de procedures			
	4.6.2	Het opstellen van de hulp- en dienstverlening			
Goedgekeurd:		Beoordeeld:		Geldig vanaf: 12/03/2008	

DOEL

- Het voorzien van overleg tussen de gebruiker en de voorziening over de werkbegeleiding op individueel en op collectief vlak (SMK 1.1) : het bieden van informatierecht (SMK1.1.1), adviesrecht (SMK 1.1.2) en medezeggenschap (SMK 1.1.4) aan de gebruiker, het aanwenden van de ervaringsdeskundigheid van de gebruiker (SMK 1.1.5) en het ondersteunen en versterken van de mondigheid van de gebruiker (SMK 1.1.6)
- Het organiseren van een werkbegeleiding op maat van de gebruiker (SMK 1.4): het registreren van de wensen, behoeften en mogelijkheden van de gebruiker (SMK 1.4.1.),het beschrijven van de werkbegeleiding rekening houdend met de individuele wensen, behoeften en mogelijkheden van elke gebruiker (SMK 1.4.2), rekening houden met en bevorderen de zelfstandigheid en het zelfbeschikkingsrecht van de gebruiker (SMK 1.4.3), het beschikken van de gebruiker over keuzevrijheid in het aanbod waar mogelijk (SMK 1.4.4), en het nemen van maatregelen om onze communicatie af te stemmen op de eigenheid van de gebruiker (SMK 1.4.7.)
- Het in overleg vastleggen van de wederzijdse rechten en plichten van de gebruiker en de voorziening (SMK 1.2.1)
- Het streven naar maatschappelijke integratie van de gebruiker (SMK 2.1)
- Het niet-discrimineren van de gebruiker en het respecteren van zijn ideologische, filosofische of godsdienstige overtuiging (SMK 2.2)
- Het nemen van maatregelen om de veiligheid en de gezondheid van de gebruiker te vrijwaren (SMK 2.4)
- Het plannen en beschrijven van de werkbegeleiding in overleg met de gebruiker (SMK3.2)
- Het bevorderen van de interdisciplinaire werking (SMK 4.2)
- Het actief zoeken naar samenwerking met derden indien de voorziening zelf niet kan voorzien in de bepaalde behoeften van de gebruiker (SMK 5.3)

TOEPASSINGSGBIED

Alle werkbegeleidingen voor iedere gebruiker, verbonden door een arbeidsovereenkomst.

VERWANTE DOCUMENTEN EN HULPMIDDELEN

- Handleiding evaluatieformulier 4.6.2. A
- Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers 4.6.2. B
- Evaluatieformulier monitoren 4.6.2. C
- Hulp- en dienstverleningsplan 4.6.2. D

BW REVAM vzw	KWALITEITSHANDBOEK			Khb. Versie e 12/03/2008	5 blz
	4	Kwaliteitssysteem			
	4.6	Overzicht van de procedures			
	4.6.2	Het opstellen van de hulp- en dienstverlening			
Goedgekeurd:		Beoordeeld:		Geldig vanaf: 12/03/2008	

INWERKTREDING

Deze procedure wordt onmiddellijk toegepast voor alle gebruikers die in dienst treden in REVAM vanaf 1 september 2003. Voor de gebruikers die voor die datum in dienst kwamen, wordt het hulp- en dienstverleningsplan voor de eerste maal opgesteld op het ogenblik van de jaarlijkse evaluatie van de gebruiker.

VERANTWOORDELIJKE

De dienst sociaal beleid coördineert het opstellen van het hulp- en dienstverleningsplan

TEWERKSTELLING

De behoefte van de doelgroepmedewerker is het vertrekpunt. Deze omvat de vraag naar werk, inkomensverhoging, behoefte aan contact, mogelijkheden om zichzelf te bewijzen, erkenning, ... Revam biedt zinvolle en lonende arbeid aan personen met een arbeidsbeperking. Die personen zijn in staat een bezoldigde beroepsactiviteit uit te oefenen, maar slagen daar moeilijk of niet in binnen het gewone bedrijfsleven/arbeidscircuit.

Het gaat om tewerkstelling met finaliteit of tewerkstelling met zicht op doorstroming naar de reguliere bedrijfswereld. Dit laatst genoemde is het streefdoel binnen Revam.

Bij het toekennen van opdrachten wordt steeds rekening gehouden met de individuele mogelijkheden en beperkingen. Personen die geschikt worden geacht, krijgen bijvoorbeeld de gelegenheid tot het aanleren van machinebediening.

Er wordt steeds gestreefd om het beste naar boven te halen bij iedere doelgroepmedewerker. In Revam zijn er verschillende werknemers die een opdracht toegewezen krijgen met verantwoordelijkheid, weliswaar rekening houdend met hun mogelijkheden en beperkingen. Op die manier wordt hun verantwoordelijkheidsgevoel gestimuleerd.

In Beschutte Werkplaats Revam hebben de medewerkers geen vaste opdracht of werkpost. Het is belangrijk dat de doelgroepmedewerkers flexibel ingezet kunnen worden. Op die manier roesten ze ook niet vast in structuren en voorkomt dit verveling

1. Tewerkstelling met finaliteit

Personen met een handicap die in het bezit zijn van een erkenning -toegekend door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap- krijgen bij een indiensttreding, een arbeidsovereenkomst van bepaalde of onbepaalde uur. In beide arbeidsovereenkomsten is een proefperiode van 14 dagen ingecalculeerd.

BW REVAM vzw	KWALITEITSHANDBOEK			Khb. Versie e 12/03/2008	5 blz
	4	Kwaliteitssysteem			
	4.6	Overzicht van de procedures			
	4.6.2	Het opstellen van de hulp- en dienstverlening			
Goedgekeurd:		Beoordeeld:		Geldig vanaf: 12/03/2008	

2. Tewerkstelling met mogelijkheid tot doorstroming

Personen die van het Vlaams Agentschap de toelating gekregen hebben voor "tewerkstelling op de open arbeidsmarkt" kunnen in het kader van CAO 26 een arbeidsovereenkomst krijgen van bepaalde duur met een proefperiode van 14 dagen.

Er wordt steeds gekeken en afgetoetst of personen met een erkenning voor "Tewerkstelling Beschutte Werkplaats" kunnen doorstromen naar het gewone arbeidscircuit. Zij worden daarin gesteund en begeleid door de monitoren en de verantwoordelijke van de sociale dienst. Er wordt gekeken wat zij aankunnen, welke sector hen het meest ligt en welke ervaring ze hebben.

HULP- EN DIENSTVERLENINGSPLAN

Bij Revam streeft men naar een optimale begeleiding voor alle werknemers. Zowel de monitoren, de productieverantwoordelijke als de verantwoordelijke van de sociale dienst zijn partijen die de doelgroepmedewerkers begeleiden, op werkniveau en op sociaal niveau.

De verantwoordelijke van de sociale dienst stelt het hulp- en dienstverleningsplan op aan de hand van dossierkennis en gesprekken met de doelgroepmedewerker. Vanzelfsprekend wordt er rekening gehouden met de evaluaties en observaties van de monitoren in de werksituatie.

OPSTELLEN VAN HET HULP- EN DIENSTVERLENINGSPLAN

Het eerste hulp- en dienstverleningsplan wordt opgesteld in de eerste maand van tewerkstelling. Ze bestaat uit verschillende fasen om zo te komen tot een definitieve versie, waar jaarlijks verder op gebouwd wordt.

1. Eerste fase

1.1. Tewerkstelling na 1 maand

De eerste fase komt overeen met de eerste maand van tewerkstelling. Dit is een periode waar observaties centraal staan. Na deze maand volgt een schriftelijke evaluatie waarbij alle betrokken diensten hun bevindingen op een hiertoe bestemd formulier noteren.

De doelgroepmedewerkers vullen een evaluatieformulier in, aangepast op maat. Er wordt gewerkt met pictogrammen om de evaluatie concreet te maken. (4.6.2. B) De monitoren vullen een evaluatieformulier in, dat opgebouwd is uit competenties. Ze geven de medewerker een score en geven daarbij de nodige feedback ter motivatie. (4.6.2. C)

Op basis van beide evaluatieformulieren vindt er een gesprek plaats met de doelgroepmedewerker. Er wordt gekeken hoe de persoon functioneert en hoe hij dit zelf ervaart. Na dit gesprek worden er enkele werkpunten genoteerd, waar de doelgroepmedewerker de komende maanden dient aan te werken. Deze werkpunten worden opgenomen in het hulp- en dienstverleningsplan. Bij elk werkpunt wordt er beschreven wat het verwachte niveau is, hoe ze het werkpunt dienen te realiseren en

BW REVAM vzw	KWALITEITSHANDBOEK			Khb. Versie e 12/03/2008	5 blz
	4	Kwaliteitssysteem			
	4.6	Overzicht van de procedures			
	4.6.2	Het opstellen van de hulp- en dienstverlening			
Goedgekeurd:		Beoordeeld:		Geldig vanaf: 12/03/2008	

over welke periode de monitoren dit zien gebeuren. Als laatste wordt er een persoon en/of materialen toegewezen die de doelgroepmedewerker helpt bij het realiseren van het werkpunt. (4.6.2. D)

De verantwoordelijke van de sociale dienst gaat tevens na hoe het gesteld is met de psychosociale situatie van de doelgroepmedewerker. Er wordt onder andere nagegaan of er klachten/moeilijkheden zijn. (4.6.2. D) Dit gesprek wordt niet gevoerd in het bijzijn van de monitor. Wanneer de doelgroepmedewerker er expliciet om vraagt, mag de monitor aanwezig zijn tijdens het gesprek.

Wanneer er zich eerder problemen of moeilijkheden voordoen met een nieuwe doelgroepmedewerker, is het vanzelfsprekend dat er niet gewacht wordt op de evaluatie na één maand tewerkstelling. De persoon in kwestie kan dus eerder geëvalueerd worden.

Registratie : Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers (4.6.2. B) + evaluatieformulier monitoren (4.6.2. A + C) + hulp- en dienstverleningsplan (4.6.2. D)

Begeleidingsperiode

Elke beginnende werknemer krijgt een meter of peter aangeduid die instaat voor de begeleiding van de nieuwe werknemer. Na de eerste maand tewerkstelling rapporteert de ervaren monitor aan de dienst sociaal beleid. Dit doet hij zowel mondeling als schriftelijk.

De bevindingen en eventuele maatregelen worden genoteerd in het hulp- en dienstverleningsplan en worden besproken met de desbetreffende doelgroepmedewerker.

Registratie: Hulp- en dienstverleningsplan 4.6.2. D

2. Tweede fase

De tweede fase loopt vanaf de eerste tot en met de derde maand tewerkstelling. Na drie maanden tewerkstelling rapporteert de meest betrokken monitor (meter of peter) via een evaluatieformulier aan de verantwoordelijke van de sociale dienst.

De doelgroepmedewerker vult tevens een aangepast evaluatiedocument in. Op basis van deze twee evaluatiedocumenten komt er een tweede evaluatiegesprek met de doelgroepmedewerker. Tevens wordt er gekeken of de doelgroepmedewerker gewerkt heeft aan zijn vorige werkpunten. De monitor, de verantwoordelijke van de sociale dienst en de doelgroepmedewerker zijn aanwezig.

De sociale dienst peilt naar de sociale situatie, klachten, mogelijkheden, behoeften, enzovoort. Het is belangrijk deze aspecten elke evaluatie te hervragen, omdat deze sterk wisselend van aard kunnen zijn. Bij dit gesprek is de monitor niet aanwezig, tenzij de doelgroepmedewerker er expliciet om vraagt.

Op basis van deze gegevens vult de verantwoordelijke van de sociale dienst het hulp- en dienstverleningsplan aan en formuleert nieuwe werkpunten.

Registratie : Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers (4.6.2. B) + Evaluatieformulier monitoren (4.6.2. C) + hulp- en dienstverleningsplan (4.6.2. D)

BW REVAM vzw	KWALITEITSHANDBOEK			Khb. Versie e 12/03/2008	5 blz
	4	Kwaliteitssysteem			
	4.6	Overzicht van de procedures			
	4.6.2	Het opstellen van de hulp- en dienstverlening			
Goedgekeurd:		Beoordeeld:		Geldig vanaf: 12/03/2008	

3. Derde fase

Na een jaar tewerkstelling volgt een nieuwe evaluatie. Elke werknemer wordt na een jaar dienst, jaarlijks geëvalueerd. Aanwezig bij dit evaluatiegesprek zijn de meest betrokken monitor (meter of peter), de doelgroepmedewerker en de verantwoordelijke van de sociale dienst. De monitor en de doelgroepmedewerker vullen opnieuw een evaluatieformulier in. (4.6.2. B & C) Dit vormt opnieuw de basis van het evaluatiegesprek. De werkpunten van de vorige evaluatie worden bekeken en er worden bovendien nieuwe werkpunten voor het komende jaar geformuleerd. Daarbij kan de werknemer ondersteuning krijgen op verschillende vlakken.

De sociale dienst peilt naar de sociale situatie, gevoelens, behoeften, mogelijkheden en beperkingen in een individueel gesprek.. Het hulp- en dienstverleningsplan van het vorige jaar kan gebruikt worden als basis voor het herwerken van het nieuwe hulp- en dienstverleningsplan.

Registratie : Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers (4.6.2. B) + Evaluatieformulier monitoren (4.6.2. C) + hulp- en dienstverleningsplan (4.6.2. D)

REGISTRATIES

Alle formulieren die verband houden met de doelgroepmedewerker worden bewaard in zijn/haar persoonlijk dossier. Deze individuele dossiers worden alfabetisch geklasseerd en bewaard op de sociale dienst. Een kopie van het hulp- en dienstverleningsplan wordt opgeslagen in het elektronisch dossier van de doelgroepmedewerker.

De doelgroepmedewerker krijgt ook een kopie van zijn/haar werkpunten.

REGISTRATIE	WIE	INDEXERING	BEWAARTERMIJN
Handleiding evaluatieformulier (monitoren)	Dienst Sociaal Beleid	4.6.2 A In persoonlijk dossier	Onbeperkt
Evaluatieformulier monitoren	Dienst Sociaal Beleid	4.6.2 B in persoonlijk dossier	Onbeperkt
Evaluatieformulier doelgroepmedewerkers	Dienst Sociaal Beleid	4.6.2 C in persoonlijk dossier	Onbeperkt
Hulp- en dienstverleningsplan	Dienst Sociaal Beleid	4.6.2 D in persoonlijk dossier	Onbeperkt

Bibliografie

Bijlage 1:

- Revam (2007). Kwaliteitshandboek. Intern document. Eeklo, Revam.

Bijlage 2:

- Revam (2007). Kwaliteitshandboek. Intern document. Eeklo, Revam.

Bijlage 5:

Ik heb ervoor gekozen de bronnen van deze afbeeldingen in chronologische volgorde (= lezend van links naar rechts) te noteren en niet in alfabetische volgorde. Aangezien het moeilijk tot zelfs onmogelijk is om de bronnen te linken met de juiste afbeelding.

De afbeeldingen die meer dan één keer voorkomen, vermeld ik één keer. Ik denk hierbij in het bijzonder aan de gezichtjes met de duimen die het meest hun gevoel reflecteren. Wanneer een afbeelding dezelfde bron beoogt, vermeld ik deze eveneens één keer.

- Microsoft Corporation, (2008). *Emoties-illustraties-microsoft office*. [on-line] Microsoft. <http://office.microsoft.com/nl-be/clipart/results.aspx?CategoryID=CM790019101043#132>. (Geraadpleegd op 20.01.2008)
- Annie, (2004). *Animatie 4*. [on-line]. Annie. <http://groups.msn.com/animatie4/specialeaparte.msnw?action=ShowPhoto&PhotoID=145296>. (Geraadpleegd op 2.02.2008)
- Microsoft Corporation, (2008). *Screen Beans-illustraties-microsoft office*. [on-line] Microsoft. <http://office.microsoft.com/nl-be/clipart/results.aspx?qu=Screen+Beans%c2%ae#0> (Geraadpleegd op 3.02.2008)
- Fraseologie, (2008). *Fraseologie: nu ikke*. [on-line]. Fraseologie. http://fraseologie.blogs.com/fraseologie/nu_ikke/index.html. (Geraadpleegd op 23.01.2008)
- Annie, '2004). *Animatie 4*. [on-line]. Annie. <http://groups.msn.com/animatie4/specialeaparte.msnw?Page=9>. (Geraadpleegd op 2.02.2008)
- <http://www.openschoolinfo.be/Oefhp/NT2/BENT7/Dokter/Pijn/Pijn.htm> (Geen verdere gegevens bekend, geraadpleegd op 2.02.2008)

- Microsoft Corporation, (2008). *Screen Beans-illustraties-microsoft office*. [on-line] Microsoft. <http://office.microsoft.com/nlbe/clipart/results.aspx?qu=Screen+Beansc2%ae#36>. (Geraadpleegd op 3.02.2008)
- Microsoft Corporation, (2008). *Gereedschap-illustraties-microsoft office*. [on-line] Microsoft. <http://office.microsoft.com/nlbe/clipart/results.aspx?CategoryID=CM790019681043#72>. (Geraadpleegd op 2.02.2008)
- http://zwamneus.punt.nl/upload/kva_za_h2_prev_stress_450.jpg
(Geen verdere gegevens bekend, geraadpleegd op 29.01.2008)
- Microsoft Corporation, (2008). *Screen Beans-illustraties-microsoft office*. [on-line] Microsoft. <http://office.microsoft.com/nlbe/clipart/results.aspx?qu=Screen+Beans%c2%ae#168>. (Geraadpleegd op 2.02.2008)
- Microsoft Corporation, (2008). *Mensen-illustraties-microsoft office*. [on-line] microsoft <http://office.microsoft.com/nlbe/clipart/results.aspx?CategoryID=CM790019251043#36>. (Geraadpleegd op 29.01.2008)
- Microsoft Corporation, (2008). *Screen Beans-illustraties-microsoft office*. [on-line]. Microsoft <http://office.microsoft.com/nlbe/clipart/results.aspx?qu=Screen+Beans%c2%ae#120>. (Geraadpleegd op 2.02.2008)
- Seton, (2008). *Symbolen en standaardboodschappen – Veiligheidsborden*. [on-line]. Hoogstraten-Meer: Seton. http://www.seton.be/nl/symbolen_en_standaardboodschappen.asp. (Geraadpleegd op 29.01.2008)
- http://www.seniorennet.be/Images/Gezond_leven/problemen.gif.
(Geen verdere gegevens bekend, geraadpleegd op 29.01.2008)
- Microsoft Corporation, (2008). *Screen Beans-illustraties-microsoft office*. [on-line]. Microsoft <http://office.microsoft.com/nlbe/clipart/results.aspx?qu=Screen+Beans%2%ae#96>. (Geraadpleegd op 2.02.2008)
- Revam, (2008). *Onthaalbrochure BW Revam vzw*. Brochure, Eeklo, Revam.

- Vrije Universiteit Amsterdam, (s.d.). *Veiligheidsboekje faculteit der exacte wetenschappen*. [on-line]. Vrije universiteit Amsterdam.
http://www.few.vu.nl/organisatie/dienst/faculteitsbureau/GAVM/vhb/hoofdstuk_18.html. (Geraadpleegd op 23.01.2008)

Bijlage 6:

De beschrijving van een aantal competenties zijn gebaseerd op onderstaande sites.

- FIOOr (2008). Overzicht van competenties (eigenschappen). [on-line]. Wassenaar: FLOOR. <http://www.floor.nl/management/competentielijst.html>
(geraadpleegd op 20.01.2008)
- Smet-Boring (s.d.). Persoonlijk ontwikkelplan. Pdf –document.
<http://www.transcompass.be/pdf/Persoonlijk%20ontwikkelingsplan%20Smet.pdf>
(Geraadpleegd op 20.01.2008)

Bijlage 7:

Het schema betreffende de werkpunten is gebaseerd op onderstaande site.

- Applinet B.V. (2008). Voorbeeld persoonlijk ontwikkelplan (POP). [on-line] Applinet B.V. Http://www.leren.nl/cursus/leren_en_studeren/pop/voorbeeld.html#voorbeeld
(Geraadpleegd op 6.02.2008)

Bijlage 8:

De procedure vertoont betreffende de structuur grote gelijkenissen met de vorige procedure beschreven in het kwaliteitshandboek van Revam.

- Revam (2007). Kwaliteitshandboek. Intern document. Eeklo, Revam.