

	Kwaliteitshandboek 4.7. Organisatiegerichte processen 4.7.3. Het evalueren van het personeel	Khb 4.7.3. – versie 1	1/5
--	---	-----------------------	-----

Beoordeeld: Jan De Bruyn Paraaf:	Goedgekeurd: Filip Slosse Paraaf:	Geldig vanaf: 01/01/2014
-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

DOEL

(B.S. van 4-2-2011) Artikels 46§1/2 en bijlage 3,4°g)

TOEPASSINGSGBIED

- Alle personeelsleden

VERWANTE DOCUMENTEN EN HULPMIDDELEN

- Khb 4.7.3. Vragenlijst evaluatiegesprek - medewerker
- Khb 4.7.3. Vragenlijst evaluatiegesprek - dienst
- Khb 4.7.3. Leidraad functioneringsgesprekken
- Khb 4.7.3. Evaluatieformulier
- Khb 4.7.3. Bijsturingsformulier
- Khb 4.7.3. Voorbereidingsformulier functioneringsgesprek - leidinggevende
- Khb 4.7.3. Voorbereidingsformulier functioneringsgesprek - medewerker
- Khb 4.1. Functiekaarten
- Khb 4.7.3. Formulier gesprek einde dienst
- Khb 4.7.3. Visietekst functioneringsgesprekken
- Khb 4.7.3. Visietekst evaluatiegesprekken
- Khb 4.7.3. Visietekst bijsturingsgesprekken
- Khb 4.7.3. Visietekst gesprek einde dienst
- Khb 7.3. Arbeidsreglement voor arbeiders en bedienden
- Khb 4.7.3. Opvolgingstabel evaluaties personeelsleden

TERMEN EN DEFINITIES

- *Werkoverleg:* elke vorm van regelmatig overleg met de medewerkers met als doel gezamenlijk te sleutelen aan de kwaliteit van het geheel. Tijdens het werkoverleg kan informatie worden doorgegeven, kunnen werkafspraken worden gemaakt, kan feedback gegeven worden op voorstellen, kan gezamenlijk nagedacht worden over bepaalde problemen en kunnen gezamenlijke beslissingen worden genomen.
- *Evaluatiegesprek:* Het doel van het evaluatiegesprek is een formele en diepgaande communicatie over het presteren van de nieuwe medewerker teneinde te komen tot een zo correct mogelijke definitieve evaluatie en tevens de eerste aanzet te geven tot nieuwe werk- en aandachtspunten.
- *Functioneringsgesprek:* het functioneringsgesprek is een gesprek tussen enerzijds afdelingscoördinator, teamcoördinator of pedagogisch stafmedewerker en anderzijds de medewerker. Het gesprek handelt over hoe ze momenteel wederzijds samenwerken en hoe dit naar de toekomst zou kunnen verbeterd worden. Het functioneringsgesprek onderscheidt zich van dagelijkse begeleiding omdat het periodiek gepland is. Het onderscheidt zich van het evaluatiegesprek omdat er geen formele gevolgen aan het gesprek verbonden zijn.
- *Bijsturingsgesprek:* Het doel van het bijsturingsgesprek is een formele en diepgaande communicatie over het presteren van de medewerker teneinde te komen tot een zo correct mogelijke bijsturing en een aanzet te geven tot nieuwe werk- en aandachtspunten. Tijdens bijsturingsgesprekken kan de medewerker tot de orde worden geroepen en herinnerd worden aan basiswaarden- en houdingen in de voorziening. Het bijsturingsformulier wordt gelijkgesteld met een aangetekend schrijven.
- *Gesprek einde dienst:* het gesprek einde dienst vindt plaats tussen de medewerker, die zijn

	Kwaliteitshandboek 4.7. Organisatiegerichte processen 4.7.3. Het evalueren van het personeel	Khb 4.7.3. – versie 1	2/5
--	---	-----------------------	-----

diensttijd beëindigd binnen de voorziening. Het doel van het gesprek einde dienst is erop gericht terug te koppelen naar de afgelopen diensttijd van de medewerker binnen de voorziening en tevens een toetsing te doen naar de arbeidstevredenheid van de medewerker.

WERKWIJZE

1. Evaluatiegesprek

- Voor het verloop van een evaluatiegesprek, zie: 'visietekst evaluatiegesprekken'.

1.1. Eerste evaluatiegesprek

- Voor het evalueren en ondersteunen van een nieuw personeelslid, gaan er twee evaluatiegesprekken door.
- De directe lijnverantwoordelijke plant een eerste evaluatiegesprek met het nieuwe personeelslid en dit na 1 maand dat het personeelslid in dienst is getreden.
- De teamcoördinator bevraagt ter voorbereiding bij de teamleden naar de nieuwe medewerker.
- De directe verantwoordelijke neemt het gesprek af en rapporteert bij zijn verantwoordelijke.
- Van dit eerste gesprek wordt er geen verslag opgemaakt.

1.2. Tweede evaluatiegesprek

- Het tweede evaluatiegesprek wordt afgenomen door een afdelingscoördinator. Aangewezen is dat nog een tweede verantwoordelijke aansluit, zoals een teamcoördinator of een lid van het AO. Leden van het AO en stafdiensten worden geëvalueerd door de algemeen directeur.
- Een tweede evaluatiegesprek gaat door in de maand voor het einde van de proefperiode en dit voor contracten voor een periode vanaf 1 jaar en langer. De nieuwe medewerker vult hiervoor een vragenlijst in: 'vragenlijst evaluatiegesprek'. De directe leidinggevende van de medewerker vult ook een vragenlijst in: 'vragenlijst evaluatiegesprek - dienst'. Beide vragenlijsten worden vóór het evaluatiegesprek overhandigd aan de evaluator. Op het evaluatiegesprek worden de ingevulde vragenlijsten besproken.
- De bedoeling van de evaluatiegesprekken is het functioneren van de nieuwe medewerker te evalueren om hem zodoende beter te kunnen ondersteunen en bijsturen waar mogelijk.
- De afdelingscoördinator geeft een samenvatting van de behandelde punten en de gemaakte afspraken. Deze worden in een verslag (een evaluatieformulier) gegoten en worden door beiden ondertekend ter goedkeuring. Een exemplaar van het verslag is voor het personeelslid.
- De planning van de tweede evaluatiegesprekken wordt opgevolgd via de 'opvolgingstabel evaluaties personeelsleden'.
- Bij een interne dienstwijziging kan de evaluatie beperkt worden tot een eerste evaluatiegesprek met de directe dienstverantwoordelijke. Ook voor de algemeen directeur wordt de evaluatie beperkt tot een eerste evaluatiegesprek met de raad van bestuur.

2. Bijsturingsgesprek

Algemeen

- In geval van problematisch functioneren wordt de medewerker tot de orde geroepen door middel van bijsturingsgesprekken. Uitzonderingen: bij ontslag om dringende redenen en/of tijdens de proefperiode gelden de wettelijke bepalingen.
- Tijdens het 1^{ste} en 2^{de} bijsturingsgesprek maakt de hoogste leidinggevende in functie een schriftelijke samenvatting van de behandelde punten en de gemaakte afspraken. In deze schriftelijke samenvatting wordt ook telkens een evaluatiemoment gepland. De timing van het evaluatiemoment wordt afhankelijk van de feiten en in onderling overleg afgesproken.
- De samenvatting wordt genoteerd op het bijsturingformulier en wordt door beide partijen én de algemeen directeur in tweevoud ondertekend ter goedkeuring. Een exemplaar van het verslag is voor het betrokken personeelslid.
- Indien de medewerker een verslag niet tekent ter goedkeuring, wordt dit verslag als een aangetekend schrijven opgestuurd naar de medewerker. Indien de medewerker geen bijsturingsgesprek aanvaardt, wordt de bijsturing als een aangetekend schrijven naar hem opgestuurd en vervalt het gesprek.
- De medewerker dient in geval van bijsturing met onmiddellijke ingang zijn functioneren aan te passen.

- De algemeen directeur stelt de raad van bestuur in kennis van de personen vanaf die een tweede bijsturingsgesprek hebben gehad.
- Wanneer het evaluatiemoment doorgaat, maakt de hoogste leidinggevende een schriftelijke samenvatting van de evaluatie. De evaluatie wordt door beide partijen én de algemeen directeur in tweevoud ondertekend ter goedkeuring. Een exemplaar van het verslag is voor het betrokken personeelslid. Er wordt geen volgende bijsturing gepland, wanneer er tot het moment van evaluatie geen problematisch functioneren meer is vastgesteld. De procedure wordt in dit geval afgesloten.
- Het verloop van een bijsturing wordt door de afdelingscoördinatoren opgevolgd via de 'opvolgingstabel evaluaties personeelsleden', met uitzondering voor de algemeen directeur.
- Sancties staan beschreven in KHB 7.3. Arbeidsreglement voor arbeiders en bedienden.
- Voor het inhoudelijke verloop van een bijsturingsgesprek, zie: 'visietekst bijsturingsgesprekken'.

Eerste bijsturingsgesprek

- De eerste stap in een bijsturing is het eerste bijsturingsgesprek.
- Een eerste bijsturingsgesprek gaat enkel door mits toestemming van de algemeen directeur.
- Dit eerste bijsturingsgesprek en het bijhorend evaluatiemoment worden afgenomen door twee leidinggevendenden, waaronder een afdelingscoördinator. Uitzonderingen: voor de ondersteunende stafleden is dit de algemeen directeur en een afdelingscoördinator. Voor de leden van het AO is dit de algemeen directeur en een vertegenwoordiger van de raad van bestuur. Voor de algemeen directeur is dit een vertegenwoordiging van de raad van bestuur.

Tweede bijsturingsgesprek

- Bij een tweede vaststelling van problematisch functioneren vervalt het geplande evaluatiemoment en wordt ter vervanging een tweede bijsturingsgesprek gepland.
- Het tweede bijsturingsgesprek en het bijhorende evaluatiemoment worden afgenomen door de algemeen directeur en een afdelingscoördinator. Uitzonderingen: voor de leden van het AO is dit de algemeen directeur en een vertegenwoordiger van de raad van bestuur. Voor de algemeen directeur is dit een vertegenwoordiging van de raad van bestuur.

Derde gesprek als voordracht tot sancties

- Bij een derde vaststelling van problematisch functioneren van de medewerker vervalt het evaluatiemoment van het tweede bijsturingsgesprek en wordt een derde gesprek gepland. De personen die dit gesprek afnemen, zijn aangewezen dezelfde als deze in het tweede bijsturingsgesprek.
- Het derde gesprek behelst een voordracht tot sancties.
- De algemeen directeur legt dit advies tot sancties voor aan de raad van bestuur. Uitzondering: voor de algemeen directeur is dit een vertegenwoordiging van de raad van bestuur.
- De algemeen directeur bezorgt aangetekend de beslissing over genomen sancties aan de betrokken medewerker. Uitzondering: aan leden van het AO bezorgt dit de raad van bestuur.
- De algemeen directeur informeert de raad van bestuur over de sancties die vervolgens uitgevoerd zijn.

3. Functioneringsgesprek

- Voor het verloop van een functioneringsgesprek, zie: 'visietekst functioneringsgesprekken'.
- Een functioneringsgesprek wordt afgenomen door de afdelingscoördinator (voor de leden van het AO is dit de algemeen directeur. Voor de algemeen directeur worden deze gesprekken afgenomen door de raad van bestuur).
- Aangewezen is dat nog een tweede verantwoordelijke aansluit op het gesprek, zoals een teamcoördinator of een AO-lid.
- Het doel is het nastreven van een betere werking van de dienst en het verkrijgen van beter gemotiveerde medewerkers die beter functioneren en presteren.
- De functioneringsgesprekken zijn een instrument bij uitstek om de medewerker te ondersteunen.
- Na de proefperiode wordt jaarlijks per medewerker een functioneringsgesprek gepland. Voor de leden van het AO is dit eens per twee jaar. Een functioneringsgesprek verloopt aan de hand van een leidraad: 'leidraad functioneringsgesprekken'.
- Zowel de medewerker als de afdelingscoördinator bereiden het functioneringsgesprek voor aan de hand van een formulier, respectievelijk: 'voorbereidingsformulier functioneringsgesprek – medewerker' en 'voorbereidingsformulier functioneringsgesprek – leidinggevende'.

- De inhoud van het functioneringsgesprek betreft het toetsten van het functioneren van de medewerker aan zijn functieomschrijving, de missie en de visie van Zonnestraal vzw. Om tot een functioneringsgesprek te kunnen komen moeten deze duidelijk zijn voor alle betrokken partijen.
- De samenvatting wordt genoteerd op het functioneringsformulier en wordt door beide partijen ondertekend ter goedkeuring. Een exemplaar van het verslag is voor het betrokken personeelslid.
- De planning van de functioneringsgesprekken wordt opgevolgd via de 'opvolgingstabel evaluaties personeelsleden'

4. Gesprek einde dienst

- Voor het verloop van een gesprek einde dienst, zie: 'visietekst functioneringsgesprekken'.
- Voor het beëindigen van de laatste werkdag van de werknemer binnen de voorziening, gaat een gesprek einde dienst door.
- Dit gesprek gaat enkel door indien de werknemer hierin toestemt.
- Een gesprek einde dienst wordt afgenomen door de afdelingscoördinator (voor de leden van het AO is dit de algemeen directeur. Voor de algemeen directeur worden deze gesprekken afgenomen door de raad van bestuur).
- Aangewezen is dat nog een tweede verantwoordelijke aansluit op het gesprek einde dienst, zoals een teamcoördinator of een pedagogisch stafmedewerker.
- De verantwoordelijke maakt een samenvatting van de behandelde punten en vermeld eventuele aandachtspunten voor de voorziening op het formulier einde gesprek (dit geldt niet voor gesprekken afgenomen door de algemeen directeur).
- Het formulier einde dienst wordt ondertekend door de verantwoordelijke.
- Op vraag van de medewerker, zorgt de voorziening voor een schriftelijke referentie bij het beëindigen van de diensttijd binnen de voorziening.
- De planning van de gesprekken einde dienst wordt opgevolgd via de 'opvolgingstabel evaluaties personeelsleden'

5. Ondersteunen van personeel

- Personeelsleden kunnen ten allen tijde voor ondersteuning terecht bij hun verantwoordelijken tijdens informele contacten en werkoverleg. Ook kunnen ze rekenen op een dagelijkse coaching door hun verantwoordelijken. Directie kan daartoe terecht bij de raad van bestuur.

OVERZICHT EVALUATIE- EN ONDERSTEUNINGSMOMENTEN

	Positie zender en ontvanger	Inhoud boodschap	Medium	Tijdsperspectief	Gevolgen
Evaluatiegesprek	Verantwoordelijke heeft een oordelende rol	Evaluatie	Evaluatieformulier Vragenlijsten	Voorbije werkperiode	Evaluatie van de nieuwe medewerker
Bijsturingsgesprek	Verantwoordelijke heeft een oordelende rol	Bijsturen en/ of berispen	Bijsturingsformulier	Verleden en toekomst	Afhankelijk van de ernst van disfunctioneren
Functioneringsgesprek	Verantwoordelijke en medewerker zijn gelijkwaardige partners	Alles wat verband houdt met wederzijdse functioneren	Functioneringsformulier Vorbereidingsformulieren Leidraad	Verleden en toekomst	Afspraken voor beter functioneren
Gesprek einde dienst	Verantwoordelijke en medewerker zijn gelijkwaardige partners	Tevredenheid Feedback Informatie en advies	Formulier einde gesprek	Voorbije dienstperiode	Meer wederzijds vertrouwen Hogere tevredenheid Afspraken voor verbeteracties
Werkoverleg	Verantwoordelijke heeft een coachende rol	Een informatie, beslissingen	Verslag vergadering	Korte termijn	Afspraken komende weken
Dagelijkse begeleiding	Verantwoordelijke fungeert als coach	Instructies, informatie, advies	-	Korte termijn	Medewerker moet beter in staat zijn om afgesproken werkresultaten te behalen
Informeel gesprek	Vrienden/ collega relatie	Alles wat interesse kan wegdragen	-	Verleden en toekomst	-

	Kwaliteitshandboek 4.7. Organisatiegerichte processen 4.7.3. Het evalueren van het personeel	Khb 4.7.3. – versie 1	5/5
---	---	-----------------------	-----

REGISTRATIES

Registratie	Wie maakt op	Wie bewaart	Indexering	Bewaartermijn
Bijsturingsformulier	Afdelingscoördinator	Afdelingscoördinator	Dossierkast	Onbepaald
Formulier gesprek einde dienst	of Algemeen directeur (voor	of algemeen directeur (voor	afdelingscoördinator administratieve diensten	
Functioneringsformulier	staf en	staf en	of	
Evaluatieformulier	beleidsmedewerkers) of raad van bestuur (voor algemeen directeur)	beleidsmedewerkers) of raad van bestuur (voor directie)	directie (voor staf en beleidsmedewerkers) of raad van bestuur (voor directie)	
Vragenlijst evaluatiegesprekken: Medewerker en dienst	Medewerker en leidinggevende dienst		nvt	nvt
Vorbereidingsformulier functioneringsgesprek: Medewerker en leidinggevende	Medewerker Afdelingscoördinator of algemeen directeur of raad van bestuur	Nvt	nvt	nvt
Opvolgingstabel evaluatie personeelsleden	Afdelingscoördinator of Algemeen directeur	Afdelingscoördinator of Algemeen directeur	Intern netwerk	1 jaar