

De invoering van collegiale consultatie binnen Vanboeijen.

Caro van Achteren, S252093

Irene Bakker, S1001429

Februari 2011

Christelijke Hogeschool Windesheim, opleiding tot Sociaal Pedagogisch Hulpverlener

Begeleider: Ellen van de Maat

Instelling: Vanboeijen te Assen

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag van Caro van Achteren en Irene Bakker, studentes aan de opleiding tot Sociaal Pedagogisch Hulpverlener van de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle.

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de verwachtingen en de ervaringen zijn van de medewerkers van Vanboeijen (afdeling werk- en dagbesteding) met betrekking tot collegiale consultatie omtrent het schrijven van persoonlijke plannen.

Door de openheid van de medewerkers, tijdens het afnemen van de interviews, hebben wij de mogelijkheid gehad om de verwachtingen en de ervaringen met betrekking tot collegiale consultatie in kaart te brengen.

Dit verslag geeft weer wat de beeldvorming is rondom de invoering van collegiale consultatie en de tot op heden bereikte resultaten. Tevens worden er aanbevelingen gedaan aan Vanboeijen.

Dit onderzoek heeft kunnen plaatsvinden door de samenwerking van diverse personen. Wij willen graag de volgende personen bedanken voor de prettige samenwerking:

- De medewerkers van de afdeling werk- en dagbesteding van Vanboeijen: voor de openheid tijdens het afnemen van de interviews.
- Opleidingsadviseur van de afdeling Opleiden en Ontwikkelen, Karla Okken: voor het aanleveren van informatie dat van belang was voor het onderzoek en het meedenken tijdens het onderzoeksproces.
- Docentbegeleider Ellen van de Maat: voor het regelmatig overleg ten aanzien van het onderzoek, meedenken in oplossingen bij onverwachte problemen en de feedback die gegeven is.

We hopen dat de lezers van dit onderzoeksverslag een duidelijk beeld krijgen over de beeldvorming die onder de medewerkers heerst, wat betreft de invoering van collegiale consultatie rondom het schrijven van persoonlijke plannen.

Zwolle, februari 2011
Caro van Achteren & Irene Bakker

Samenvatting

Door middel van interviews is onderzocht wat de beeldvorming is onder de medewerkers van Vanboeijen, afdeling werk- en dagbesteding, wat betreft de invoering van collegiale consultatie met behulp van kennishouders. Hiervoor zijn 25 medewerkers geïnterviewd.

Collegiale consultatie is ingesteld, om door middel van kennishouders, de kennis rondom het nieuwe format voor het persoonlijk plan dat voor cliënten geschreven wordt, over te dragen aan de overige plannenschrijvers.

Uit de resultaten bleek dat het merendeel van de medewerkers positief staat tegenover de invoering van collegiale consultatie en het nieuwe format dat ingevoerd is omtrent het schrijven van de persoonlijke plannen. Tevens werd hierbij aangegeven dat zij verwachten dat het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering net als de invoering van collegiale consultatie. Ook gaf de meerderheid van de plannenschrijvers aan, dat ze verwachten gebruik te gaan maken van collegiale consultatie met de kennishouder, omdat zij ervan uitgaan dat zij daardoor een duidelijk persoonlijk plan voor de cliënt op kunnen stellen. Het merendeel van de medewerkers verwacht dat de samenwerking met de orthopedagoog, de teamleider en de afdeling wonen zal verbeteren door gebruik te maken van collegiale consultatie.

Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
Hoofd- en deelvragen	8
Methoden	9
Resultaten	12
Deelvraag 1	12
Deelvraag 2	14
Deelvraag 3	16
Deelvraag 4	18
Deelvraag 5	19
Deelvraag 6	20
Deelvraag 7	23
Conclusie en discussie	25
Literatuurlijst	31
Bijlagen	32
Bijlage 1	33
Bijlage 2	35
Bijlage 3	37

Inleiding

Ieder mens heeft een eigen communicatiestijl en kan deze, omdat men van jongs af aan volgens deze stijl communiceert, niet zomaar veranderen. Wel kan men inzicht krijgen in de manier waarop men op een ander overkomt. De basis van iedere relatie is het eerlijk en respectvol benaderen van de ander (Désar en Ophorst, 2005). In organisaties hebben mensen te maken met meerdere (samenwerkings)relaties. Om goed te kunnen samenwerken, is een goede onderlinge communicatie essentieel (Vanderstraeten, 2001).

Binnen organisaties wordt er vaak aandacht besteed aan de communicatie en samenwerking en het verbeteren daarvan. Eén van de methoden die een organisatie hiervoor kan gebruiken is, collegiale consultatie (Sijnke, 2004).

Collegiale consultatie is ontstaan in de jaren 70. De Amerikaanse psychiater Caplan heeft destijds de naam collegiale consultatie bedacht. Caplan merkte dat er in de zorginstelling (waar hij toendertijd actief was) een gebrek was aan kennis en vaardigheden op het gebied van communicatie met collega's en cliënten. Hij ontdekte dat hij, als hij zijn medewerkers nieuwe kennis en (communicatie)vaardigheden wilde aanleren, beter met sleutelfiguren¹ kon communiceren dan iedere collega apart aan te spreken. Het doel hierbij was efficiënter en doelgerichter werken, omdat de sleutelfiguren vervolgens die kennis weer op andere collega's over konden brengen. Hij ontwikkelde een consultatietechniek en noemde deze techniek: collegiale consultatie. Caplan omschrijft collegiale consultatie als "een proces van interactie tussen twee professionele werkers, de consultgever die de deskundige is en de consultvrager die hulp inroept bij een actueel probleem."

Caplan onderscheidt verschillende kenmerken van collegiale consultatie. Adviseren bij problemen is één van de kenmerken. Hierbij vraagt de consultvrager advies aan iemand over een probleem waar hij/zij zelf niet uitkomt, waarvan het advies een meerwaarde op kan leveren. Ook het verhelderen van de probleemsituatie is een kenmerk van collegiale consultatie. Hierbij probeert de consultgever het probleem duidelijk te krijgen door goed te luisteren en door te vragen. Hij laat de consultvrager zelf conclusies trekken en oplossingen bedenken.

Volgens Caplan kan collegiale consultatie zeer effectief zijn, maar daarbij moet men wel rekening houden met een aantal punten. Het is volgens hem namelijk belangrijk dat men de tijd en rust neemt voor een gesprek. Wat hij ook van belang vindt, is het ontwikkelen van een netwerk² voor de consultatie (Hendriksen, 2000).

Hendriksen (2000) heeft de kennis van Caplan nader uitgewerkt en toepasbaar gemaakt voor organisaties in Nederland. Hij heeft onder andere weergegeven welke gesprekshouding van belang is voor de consultgever. Dit heeft hij volgens de belangrijkste methodische gesprekspunten van Carl Rogers beschreven.

De Amerikaanse psychotherapeut Rogers werkt vanuit een humanistische³ mensvisie (Heyster, 1992). Het is volgens Rogers belangrijk dat andermans gevoelens met respect worden behandeld. De kenmerken waaraan hulpverleners, die werken volgens de benaderingswijze van Rogers, moeten voldoen zijn: onvoorwaardelijke acceptatie, empathie en echtheid. Onder onvoorwaardelijke acceptatie verstaat Rogers dat het belangrijk is om de ander te accepteren zoals hij is. Hierbij wordt uitgegaan van de gelijkwaardigheid van mensen. Bij empathie gaat het er om dat men zich kan verplaatsen in de gedachten/gevoelens van de ander. Echtheid is ook een belangrijk punt in de theorie van Rogers. Rogers geeft bij dit punt aan als een persoon zich

¹ Sleutelfiguur: contactpersoon van een instelling, informeel leider van een groep.

² Netwerk: gebruik maken van personen die informatie kunnen bieden, die men zelf niet beheerst.

³ Humanisme: wereldbeschouwing die de menselijke waardigheid, de vrijheid en de waarde van de persoonlijkheid centraal stelt.

'echt' opstelt, dat deze persoon zich durft te laten zien, zoals hij of zij is. Hierbij doet de persoon zich dus niet anders of beter voor dan dat hij of zij is (Heyster, 1992; Weerman, 2006).

Hendriksen (2000) geeft aan dat tijdens de collegiale consultatie deze grondhouding van empathie, echtheid en onvoorwaardelijke acceptatie erg belangrijk is. De consultgever hoeft het niet altijd eens te zijn met de consultvrager, maar zal hem wel in zijn waarde moeten laten. Hij beschrijft hierbij dat het belangrijk is dat de consultgever congruent is, open en eerlijk tegenover zichzelf en de consultvrager. Hij mag daarbij ook negatieve gedachten en gevoelens over de consultvrager toelaten en eventueel mag hij ze ook benoemen naar de consultvrager toe.

Ook geeft Hendriksen aan dat feedback een essentieel begrip is binnen collegiale consultatie om elkaar beter te begrijpen. Feedback is te definiëren als "het ontvangen van een mededeling van een ander die informatie geeft over hoe jouw gedrag wordt waargenomen, ervaren en begrepen" (Remmerswaal, 1995).

Hendriksen (2000) beschrijft in zijn boek twee vormen van gespreksvoering die overeenkomsten vertonen met collegiale consultatie, maar toch verschillend zijn, namelijk coaching en intervisie.

Coachen is een manier van leren waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt (De Haan & Burger, 2004). Bij coaching is de coach de deskundige. Deze stuurt de gecoachte aan om verantwoordelijk te zijn voor zijn eigen leerproces. Tijdens het coachen gaat het om het ontwikkelen van de kwaliteiten van de gecoachte, zodat hij/zij zo goed mogelijk zijn werk uit kan voeren. Daarbij worden doelen opgesteld om het leren en handelen te stimuleren. De coach is er niet om het probleem van de gecoachte op te lossen of advies te geven, maar om de ander bewust te maken, zodat de gecoachte zelf na moet denken (Van Beek en Thijmes, 2006). Zowel bij coachen als bij collegiale consultatie is het doorvragen, luisteren, feedback geven en niet interpreteren of suggereren van belang. Het verschil tussen coaching en collegiale consultatie is dat de coach een meer hiërarchische positie kan hebben, coaching heeft geen vrijblijvend karakter en coaching vindt vaak gedurende een langere periode plaats (Hendriksen, 2000).

Intervisie is een begeleidings- en ondersteuningsvorm waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over vragen en problemen uit de eigen werksituatie (Bellersen & Kohlmann, 2009). Bij intervisie wordt gebruik gemaakt van een methode, waarbij vaste punten worden besproken. Intervisie is laagdrempelig, omdat ieders deskundigheid benut wordt (Hendriksen, 2007). Bij intervisie is de groep groter dan bij collegiale consultatie en iedere collega brengt vragen en/of problemen in. Bij collegiale consultatie brengt alleen de consultvrager vragen en/of problemen in. Er kan een deskundig groepsbegeleider aanwezig zijn, maar dit hoeft niet. Collegiale consultatie vindt voornamelijk incidenteel plaats en intervisie vindt vaak structureel plaats (Hendriksen, 2000).

Omdat collegiale consultatie in Nederland relatief nieuw is, anders dan coaching en intervisie, is er nog vrij beperkt onderzoek gedaan naar deze vorm van begeleiding. In 2003 is er onderzoek verricht door De Haan en De Ridder naar de manier waarop medewerkers van diverse organisaties leren door intercollegiale consultatie.

Uit het onderzoek bleek dat de meeste deelnemers veel hadden geleerd van het 'traject' intercollegiale consultatie. Zij gaven aan te leren van de feedback die zij ontvingen. Ook gaven zij aan dat zij tijdens de intercollegiale consultatie echt de kern van de vraag behandelden. Hierdoor ontstond verdieping over de betreffende vraag. Zij werden tevens wijzer over hun eigen sterke en zwakke punten en kregen nieuwe inzichten in de vragen die zij vooraf hadden.

Vanboeijen

Een organisatie die collegiale consultatie heeft ingevoerd volgens de principes en adviezen van Hendriksen, is Vanboeijen. Vanboeijen is een organisatie voor werk- en dagbesteding en wonen, voor mensen met een verstandelijke beperking. De visie van Vanboeijen is: samen werken aan persoonlijk perspectief. Daarin staat de mens centraal en niet de handicap. Vanboeijen beschikt sinds eind 2007 over het HKZ-certificaat. HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Het keurmerk laat zien dat Vanboeijen de werkwijze intern goed op orde heeft, dat de cliënt centraal staat en dat de organisatie voortdurend en systematisch werkt aan de verbetering van de zorg en dienstverlening (Vanboeijen, Kwaliteitszorg). Binnen Vanboeijen is in het kader van het blijvend verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, het project 'kennishouder en persoonlijk plan' opgezet om de collegiale consultatie vorm te geven.

Kwaliteitsverbetering is een proces, waarbij evalueren van belang is (Rubrech & Stuyling de Lange, 2010). Daarom acht Vanboeijen het van belang om het proces van collegiale consultatie te evalueren en te evalueren of er daardoor ook daadwerkelijk de beoogde kwaliteitsverbetering plaatsvindt. In dit kader is ook dit onderzoek tot stand gekomen.

Binnen Vanboeijen werkt men met zogeheten persoonlijke plannen⁴. Vanuit het streven naar kwaliteitsverbetering is er halverwege 2009 een nieuw format voor het schrijven van persoonlijke plannen opgesteld en in gebruik genomen. Dit format is meer gestructureerd dan het voorgaande format.

In 2009 hebben organisatiebreed (wonen en werk- en dagbesteding) in totaal 100 van de 500 medewerkers een scholing persoonlijk plan gevolgd. Van deze 100 zijn er voor werk- en dagbesteding 10 medewerkers geselecteerd en benoemd tot kennishouder⁵. Caplan werkte met zogeheten sleutelfiguren. Binnen Vanboeijen worden deze sleutelfiguren kennishouders genoemd.

De afdeling opleiden en ontwikkelen (O2) heeft in opdracht van Vanboeijen aangegeven dat er behoefte is aan onderzoek naar de beeldvorming van de medewerkers die persoonlijke plannen schrijven met behulp van collegiale consultatie. Opleiden en ontwikkelen wil nagaan hoe de beeldvorming is onder de medewerkers over het werken volgens het nieuwe format en in het bijzonder, hoe men denkt over collegiale consultatie.

Mastenbroek (2000) geeft aan dat een organisatie ervoor moet zorgen dat er evenwicht is tussen wat de organisatie uitstraalt en hoe de medewerkers tegen de organisatie aankijken.

De medewerkers zijn het kapitaal van de organisatie en zij bepalen hoe goed de organisatie functioneert. Door hun mening serieus te nemen en te investeren in de medewerkers, zal het werkplezier en daarmee de kwaliteit van dienstverlening omhoog gaan (Vanderstraeten, 2001). Vanboeijen wil daarom nadrukkelijk de mening van de medewerkers met betrekking tot collegiale consultatie weten, ook om op basis van hun mening en verwachtingen, de collegiale consultatie te kunnen optimaliseren. Om de beeldvorming met betrekking tot collegiale consultatie onder medewerkers goed in kaart te brengen, zijn de volgende hoofd- en deelvragen opgesteld voor dit onderzoek:

⁴ Persoonlijk plan: plan waarin persoonlijke informatie over de cliënt en afspraken over de ondersteuning die geboden wordt, worden beschreven.

⁵ Kennishouder: activiteitenbegeleiders met kennis van het schrijven van een werk- en dagbestedingsplan die geselecteerd zijn op competenties die bijdragen tot het goed kunnen overdragen van kennis en het kunnen geven van collegiale consultatie.

Hoofdvraag:

Wat zijn de verwachtingen en ervaringen van de medewerkers van Vanboeijen (afdeling werk- en dagbesteding) met betrekking tot collegiale consultatie omtrent het schrijven van persoonlijke plannen en welke resultaten moet het volgens de medewerkers opleveren?

Deelvragen:

- Wat is de reden dat Vanboeijen ervoor gekozen heeft om collegiale consultatie in te voeren?
- Wat is de mening van de medewerkers ten aanzien van het nut van de invoering van collegiale consultatie en het scholen van de medewerkers wat betreft het schrijven van persoonlijk plannen?
- Welke verwachtingen/ervaringen hebben de plannenschrijvers van de collegiale consultatie met betrekking tot het schrijven van een persoonlijk plan?
- Welke verwachtingen/ervaringen hebben de kennishouders met betrekking tot het geven van collegiale consultatie over het schrijven van persoonlijke plannen?
- Welke resultaten moet de collegiale consultatie voor de medewerkers persoonlijk opleveren wat betreft het schrijven van de persoonlijke plannen?
- Welke resultaten moet de collegiale consultatie opleveren ten aanzien van de processen rondom persoonlijk plannen wat betreft de organisatie, samenwerking met wonen, de orthopedagoog en de teamleider?
- Wat is de mening van de medewerkers over in hoeverre het nieuwe format van het persoonlijk plan en collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering?

Met dit onderzoek wordt in kaart gebracht wat de verwachtingen en ervaringen van de medewerkers zijn met betrekking tot collegiale consultatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen kennishouders en plannenschrijvers. Tevens wordt vermeld welke resultaten de collegiale consultatie volgens de medewerkers op moeten leveren.

Methoden

Onderzoeksgroep

Binnen de afdeling werk- en dagbesteding van Vanboeijen zijn 50 activiteitenbegeleiders werkzaam die persoonlijke plannen voor de cliënten schrijven. In totaal zijn er 25 medewerkers geïnterviewd. Er is een onderverdeling gemaakt in drie groepen, namelijk:

- Kennishouders
- Plannenschrijvers die geen introductie over collegiale consultatie hebben gehad
- Plannenschrijvers die een introductie over collegiale consultatie hebben gehad

Binnen de afdeling werk- en dagbesteding waren er bij aanvang van het project negen kennishouders aangesteld. Er zijn vijf kennishouders geïnterviewd. Alle vijf de kennishouders die geïnterviewd zijn, zijn van het vrouwelijke geslacht. Twee kennishouders bevinden zich in de leeftijdscategorie van 18 tot 30 jaar, één in de leeftijdscategorie van 31 tot 40 jaar en twee in de leeftijdscategorie van 41 tot 50 jaar. Eén van hen is 0 tot 3 jaar werkzaam binnen Vanboeijen, twee van hen 4 tot 10 jaar en twee van hen zijn 11 tot 20 jaar werkzaam.

Buiten de kennishouders om zijn er 41 medewerkers die persoonlijk plannen schrijven binnen de afdeling werk- en dagbesteding. De helft van deze groep heeft de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan niet gehad en de andere helft wel. Van beide groepen zijn tien plannenschrijvers geïnterviewd. Achteraf bleek dat één van de tien medewerkers die had aangegeven geen introductie te hebben gehad, wel een introductie te hebben gehad. Bij de verwerking van de resultaten is deze persoon dus meegenomen in de groep van plannenschrijvers die een introductie hebben gehad en dus zijn er negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad en elf plannenschrijvers die wel een introductie hebben gehad, geïnterviewd.

Van de negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, zijn er vier van het vrouwelijke geslacht en vijf van het mannelijke geslacht. Drie plannenschrijvers bevinden zich in de leeftijdscategorie van 18 tot 30 jaar, twee in de leeftijdscategorie van 41 tot 50 jaar en vier in de leeftijdscategorie van 51+. Drie plannenschrijvers zijn 4 tot 10 jaar werkzaam binnen Vanboeijen, één van 11 tot 20 jaar, twee van 21 tot 30 jaar en drie van hen zijn 31 tot 40 jaar werkzaam.

Van de elf plannenschrijvers die een introductie hebben gehad, zijn er acht van het vrouwelijke geslacht en drie van het mannelijke geslacht. Eén plannenschrijver bevindt zich in de leeftijdscategorie van 18 tot 30 jaar, drie bevinden zich in de leeftijdscategorie van 31 tot 40 jaar, vier in de leeftijdscategorie van 41 tot 50 jaar en drie in de leeftijdscategorie van 51+. Drie plannenschrijvers zijn 0 tot 3 jaar werkzaam binnen Vanboeijen, twee van 11 tot 20 jaar en zes van hen zijn 21 tot 30 jaar werkzaam. Tijdens één interview bleek dat de plannenschrijver zelf geen plannen schrijft, maar wel informatie aanlevert aan de medewerker die de plannen voor hem schrijft. Tijdens het interview heeft hij niet alle vragen kunnen beantwoorden. De vragen die hij heeft kunnen beantwoorden, zijn meegenomen in de verwerking van de resultaten.

Meetinstrument

Om gegevens te verzamelen voor dit onderzoek, is ervoor gekozen om gebruik te maken van interviews als meetinstrument. Hiervoor is gekozen, omdat bij dit kwalitatieve onderzoek naar de beeldvorming van de medewerkers, de verwachtingen en ervaringen van belang zijn. De

beeldvorming kan moeilijk in cijfers uitgedrukt worden, vandaar dat er gekozen is voor het afnemen van interviews. Tevens is er een literatuurstudie verricht om informatie rondom collegiale consultatie te verkrijgen.

Bij dit onderzoek zijn de verwachtingen/ervaringen van de medewerkers van belang. Er is voor gekozen om voor de drie verschillende groepen, zoals hierboven vermeld, een standaard vragenlijst op te stellen, waarbij doorgevraagd kon worden op gegeven antwoorden tijdens het interview. Er is dus sprake van een halfgestructureerd interview. De lengte van de vragenlijsten was per groep verschillend. De vragenlijst voor de kennishouders bestond uit 25 vragen. Voor de plannenschrijvers die geen introductie over collegiale consultatie hebben gehad, bestond de vragenlijst uit 23 vragen. De vragenlijst voor de plannenschrijvers die een introductie over collegiale consultatie hebben gehad, bestond uit 24 vragen. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de deelvragen. Daarbij is er ook overleg geweest met de opdrachtgever vanuit Vanboeijen. Ieder interview bestond uit twee meerkeuzevragen en de rest van de vragen waren open vragen. De interviewvragen zijn gecategoriseerd in verschillende thema's, namelijk persoonlijke informatie over de geïnterviewde, collegiale consultatie, beeldvorming, verwachtingen van de plannenschrijvers/kennishouders m.b.t. collegiale consultatie, ervaringen van de plannenschrijvers/kennishouders m.b.t. collegiale consultatie, resultaten en kwaliteit. De vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 1, 2 en 3.

Procedure

In verband met de grootte van de groep is ervoor gekozen om een steekproef te houden. Uit de 41 plannenschrijvers is een selectie van 20 personen gemaakt. Bij de selectie is gekeken naar de beschikbaarheid van de medewerkers en de bereidheid om mee te werken aan het onderzoek. Van de negen kennishouders zijn er vijf gekozen, door de opdrachtgever, die de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan al minimaal één keer hadden gegeven. Om de betrouwbaarheid te waarborgen, is ervoor gekozen om de helft van het aantal kennishouders en de helft van het aantal plannenschrijvers te interviewen.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, is ervoor gekozen om te variëren in het aantal mannen en vrouwen dat geïnterviewd is.

Door interviews af te nemen, bestaat de mogelijkheid om door te vragen op de antwoorden die gegeven worden tijdens het interview.

Van de 25 medewerkers die geïnterviewd zijn, is op basis van de ervaring met collegiale consultatie een onderverdeling gemaakt in drie groepen. Deze verdeling is gemaakt vanwege het feit dat op deze manier de verschillen bekeken kunnen worden tussen deze drie groepen. De plannenschrijvers hebben niet allemaal een introductie kennisoverdracht persoonlijk plan gehad, dus zijn er verschillende vragen voor hen opgesteld. Tevens vervullen de kennishouders en de plannenschrijvers verschillende rollen binnen de collegiale consultatie. Het afnemen van één interview was dus uitgesloten.

De 25 medewerkers die deelgenomen hebben aan het interview zijn persoonlijk benaderd via de e-mail en/of de telefoon.

Het afnemen van de interviews heeft gemiddeld 25 minuten per interview in beslag genomen. Daarbij waren de beide onderzoekers gespreksleider. De gespreksleiders stelden om en om een aantal interviewvragen aan de geïnterviewde. Tevens werden de gesprekken op band opgenomen, zodat de gespreksleiders zich volledig konden focussen op het gesprek en daardoor minder snel doorvraagmomenten misten.

Bij de verwerking van de resultaten per deelvraag zijn de vragen vanuit de interviews, die betrekking hadden op de deelvraag, samengevoegd. Een aantal interviewvragen is niet

verwerkt in de resultaten. Deze vragen zijn aan de medewerkers gesteld om nieuwe onderwerpen in te leiden. De resultaten zijn per deelnemersgroep uitgesplitst.

Om de resultaten van de interviews zo betrouwbaar mogelijk te houden, is er ervoor gekozen om de interviews op te nemen en daarna letterlijk uit te werken. Op die manier bestaat de mogelijkheid om de gegeven antwoorden nogmaals te beluisteren of na te lezen. Tijdens de afname van de interviews is nadrukkelijk aan de geïnterviewden verteld, dat de gegevens anoniem verwerkt werden. Doordat de gegevens anoniem verwerkt werden, wisten de geïnterviewden dat hun antwoorden niet tot hen persoonlijk herleid kunnen worden, waardoor ze vrijer waren in het beantwoorden van de interviewvragen. Ook werden hierdoor sociaal wenselijke antwoorden voorkomen, wat de validiteit vergroot.

Tevens is ervoor gekozen om de twee onderzoekers afzonderlijk van elkaar de resultaten te laten categoriseren. Op die manier wordt de betrouwbaarheid bevorderd, omdat hierdoor de objectiviteit vergroot wordt.

Bij de verwerking van de resultaten is ervoor gekozen om de medewerkers met 'hij' aan te spreken, maar hiermee worden medewerkers van zowel het mannelijke als het vrouwelijke geslacht bedoeld. De personen worden met 'hij' aangesproken om de betrouwbaarheid te bevorderen, omdat daardoor niet te herleiden is of het antwoord door een man of een vrouw gegeven is.

Resultaten

Deelvraag 1: Waarom heeft Vanboeijen ervoor gekozen om collegiale consultatie in te voeren?

Scholingstraject persoonlijk plan:

Uit informatie uit het evaluatierapport scholingstraject persoonlijk begeleider (Hoolsema, 2009) blijkt dat er in 2008 binnen Vanboeijen een werkgroep gestart is rondom de kwaliteitsverbetering van persoonlijke plannen. Ook is in 2008 het persoonlijk begeleider project van start gegaan met daarin een scholing omtrent het schrijven van persoonlijke plannen. De aanleiding hiervoor was dat er binnen 2 verschillende regio's geconstateerd was door Bureau Cliëntondersteuning en de vakgroep orthopedagogen dat de kwaliteit van veel plannen onder de maat was. In beide regio's werden los van elkaar initiatieven genomen voor kwaliteitsverbetering. De opleidingsadviseurs hebben op strategisch niveau een signaal hierover afgegeven, waarna er gekeken is of de vraag ook organisatiebreed speelde, dit bleek het geval te zijn. Vanuit het managementteam is de opdracht en het budget gekomen om een scholing te ontwikkelen en een borgingsvoorstel te doen (kennishouders), hierbij rekening houdend met het minimaliseren van vervangingskosten⁶ van medewerkers zonder op kwaliteit in te leveren.

Hendriksen heeft de organisatie geadviseerd hoe zij collegiale consultatie vorm kunnen geven en hoe zij dit toe kunnen passen. Hendriksen heeft voor Vanboeijen een incompany workshop verzorgd. De adviezen die tijdens de workshops gegeven zijn, zijn deels verwerkt in het project. Tijdens beide projecten zijn doelen opgesteld waaraan persoonlijke plannen moeten voldoen. De doelen die bij beide projecten opgesteld waren, kwamen overeen en hieruit is een scholingstraject ontstaan rondom het schrijven van persoonlijke plannen. Het doel van het scholingstraject persoonlijk plan was om de vervangingskosten van medewerkers te reduceren door gestructureerde en georganiseerde kennisoverdracht (collegiale consultatie) in te zetten, waardoor tevens de kwaliteit gewaarborgd blijft.

Door dit project wordt er gebruik gemaakt van de kennis die de medewerkers al hebben. Hierdoor hebben de medewerkers de mogelijkheid om zich te ontwikkelen, omdat ze op deze manier de kennis die ze al in huis hebben, kunnen delen met andere medewerkers. Het voorgestelde scholingstraject is in september 2009 van start gegaan.

Ontwikkeling en scholing:

Binnen Vanboeijen is veel belangstelling getoond voor het scholingstraject persoonlijk plan. Deze scholing brengt veel kosten met zich mee, vandaar dat er in overleg met O2 een projectplan kennisoverdracht is opgezet. Uit de 100 medewerkers die in 2009 de scholing hebben gehad over het schrijven van een persoonlijk plan, is een aantal medewerkers gekozen dat competenties bezit om kennis over te dragen en medewerkers te coachen door middel van collegiale consultatie, de zogeheten kennishouders. Zij hebben in bijeenkomsten informatie gekregen over de theorie van het schrijven van een persoonlijk plan, didactische vaardigheden en collegiale consultatie.

⁶ Vervangingskosten: hieronder worden de kosten verstaan die men maakt om medewerkers, die de training volgen, te vervangen in het primaire werkproces.

Collegiale consultatie:

Binnen werk- en dagbesteding zijn er 50 werknemers die de persoonlijke plannen schrijven. Er zijn 10 kennishouders gekozen van de 50 werknemers die werken met het persoonlijk plan. De overige werknemers kunnen bij hen informatie inwinnen met betrekking tot het schrijven van het persoonlijk plan.

Het kennishouderschap bestaat uit kennisoverdracht in teams, het overdragen van kennis over het schrijven van de persoonlijke plannen. Tevens bestaat het uit coaching/collegiale consultatie bij actuele problemen rondom het schrijven van persoonlijke plannen.

De kennishouders zijn gestart met een introductiebijeenkomst in elk team waarbij zij achtergrondinformatie hebben gegeven over kennisoverdracht en collegiale consultatie.

Ook hebben alle werknemers een map gekregen: Scholingsprogramma Persoonlijk Plan. Hierin staat uitgewerkt hoe een persoonlijk plan wordt opgesteld. Voor de werknemers die geen kennishouder zijn, is het mogelijk om toch een scholing te volgen, maar vanwege het budget is dit niet wenselijk als het niet nodig is.

Deelvraag 2: Wat is de mening van de medewerkers ten aanzien van het nut van de invoering van collegiale consultatie en het scholen van de medewerkers wat betreft het schrijven van persoonlijk plannen?

Plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Vijf van de negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, gaven aan dat zij positief staan tegenover de invoering van collegiale consultatie, omdat men verwacht dat het de samenwerking bevordert en dat men van elkaar kan leren. Eén plannenschrijver zei: 'Ik denk dat de invoering van collegiale consultatie hartstikke goed is voor de samenwerking. Ik vind echt dat twee mensen meer weten, dan één persoon.'

Vier van hen gaven aan, dat zij nog niet goed aan kunnen geven wat zij van de invoering van collegiale consultatie vinden. Er werd onder andere aangegeven, dat het nut van de collegiale consultatie afhangt van wie de kennishouder wordt van het cluster en of er voldoende tijd voor collegiale consultatie gemaakt wordt.

Vijf van de negen plannenschrijvers gaven aan dat zij denken dat collegiale consultatie knelpunten op kan lossen in het schrijven van persoonlijk plannen. Zij vinden het niet nodig dat iedere medewerker een scholing krijgt, omdat tijdens een scholing vaak onderdelen aan bod komen, die de plannenschrijver al beheerst. Volgens hen kunnen de onderdelen waar ze moeite mee hebben beter aangepakt worden door middel van collegiale consultatie.

Vier plannenschrijvers gaven aan, dat zij het beter vinden als iedere medewerker geschoold wordt in het schrijven van persoonlijk plannen, zodat iedereen het format goed kan hanteren en weet wat er in moet staan. Tevens gaf één van hen aan, dat hij verwacht dat door middel van collegiale consultatie problemen in het verdere traject opgelost kunnen worden. Eén van hen zei: 'Ik denk dat het goed is dat iedere medewerker een scholing krijgt, ook omdat er een nieuw format is voor het schrijven van het plan en het is belangrijk dat iedereen dezelfde lijn daarin heeft.'

Plannenschrijvers die een introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Tien van de elf plannenschrijvers die een introductie hebben gehad, gaven aan dat zij positief staan tegenover de invoering van collegiale consultatie, omdat men samen tot meer verdieping komt in het plan. Eén van hen gaf daarbij wel aan, dat hij verwacht eerder naar zijn eigen collega's toe te gaan, dan contact op te nemen met de kennishouder, omdat de lijn dan korter is. Eén plannenschrijver zei: 'Ik vind de invoering een prima idee. Het zou met meer zaken moeten gebeuren in plaats van alleen met het PPO, bijvoorbeeld met budgettering en roostering.'

Eén plannenschrijver zei, dat hij nog niet goed kan aangeven wat hij vindt van de invoering van collegiale consultatie, omdat hij er zelf nog geen gebruik van gemaakt heeft.

Twee van de elf plannenschrijvers hebben niet rechtstreeks antwoord gegeven op de vraag of collegiale consultatie knelpunten op kan lossen in het schrijven van persoonlijke plannen of dat het beter is om iedere medewerker te scholen. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige negen plannenschrijvers.

Zeven van de negen plannenschrijvers hebben aangegeven, dat men met collegiale consultatie problemen op kan lossen in het schrijven van persoonlijke plannen, omdat men daardoor meer overleg heeft met elkaar en elkaar hulp kan bieden. Eén van hen gaf daarbij aan het wel wenselijk te vinden om naast collegiale consultatie een scholing te krijgen rondom het schrijven van het persoonlijk plan. Eén plannenschrijver zei: 'Ik denk dat het goed is dat de

kennishouders er zijn en dat het knelpunten op kan lossen. Het voorkomt denk ik, dat ik zelf lang ga puzzelen. Ik kan nu eerder vragen en je komt samen sneller tot een oplossing dan alleen.'

Twee plannenschrijvers gaven aan, dat zij het beter vinden als iedere medewerker geschoold wordt in het schrijven van persoonlijke plannen, omdat men de structuur van het format zich zo beter eigen kan maken.

Kennishouders:

Alle vijf de kennishouders zeiden, dat ze het positief vinden dat collegiale consultatie ingevoerd is. Zij gaven aan dat men hierdoor de kennis binnen de instelling houdt en van elkaar kan leren. Een kennishouder zei: Ik vind collegiale consultatie een goede opzet. Ik vind het goed dat ze daarin hebben geïnvesteerd binnen Vanboeijen, omdat het toch niet mogelijk is om iedereen direct te gaan scholen en dan kun je toch bij je collega's terecht om vragen te stellen.' Eén van de kennishouders had een kanttekening, namelijk dat de collegiale consultatie eerst binnen de afdeling werk- en dagbesteding is ingevoerd en een paar maanden later binnen de afdeling wonen. Dit gaf veel wrijving, omdat de medewerkers van de afdeling wonen de recente informatie rondom het schrijven van persoonlijk plannen nog niet hadden.

Drie van de vijf kennishouders gaven aan, dat ze het belangrijk vinden dat de medewerkers geschoold worden in het schrijven van persoonlijk plannen. Ze vinden het wel goed dat collegiale consultatie ingevoerd is voor het geval de plannenschrijvers na de scholing nog vragen hebben. Dan kunnen ze hun vragen aan de kennishouders stellen. Eén van hen zei: 'Iedere medewerker moet sowieso geschoold worden, maar dat wil niet zeggen dat wanneer iedere medewerker geschoold is, dat dan ook iedere medewerker met de informatie uit de voeten kan. Ik denk dat het hoe dan ook belangrijk is dat de collegiale consultatie blijft bestaan, buiten het feit om dat iedere medewerker geschoold moet wezen.'

Twee kennishouders zeiden, dat ze het niet nodig vinden dat iedere medewerker geschoold wordt in het schrijven van persoonlijk plannen. Vragen en dergelijke kunnen volgens hen met collegiale consultatie opgelost worden.

Deelvraag 3: Welke verwachtingen/ervaringen hebben de plannenschrijvers van de collegiale consultatie met betrekking tot het schrijven van een persoonlijk plan?

Plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Acht van de negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie gaven aan nog geen informatie te hebben ontvangen over de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan. Daarbij gaven ze aan dat er daardoor nog onduidelijkheden zijn rondom de invoering van collegiale consultatie. Ze gaven aan daarom ook nog geen verwachtingen te hebben van de introductie, omdat hen nog geen informatie verstrekt was. Eén plannenschrijver vertelde alleen een datum voor de introductie te hebben ontvangen, maar wist verder weinig over de inhoud van de introductie en wat hij kon verwachten.

Alle negen plannenschrijvers hebben aangegeven, dat zij ervaring hebben met collegiale consultatie met eigen collega's door middel van informeel overleg. Eén van hen zei: 'Ik werk in twee teams en ik vind dat we in beide teams altijd op elkaar terug vallen. Ik heb niet het gevoel dat ik er alleen voor sta, absoluut niet. Vooral in dit team vind ik het heel grappig dat we heel verschillend zijn en op de een of andere manier vullen we elkaar toch aan. Iedereen heeft zijn eigen kwaliteiten en daar maken we gebruik van.'

Zes van de negen plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat de kennishouder, waarmee collegiale consultatie plaats kan vinden, nieuwe informatie zal verstrekken rondom de eisen die aan het persoonlijk plan gesteld worden. Tevens verwachten zij, dat zij bij de kennishouder terecht kunnen met vragen rondom het schrijven van het persoonlijk plan. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Ik verwacht dat de kennishouders mij nieuwe informatie gaan geven, dat ze mij goed kunnen vertellen wat er van mij verwacht wordt en dat ik mijn vragen aan hen kan stellen.'

Drie van de negen plannenschrijvers zeiden dat zij nog geen verwachtingen hebben ten opzichte van de kennishouder.

Vier van de negen plannenschrijvers zeiden, dat zij verwachten gebruik te gaan maken van collegiale consultatie met de kennishouder. Eén van hen zei: 'Ik verwacht er gebruik van te gaan maken, want ik schrijf 10 plannen in een jaar en ik loop er iedere keer tegenaan dat er punten in moeten, waarvan ik niet wist dat ze erin of er juist uit moeten. Ik hoop dat ze me dat kunnen vertellen.'

Vier van de negen plannenschrijvers gaven aan, dat zij niet weten of ze gebruik gaan maken van collegiale consultatie. Eén plannenschrijver gaf aan: 'Ik laat het eerst op me afkomen. Wie weet wil ik wat vragen, maar ik heb nu nog geen idee wat ik kan verwachten.' Eén van de plannenschrijvers vertelde, dat hij niet weet of hij gebruik gaat maken van collegiale consultatie. Dat ligt er volgens hem aan wie de kennishouder is.

Een andere plannenschrijver gaf aan geen gebruik te zullen gaan maken van collegiale consultatie met de kennishouder, omdat hij weinig problemen heeft met het schrijven van de plannen. Als hij wel een vraag heeft, zal hij dat met collega's overleggen.

Plannenschrijvers die een introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Eén van de elf plannenschrijvers die wel een introductie gehad heeft over collegiale consultatie heeft de vragenlijst voor plannenschrijvers zonder introductie gehad, dus hij heeft de vraag behorende bij dit onderdeel van de deelvraag niet beantwoord. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige tien plannenschrijvers.

Negen van de tien overige plannenschrijvers gaven aan, dat zij de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan als prettig hebben ervaren, omdat zij hierdoor duidelijkheid kregen over het kennishouderschap en het nieuwe format. Eén van hen gaf daar wel bij aan, dat hij vond dat er te weinig tijd voor de introductie was ingeruimd.

Eén van de plannenschrijvers zei, dat hij de introductie als rommelig heeft ervaren, omdat de informatie die hij kreeg weinig aansluiting bij de praktijk had.

Alle elf plannenschrijvers zeiden, dat zij ervaring hebben met collegiale consultatie met de eigen collega's door middel van informeel overleg.

De elf plannenschrijvers hebben allemaal aangegeven, dat zij verwachten dat de kennishouder hen verder kan helpen, wanneer zij vragen hebben over het schrijven van het persoonlijk plan. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Ik verwacht als ik ergens tegenaan loop rondom het schrijven van het plan, dat ik dan bij hen terecht kan voor vragen. De kennishouders gaan niet over de inhoudelijke zaken, maar ze kunnen me wel verder helpen met bijvoorbeeld het formuleren van punten en/of de indeling.' Een ander gaf aan: 'Ik verwacht dat ik antwoord ga krijgen op de vragen die ik wil stellen, dat ik op weg word geholpen en verder kan gaan met hetgeen waar ik niet uit kwam.'

Negen van de elf plannenschrijvers gaven aan nog geen gebruik gemaakt te hebben van collegiale consultatie met de kennishouder, omdat zij nog geen vragen hadden over het schrijven van het persoonlijk plan.

Twee van de elf plannenschrijvers vertelden dat zij collegiale consultatie hebben gehad met de kennishouder, omdat zij een vraag hadden tijdens het schrijven van het persoonlijk plan. Zij waren tevreden en konden verder met het advies dat zij gekregen hadden. Eén van hen zei: 'Ik had een vraag over de SMART methode voor het actieplan, dus daar heb ik toen hulp bij gehad.'

Acht van de elf plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten gebruik te gaan maken van collegiale consultatie met de kennishouder. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Ik verwacht dat ik met name vragen zal stellen over het smart formuleren, want dat doe ik altijd net verkeerd.'

Twee van de elf plannenschrijvers zeiden, dat ze verwachten geen gebruik te gaan maken van collegiale consultatie met de kennishouder.

Eén van de elf plannenschrijvers vertelde eerst vragen te stellen aan een naaste collega en als hij dan ergens nog niet uitkomt, hij wel verwacht gebruik te maken van de kennis van de kennishouder.

Deelvraag 4: Welke verwachtingen/ervaringen hebben de kennishouders met betrekking tot het geven van collegiale consultatie over het schrijven van persoonlijke plannen?

Alle vijf de kennishouders gaven aan positief terug te kijken op het geven van de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan. Ze hebben de benodigde informatie over kunnen brengen en kregen positieve reacties van de medewerkers. Ook stelden de medewerkers geregeld vragen tijdens de introductie.

Twee van de vijf kennishouders hebben aangegeven, dat zij verwachten dat het heel wisselend zal zijn hoe vaak plannenschrijvers contact met hen zullen zoeken om advies te vragen over het schrijven van het persoonlijk plan. Eén van hen zei: 'Dat heeft natuurlijk te maken met de drukte van de periode, wat de vraag is over het plan en hoe hoger het zorgzwaartepakket, hoe meer het plan aangevuld moet worden, dus zullen de plannenschrijvers met meer vragen komen.'

Twee van hen zeiden, dat zij geen zicht hebben op hoe vaak plannenschrijvers contact met hen zullen zoeken om advies te vragen over het schrijven van het persoonlijk plan. Eén van de kennishouders zei: 'Ik vind het moeilijk om aan te geven hoe vaak de plannenschrijvers contact zullen zoeken. Ik weet het echt niet, omdat het nog niet loopt. Ik verwacht en ik hoop dat het wel gaat gebeuren en dat mensen wel aan de bel durven te trekken. Het moet nog meer gaan leven onder de medewerkers.'

Eén van de vijf kennishouders gaf aan, dat hij verwacht dat de plannenschrijvers vooral in de eerste periode contact zullen zoeken om advies te vragen over het schrijven van het persoonlijk plan. Daarna verwacht hij dat het een soort automatisme wordt voor de plannenschrijvers om de plannen te schrijven en dat ze dan minder vragen zullen hebben.

Vier van de vijf kennishouders zeiden, dat zij verwachten dat de plannenschrijvers bij hen zullen komen met vragen over de indeling/structuur van het persoonlijk plan; waar men welke informatie hoort te vermelden. Eén van de kennishouders zei: 'Ik verwacht dat ze komen met vragen over hoe ze de informatie over de cliënt op papier moeten krijgen en welke informatie ze onder welk kopje neer moeten zetten.'

Twee van hen merkten op, dat zij verwachten dat de plannenschrijvers bij hen zullen komen met vragen over het smart formuleren van doelen met betrekking tot de cliënt.

Twee van de vijf kennishouders gaven aan, dat zij verwachten dat de plannenschrijvers bij hen zullen komen met praktische vragen over het persoonlijk plan: naar wie zij het moeten sturen als het plan af is, binnen hoeveel tijd dat moet, enzovoort.

Vier van de vijf kennishouders hebben inmiddels collegiale consultatie gegeven. Eén van hen heeft collegiale consultatie gegeven aan een plannenschrijver uit het cluster waar hij geen kennishouder van is. Alle vier de kennishouders hebben het geven van collegiale consultatie als positief ervaren, omdat zij zelf weer na moesten denken over hoe het plan in elkaar zit en dergelijke, nadat zij hier vragen over kregen. Eén van hen gaf aan: 'Het maakt mezelf ook weer bewust over hoe het eigenlijk gaat en welke stappen eerst genomen moeten worden en welke daarna volgen.'

Eén van hen heeft nog geen collegiale consultatie gegeven aan plannenschrijvers.

Deelvraag 5: Welke resultaten moet de collegiale consultatie voor de medewerkers persoonlijk opleveren wat betreft het schrijven van de persoonlijke plannen?

Plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Eén van de negen plannenschrijvers kon deze vraag niet beantwoorden, omdat hij zelf geen plannen schrijft. De resultaten zoals hieronder beschreven zijn daarom gebaseerd op de overige acht plannenschrijvers.

Zes van de acht plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, gaven aan dat zij verwachten door de collegiale consultatie een duidelijk beeld te krijgen van hoe het persoonlijk plan in elkaar zit en aan welke eisen het moet voldoen qua structuur en inhoud. Vier van hen verwachten dat daardoor meer uniformiteit ontstaat in het schrijven van de persoonlijke plannen. Eén plannenschrijver zei: 'Ik denk dat dat wel een voordeel zou zijn, dat iedereen precies weet wat onder welk kopje (bijv. communicatie, sociaal functioneren, enz.) hoort.' Een ander gaf aan: 'Ik vind het van belang dat je meer diepgang krijgt in het plan, maar dat je ook een overeenkomst krijgt daarover. Dus meer van als ik een plan lees, dat het systeem hetzelfde is en dat het op elkaar aansluit. Dat dat gewoon herkenbaar is.'

Twee van hen zeiden, dat zij geen moeite hebben met het schrijven van het plan en dat voor hen persoonlijk de collegiale consultatie weinig zal opleveren.

Plannenschrijvers die een introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Vijf van de elf plannenschrijvers die een introductie hebben gehad, gaven aan dat zij verwachten door de collegiale consultatie kennis te krijgen over het systeem met betrekking tot het schrijven van persoonlijk plannen. Eén van hen zei: 'Ik verwacht een stukje kennis te krijgen over de structuur van het plan die voor mij eerst onduidelijk was en die me daarna duidelijk is geworden.'

Vier van hen hebben aangegeven, dat zij verwachten door de collegiale consultatie hulp te krijgen bij het schrijven van het persoonlijk plan, wanneer zij daarin vastlopen (bijv. bij het smart formuleren van doelen). Eén plannenschrijver zei: 'Ik hoop natuurlijk een duidelijk antwoord te krijgen op mijn vragen en dat ik daar ook echt wat mee kan.'

Eén van de elf plannenschrijvers zei, dat hij verwacht door de collegiale consultatie uiteindelijk een persoonlijk plan zonder hulp van de kennishouder te kunnen schrijven.

Eén van hen gaf aan, dat hij streeft naar het schrijven van een persoonlijk plan vanuit meerdere visies. Hiermee wordt bedoeld, dat er door meerdere collega's naar het plan gekeken wordt.

Kennishouders:

Eén van de vijf kennishouders heeft de vraag niet rechtstreeks beantwoord. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige vier kennishouders.

Drie van de vier kennishouders gaven aan, dat zij hopen dat door de collegiale consultatie de medewerkers weten hoe het systeem in elkaar zit rondom het schrijven van persoonlijk plannen. Eén kennishouder zei: 'Ik vind het belangrijk dat de medewerker heel goed weet hoe het systeem in elkaar zit, hoe de procedure werkt en welke stappen hij moet nemen.'

Eén van hen zei, dat hij hoopt dat door collegiale consultatie de kwaliteit van de plannen omhoog gaat door de adviezen die de plannenschrijvers van de kennishouder krijgen.

Deelvraag 6: Welke resultaten moet de collegiale consultatie opleveren ten aanzien van de processen rondom persoonlijk plannen wat betreft de organisatie, samenwerking met wonen, de orthopedagoog en de teamleider?

Plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Zeven van de negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, gaven aan dat zij verwachten dat door collegiale consultatie een duidelijk persoonlijk plan voor de cliënt wordt opgesteld. Alle informatie uit het plan, kunnen ze in de begeleiding meenemen. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Als er een duidelijk plan is, dan kun je er praktisch mee aan de slag.'

Vier van de negen plannenschrijvers zeiden, dat zij verwachten dat door collegiale consultatie de begeleiders meer op één lijn komen te zitten qua begeleiding van de cliënten. Ook verwachten zij dat iedere collega de cliënt kan herkennen die beschreven is in het persoonlijk plan door overleg met elkaar te hebben. Eén van hen zei: 'Er zijn soms handelingen, waar iedereen op zijn eigen manier invulling aan geeft. Dan denk ik: hoe zouden anderen dat doen? Dat hoeft niet altijd hetzelfde te zijn, maar je moet tot een compromis komen qua begeleiding.'

Eén van de negen plannenschrijvers heeft niet rechtstreeks antwoord gegeven op de vraag wat hij verwacht van de collegiale consultatie met betrekking tot de samenwerking met de orthopedagoog. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige acht plannenschrijvers.

Zeven van de acht plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat de samenwerking met de orthopedagoog zal verbeteren door gebruik te maken van collegiale consultatie. Zij verwachten dat de lijn korter zal worden en dat de plannenschrijvers eerder contact op zullen nemen met de orthopedagoog. Eén van hen gaf aan: 'Ik denk dat je steeds de orthopedagoog op moet zoeken. Ook buiten de ppo's en buiten het schrijven van de plannen om. Samen dingen met elkaar overleggen of je op dezelfde lijn zit.'

Eén van de acht plannenschrijvers zei, dat hij verwacht dat er door de collegiale consultatie tijdens het Persoonlijk Plan Overleg meer in gegaan kan worden op de inhoud van het persoonlijk plan van de cliënt en niet alleen over de opstelling ervan.

Twee van de negen plannenschrijvers hebben niet rechtstreeks antwoord gegeven wat zij verwachten van de collegiale consultatie met betrekking tot de samenwerking met de teamleider. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige zeven plannenschrijvers.

Vier van de zeven plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat de samenwerking met de teamleider door collegiale consultatie zal verbeteren. Twee van hen verwachten dit als men meer feedback over en weer geeft. Eén van hen zei, dat hij verwacht dat de samenwerking zal verbeteren als de teams de teamleider informeren over wat er speelt in het team rondom de begeleiding van de cliënten. Een ander gaf aan, dat hij verwacht dat de samenwerking met de teamleider door collegiale consultatie zal verbeteren, omdat men er samen voor staat als team en met verschillende disciplines tot een goed plan wilt komen voor de cliënt.

Drie van de zeven plannenschrijvers hebben hun antwoord niet zozeer betrokken op de samenwerking met de teamleider. Zij hadden verschillende verwachtingen. Iemand gaf bijvoorbeeld aan dat hij verwacht dat de teamleider de cliënten beter leert kennen als hij de plannen goed doorleest, een ander verwacht dat de teamleider uit het plan kan halen welke middelen en materialen het team nodig heeft bij de begeleiding van de cliënt en iemand verwacht dat de teamleider de kwaliteit van de plannen in de gaten houdt.

Alle negen plannenschrijvers zeiden, dat zij verwachten dat door collegiale consultatie de samenwerking met de afdeling wonen zal verbeteren, omdat men met elkaar moet overleggen om samen tot een goed plan voor de cliënt te komen. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Ik denk dat er door een andere opzet van de plannen sowieso al een betere afstemming is met wonen dan dat het geweest is.'

Plannenschrijvers die een introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Tien van de elf plannenschrijvers die een introductie hebben gehad, gaven aan dat zij verwachten dat door collegiale consultatie een duidelijk persoonlijk plan neergezet wordt, waardoor men de cliënt goed kan begeleiden. Een plannenschrijver hoopte dat er in ieder geval goed en duidelijk in het plan terug te vinden is wat de begeleidingsstijl en de grondhouding is ten opzichte van de cliënt en dat het voor een ieder, ook voor iemand die net op de groep begint, duidelijk terug te vinden is in het plan.

Eén van de elf plannenschrijvers zei, dat hij verwacht dat door collegiale consultatie de medewerkers andere invalshoeken krijgen om over na te denken in de begeleiding naar de cliënten toe en dat de medewerkers daar van leren.

Negen van de elf plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat de samenwerking met de orthopedagoog zal verbeteren door gebruik te maken van collegiale consultatie. Zeven plannenschrijvers verwachten dat ze meer op één lijn komen te zitten met de orthopedagoog door geregeld contact op te nemen met hem/haar over vragen rondom de cliënt. Twee van hen zeiden, dat zij verwachten dat de orthopedagogen een beter beeld krijgen van de cliënt door meer gesprekken met elkaar te voeren over de cliënten en hoe zij in elkaar zitten.

Eén van de plannenschrijvers gaf aan, dat hij nog geen verwachtingen heeft over welke resultaten de collegiale consultatie op moet leveren ten opzichte van de samenwerking met de orthopedagoog.

Een ander wenst dat de orthopedagogen meer op één lijn komen met elkaar wat betreft de eisen die aan de plannen gesteld worden. Hij uitte de hoop 'dat er meer één lijn tussen de orthopedagogen komt en dat het bij de plannen niet van de orthopedagoog afhangt hoe zo'n plan eruit moet zien, dat er een bepaalde basis moet zijn, een eenheid, dat voor iedereen hetzelfde is.'

Twee van de elf plannenschrijvers gaven aan, dat zij niet konden benoemen welke resultaten de collegiale consultatie op moet leveren ten opzichte van de samenwerking met de teamleider. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige negen plannenschrijvers.

Vijf van de negen plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat de samenwerking met de teamleider zal verbeteren door collegiale consultatie, omdat men door meer gesprekken over de cliënten met elkaar te voeren, meer op één lijn komt te zitten.

Twee van hen zeiden, dat zij verwachten dat de teamleider meer vertrouwen krijgt in zijn/haar team, doordat zij duidelijke persoonlijke plannen voor de cliënten schrijven.

Twee van de negen plannenschrijvers hebben hun antwoord niet zozeer betrokken op de samenwerking met de teamleider. Zij hadden verschillende verwachtingen. Iemand gaf bijvoorbeeld aan dat de teamleider door collegiale consultatie de cliënten beter leert kennen. Een ander zei, dat hij verwacht dat de teamleider vooruitgang ziet in de plannen als hij ze leest.

Alle elf plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat de samenwerking met de afdeling wonen zal verbeteren door collegiale consultatie, doordat men meer contact met elkaar heeft over het schrijven van het persoonlijk plan. Nu moeten er verschillende onderdelen op elkaar

afgestemd worden. Eén van de plannenschrijvers wenste een nauwere samenwerking tussen wonen en dagbesteding, er moet volgens hem een betere afstemming komen over de grondhouding en benaderingswijze.

Kennishouders:

Alle vijf kennishouders gaven aan, dat zij verwachten dat door collegiale consultatie een duidelijk en helder persoonlijk plan voor de cliënt wordt opgesteld, waardoor de cliënt goed begeleid kan worden. Ook denken zij dat daardoor de begeleiders op één lijn komen qua begeleiding. Eén van de kennishouders zei: 'Ik vind dat collega's moeten weten hoe ze cliënten moeten benaderen en weten hoe ze met de cliënten om moeten gaan en dat komt dan weer ten goede van de cliënten natuurlijk.'

Alle vijf kennishouders zeiden, dat zij verwachten dat door collegiale consultatie de samenwerking met de orthopedagoog zal verbeteren. Sinds de invoering van het nieuwe format is er tijdens het schrijven van het persoonlijk plan meer overleg met de orthopedagoog, wat de samenwerking ten goede komt. Eén van hen zei, dat hij hoopt dat wanneer een persoonlijk plan naar de orthopedagoog opgestuurd wordt, dat deze kan zien dat de plannenschrijver begrijpt hoe een plan in elkaar zit en zich aan de richtlijnen heeft gehouden.

De kennishouders hebben niet zozeer antwoord gegeven op welke resultaten de collegiale consultatie op moet leveren ten opzichte van de samenwerking met de teamleider. Ze hebben aangegeven wat ze van de teamleider verwachten in het proces van het schrijven van de persoonlijk plannen. Vier van de vijf kennishouders gaven aan, dat de teamleider het proces goed moet kunnen zien en inzicht krijgen in hoe de plannenschrijvers een persoonlijk plan voor een cliënt hebben geschreven en dat zij een groei daarin zien bij de plannenschrijvers. Eén van hen zei, dat hij verwacht dat de communicatie tussen de teamleider en de medewerkers verbetert als de medewerkers problemen rondom het schrijven van het persoonlijk plan, die de kennishouder niet kan beantwoorden, aan de teamleider voorleggen.

Alle vijf kennishouders gaven aan, dat zij verwachten dat door collegiale consultatie de samenwerking met de afdeling wonen zal verbeteren, omdat er nu een aantal onderdelen in het persoonlijk plan beschreven wordt, die in het zorgplan en in het werk- en dagbestedingsplan overeen moeten komen, waardoor de disciplines met elkaar moeten overleggen om tot die overeenstemming te komen. Een kennishouder zei: 'Je bent nu met deze plannen en deze eisen eigenlijk verplicht om een nauwe samenwerking met elkaar te creëren, omdat je elkaars informatie ook moet gebruiken: de grondhouding moet overeenkomen en het persoonsbeeld moet op elkaar afgestemd zijn.'

Deelvraag 7: Wat is de mening van de medewerkers over in hoeverre het nieuwe format van het persoonlijk plan en collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering?

Plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Zeven van de negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, gaven aan dat zij verwachten dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat het persoonlijk plan overzichtelijker en uitgebreider is door de verschillende kopjes die beschreven moeten worden. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Het voordeel van de kopjes is, dat alles in het plan komt te staan en dat zorgt voor kwaliteitsverbetering.'

Eén van de plannenschrijvers zei, dat hij niet met zekerheid kan zeggen of het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat het plan soms te uitgebreid is en daardoor niet goed leesbaar.

Een ander gaf aan, dat hij denkt dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format niet bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat de uitvoering veel tijd kost en dit gaat ten koste van het werken met de cliënten. Deze plannenschrijver gaf aan: 'Je hebt het heel mooi op papier staan, daar ben ik het helemaal mee eens, maar de uitvoering vraagt ook tijd. Er is gewoon steeds minder tijd, groepen worden groter. Je hebt heel weinig tijd om uitvoering te geven aan doelen en actieplannen.'

Zeven van de negen plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat men door met collega's het persoonlijk plan te bespreken, het van meerdere kanten bekijkt en dat komt het plan ten goede. Eén van de plannenschrijvers zei: 'Hoe meer mensen zich erover buigen, des te scherper kijk je naar het plan.'

Eén van hen zei, dat hij verwacht dat het schrijven van het persoonlijk plan met behulp van collegiale consultatie met eigen collega's bijdraagt aan kwaliteitsverbetering. Hij weet niet of hij informatie in zou winnen bij de kennishouder. Hij vindt het beter om het plan met eigen collega's te bespreken, omdat de lijn dan korter is.

Een ander zei, dat hij niet weet of het schrijven van het persoonlijk plan met behulp van collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering. Deze persoon gaf aan dat hij de collegiale consultatie met de kennishouder eerst zal moeten ervaren, voordat hij kan aangeven of dit bijdraagt aan kwaliteitsverbetering.

Plannenschrijvers die een introductie hebben gehad over collegiale consultatie:

Tien van de elf plannenschrijvers die een introductie hebben gehad, gaven aan dat zij verwachten dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat het plan veel uitgebreider is door de verschillende kopjes die beschreven worden in het persoonlijk plan. Hierdoor is het plan duidelijk en overzichtelijk. Eén van hen gaf aan: 'Ik denk dat je duidelijk en inzichtelijk hebt welke kopjes erin moeten en dat je geen dingen vergeet te beschrijven.' Eén van hen zei, dat hij verwacht dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, doordat er meer overleggen plaatsvinden, waardoor men elkaar en de cliënt beter begrijpt.

Een ander zei, dat hij verwacht dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format niet bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat hij het plan niet concreet genoeg vindt. Hij gaf aan dat er nu plannenschrijvers zijn die teveel zaken tot in detail beschrijven, wat volgens hem niet nodig is.

Eén van de elf plannenschrijvers die wel een introductie hebben gehad, heeft de vraag of collegiale consultatie bijdrage levert aan kwaliteitsverbetering niet rechtstreeks beantwoord. De resultaten zoals hieronder beschreven, zijn daarom gebaseerd op de overige tien plannenschrijvers.

De tien plannenschrijvers gaven aan, dat zij verwachten dat collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat men opmerkingen of aanvullingen kan krijgen van elkaar over het persoonlijk plan door dit met collega's te bespreken.

Kennishouders:

Alle vijf kennishouders gaven aan, dat zij verwachten dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat het plan veel uitgebreider is en het heden en verleden beschreven wordt. Drie van hen gaven daarbij tevens aan dat men daardoor de begeleiding beter aan kan passen aan wat de cliënt nodig heeft. Eén van de kennishouders zei: 'Alle aspecten van de zorg worden er in beschreven.' Een ander gaf aan: 'Je krijgt gewoon een compleet beeld over de cliënt.'

Alle vijf kennishouders zeiden, dat zij verwachten dat collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat zij de kennis over kunnen brengen van hoe het plan in elkaar zit en aan welke eisen het moet voldoen. Eén van de kennishouders zei: 'Doordat jij adviezen uitbrengt en men doet daar wat mee, breng jij je deskundigheid over. Mensen worden er zelf meer bekwaam in en het kan ook de kwaliteit verbeteren als men weet aan welke eisen men moet voldoen. Dan heb je wel een mooie kwaliteit uiteindelijk, als je natuurlijk capabel bent om een plan te schrijven.' Eén van hen gaf aan, dat hij verwacht dat het schrijven van het persoonlijk plan met behulp van collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat men zaken met elkaar kan bespreken en ook begrip voor deze zaken kan kweken.

Conclusie en discussie

In dit onderzoek is onderzocht wat de beeldvorming is onder de medewerkers van de afdeling werk- en dagbesteding binnen Vanboeijen. Hierbij werd nagegaan hoe de medewerkers denken over het werken volgens het nieuwe format voor het schrijven van persoonlijke plannen en in het bijzonder, hoe men denkt over collegiale consultatie. Hieronder worden de conclusies per deelvraag weergegeven.

Waarom heeft Vanboeijen ervoor gekozen om collegiale consultatie in te voeren?

Halverwege 2009 heeft Vanboeijen een nieuw format voor het schrijven van persoonlijke plannen opgesteld en in gebruik genomen om te streven naar kwaliteitsverbetering. Het nieuwe format is meer gestructureerd dan het voorgaande format. Vanboeijen heeft ervoor gekozen om collegiale consultatie bij het schrijven van persoonlijke plannen in te voeren, zodat de kosten gereduceerd worden en tevens de kwaliteit gewaarborgd blijft. Door gebruik te maken van collegiale consultatie hoeft niet iedere medewerker geschoold te worden in het schrijven van persoonlijke plannen, wat veel tijd en geld bespaart. Ook wordt er door de inzet van collegiale consultatie gebruik gemaakt van de kennis die de medewerkers al hebben ontwikkeld. Deze kennis kunnen zij delen met andere medewerkers om zichzelf verder te ontwikkelen.

Wat is de mening van de medewerkers ten aanzien van het nut van de invoering van collegiale consultatie en het scholen van de medewerkers wat betreft het schrijven van persoonlijk plannen?

Van de medewerkers staat 80% positief tegenover de invoering van collegiale consultatie, omdat men samen tot meer verdieping komt in het schrijven van het persoonlijk plan en men van elkaar kan leren. De overige 20% kon nog niet goed aangeven wat zij van de invoering van collegiale consultatie vinden.

Wanneer de resultaten worden uitgesplitst naar de drie verschillende deelnemende groepen, vallen er de volgende verschillen te constateren:

Van de plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, staan vijf van de negen positief tegenover collegiale consultatie, vier van de negen gaven aan dat zij nog niet goed aan kunnen geven wat zij van de invoering van collegiale consultatie vinden.

Bij de plannenschrijvers die wel een introductie hebben gehad, staan tien van de elf positief tegenover de invoering van collegiale consultatie. Eén plannenschrijver kon nog niet goed aangeven wat hij vindt van de invoering van collegiale consultatie.

Alle vijf de kennishouders staan positief tegenover de invoering van collegiale consultatie.

Van de medewerkers geeft 61% aan dat collegiale consultatie een goede oplossing is wanneer zij vragen hebben tijdens het schrijven van de persoonlijke plannen en vindt scholing voor alle medewerkers onnodig. De overige 39% vindt dat een scholing wel verplicht zou moeten zijn voor iedere medewerker.

Wanneer de resultaten worden uitgesplitst naar de drie verschillende deelnemende groepen, vallen er de volgende verschillen te constateren:

Van de negen plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, hebben vijf personen geen behoefte aan individuele scholing, terwijl vier hier wel waarde aan hechten. Bij de plannenschrijvers die wel een introductie hebben gehad, vinden zeven van de negen individuele scholing overbodig en hebben slechts twee personen behoefte aan persoonlijke scholing. Bij de

kennishouders pleiten drie van de vijf personen voor individuele scholing van medewerkers, de overige twee zien hier niet de meerwaarde van.

Welke verwachtingen/ervaringen hebben de plannenschrijvers van de collegiale consultatie met betrekking tot het schrijven van een persoonlijk plan?

Alle plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over kennisoverdracht persoonlijk plan, ervaren nog onduidelijkheden rondom de invoering van collegiale consultatie en de inhoud van de introductie hierover.

De overgrote meerderheid van de plannenschrijvers die een introductie kennisoverdracht persoonlijk plan hebben gehad, heeft een positief beeld van de introductie en vond deze verhelderend.

Alle plannenschrijvers gaven aan dat zij ervaring hebben met collegiale consultatie met eigen collega's door middel van informeel overleg.

Hoewel de overgrote meerderheid (achttien van de twintig plannenschrijvers) nog geen gebruik heeft gemaakt van collegiale consultatie, verwacht meer dan de helft van de plannenschrijvers (twaalf van de twintig) dit in de toekomst wel te zullen doen. De meesten van hen verwachten, dat de kennishouder hen verder kan helpen met vragen. De overige plannenschrijvers twijfelen nog, slechts drie van de twintig plannenschrijvers verwachten helemaal geen gebruik te zullen maken van collegiale consultatie.

Welke verwachtingen/ervaringen hebben de kennishouders met betrekking tot het geven van collegiale consultatie over het schrijven van persoonlijke plannen?

Alle kennishouders hebben het geven van de introductie positief ervaren, doordat zij positieve reacties ontvingen van de medewerkers.

Twee kennishouders verwachten dat het heel wisselend zal zijn hoe vaak plannenschrijvers contact met hen zullen zoeken om advies te vragen over het schrijven van het persoonlijk plan. Twee andere kennishouders gaven aan geen zicht te hebben op hoe vaak de plannenschrijvers contact op zullen nemen. Eén kennishouder verwacht dat de plannenschrijvers vooral in de eerste periode contact zullen zoeken.

De kennishouders hebben verschillende verwachtingen met betrekking tot het soort vragen waarmee de plannenschrijvers bij hen zullen komen, bijvoorbeeld over de indeling/structuur van het persoonlijk plan, over het smart formuleren van doelen voor de cliënt en zij verwachten dat ze met praktische vragen over het persoonlijk plan zullen komen.

Vier van de vijf kennishouders hebben positieve ervaring met het geven van collegiale consultatie. Eén kennishouder heeft nog geen ervaring met het geven van collegiale consultatie.

Welke resultaten moet de collegiale consultatie voor de medewerkers persoonlijk opleveren wat betreft het schrijven van de persoonlijke plannen?

Alle plannenschrijvers verwachten positieve uitkomsten door gebruik te maken van collegiale consultatie tijdens het schrijven van persoonlijke plannen. Eén plannenschrijver denkt dat collegiale consultatie op termijn niet meer nodig zal zijn bij het schrijven van persoonlijke plannen.

Drie van de vier kennishouders gaven aan, dat zij verwachten dat de plannenschrijvers door collegiale consultatie een duidelijker beeld krijgen over het systeem waaraan het persoonlijk plan moet voldoen. Eén van de kennishouders hoopt dat door collegiale consultatie de kwaliteit van de plannen omhoog gaat door de adviezen die de plannenschrijvers van de kennishouder krijgen.

Welke resultaten moet de collegiale consultatie opleveren ten aanzien van de processen rondom persoonlijk plannen wat betreft de organisatie, samenwerking met wonen, de orthopedagoog en de teamleider?

De overgrote meerderheid van de medewerkers gaf aan, dat zij verwachten dat door collegiale consultatie een duidelijk persoonlijk plan voor de cliënt kan worden opgesteld, waardoor men de cliënt goed kan begeleiden. Een aantal van de medewerkers verwacht dat door collegiale consultatie de begeleiders meer op één lijn komen te zitten qua begeleiding van de cliënten.

De overgrote meerderheid van de medewerkers zei, dat zij verwachten dat de samenwerking met de orthopedagoog zal verbeteren door gebruik te maken van collegiale consultatie, omdat er meer overleg is met elkaar. Eén medewerker wenst dat de orthopedagogen meer op één lijn komen met elkaar wat betreft de eisen die aan de plannen gesteld worden.

Alle medewerkers die de vraag rechtstreeks hebben beantwoord, verwachten dat de samenwerking met de teamleider door collegiale consultatie zal verbeteren als er overleg met elkaar plaats vindt.

Alle medewerkers gaven aan dat zij verwachten dat door collegiale consultatie de samenwerking met de afdeling wonen zal verbeteren, omdat men met elkaar moet overleggen om samen tot een goed plan voor de cliënt te komen.

Wat is de mening van de medewerkers over in hoeverre het nieuwe format van het persoonlijk plan en collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering?

De overgrote meerderheid van de medewerkers gaf aan, dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat het plan overzichtelijker en uitgebreider is dan het vorige format door de verschillende kopjes die beschreven moeten worden. Twee van de medewerkers verwachten dat het niet bijdraagt aan kwaliteitsverbetering en één medewerker kan dit niet met zekerheid zeggen.

De overgrote meerderheid van de medewerkers heeft aangegeven, dat zij verwachten dat collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat men opmerkingen of aanvullingen kan krijgen van elkaar over het persoonlijk plan door dit met elkaar te bespreken. Eén medewerker weet niet of bijdraagt aan kwaliteitsverbetering en één medewerker verwacht dat het schrijven van het persoonlijk plan met behulp van collegiale consultatie met eigen collega's bijdraagt aan kwaliteitsverbetering.

Hoofdvraag:

Wat zijn de verwachtingen en ervaringen van de medewerkers van Vanboeijen (afdeling werken dagbesteding) met betrekking tot collegiale consultatie omtrent het schrijven van persoonlijke plannen en welke resultaten moet het volgens de medewerkers opleveren?

Vanuit het onderzoek is duidelijk geworden dat veel medewerkers nog niet aan konden geven in welke frequentie zij gebruik zullen gaan maken van de kennis van de kennishouders en dus van collegiale consultatie. Zij hebben nog geen of weinig ervaring met collegiale consultatie met de kennishouder, maar het consulteren bij eigen collega's wordt als positief ervaren. Ook werd duidelijk dat de plannenschrijvers verwachten dat ze de meeste problemen zullen hebben met de indeling/structuur van het nieuwe format voor het persoonlijk plan. De medewerkers verwachten dat door collegiale consultatie de samenwerking met de orthopedagoog, de teamleider en met de afdeling wonen, verbetert. Tevens gaven de plannenschrijvers aan dat zij verwachten dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format en het gebruik maken van collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering vanwege de structuur en het overleggen met elkaar.

Vanuit dit onderzoek werd duidelijk dat het geven van de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan erg belangrijk is voor de plannenschrijvers om het nut van collegiale consultatie in te zien en een duidelijk beeld te krijgen hierover. Er werd door een deel van de plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, aangegeven dat zij nog niet goed aan kunnen geven wat zij van de invoering van collegiale consultatie vinden. Ook wat betreft de verwachtingen qua het gebruik maken van collegiale consultatie waren er grote verschillen tussen de plannenschrijvers die geen introductie en die wel een introductie hebben gehad. Hieruit blijkt dat het geven van de introductie van belang is om het nut van collegiale consultatie in te zien.

Gedurende het onderzoek gaven drie van de vijf kennishouders aan, dat ze het belangrijk vinden dat de medewerkers geschoold worden in het schrijven van persoonlijk plannen. Dit was opvallend vanwege het feit dat de kennishouders de collegiale consultatie geven en de collegiale consultatie ingevoerd is om de scholingskosten te reduceren. Door alsnog alle medewerkers te scholen, naast de invoering van collegiale consultatie, worden de kosten voor de organisatie hoger, doordat collegiale consultatie en het scholen van de medewerkers tijd en geld kost.

Tijdens het afnemen van de interviews werd door één medewerker aangegeven, dat hij wenst dat de orthopedagogen meer op één lijn komen met elkaar wat betreft de eisen die aan de persoonlijke plannen gesteld worden. Hij gaf hierbij aan dat hij meerdere persoonlijk plannen naar verschillende orthopedagogen gestuurd had en dat hij van iedere orthopedagoog weer andere feedback kreeg. Dit is opvallend, omdat het de bedoeling is dat de orthopedagogen op één lijn zitten wat betreft de eisen die aan het plan gesteld zijn. Ook al is dit maar door één medewerker aangegeven, is het toch van belang dat hier aandacht aan besteed wordt door de organisatie.

Concluderend kan worden gesteld dat de meerderheid van de medewerkers meerwaarde ziet in de invoering van collegiale consultatie met betrekking tot het schrijven van het persoonlijk plan. Uit het onderzoek blijkt dat een duidelijke introductie veel onduidelijkheden wegneemt. Men ziet met betrekking tot het schrijven van het persoonlijk plan, vooral pluspunten van collegiale consultatie op het praktische vlak, zoals de structuur en de afhandeling van de plannen. Er

hebben nog weinig medewerkers ervaring met collegiale consultatie met de kennishouder, maar de meerderheid verwacht hier in de toekomst wel gebruik van te gaan maken.

Tijdens het interview zijn er verschillende vragen gesteld over de kennishouder en het eventuele gebruik maken van hun kennis. De medewerkers wisten nog niet allemaal welke kennishouder voor het cluster aangesteld was, wat het voor hen moeilijk maakte om aan te geven of ze verwachten gebruik te gaan maken van collegiale consultatie met de kennishouder. Sommige medewerkers gaven aan dat zij de voorkeur geven aan een kennishouder binnen het eigen cluster, omdat dan de lijn korter is. Door andere medewerkers werd aangegeven dat zij liever een kennishouder buiten het eigen cluster hebben, omdat zij vinden dat het makkelijker is om vragen te stellen aan een persoon die hen niet (goed) kent. Hierbij wordt aangeraden om twee kennishouders per cluster aan te stellen, een kennishouder uit het eigen cluster en een kennishouder buiten het eigen cluster, zodat de medewerkers zelf kunnen bepalen bij welke kennishouder zij ten rade gaan.

Gedurende het afnemen van de interviews hebben alle plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad, aangegeven dat zij geen informatie hadden ontvangen over de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan, op een datum na. Hierbij werd aangegeven dat men daardoor nog onduidelijkheden ervaart rondom de invoering van collegiale consultatie. Daarom wordt aanbevolen om in de toekomst de medewerkers van tevoren informatie te verstrekken over het komende project/beleid dat wordt ingevoerd. Hierdoor zullen de medewerkers van tevoren meer kennis hebben over het onderwerp en kunnen zij zich hierop voorbereiden. Hier kan door de teamleiders op toegezien worden en zij zullen het onderwerp kunnen introduceren tijdens meerdere teamvergaderingen. Op die manier worden de medewerkers vanaf het begin af aan bij het in te voeren project/beleid betrokken. Ook is het belangrijk om de medewerkers te blijven informeren als het nieuwe project/beleid ingevoerd is om de continuïteit te waarborgen.

Uit dit onderzoek werd duidelijk dat de grote meerderheid van de plannenschrijvers die een introductie hebben gehad, nog geen gebruik hebben gemaakt van collegiale consultatie. Doordat zij nog geen ervaring hebben met collegiale consultatie met de kennishouder, zien zij het nut er wellicht nog niet van in. Om collegiale consultatie toegankelijker te maken, kunnen de kennishouders ervoor kiezen om zelf contact te leggen met de plannenschrijvers hoe ze het schrijven van de persoonlijke plannen ervaren en of ze hierbij moeilijkheden ervaren. Op die manier kan men ervaren hoe het is om gebruik te maken van de kennis van de kennishouder en zullen zij wellicht, na een positieve ervaring, sneller zelf contact gaan zoeken met de kennishouder aangezien het merendeel van de plannenschrijvers wel verwacht gebruik te gaan maken van collegiale consultatie.

Verreweg de meeste medewerkers vinden dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format, met de daarbij behorende collegiale consultatie, bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, omdat men opmerkingen of aanvullingen kan krijgen van elkaar over het persoonlijk plan door dit met elkaar te bespreken. Het nieuwe format is overzichtelijker en uitgebreider dan het vorige format door de verschillende kopjes die beschreven moeten worden. Verschillende medewerkers hebben aangegeven, dat het format voor het schrijven van de persoonlijke plannen vaak is gewijzigd of vernieuwd. Dit vonden zij niet prettig, omdat het veel tijd kost om te leren werken met een nieuw format. Naar aanleiding van deze reacties en resultaten, wordt aanbevolen dit huidige format te behouden en enkel eventuele wijzigingen aan te brengen in het format.

Discussie

Tijdens dit onderzoek is onderzocht wat de beeldvorming is onder de medewerkers van de afdeling werk- en dagbesteding bij Vanboeijen, over de invoering van het nieuwe format voor het schrijven van persoonlijke plannen en de invoering van collegiale consultatie. Dankzij de

resultaten van dit onderzoek krijgt Vanboeijen een duidelijk beeld van de beeldvorming die de medewerkers hebben. Voor de organisatie is het van belang om te weten hoe de medewerkers denken over de invoering van het nieuwe format voor het schrijven van persoonlijke plannen en de invoering van collegiale consultatie. Als duidelijk is hoe deze beeldvorming is, kan Vanboeijen eventuele aanpassingen aanbrengen in het format en/of de collegiale consultatie om het nut en gebruik ervan te optimaliseren.

Daarnaast levert dit onderzoek een bijdrage aan algemene beeldvorming rondom collegiale consultatie vanwege het feit dat er weinig onderzoek gedaan is naar collegiale consultatie.

Op dit onderzoek zijn ook verschillende punten van kritiek aan te merken.

In de interviews staan een aantal vragen met betrekking tot collegiale consultatie. Collegiale consultatie is een breed begrip dat men op verschillende manieren op kan vatten. Tijdens het afnemen van de interviews gaven de medewerkers uiteenlopende antwoorden op dezelfde interviewvragen. Sommige medewerkers vatten collegiale consultatie namelijk alleen op als overleg met hun eigen collega's, anderen dachten hierbij aan hun eigen collega's en de kennishouders en een aantal medewerkers dacht hierbij alleen aan collegiale consultatie met de kennishouder. Hieruit blijkt dat tijdens de interviews niet duidelijk genoeg benoemd is wat er verstaan wordt onder collegiale consultatie en het verband met de kennishouders. Dit kan invloed hebben gehad op de betrouwbaarheid van de beantwoording van een aantal deelvragen.

Bij de verwerking van de resultaten bleek dat er niet altijd genoeg doorgevraagd was tijdens het afnemen van de interviews. Hierdoor werden de meningen en ervaringen van de deelnemers niet altijd voldoende uitgediept, waardoor hun bedoelingen niet altijd helder werden.

Aangezien dit onderzoek zich richt op de beeldvorming over collegiale consultatie en de verwachtingen die de medewerkers daarbij hebben in het beginstadium van de invoering van collegiale consultatie, wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen. Dit onderzoek kan gericht worden op de ervaringen die de medewerkers hebben met collegiale consultatie met behulp van de kennishouders, maar ook met betrekking tot het gebruik maken van het onlangs ingevoerde format voor het schrijven van de persoonlijke plannen. Dit vervolgonderzoek is nuttig om te peilen of de verwachtingen die de medewerkers nu hebben over de invoering van het nieuwe format voor het schrijven van persoonlijke plannen en de invoering van collegiale consultatie, gelijkenissen vertoont met de ervaringen die de medewerkers over circa één jaar hebben. Ook de voor- en nadelen van collegiale consultatie kunnen op basis van de ervaringen specifieker worden uitgediept. Door steeds te blijven evalueren, blijft de kwaliteit van collegiale consultatie hoog en de toepassing relevant voor de situatie op dat moment.

Literatuurlijst

- Beek, M. van & Tijmes, I. (2006). *Leren coachen, basisboek theorie en methode*. Soest: Nelissen.
- Bellersen, M. & Kohlmann, I. (2009). *Praktijkboek intervisie*. Deventer: Kluwer.
- Désar, M. & Ophorst, E. (2005). *Communicatiestijlen, een praktisch model voor stijlvolle samenwerking*. Tilburg: GITP Opleidingen.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2004). *Coachen met collega's: Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Haan, E. de & Ridder, I. de (2003). *Intercollegiale consultatie in de praktijk*. Management en Organisatie, 5-30.
- Hendriksen, J. (2000). *Collegiale consultatie: consult vragen, consult geven*. Baarn: Nelissen.
- Hendriksen, J. (2007). *Intervisie bij werkproblemen, procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Baarn: Nelissen.
- Heyster, H. (1992). *Psychologie & omgangskunde*. Utrecht: Lemma BV.
- Hoolsema, M. (2009). *Evaluatie scholingstraject persoonlijk begeleider 2009*. Assen: O2Vanboeijen.
- Mastenbroek, J., Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. van (2000). *Public Relations, de communicatie van organisaties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Remmerswaal, J. (1995). *Handboek groepsdynamika. Een inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen.
- Rubrech, J. & Stuyling de Lange, G. (2010). *Kwaliteit verbeteren in de zorg*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Sijnke, J. (2004). *Coachen in samenwerkingsrelaties, praktisch en methodisch coachen, leidinggeven en begeleiden*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Vanboeijen. *Kwaliteitszorg*. Opgeroepen op November 8, 2010, van Vanboeijen: <http://www.vanboeijen.nl/150/kwaliteitszorg/>
- Vanderstraeten, A. (2001). *HRM in social profit- en publieke organisaties*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij.
- Weerman, A. (2006). *Zes psychologische stromingen en één cliënt*. Soest: Nelissen.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen voor de plannenschrijvers die geen introductie hebben gehad over collegiale consultatie

Geïnterviewde

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?
2. In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?
 - a) 18-30 jaar
 - b) 31-40 jaar
 - c) 41-50 jaar
 - d) 51+
3. Hoe lang bent u al werkzaam bij Vanboeijen?
 - a) 0-3 jaar
 - b) 4-10 jaar
 - c) 11-20 jaar
 - d) 21-30 jaar
 - e) 31-40 jaar

Collegiale consultatie

(Eventueel uitleggen: collegiale consultatie is een proces van interactie tussen twee professionele werkers, de kennishouder en de medewerker die hulp inroept bij een actueel probleem.)

4. Wat verstaat u onder collegiale consultatie?
5. Heeft u ervaring met collegiale consultatie? (eventueel bij een vorige werkgever)
6. Zo ja, welke ervaring heeft u hiermee?
7. Kunt u ons hier de voor- en nadelen van vertellen?
8. Denkt u dat collegiale consultatie knelpunten in het schrijven van de plannen op kan lossen of vindt u het een betere oplossing als iedere medewerker geschoold wordt?

Beeldvorming

9. Heeft u informatie ontvangen over de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan? Zo ja, wat voor informatie?
10. Wat verwacht u van de introductie?
11. Heeft u al met collega's gesproken over de introductie? Zo ja, wat is er besproken?

Verwachtingen van de plannenschrijvers m.b.t. collegiale consultatie

(Eventueel uitleggen: 1 tot 2 kennishouders per cluster; kennishouder: activiteitenbegeleiders met kennis van het schrijven van een werk- en dagbestedingplan en geselecteerd zijn op competenties die bijdragen tot het goed kunnen overdragen van kennis en het kunnen geven van collegiale consultatie.)

12. Wat verwacht u van de kennishouder waarmee collegiale consultatie plaats kan vinden?

13. Met de informatie die u nu heeft over collegiale consultatie, verwacht u er dan gebruik van te gaan maken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

14. Wat vindt u van de invoering van collegiale consultatie?

Resultaten

15. Welke resultaten moet de collegiale consultatie voor u persoonlijk opleveren wat betreft het schrijven van de persoonlijk plannen?

16. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de begeleiding van de cliënten?

17. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met de orthopedagoog?

18. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met de teamleider?

19. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met wonen?

Kwaliteit

20. Wat u vindt van het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format? Wat zijn hierbij volgens u de positieve en negatieve kanten?

21. Denkt u dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering? Zo ja, waarom en ziet u dit al terug? Zo nee, waarom niet?

22. Denkt u dat het schrijven van het persoonlijk plan m.b.v. collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

23. Denkt u dat de samenwerking zal verbeteren nu de onderdelen van Werk & Dagbesteding en wonen geïntegreerd zijn in één persoonlijk plan? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Bijlage 2: Interviewvragen voor de plannenschrijvers die een introductie hebben gehad over collegiale consultatie

Geïnterviewde

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?
2. In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?
 - a) 18-30 jaar
 - b) 31-40 jaar
 - c) 41-50 jaar
 - d) 51+
3. Hoe lang bent u al werkzaam bij Vanboeijen?
 - a) 0-3 jaar
 - b) 4-10 jaar
 - c) 11-20 jaar
 - d) 21-30 jaar
 - e) 31-40 jaar

Collegiale consultatie

(Eventueel uitleggen: collegiale consultatie is een proces van interactie tussen twee professionele werkers, de kennishouder en de medewerker die hulp inroept bij een actueel probleem.)

4. Wat verstaat u onder collegiale consultatie?
5. Weet u bij welke kennishouder u terecht kunt?
6. Denkt u dat collegiale consultatie knelpunten in het schrijven van de plannen op kan lossen of vindt u het een betere oplossing als iedere medewerker geschoold wordt?

Beeldvorming

7. Hoe heeft u de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan ervaren?
8. Heeft u na de introductie nog met collega's daarover gesproken? Zo ja, wat is er besproken?

Verwachtingen van de plannenschrijvers m.b.t. collegiale consultatie

(Eventueel uitleggen: 1 tot 2 kennishouders per cluster; kennishouder: activiteitenbegeleiders met kennis van het schrijven van een werk- en dagbestedingplan en geselecteerd zijn op competenties die bijdragen tot het goed kunnen overdragen van kennis en het kunnen geven van collegiale consultatie.)

9. Wat verwacht u van de kennishouder waarmee collegiale consultatie plaats kan vinden?
10. Heeft u al collegiale consultatie gehad met de kennishouder?

(Alleen aan plannenschrijvers stellen die nog geen collegiale consultatie gehad hebben)

11. Met de informatie die u nu heeft over collegiale consultatie, verwacht u er dan gebruik van te gaan maken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Ervaringen van de plannenschrijvers m.b.t. collegiale consultatie

12. Heeft u ervaring met collegiale consultatie? (bij een vorige werkgever of Vanboeijen)
13. Zo ja, welke ervaring heeft u hiermee?
14. Kunt u ons hier de voor- en nadelen van vertellen?
15. Wat vindt u van de invoering van collegiale consultatie?

Resultaten

16. Welke resultaten moet de collegiale consultatie voor u persoonlijk opleveren wat betreft het schrijven van de persoonlijk plannen?
17. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de begeleiding van de cliënten?
18. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met de orthopedagoog?
19. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met de teamleider?
20. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met wonen?

Kwaliteit

21. Wat u vindt van het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format? Wat zijn hierbij volgens u de positieve en negatieve kanten?
22. Denkt u dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering? Zo ja, waarom en ziet u dit al terug? Zo nee, waarom niet?
23. Denkt u dat het schrijven van het persoonlijk plan m.b.v. collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
24. Denkt u dat de samenwerking zal verbeteren nu de onderdelen van Werk & Dagbesteding en wonen geïntegreerd zijn in één persoonlijk plan? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Bijlage 3: Interviewvragen voor de kennishouders

Geïnterviewde

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?
2. In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?
 - a) 18-30 jaar
 - b) 31-40 jaar
 - c) 41-50 jaar
 - d) 51+
3. Hoe lang bent u al werkzaam bij Vanboeijen?
 - a) 0-3 jaar
 - b) 4-10 jaar
 - c) 11-20 jaar
 - d) 21-30 jaar
 - e) 31-40 jaar

Collegiale consultatie

4. Wat verstaat u onder collegiale consultatie?
5. Heeft u in het verleden zelf gebruik gemaakt van collegiale consultatie?
6. Zo ja, welke ervaring heeft u hiermee?
7. Kunt u ons hier de voor- en nadelen van vertellen?
8. Denkt u dat collegiale consultatie knelpunten in het schrijven van de plannen op kan lossen of vindt u het een betere oplossing als iedere medewerker geschoold wordt?

Beeldvorming

9. Hoe heeft u het geven van de introductie kennisoverdracht persoonlijk plan ervaren?
10. Wat was het doel van de introductie?
11. Is dit doel volgens u bereikt?
12. Heeft u na de introductie nog met collega's daarover gesproken? Zo ja, wat is er besproken?

Verwachtingen van de kennishouders m.b.t. collegiale consultatie

13. Hoe vaak verwacht u dat collega's contact met u zullen zoeken voor advies?
14. Wat verwacht u van de collega's die contact met u kunnen zoeken?

Ervaringen van de kennishouders m.b.t. collegiale consultatie

15. Hebben er al collega's contact met u gezocht om advies te vragen? Zo ja, hoe heeft u dit ervaren?
16. Wat vindt u van de invoering van collegiale consultatie?

Resultaten

17. Welke resultaten moet de collegiale consultatie voor u persoonlijk opleveren wat betreft het schrijven van de persoonlijk plannen?
18. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de begeleiding van de cliënten?
19. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met de orthopedagoog?
20. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met de teamleider?
21. Welke resultaten moet de collegiale consultatie volgens u opleveren ten opzichte van de samenwerking met wonen?

Kwaliteit

22. Wat u vindt van het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format? Wat zijn hierbij volgens u de positieve en negatieve kanten?
23. Denkt u dat het schrijven van het persoonlijk plan volgens het nieuwe format bijdraagt aan kwaliteitsverbetering? Zo ja, waarom en ziet u dit al terug? Zo nee, waarom niet?
24. Denkt u dat het schrijven van het persoonlijk plan m.b.v. collegiale consultatie bijdraagt aan kwaliteitsverbetering? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
25. Denkt u dat de samenwerking zal verbeteren nu de onderdelen van Werk & Dagbesteding en wonen geïntegreerd zijn in één persoonlijk plan? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?