

(foto: Bench)

# VCLB Aarschot wil werken met goesting

## Het verhaal van een organisatie in verandering

Nele Matthys

Er beweegt wat in de CLB-wereld. Dat is op z'n minst zacht uitgedrukt, want op dit moment stellen heel wat CLB's hun bestaande organisatiemodel in vraag. Het blijft gelukkig niet bij het 'in vraag stellen': ze sleutelen ook hard aan hun organisatie. Dat is logisch, want CLB's zoeken een oplossing voor hun werk, dat alsmat complexer wordt, en voor de veranderingen van de laatste jaren met bijvoorbeeld IJH en het M-decreet. Ze staan voor de uitdaging om rekening houdend met die veranderingen hun CLB zo te organiseren dat alle CLB'ers met goesting en een goed gevoel hun werk doen.

Maar hoe begin je daaraan? Verloopt dat wel zo vlot als soms beweerd wordt? Caleidoscoop geeft je inspiratie en een idee van hoe zo'n veranderingsproces kan lopen: een kijk achter de schermen van een CLB dat de sprong waagde.



*Nele Matthys maakt als maatschappelijk werker al 13 schooljaren deel uit van VCLB Aarschot. Ze stond in voor de psychosociale begeleiding van leerlingen en hun context en kon kennismaken met alle onderwijsvormen, met uitzondering van het buitengewoon onderwijs. Sinds 1 september van dit jaar ging VCLB Aarschot aan de slag met een nieuw organisatiemodel. Sindsdien vindt Nele haar nest in het Team onthaal, wat ook haar jobinhoud danig veranderde. Als lid van het veranderteam stond ze mee aan de wieg van het verandertraject van een nieuw organisatiemodel. Sinds 2015 maakt Nele ook deel uit van de redactie van Caleidoscoop.*

### Honger naar verandering

We keren even drie jaar terug in de geschiedenis van VCLB Aarschot. Op dat moment zitten we volop in de periode van het nieuwe IJH-decreet. Ook het M-decreet neemt steeds concretere vormen aan. Er komen dus heel wat nieuwigheden op ons af, met daaraan gekoppeld heel wat vragen en onduidelijkheden. We wankelen. Collega's geven aan dat het werk hen boven het hoofd groeit. Ze verliezen overzicht, hebben het gevoel van heel wat thema's iets te (moeten) kennen en dat ten koste van specialisatie. Collega's vinden dat ze er te vaak alleen voor staan. We blijven sterk geloven in de meerwaarde van multidisciplinair samenwerken, maar merken dat we elkaar in de praktijk steeds minder vinden. Kortom, het water staat ons aan de lippen. Dit moet anders.

De nood aan verandering is dus duidelijk voelbaar in VCLB Aarschot. In het schooljaar '14-'15 stellen we een veranderteam samen. De werkgroep TIA (talenten en team in actie) is een feit. Het is een heterogeen samengestelde groep van mensen uit alle disciplines die hun schouders mee onder het verandertraject willen zetten. Het zal hun taak worden op

zoek te gaan naar alternatieve organisatievormen en deze samen met de rest van de collega's vorm te geven.

De naam van de werkgroep TIA is niet zomaar gekozen. We willen vertrekken vanuit de talenten die we in ons VCLB-huis hebben om op die manier te komen tot de juiste m/v op de juiste plaats. Een bevraging van onze collega's leert dat de focus van de verandering dient te liggen bij zelfzorg, multidisciplinair werken en schoolondersteuning.

## Met vallen en opstaan

We werken met TIA een heel schooljaar lang aan wie we zijn, waar we voor (willen) staan en hoe de toekomst eruit moet zien. Wat willen we veranderen en wat moet behouden blijven? Zo willen we meer tijd en ruimte om scholen te ondersteunen in de uitbouw van hun zorgbeleid en willen we vermijden dat de 'gewone' hulpvragen ondergesneeuwd raken door de meer complexe. De sfeer binnen ons centrum willen we dan weer onveranderd zien en ook het feit dat leerlingen altijd op de eerste plaats komen, willen we behouden.

Op het einde van dat schooljaar vinden we als TIA-werkgroep dat we er klaar voor zijn. We stellen aan onze collega's een concreet vernieuwd organisatie-model voor ... dat meteen wordt afgeschoten. Collega's geven aan dat het allemaal te snel gaat en ze niet klaar zijn voor deze sprong. We beslissen als werkgroep gas terug te nemen, maar met de belofte dit alles niet los te laten. We willen verder de weg bewandelen naar een andere manier van werken.

## Op zoek naar partners in verandering

Op het moment dat we gas terugnemen, kruist Flanders Synergy (FS) ons pad. FS is een organisatie met als missie innovaties op vlak van arbeidsorganisatie te promoten, bevorderen en initiëren. En dit met het oog op meer slagvaardige organisaties en een betere kwaliteit van de job .

FS komt als groepen: na een jaar hard werken moesten we immers vaststellen dat wij zelf onvoldoende kennis, vaardighe-

den en inzichten hebben met betrekking tot verandermanagement. We zijn dan ook blij dat we voor het verdere verloop van ons traject zullen bijgestaan worden door een partner die er meer kaas van heeft gegeten.

Naast FS wordt ook onze VCLB-Koepel een partner. Aarschot is blijkbaar niet het enige centrum met een nood aan verandering. Heel wat van onze collega-centra voelen dat het op deze manier niet meer werkt. Onze koepel vindt het belangrijk mee op de kar te springen. Ze wil de vinger aan de pols houden rond deze verandertrajecten en de centra in de toekomst begeleiden waar mogelijk en nodig. We gaan samen met hen verder op zoek naar werkbaar en wendbaar werk met als ultieme doel collega's die met goesting hun job doen. Zij zullen ons helpen de focus te bewaren en de nodige theoretische kaders en werkvormen aan te reiken.

Tijdens het schooljaar '15-'16 beginnen we voor een aantal zaken helemaal vanaf nul. We gaan aan de slag met dezelfde onderwerpen, maar verdiepen en verbreden. Opnieuw denken we na over wie wij als centrum zijn, welke waarden en normen voor ons belangrijk zijn en op welke manier wij (voorzichtig) denken ons te onderscheiden van andere centra. FS en koepelaar Sven Samain bieden ons inspiratie en geven onze 'sprints' mee vorm. Sprints zijn de contactmomenten waarop we collega's van VCLB Aarschot meenemen in het gedachtegoed van verandering en waarin we hun inbreng centraal stellen. Op die manier verzamelen we zo veel mogelijk feedback en input om verder mee aan de slag te gaan.

## Wat valt er te organiseren? Wat is onze CLB-opdracht?

Gaandeweg leren we dat, vooraleer we ons werk anders kunnen organiseren, het belangrijk is ook zicht te hebben op wat onze CLB-opdracht inhoudt. Om te weten hoe we ons gaan organiseren, moeten we namelijk eerst weten wat er te organiseren valt. Wat doen wij voor wie en welke hulpvragen dienen dus georganiseerd te worden? Pas wanneer we een zicht hebben op onze belangrijke opdracht kunnen we gaan nadenken over hoe we ons als centrum organiseren.

Nadenken over onze opdracht doen we in samenwerking met andere CLB's uit diverse provincies. Zoals al gezegd, is Aarschot niet het enige centrum met een honger naar veranderingen. Samen met deze andere centra, ondersteund door onze koepel en FS, gaan we rond de tafel zitten.

Aanvankelijk is het de bedoeling om voor onze ganse sector een prototype van organisatie-model te lanceren. Gaandeweg beseffen we met de verschillende centra dat dit een stap te ver is. Ook al doen we allemaal hetzelfde, de eigenheid van elk centrum is zeer bepalend. We vinden het belangrijk de ruimte te hebben om - afgestemd op ieders eigenheid en de eigenheid van de doelgroep per centrum - elk centrum en de werking ervan vorm te kunnen geven. Wel zijn we ervan overtuigd dat, in welk CLB mensen ook binnenstappen, het aanbod hetzelfde moet zijn.

Wat volgt is het resultaat van vele meningen, discussies, bijeenkomsten, aanpassen en nog eens aanpassen over wat dat aanbod precies moet inhouden. Ten slotte vervatten we ons aanbod in 7 kernprocessen (zie box 1). Er wordt beslist dat elk CLB met deze 7 kernprocessen aan de slag gaat, maar vrij is om een organisatievorm te kiezen die een weerspiegeling is van wie zij zijn. Elk kernproces kan los van een ander kernproces georganiseerd worden, maar dat hoeft niet noodzakelijk. Afhankelijk van hoe een CLB zich wil organiseren, zullen sommige kernprocessen al of niet met elkaar verbonden zijn. Dat zorgt er dus voor dat de organisatie van elk CLB er anders zal uitzien.

Het voordeel van deze manier van werken is dat we zeker zijn van eenzelfde aanbod over de verschillende CLB's en dat we door middel van de kernprocessen eenzelfde taal creëren die we over de centra heen spreken. We weten wat we doen, maar ieder kan beslissen hoe ze het doen.



We moesten gas terugnemen, collega's waren niet klaar voor deze sprong.

## BOX 1.7 KERNPROCESSEN IN CLB

**Kernproces 1:** onthaal en toeleiding teneinde kinderen/jongeren (en hun context) met een hulpvraag toe te leiden naar een gepast aanbod, intern of extern.

**Kernproces 2:** informeren en adviseren binnen alle domeinen teneinde de vraagsteller in staat te stellen om in functie van de leerling gericht stappen te kunnen zetten.

**Kernproces 3:** analyseren, begeleiden en coördineren teneinde leerlingen (en ouders) maximaal te laten participeren aan het onderwijsleerproces door een goede afstemming op de specifieke ontwikkelingsbehoeften en onderwijsnoden.

**Kernproces 4:** analyseren, begeleiden en coördineren uit maatschappelijke nood teneinde de ontwikkelingskansen van leerlingen te vrijwaren en veiligheid te garanderen.

**Kernproces 5:** collectief objectief informeren over het onderwijslandschap en de arbeidsmarkt teneinde ouders en leerlingen in staat te stellen tot het maken van juiste keuzes, die het welbevinden, de betrokkenheid en kwalificatie kunnen bevorderen.

**Kernproces 6:** systemisch en beleidsmatig ondersteunen van de school teneinde te faciliteren dat schoolteams en leerkrachten planmatig en zelfstandig de zorg voor al hun leerlingen opnemen (cliënt = school) of teneinde het in geval van crisis tijdelijk over te nemen.

**Kernproces 7:** uitvoeren van medische activiteiten in het kader van preventie teneinde tijdig bepaalde (psycho)somatische problemen op te sporen en te voorkomen

aan de slag gaat waar een meer aanklampende manier van werken aangewezen is. Beide teams zijn multidisciplinair samengesteld. Het Team kompas bestaat uit 13 personen (6,44 FTE) en het Team magneet uit 7 personen (2,82 FTE).

### • Medisch team (kernproces 7)

Dit team (7 personen, 3,44 FTE) neemt de preventieve gezondheidszorg voor haar rekening. We hebben het hier enkel over de medische onderzoeken, de acties in kader van profylaxe en de vaccinaties. Elk lid van de medische discipline maakt naast lid te zijn van het medisch team ook deel uit van Team kompas of Team magneet. Dit zorgt ervoor dat ook hun takenpakket uitdagend en afwisselend is en blaast het multidisciplinair werken nieuw leven in.

Naast deze teams is er ook een **ondersteunend team** (5 personen, 2,55 FTE) waarvan de directie, ICT-medewerker en administratief medewerkers deel uitmaken.

Deze clustering sluit aan bij de zaken die voor ons centrum belangrijk zijn. We hopen met een onthaalteam een filter in te bouwen die ervoor zal zorgen dat collega's zich ten volle kunnen focussen op hun job en minder afgeleid worden. Dit om de job behapbaar te maken. Een duidelijk onderscheid tussen reguliere trajecten en die trajecten die een meer aanklampende manier van werken veronderstellen, maakt dat de meest kwetsbare leerlingen en hun gezin intensiever en over een langere periode in tijd kunnen vastgehouden worden. Het voorkomt dat 'gewone' vragen ondergesneeuwd raken. Bovendien doen we ons oorspronkelijk uitgangspunt om collega's in hun kracht te zetten en aan te spreken op hun talenten, hier alle eer aan. Aanklampend werken is niet iedereen gegeven. Anderen blinken er dan weer in uit.

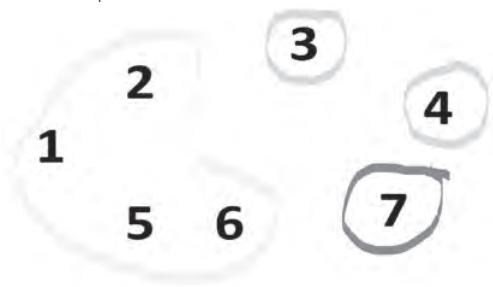
We kiezen er ook heel bewust voor om Team kompas en Team magneet multidisciplinair samen te stellen. Dit om tegemoet



Nadenken over onze opdracht doen we samen met andere CLB's.

## Teamvorming

Eens onze opdracht helder, maken we voor ons CLB de oefening welke van de kernprocessen voor onze organisatie onlosmakelijk verbonden zijn met elkaar: waar is er veel afstemming en overleg nodig? Tegelijk benoemen we de kernprocessen die heel onafhankelijk, los van anderen en op een zelfstandige manier kunnen bestaan. Met onze leefregel, dat wil zeggen onze waarden en normen, als uitgangspunt en toetssteen komen wij in VCLB Aarschot tot volgende clustering van kernprocessen:



We vormen rond elke cluster een team:

### • Team 'onthaal' (kernprocessen 1, 2, 5 en 6)

Het Team onthaal bestaat uit 4 personen (3 FTE). Dit team onthaalt de nieuwe aanmeldingen van leerlingen, ouders en scholen. Het verheldert de vraag en schat in of deze een terechte vraag is voor ons, of de school nog een aantal acties kan ondernemen of een

andere dienst meer aangewezen is de vraag op te nemen. Het team zet in op schoolondersteuning. Scholen die sterker staan in hun zorgbeleid zijn scholen die minder appel moeten doen op het CLB. Ook het objectief informeren over onderwijslandschap en arbeidsmarkt zit in deze korf.

Belangrijk om te weten in verband met 'onthaal' is dat in elk contact met een leerling (of ouder; school) een vraag kan onthaald worden. Dus ook in de andere kernprocessen of teams kan een (nieuwe) vraag gesteld worden die dan uiteraard ook onthaald wordt. Bijvoorbeeld, een verpleegkundige die in het medisch team (kernproces 7) zit, zal als ze op een consult een vraag krijgt die ook onthalen. Het vervolg van het verhaal kan dan eventueel bij andere mensen liggen die kernprocessen 1, 2, 5 en 6 als core business hebben.

### • Team 'kompas' (kernproces 3) en Team 'magneet' (kernproces 4)

Beide teams zullen handelingsgerichte trajecten opzetten en alle taken hieraan gekoppeld opnemen (bv. verslaggeving), kortdurend begeleiden en het hulpverleningstraject coördineren. Wij vinden het nodig een onderscheid te maken in doelgroep. Team kompas neemt de 'reguliere' trajecten op zich, terwijl Team magneet met die gezinnen



te komen aan de verzuchting die er was rond het multidisciplinair werken en vooral het tekort eraan. Schoolondersteuning wordt dan weer een uitgesproken taak van Team onthaal. Dit team behoudt immers het overzicht op alle vragen die binnenkomen en kan snel de vinger leggen op een aantal tendensen. Die vragen kunnen we vervolgens bespreken met de school met de vraag of een meer structurele aanpak aangewezen is. De pedagogische begeleidingsdienst blijft hierin een zeer belangrijke en niet te ontbreken partner.

Elke dinsdagnamiddag blijft op ons centrum voorbehouden voor onze cliëntvrije namiddag. Naast casuoverleg binnen de teams zal er dit schooljaar aandacht moeten zijn voor de uitbouw en vormgeving van de teamwerking. Dit schooljaar gaan we doe(nk)en: we gaan al doende nadenken over de verdere invulling van onze teams. Hoe gaan we ons praktisch en efficiënt organiseren? Hoe verhouden we ons tot elkaar? Wie neemt welke rollen en dus taken op?

Elk team heeft de vrijheid dit zelf in te vullen naar eigen noden en behoeften. Zo is Team onthaal een heel klein team en zitten de leden samen op een bureau. Overleg gebeurt regelmatig en ook vaak informeel. Team kompas is een groter team dat anders zal werken. De collega's van Team magneet en het medische team kenden in de vorige schooljaren al een heel nauwe samenwerking. Ook dat zal een invloed hebben op de accenten die ze zullen leggen.

## Stand van zaken

Op 1 september van dit schooljaar waagden wij de sprong! Onze nieuwe organisatievorm ligt er. Niet meer maar ook niet minder.

Half september organiseerden we twee contactmomenten voor onze scholen. We namen hen mee in ons verhaal en lichtten onze nieuwe werking toe. We maakten de keuze hen niet eerder in het proces te betrekken, al waren zij er in gedachten altijd bij. Deze keuze heeft ongetwijfeld een aantal nadelen. Wel vinden we het belangrijk hen inspraak te geven in de manier waarop we zullen samenwerken. Ook bij de evaluatie zal hun stem heel belangrijk worden, net als die van onze



De sprong naar verandering (foto: Austin Schmid)

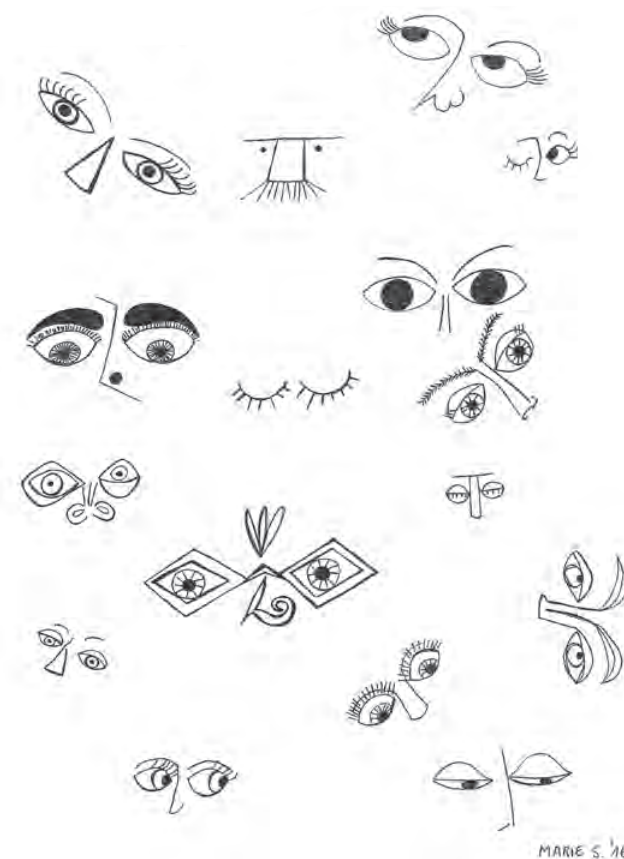
leerlingen, ouders en samenwerkende partners die een belangrijk klankbord vormen.

We gaan experimenteren, evalueren en bijsturen. En gelukkig worden we daarin nog even niet losgelaten door FS en Sven.

Spannend en uitdagend. Prikkelend en bij momenten frustrerend. We zien de eerste voorzichtige verbeteringen en durven stiltejes onze ingehouden adem vrij te

laten. Collega's geven aan dat ze zich meer dan voorheen kunnen toeleggen op de kern van de job. Scholen voelen dat onze nieuwe werking ook hen verplicht een aantal zaken te herbekijken. Meer dan vroeger worden we aangesproken om samen met scholen te kijken naar hun zorgbeleid.

Waar het zal landen, weten we niet. Maar we bewegen, eindelijk. De verandering is gestart!



<http://www.flanderssynergy.be/ons-verhaal#missie>