FAQ – CLB reorganisatie

De eerste vragen hebben antwoorden die voor alle centra gelden. De vragen over waarden, toewijzen aan teams,… zijn natuurlijk vestigingsgebonden. De antwoorden op die laatste vragen zijn natuurlijk centrumgebonden.

**Waarom gaan we veranderen? Waarom is deze keuze gemaakt en wie heeft dat beslist?**

Het Flanders Synergy verhaal is niet gestart vanuit de VCLB-Koepel. Er zijn bepaalde centra mee gestart. Die centra hebben daarop de Koepel aangesproken om dit verhaal mee te ondersteunen. De keuze om te starten is vanuit elk CLB (provincie) afzonderlijk gebeurd. De beslissing om te veranderen is niet door de Koepel gebeurd, maar wel door directies CLB. De kernprocessen zijn samen met 35 van jullie collega’s opgemaakt.

Uit de audit bleek een nood aan meer gelijkgerichtheid tussen de CLB’s en in elk CLB. Er zijn nu 2000 zelfstandige CLB’ers en dit mogen en kunnen we niet meer doen. Er is nood aan meer afstemming tussen de CLB’s en intern. We moeten als sector sterk staan en dan kan het niet dat wat een school krijgt afhangt van de individuele CLB’er die de school toegewezen krijgt. Er moeten duidelijke kaders zijn waar iedereen zich dient aan te houden. We moeten ook gerichter gaan specialiseren om ook in de toekomst een meerwaarde te zijn naar leerlingen, scholen en ouders toe. Onze onafhankelijke positie tov de leerling speelt ook in dit verhaal een grote rol (VSK).

**Wat is ‘de tempel van de goesting’?**



Het is een integrale benadering voorgesteld aan de hand van de tempel. Ons werk wordt gebaseerd op de volgende steunpilaren: mensen, cultuur, structuur en systemen. De basis wordt gevormd door onze visie, ons doel en de ambities samen met het leiderschap. Van daaruit vertrek je als organisatie. Er wordt nagedacht over een systeem. Als alle bouwstenen van de tempel in balans zijn komt van daaruit ‘goesting’. Goesting zorgt voor kwaliteitsvol werk, betrokken medewerkers, cliëntbetrokkenheid en maakt innovatie mogelijk. Een integrale benadering wil zeggen dat we op verschillende vlakken tegelijk zullen werken. Het is een model in ontwikkeling/beweging. Het wordt gestuurd door conserverende krachten en het management van de verandering. Conserverende krachten zijn medewerkers die weigerachtig staan tov verandering. Conserverende krachten zorgen er voor dat de basis goed onderbouwd is, omdat je eigenlijk moet blijven motiveren/uitleggen waarom je iets verandert. Niet alles is kommer en kwel, er zijn wel een aantal dingen die we zeker kunnen behouden in onze organisatie. Het management van de verandering zijn de opsturende krachten. Deze zorgen voor snelheid en dat je aan de slag gaat, bezig blijft met veranderen. Heel de tempel is belangrijk. Een reorganisatie gaat over hoe je teams bouwt, hoe je samenwerkt, welke cultuur daar voor nodig is.

**Waarvoor staan wij als CLB XXXX (Zelf in te vullen, waarden dus ook zelf in te vullen)?**

De medewerkers van CLB X willen voor hun cliënten deskundige hulpverleners zijn. Cliënten ervaren hen als betrouwbaar en respectvol. De medewerkers werken steeds kansenbevorderend en oplossingsgericht. (deze waarden zijn een voorbeeld – maar zo kan ze zien hoe die geconcretiseerd worden. Alles wat er in de toekomst in je CLB gebeurt zal moeten getoetst worden aan deze waarden.)

**Deskundig**: Binnen onze CLB-opdracht willen we in al onze contacten de kennis die hoort bij de eigen discipline goed kunnen toepassen. Wij willen de tijd nemen om dat ten gronde te kunnen doen. We werken multidisciplinair en via intervisie, coaching en vorming willen we blijven groeien.

**Betrouwbaar**: We willen open en eerlijk met onze cliënten communiceren over wat we zullen doen en op welke termijn. Die afspraken komen we na. We handelen volgens ons beroepsgeheim en onze deontologische code. We werken samen met de school, maar zijn ook onafhankelijk, in het belang van de leerling.

**Respectvol**: Wij vragen de inbreng van ouders, leerlingen, school en collega’s en willen hen daarvoor waarderen. Wij geven hen juiste en voldoende informatie. We hebben begrip voor de uiteindelijke beslissing van de cliënt. Wij staan open voor diversiteit.

**Kansenbevorderend**: Wij willen cliënten ondersteunen om zelf keuzes te maken en hen te versterken in het aanpakken van moeilijkheden. Soms werken we daarvoor aanklampend. Wij willen via duidelijke communicatie en op een laagdrempelige manier met hen een vertrouwensband opbouwen.

**Oplossingsgericht**: Wij willen luisteren naar de hulpvraag van onze cliënten. Samen verduidelijken we de vraag en spreken we doelen af. Wij stimuleren hen om zelf na te denken over een mogelijke aanpak en proberen hen sterker te maken in hun zoektocht om die te verwezenlijken.

Bij elke stap in het veranderproces dient rekening gehouden te worden met onze CLB -waarden.

**Wat zijn de VCLB kernprocessen?**

Kernprocessen die in onze organisatie lopen zijn de kerntaken van het CLB. Alle vrije CLB’s hebben in overleg getracht om de kernprocessen waar ze mee bezig zijn helder te beschrijven en ze te formuleren in een gemeenschappelijke taal. De kernprocessen worden gebruikt omdat we het werk willen verdelen en om de teams te verdelen. Ze vormen de kern, de ruggengraat van de werking van onze organisatie. Alles wat we doen kan een plaats krijgen binnen die kernprocessen.

**Wat zit er onder de verschillende kernprocessen?**

De zeven kernprocessen worden omschreven in een document. Deze CLB kernprocessen worden geconcretiseerd aan de hand van een (niet exhaustieve) lijst van activiteiten. Je kan het document op Igloo terug vinden.

**Wat is het verschil tussen verstrengelen en sorteren?**

De kernprocessen kan je los van elkaar laten lopen in de organisatie, maar sommige kan je ook samen nemen omdat bepaalde processen in elkaar haken of dezelfde competenties vragen. Het samen nemen van sommige processen heet ‘verstrengelen’. Als je processen verstrengelt, maak je eigenlijk teams van medewerkers die als groep verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van die processen. Het team moet die processen zelfstandig kunnen uitvoeren. Ze mogen dus niet afhankelijk zijn van de andere teams en processen. Hierdoor kunnen medewerkers hun taken meer afbakenen en kunnen ze zich professionaliseren in de processen waar hun team voor verantwoordelijk is. Niet iedereen moet nog alles kunnen. De dienstverlening van de organisatie kan zo kwaliteitsvoller worden omdat deskundigheden vergroten. Als je processen hebt verstrengeld, heb je een prototype gemaakt van de nieuwe organisatie. Je hebt dan in zeer algemene termen een beschrijving gemaakt van hoe de organisatie haar opdracht wil aanpakken. Dit prototype moet dan verder verfijnd worden op het concrete niveau. Er wordt bekeken hoeveel teams er gemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld: organiseren we het onthalen van vragen in één centraal team voor ons CLB of organiseren we dat per vestiging? Zal dat team vragen onthalen los van een onderwijsniveau of zal het zich specifiek richten tot één onderwijsniveau? Zullen vragen uit het buitengewoon onderwijs geanalyseerd en begeleid worden door een apart team of worden die vragen mee opgenomen door het team dat ook vragen uit het gewoon onderwijs analyseert en begeleid? Dergelijke afwegingen en keuzes maken, heet in het veranderproces ‘sorteren’. Het is het algemene prototype vertalen naar een concrete vorm in ons CLB. Eens de sortering achter de rug is, kunnen er medewerkers worden toegewezen aan teams.

**Zit het “beneden opnemen van de telefoon door de onthaalmedewerkers” binnen kernproces 1?**

Versie 1: Het onthalen van alle vragen zit in KP1. Er is een verschil in benaming ‘onthaal’. Misschien kunnen we hiervoor vanaf nu de benaming “balie” gebruiken. Er zal bekeken worden binnen de nieuwe teams wat mogelijk is. Misschien kunnen medewerkers van KP1 aan de balie zitten? Misschien kunnen administratieve medewerkers een onthaal doen? Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden tijdens de samenstelling van de teamcharter (zie lager: “Wat is een teamcharter?”). Daarnaast is het ook belangrijk om te weten dat er binnen elk kernproces een vraag onthaald en toegeleid kan worden.

Versie 2: Vragen onthalen betekent dat we bekijken of we de vraag als CLB opnemen of extern moeten toeleiden. Die vragen kunnen tot bij ons komen in een mondeling contact op school of aan de onthaalbalie op het CLB. Ze kunnen per telefoon gesteld worden of via mail. Administratieve medewerkers kunnen vragen onthalen als ze via vraagverheldering de inschatting maken of het CLB dit kan opnemen of niet. Natuurlijk kunnen ook andere disciplines vragen onthalen. Dat kan door het opnemen van de telefoon aan de onthaalbalie of het beantwoorden van mails op het algemeen emailadres. Maar, soms is er geen sprake van vragen onthalen en schakel je gewoon de telefoon door!

**“Voor kernproces 3 en kernproces 4 is er verschillende expertise en ‘know-how’ nodig. Zetten we deze kernprocessen dan niet beter uit elkaar? “**

Kernproces 3 en kernproces 4 worden niet samengenomen op basis van ‘know-how’. Wel zou je deze kernprocessen kunnen samen zetten omdat er veel overleg moet zijn tussen KP3 en KP4. Ook omdat het op voorhand vaak niet duidelijk is. Het is vaak moeilijk van elkaar te scheiden: wanneer is iets KP3 en wanneer wordt het KP4. Het zal steeds een teambeslissing zijn om dit te beslissen. Het voordeel van KP3 en KP4 samen is dat je binnen het team kan beslissen wie de casus zal opnemen als het voor de medewerker te zwaar wordt. Als er twee aparte teams van gemaakt worden dan is er nood aan een dubbele “dispatch” (bijvoorbeeld: van een team naar KP3 en dan misschien van KP3 nogmaals naar KP4. Nu neem je KP4 ook al op. Het kan zijn dat er een angst bestaat bij medewerkers om meer KP4 te doen dan dat ze nu al doen, maar dit zal niet het geval zijn als men dit niet wilt. Men moet KP4 als team geregeld krijgen. Als KP3 en KP4 samen zit en er is geen werk binnen KP4 kan men rond KP3 werken.

**Is het mogelijk om kernproces 1, 2 en 3 samen te nemen?**

Ja alle combinaties zijn in theorie mogelijk, maar er moet een buffer zijn. Als KP3 moet je voor de leerling gaan en minder schoolafhankelijk werken. Je werkt dan onafhankelijk van de school en meer voor de leerling en dat is net een meerwaarde. Het zou kunnen dat een leerling met twee personen te maken krijgt, maar soms ook niet. Scholieren vinden het niet erg als een dossier doorgegeven wordt aan een collega, als de overdracht maar op een warme manier gebeurt en de collega maar kwaliteit biedt. Als we KP1, KP2, KP3 samen nemen verandert onze werking eigenlijk niet.

**Omvat Kernproces 7 alles wat arts/PMW nu op dit moment doen?**

Neen, er is een duidelijke omlijning van kernproces 7. Het kernproces omvat niet alles wat de arts en verpleegkundige nu op dit moment doen. Het gaat binnen dit kernproces alleen om de medische handelingen. Wat de medische handelingen inhouden is terug te vinden in het document met de zeven kernprocessen. Het uitvoeren van selectieve onderzoeken n.a.v. een vraag van ouders of school behoort hier bijvoorbeeld niet toe. Ook het kortdurend begeleiden door PMW of arts van een leerling behoort niet tot KP 7, maar wel tot KP 3.

Sommige medewerkers willen KP7 verstrengelen met alle andere KP’s, maar de logica is dat je verstrengelt wat afhankelijk is van elkaar. Natuurlijk komen er binnen KP 7 onthaal vragen. Dan moet er gezocht worden hoe die bij het juiste team terecht komen. Het kan bijvoorbeeld dat die verpleegkundige of arts dit meldt aan de mensen die bijvoorbeeld KP1 doen. Als de vraag duidelijk is en het CLB ze moet opnemen, kan ze onmiddellijk naar KP3 of 4. Als ze nog onvoldoende duidelijk is, zal ze eerst verhelderd moeten worden binnen KP 1.

**Hoort bij een goed onthaal ook een intakegesprek?**

Neen, de finaliteit van KP 1 is niet intake. Intake is niet gelijk aan wat binnen kernproces onthaal hoort. De intakefase is de eerste fase binnen handelingsgerichte diagnostiek. Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over de ‘vraagverheldering’ (HGW) binnen KP1 en het intakegesprek (HGD) binnen KP3 of KP4.

De finaliteiten van elk kernproces zijn belangrijk. Als je twijfelt, vraag je dan af ‘waarom’ doe je die activiteit doet. Binnen KP 1 en 2 is een goed onthaal en vraagverheldering nodig, maar geen intake. We willen in die KP’en zicht krijgen of de aangemelde vraag iets voor ons is en daarvoor gaan we een duidelijk en grondige vraagverheldering doen, maar geen intake.

**Wat bedoelt men met systeemcrisissen bij kernproces 6?**

Het gaat om gebeurtenissen die de school als systeem / entiteit treffen. Dit overtreft de individuele leerkracht, leerlingen, ed. Voorbeelden zijn: overlijden van een leerling op de school, de zelfmoord van een leerkracht, het busongeval in Sierre,... Bij dergelijke gebeurtenissen wordt de school als organisatie onder druk gezet. Hoe gaan zij met de gebeurtenis om, wat doen ze best wel of niet, … Onze interventies zullen dan gericht zijn op de organisatie en niet op de leerling, ouder, leerkracht.

**Tot welk kernproces behoren de besmettelijke ziekten?**

Dat is kernproces 7. In kernproces 7 zitten de medische consulten, de vaccinaties en profylaxe.

**Tot welk kernproces behoort de opmaak van een verslag voor verhoogde kinderbijslag?**

De opmaak van een verslag voor de verhoogde kinderbijslag behoort tot KP 2. Want je maakt dit op en daarna stopt het, er volgt geen begeleiding uit. Je vult een document in dat de leerling een stap verder helpt en nadien zie je de leerling niet meer terug. Je geeft dus enkel informatie.

**Tot welk kernproces behoren de tuchtklassenraden?**

In de documenten toelichting van alle KP's met de activiteiten staat het gestructureerd zorgoverleg met scholen (MDO's, cellen, klassenraden,... ) bij KP 1. Maar, als je bijvoorbeeld een tuchtklassenraad hebt van een leerling die je al een tijdje begeleidt binnen KP 3, hoort die tuchtklassenraad ook bij KP 3. Eénmaal je werkt binnen KP 3, blijft alles wat je doet binnen KP 3 (of KP 4), en gaat het niet meer terug naar KP 1 of KP 2. Als je echter een leerling nog niet kent en de tuchtklassenraad het eerste contact is, zit je nog bij KP 1 of 2.

**Hoe kan ik een goed advies geven als ik de school niet ken?**

Er bestaat een angst bij medewerkers om het werk niet goed te kunnen doen omdat je de school niet goed kent. Er is sprake van onzekerheid. Als je in het begin in een nieuwe school komt als begeleider, dan zal dat nieuw zijn, maar op termijn leer je ook die scholen beter kennen. Het is ook belangrijk om met de collega’s te praten die de scholen al wel kennen.

Bovendien, is het nodig om een school te kennen om goed advies te geven? Is het niet onze taak om advies te geven en de taak van de school om dat advies schooleigen te maken? Werken we op die manier niet meer professioneel?

**Zal de reorganisatie de werkdruk verminderen als het aantal vragen hetzelfde blijft?**

De vragen blijven inderdaad dezelfde maar je taak zal door een reorganisatie in variatie minderen. De werkdruk zal verminderen omdat je niet alle taken meer zal moeten opnemen en uitvoeren. Bijvoorbeeld: niet meer alle overleg moeten volgen, de MDO’s niet meer doen,… We gaan niet minder werken, maar wel met een minder grote variëteit. Meer voorspelbaarder werken bij KP3 en KP4. De werkdruk zal in de eerste weken en maanden niet verminderen (en misschien zelfs nog toenemen omdat er nog veel afgesproken en geregeld moet worden), maar daarna wel. Als men zich bekwaamt in iets dan heeft men er later minder tijd voor nodig om het te doen. Dan heb je er geen grote voorbereiding en geen of minder stress meer voor (bv. infoavonden).

**Wat doen we met MDO’s / klassenraden / oudercontacten?**

Deze zullen we op een andere manier moeten organiseren. Oudercontacten, cellen, MDO’s, klassenraden kunnen niet meer georganiseerd worden zoals nu, want dan moet je van het één naar het ander. Dit zullen we intern goed moeten afspreken en daarna goed moeten communiceren met de scholen.

**Zorgt een nieuw werkmodel voor spanning tussen collega’s?**

Dit is een terechte bezorgdheid, want we zullen veel meer moeten samenwerken. We gaan veel minder alleen beslissen. Vele zaken worden een teambeslissing. De teamcharters (zie lager: “Wat is een teamcharter?”) moeten duidelijkheid bieden. Daarin zullen we omschrijven hoe we als team gaan samenwerken, wat we als team samen gaan doen,… en dat zijn zaken dat we op dit moment nog niet gewoon zijn. We gaan als team werken voor onze leerlingen, niet meer als individu.

**Wat is een teamcharter?**

Een Teamcharter is een beschrijving van een aantal principes en afspraken die belangrijk zijn voor het goede functioneren van een team. Het is een soort samenwerkingsovereenkomst waarin de krachtlijnen van het teamwerk worden vastgelegd. De volgende elementen worden opgenomen binnen de teamcharter: opdracht en missie; prioriteiten en ambities; rollen en verwachtingen; duidelijke werkverdeling; afspraken en regels; persoonlijke relaties. Bijvoorbeeld: hoe gaan we met elkaar om, wat verwachten we van elkaar, wat verwachten de collega’s van KP 3 als ze een case doorkrijgen? Wat staat er in LARS? Wat betekent kansenbevorderend werken in KP 1 of KP 3? Als een teamlid niet doet wat afgesproken is, hoe reageren we dan?

Van zodra medewerkers toegewezen zijn aan de teams zal er een teamcharter opgesteld worden voor elk team. De medewerkers moeten hier voldoende informatie over tijd en voldoende tijd voor krijgen, alsook ondersteuning in het opmaken van dat charter.

**Ga ik plots veel meer scholen hebben als CLB-medewerker?**

Contactpersonen, schoolankers zullen blijven bestaan. Als team gaan de mensen die KP 1 hebben, veel scholen hebben, ook als contactpersoon gaat men waarschijnlijk meer scholen hebben, maar dat is per team concreet te bekijken. Als we met expertises gaan werken lijkt het voor de hand dat scholen recht hebben op de beste vrouw/man op de juiste plaats.

**Wat met de vertrouwensband van scholen en cliënten?**

Er leeft bij sommigen een ‘angst’ om vertrouwensband scholen/cliënten kwijt te raken. Voor nieuwe scholen gaat dit misschien één jaar lastig zijn. Veel leerlingen en ouders gaan niets merken van de verandering, scholen natuurlijk wel. Een aanpassing vraagt tijd.

**Hoe worden medewerkers toegewezen aan teams?**

Eens de sortering achter de rug is, moeten er medewerkers worden toegewezen aan teams. Hiervoor zijn heldere criteria opgesteld Het toekennen personeel gebeurt door de directie en zeker niet door het veranderteam. Zij maken immers later zelf deel uit van het team en het is niet gezond dat zij zouden betrokken worden bij het toewijzen van mensen aan teams. Elk personeelslid kan bijvoorbeeld een eerste en een tweede keuze moeten doorgeven.

**Wat zijn de criteria voor het toewijzen van personeelsleden aan teams? (dit is een voorbeeld. Zie ook document op Igloo ‘toewijzen van personeelsleden aan teams’)**

We willen steeds streven naar een gedragen akkoord van de betrokken medewerkers.

Criterium A : Elk team moet over de beoogde mankracht/ personeelsinvulling beschikken.

Waarom? De voorziene taken in het team met voldoende kwaliteit kunnen uitvoeren.

 Criterium B : In elk team is minimaal één vertegenwoordiger van elke discipline opgenomen. Voor KP5 en KP7 is een vertegenwoordiger van elke discipline niet noodzakelijk. Waarom? Multidisciplinaire samenwerking in de trajecten mogelijk maken.

Criterium C : Elke medewerker wordt aan één team toegewezen rekening houdend met zijn/haar eerste keuze. Waarom? Deskundigheidsontwikkeling bevorderen door meer afgelijnd takenpakket voor betrokken medewerkers. Dienstverlening aan scholen en cliënten is eenvormiger.

Belangrijk : criteria A en B gaan voor op criterium C!

D.w.z. wanneer na de toewijzing op basis van de eerste keuze (crit. C) blijkt dat bepaalde teams onvoldoende bemand zijn (crit. A) of niet voldoende multidisciplinair samengesteld zijn ( crit. B), kunnen bepaalde medewerkers toch toegewezen worden volledig aan één team van hun tweede keuze of deels aan een team van hun eerste keuze en deels aan een team van hun tweede keuze.

Indien we afwijken van criterium C (omdat criterium A en B niet bereikt zijn) houden we rekening met

* de persoonlijke talenten van de medewerker (bevragen en oefeningen rond maken)
* de omvang van het werkvolume van de medewerker (vermijden van versnippering en te kleine taakvolumes in teams)

**Kunnen mensen die 100% werken 50 % in één en 50 % in ander team werken?**

Als criterium A en B niet gerealiseerd zijn kan dit.

**Kan men na een jaar veranderen van team?**

Ja. Maar de criteria van teamtoewijzing zullen ook dan blijven gelden.

Door functionerings- en coachingsgesprekken zal er tijdens het werkjaar al gepeild worden hoe je het werk ervaart.

**Hoe rekening houden met talentenen deskundigheden?**

Er wordt rekening gehouden bij het toewijzen met de talenten en deskundigheden. Deze zullen bevraagd worden bij het doorgeven van de eerste en tweede keuze. De keuze dient ook gemotiveerd te worden. Medewerkers mogen aangeven welke deskundigheid ze hebben voor een bepaald team, welke talenten ze al hebben en welke ze nog verder willen ontwikkelen.

**Wat met de administratieve medewerkers?**

Het ondersteunend team wordt gevormd door de administratieve medewerkers. Dit team dient voldoende te zijn bemand om centrumtaken te kunnen doen. Als er personeel overblijft, kan dit ingezet worden bij andere teams, bijvoorbeeld bij KP 1, voor KP 7 de vragenlijsten klaarmaken, tellen, opendoen,… voor KP 3 ASEBA vragenlijsten verbeteren, ….

**Wat met de interculturele medewerkers?**

De ICM kunnen in 2 teams zitten.

**Worden de vestigingscoördinatoren behouden?**

Ja, ze blijven bestaan. Zij zullen samen met de directie het beleid organisatorisch bepalen.

Daarnaast zullen de verschillende teams moeten gecoacht worden zowel inhoudelijk als procesmatig. Hoe en wie dat zal opnemen is nu nog niet duidelijk. Vanuit VCLB Koepel vinden wij het zeker een goed idee om continuïteit te garanderen en een staf zeker te behouden. Wat er over 5 jaar met die staf zal gebeuren, dat zien we dan wel.