

iCLB Gent¹

In het interstedelijk Centrum voor LeerlingenBegeleiding Gent (iCLB Gent) werken 70 medewerkers in interdisciplinaire teams samen om leerlingen een 70-tal scholen te begeleiden doorheen hun schoolloopbaan. De organisatie werd geconfronteerd met een aantal problemen, onder meer op het vlak van de kwaliteit van de dienstverlening, de continuïteit van de dienstverlening en ontevredenheid bij het personeel. Veel van deze problemen waren het gevolg van de manier waarop het werk georganiseerd was. De medewerkers maakten deel uit van steeds wisselende teams en er was een sterke tendens om te denken volgens de eigen discipline.

Het iCLB besliste om te gaan werken in grotere, multidisciplinaire teams met telkens een vast aanspreekpunt per school. Tijdens wekelijkse teamvergaderingen worden de lopende dossiers besproken en de nodige kennis en informatie uitgewisseld. De teams zijn niet alleen verantwoordelijk voor de begeleiding van de leerlingen en scholen maar staan ook zelf in voor de eigen verlof- en permanentieregeling.

Elk team wordt ondersteund door een teamcoach, zowel inhoudelijk als in het dagelijks functioneren. De teamcoach is de vertegenwoordiger van het multidisciplinaire team in het kernteam dat, samen met de arts-coördinator en de directrice, het beleid en de strategie van de organisatie vorm geeft. Daarnaast worden in zogenaamde ondersteunende cellen projecten uitgewerkt en kennis uitgewisseld op het vlak van gezondheid, administratie, kansenbevordering, enzovoort.

Er zijn nog geen nieuwe cijfers op het vlak van medewerkers- en klantentevredenheid, maar in de praktijk ervaart men dat er een meer uniforme, kwaliteitsvolle en continue dienstverlening gegarandeerd kan worden. Andere ervaren effecten zijn: kennis en kunde worden meer gedeeld binnen de organisatie, casussen worden meer gestructureerd aangepakt en beslissingen worden door een groter team gedragen.

1. iCLB Gent

CLB staat voor Centrum voor Leerlingenbegeleiding. Elke school in Vlaanderen werkt samen met zo een centrum. CLB's zijn centra waarop leerlingen, ouders, leerkrachten en schooldirecties een beroep kunnen doen. Zij krijgen er gratis informatie, hulp en begeleiding van diverse vakmensen.

In het interstedelijk CLB Gent of iCLB Gent werken multidisciplinaire teams samen om het welbevinden van leerlingen te helpen bevorderen doorheen hun schoolloopbaan. De focus ligt op vier domeinen:

- Het psychisch en sociaal functioneren,

¹ Praktijkvoorbeeld uit informatiedossier: Hedebouw, L. (2011). *Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk. Een aantal praktijkvoorbeelden*. SERV/Stichting Innovatie & Arbeid, Brussel.

- ▀ De preventieve gezondheidszorg,
- ▀ Het leren en studeren,
- ▀ De schoolloopbaan.

Het iCLB Gent telt ongeveer 70 medewerkers. Het gaat om artsen, verpleegkundigen, psychologen, pedagogen, psychologisch assistenten, logopedisten, maatschappelijk werkers en administratieve medewerkers. In multidisciplinaire teams begeleiden deze medewerkers zo'n 70-tal scholen die gevestigd zijn in Gent, Brugge, Oostende, Nazareth, Zelzate en Waasmunster. Het gaat om kleuter-, basis- en secundair onderwijs, deeltijds onderwijs en buitengewoon onderwijs.

2. Op weg naar multidisciplinaire zelfsturende teams

Het iCLB Gent werd geconfronteerd met een aantal problemen die ook door een intern tevredenheidsonderzoek bij de medewerkers en de klanten (2006) en een aantal inspectieverslagen (2006, 2008) werden bevestigd. De belangrijkste pijnpunten waren:

- ▀ De kwaliteit van de dienstverlening was te sterk afhankelijk van de individuele teamleden, hun individuele capaciteiten en initiatieven,
- ▀ De goede initiatieven die werden genomen waren noch gekaderd binnen een duidelijke CLB-visie, noch aangestuurd door het beleid,
- ▀ De continuïteit van de dienstverlening bij afwezigheden kon moeilijk op een kwaliteitsvolle manier gebeuren.

Veel van de problemen konden teruggebracht worden op de manier waarop het iCLB Gent was georganiseerd. Voor de organisatieverandering, was aan elke school een team van CLB-medewerkers verbonden bestaande uit minstens een arts, een psychopedagogisch medewerker (psycholoog, pedagoog of psychologisch assistent), een verpleegkundige en een maatschappelijk werker. Dit team werd afhankelijk van de specifieke noden aangevuld met een logopedist. Elke CLB-medewerker was verbonden aan 7 tot 8 scholen, maar niet telkens binnen hetzelfde team. Met andere woorden, elke school deed wel beroep op telkens eenzelfde team van CLB-medewerkers, maar de CLB-medewerkers zelf waren lid van verschillende teams.

- ▀ Het overleg tussen de CLB-medewerkers werd georganiseerd via plenaire, disciplinaire en kernteamvergaderingen. Tijdens plenaire vergaderingen werden mededelingen gedaan naar alle personeelsleden. Disciplinaire vergaderingen hadden tot doel kennis uit te wisselen tussen personeelsleden van dezelfde discipline. Tijdens kernteamvergaderingen kwamen de afgevaardigden van elke discipline bij elkaar om samen het beleid van het iCLB Gent vorm te geven.

“Deze organisatiestructuur had een aantal belangrijke gevolgen. Het zorgde onder meer voor een sterk disciplinedenken. Ondanks het multidisciplinair samenstellen van teams bleef echt multidisciplinair samenwerken vaak achterwege. Ook mondden kernteamvergaderingen vaak uit in het zo goed mogelijk verdedigen van de eigen discipline in plaats van het samen uitwerken van een strategisch organisatiebeleid” stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB Gent.

Dat de iCLB-medewerkers lid waren van verschillende teams had een aantal belangrijke gevolgen. Zo bleef er fysiek vaak onvoldoende tijd over voor kwalitatief overleg met de verschillende teams om belangrijke informatie uit te wisselen. De versplintering van teams zorgde voor een versplintering van kennis en vaardigheden. Het was onduidelijk waar welke kennis en vaardigheden aanwezig waren. De kwaliteit van de dienstverlening was daardoor afhankelijk van de individuele teamleden die aan een school verbonden waren. Bij afwezigheden moesten iCLB-medewerkers vaak collega's vervangen in scholen die ze niet of nauwelijks kenden.

“Het was duidelijk dat de manier waarop het werk binnen het iCLB Gent was georganiseerd en gestructureerd ervoor zorgde dat de organisatie niet was opgewassen tegen de veelheid aan informatie, veranderingen, tendensen... waarmee het werd geconfronteerd” stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB Gent.

2.1. Multidisciplinair samenwerken in grotere en vaste teams

Het iCLB besliste in 2008 om de organisatiestructuur te hertekenen en te gaan werken in grotere multidisciplinaire teams. Daarbij zou elke medewerker zoveel mogelijk in één vast team terecht komen en wordt aan elke school één aanspreekpunt binnen het begeleidend team gekoppeld. Het is de bedoeling dat deze teams steeds verder evolueren naar zelfsturende teams.

2.1.1. Doelstellingen

Bij de start van het project een aantal doelstellingen voorop gesteld:

- ▀ Een hogere klanttevredenheid (klanten=leerlingen, ouders, school) door gelijke en continue dienstverlening,
- ▀ Een hogere tevredenheid bij de medewerkers,
- ▀ Een organisatiestructuur uitbouwen waar informatie, kennis en vaardigheden verzameld, verspreid, aangewend, geborgd en gewaarborgd kunnen worden.

2.1.2. Grotere, vaste teams

Bij de scholen zelf was er, nog voor de nieuwe organisatieverandering bij het iCLB was uitgetekend, een nieuwe structuur ontstaan. De stedelijke scholen in Gent hadden zich onderverdeeld in 4 groepen. Het iCLB heeft hier gebruik van gemaakt om de eigen multidisciplinaire teams samen te stellen. Zo ontstonden er 4 teams voor de 4 groepen van scholen binnen het basisonderwijs en 1 team binnen het secundair onderwijs.

Elk team bestaat uit 8 tot 10 medewerkers en één teamcoach. Het team secundair onderwijs is daar een uitzondering op en telt 18 medewerkers. *“Het vooropgestelde doel was dat iedere medewerker deel zou uitmaken van één vast team. In de praktijk blijft dit het streefdoel maar is dat niet steeds haalbaar. De vele mogelijkheden tot deeltijds werken in combinatie met het wettelijk percentage aan CLB-medewerkers waarop elke school recht heeft, maakt het soms een moeilijk puzzelwerk. Maar we blijven er steeds naar streven om nog zo weinig mogelijk aan de bestaande teams te raken.”* merkt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB Gent, op.

Elk team wordt begeleidt door een teamcoach. Hij of zij is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de teamleden zowel op inhoudelijk vlak zoals “hoe een intake doen”, als op het vlak van het dagelijks functioneren zoals het onder de knie krijgen van softwarepakketten. Elke teamcoach is lid van het kernteam, dat samen met de directrice het beleid van het iCLB vorm geeft. *“Omdat de teamcoaches een duidelijk andere functie hebben dan de andere teamleden binnen de multidisciplinaire teams, hebben we ervoor gekozen om de teamcoaches geen scholen meer te laten begeleiden. Alle teamcoaches begeleiden halftijds een team, en werken deeltijds mee aan niet-gesubsidieerde projecten. Eén van de teamcoaches begeleidt fulltime twee teams. We stellen het zo dat het nest van de teamcoach het kernteam is en dat zijn functie het begeleiden van het multidisciplinaire team is”* stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB Gent.

Teamcoaches zijn niet de disciplineafgevaardigden uit de vorige structuur maar werden geselecteerd op basis van een uitgebreide selectieprocedure door de directie van het iCLB en de stad Gent. De teamcoaches hebben als ondersteuning een coachingstraject van een 5-tal dagen gevolgd waarin onderwerpen aan bod kwamen zoals “conflicten” en “hoe een kwaliteitsvol periodiek overleg organiseren”.

2.1.3. Multidisciplinair samenwerkende teams

“Het CLB is ontstaan uit het samengaan van MST en PMS met als doel multidisciplinaire samenwerking. In onze vorige structuur werkten we al met verschillende disciplines maar in de praktijk was er niet overal sprake van echt multidisciplinair samenwerken. We willen ertoe komen dat elke medewerker zich in de eerste plaats CLB’er voelt en niet bijvoorbeeld een arts of een maatschappelijk assistent” ervaart Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB Gent. Om dat te bereiken, wordt er als volgt gewerkt binnen de multidisciplinaire teams:

- ▀ Er wordt zoveel mogelijk naar gestreefd dat elke medewerker slechts deel uitmaakt van één enkel team,
- ▀ De leden van het team zijn samen verantwoordelijk voor een regio van scholen,
- ▀ Elke school krijgt binnen het gekoppelde team één contactpersoon binnen het team aangewezen. Voorheen waren hier geen afspraken over en contacteerden de scholen vaak verschillende mensen van het team. Binnen dit principe van “Single Point Of Contact” is elk teamlid voor één of meerdere scholen de contactpersoon en heeft daardoor nood aan samenwerking met de andere teamleden. Daarnaast is er een vaste contactpersoon voor medische vragen, omdat deze heel specifiek zijn,
- ▀ *“In het ideale geval zouden de teamleden ook fysiek samen zitten, maar voorlopig laat de indeling van onze gebouwen dat niet toe”* merkt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB, op.
- ▀
- ▀ Het is de bedoeling dat de multidisciplinaire teams autonoom kunnen werken. Daarvoor is alle nodige kennis binnen het team aanwezig en wordt in stapjes steeds meer autonomie aan het team gegeven. Op inhoudelijk vlak was er al veel autonomie bij de teams en dat is zo gebleven in de nieuwe structuur. De teams hebben daarnaast ook andere verantwoordelijkheden gekregen. Zo staan ze zelf

in voor het opstellen van een permanentie- en verlofregeling en moeten ze zelf beslissen wie als contactpersoon voor welke scholen zal optreden.

Elk team heeft wekelijks een teamvergadering. De ene week worden tijdens de teamvergadering enkel casussen besproken, de andere week gaat het om een mix van het bespreken van casussen en het delen van informatie uit het kernteam en de ondersteunende cellen. Tijdens de teamvergaderingen kan ook een externe expert worden uitgenodigd en komt regelmatig een kinderpsychiater langs om specifieke casussen mee te ondersteunen. *“Het doel van de teamvergaderingen is het multidisciplinair aanpakken van casussen. Daarnaast zorgen de teamvergaderingen ervoor dat elk teamlid de scholen waar het team verantwoordelijk voor is, goed leert kennen”* stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB.

2.2. Ondersteunende cellen om kennis in de organisatie te borgen

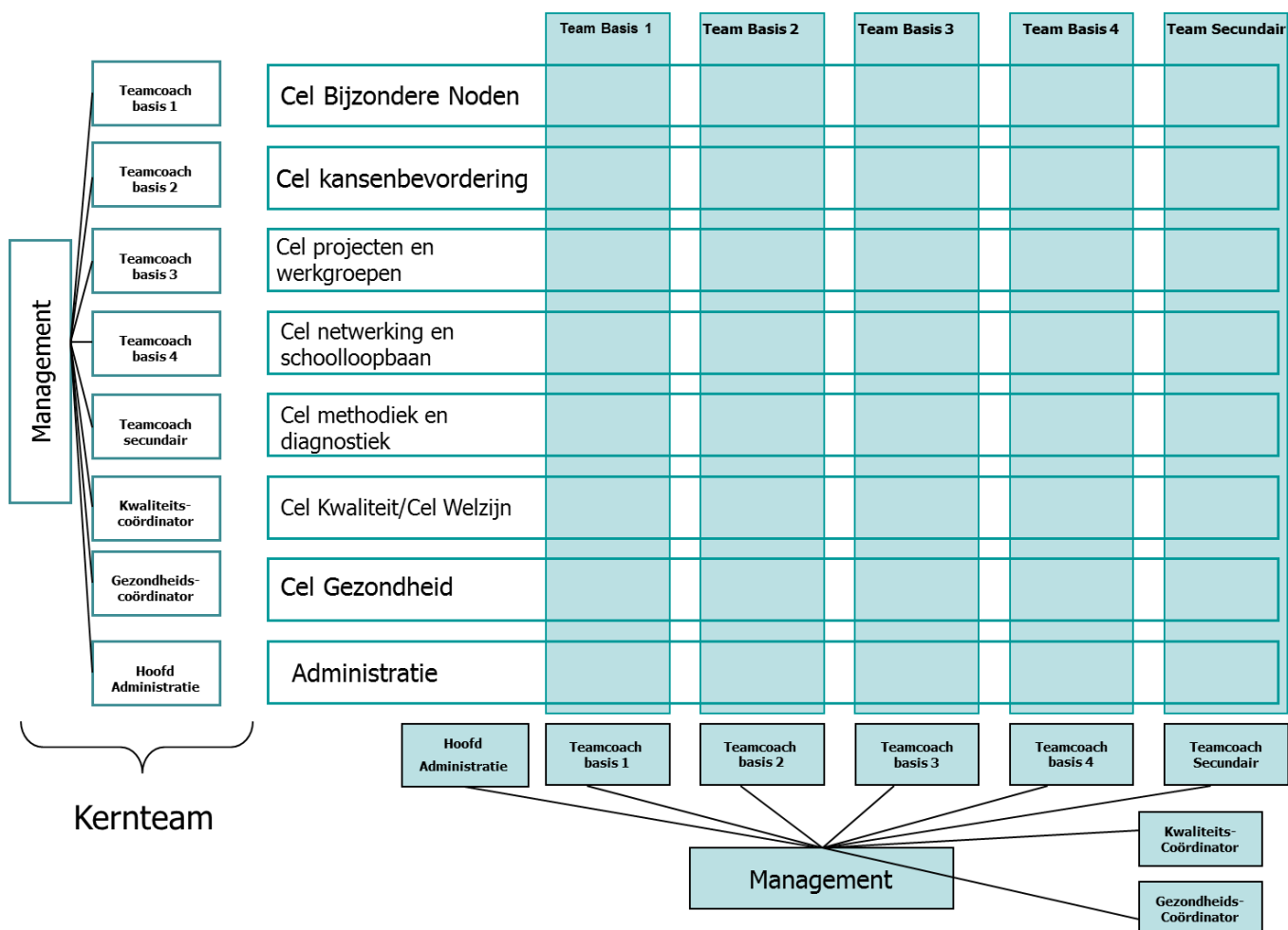
Om de kennis die in de organisatie aanwezig is te delen, verder te ontwikkelen en te borgen in de organisatie is er een systeem van ondersteunende cellen uitgewerkt. De thema's waarrond de cellen werken, zijn zo gekozen dat elk beleidsdoel van het iCLB in één of meerder cellen onder te brengen valt. Het gaat om volgende thema's: Cel Bijzondere Noden (buitengewoon onderwijs, Vlaams Agentschap voor personen met een handicap), Cel Kansenbevordering, Cel Projecten, Cel Schoolloopbaan en Netwerking, Cel Methodiek en Diagnostiek, Cel Kwaliteit/Cel Welzijn, Cel Gezondheid en Cel Administratie.

Zoals Figuur 5 weergeeft, wordt elke cel begeleid door één van de teamcoaches. In iedere cel zit minstens één teamlid uit de 5 multidisciplinaire teams. Elke ondersteunende cel komt maandelijks bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomsten wordt kennis rond het thema van de ondersteunende cel uitgewisseld en worden projecten uitgewerkt. Zo zal de cel Netwerking en Schoolloopbaan komend schooljaar samenwerken met het departement Onderwijs en opvoeding Stad Gent aan een visie over hoe ze een schoolloopbaan zien en wie daarin welke verantwoordelijkheden heeft.

De kennis en informatie die binnen de cellen wordt verzameld en ontwikkeld, wordt naar de multidisciplinaire teams overgebracht via de teamcoach en de teamleden die deel uit maken van de cel. Daarnaast wordt in elke nieuwsbrief, die drie keer per jaar verschijnt, een stand van zaken van alle cellen besproken.

- Elke medewerker maakt deel uit van minstens één ondersteunende cel. Via de Cel Administratie is het administratief personeel ook verdeeld en hoort telkens bij één van de 5 teams. Zij zijn onder meer verantwoordelijk voor het opmaken van verslagen tijdens de diverse vergaderingen. De verantwoordelijke Administratie maakt ook deel uit van het kernteam.
- Op vraag van de medewerkers zijn de disciplinevergaderingen structureel opnieuw ingevoerd. Het doel is om de specifieke disciplinekennis binnen de organisatie op peil te houden en te delen. De leden van elke discipline bepalen zelf de inhoud van de vergaderingen.

Figuur 5 Organogram iCLB Gent na de organisatieverandering



2.3. Een lange weg, veel communicatie

“Bij de start van het project zijn we er van uit gegaan dat we minstens 5 jaar zouden nodig hebben om effectief multidisciplinair en zelfsturend in teams te kunnen werken binnen het iCLB Gent. Om de structuurverandering effectief door te voeren, is er een grote cultuurverandering nodig. Medewerkers moeten beseffen dat ze de zaken nu zelf in handen hebben. Maar vertrouwen hebben in eigen kunnen en inzien dat elke discipline een belangrijke bijdrage levert is niet evident voor alle medewerkers” stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator.

Om het project in goede banen te leiden is er een communicatieplan opgesteld. In een tijdslijn werd aangegeven wanneer medewerkers geïnformeerd zouden worden, wanneer er externe communicatie over het project zou plaatsvinden naar de scholen, wanneer er nieuwsbrieven rond de organisatieverandering zouden verschijnen, ... Een plenaire vergadering in december 2008 was het startsein van het project. Tijdens deze vergadering werd het project aangekondigd en werden de medewerkers om feedback gevraagd. In de vorm van een “elevator speech” werd kort en bondig aangegeven

waarom de organisatieverandering nodig was en welke doelstellingen er voorop werden gesteld. Dat wordt in elke communicatie over het project opnieuw benadrukt.

Om het werken in multidisciplinaire teams te ondersteunen, hebben de medewerkers een vorming gekregen. Onder begeleiding van een externe consultant werden een aantal oefeningen gedaan rond de principes van de nieuwe organisatie. Bijvoorbeeld, om duidelijk te maken dat teams geen eilandjes mogen vormen binnen de organisatie en dat communicatie tussen teams noodzakelijk is werd een oefening gedaan. Alle teamleden moesten op één zeil gaan staan en kregen de opdracht het zeil om te draaien zonder dat één teamlid van het zeil valt. Dit was enkel mogelijk wanneer de teamleden eerst allemaal op het zeil van een ander team zouden gaan staan en vervolgens het eigen zeil zouden omdraaien.

2.4. Effecten op performantie en kwaliteit van de arbeid

Om de drie jaar voert het iCLB een tevredenheidsonderzoek uit bij het personeel en de scholen. De volgende tevredenheidsenquête zal in 2012 plaatsvinden. Dan zal men op basis van de cijfers kunnen nagaan of de organisatieverandering al een effect laat zien. De kwaliteitscoördinator heeft de ervaring dat het iCLB een betere continuïteit naar de scholen kan waarborgen. Ook de geïnterviewde vakbondsafgevaardigde stelt dat scholen sneller en een meer gestructureerd antwoord krijgen op hun zorgvragen.

“Het is een proces dat nog steeds lopende is en we verwachten niet meteen heel grote effecten op tevredenheid, zowel bij de scholen als de medewerkers. Ik heb het gevoel dat we op dit moment op een keerpunt beland zijn en we stilaan de vruchten van de organisatieverandering zullen plukken. Ook bij de medewerkers is de tegenstand, die bij elke organisatieverandering de kop op steekt, sterk verminderd. Ik denk dat de structuur die in de organisatie is gebracht voor een gevoel van veiligheid heeft gezorgd bij de medewerkers. Ook het laatste inspectieverslag van 2010 was opnieuw positief, na twee negatieve verslagen in 2006 en 2008” stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB. De kwaliteitscoördinator heeft de ervaring dat er binnen de teams meer beroep wordt gedaan op elkaars knowhow dan vroeger.

- *“Het is nog te vroeg om een algemene evaluatie te maken”,* stelt de vakbondsafgevaardigde, *“We hebben het gevoel dat de balans momenteel nog in evenwicht is: er is geen grote verbetering, maar ook geen verslechtering.”* Toch stipt ze een aantal positieve en negatieve elementen aan:
- Scholen krijgen sneller en gestructureerder antwoord op hun zorgvragen,
- De aanwezige deskundigheid wordt meer gedeeld en geborgd binnen de organisatie via de ondersteunende cellen,
- Beslissingen in verband met bepaalde casussen worden door een groter team gedragen dan voorheen,
- De behandeling van casussen verloopt meer gestructureerd,
- De werkdruk is niet gedaald bij de medewerkers, dit is mede het gevolg van een stijgend aantal casussen per school,
- De medewerkers hebben zeer veel invloed op wat inhoudelijk tijdens de disciplinervergaderingen wordt besproken.

2.5. Betrokkenheid van medewerkers en sociaal overleg

De medewerkers werden voor het eerst op de hoogte gebracht van de komende organisatieverandering tijdens een plenaire vergadering in december 2008. Gedurende de organisatieverandering en momenteel worden er diverse kanalen gebruikt om de medewerkers blijvend te informeren of uitgebreider te betrekken bij de organisatieverandering, zoals de plenaire vergaderingen, infoteams, per e-mail, nieuwsbrieven ...

De vakbonden werden niet actief betrokken bij de organisatieverandering, maar als personeelslid geïnformeerd. De vakbondsafgevaardigde stelt dat er geen nood was om als vakbond een sterkere betrokkenheid te vragen of actie te ondernemen bij de organisatieverandering. De geïnterviewde vakbondsafgevaardigde heeft wel enkele bedenkingen bij de organisatieverandering:

- ▀ Er was een noodzaak aan verandering in de organisatie voelbaar. Deze was het gevolg van enerzijds een negatief inspectieverslag en anderzijds de ervaring dat er heel wat kennis in de organisatie aanwezig was maar dat deze versnipperd zat bij de individuele medewerkers. De vakbondsafgevaardigde heeft niet de ervaring dat er voorheen een te sterk disciplinedenken in de organisatie aanwezig was.
- ▀ Zoals bij elke verandering zorgde de aankondiging van de organisatieverandering voor een soort schok bij heel wat medewerkers. Het was onzeker wat er concreet allemaal zou gaan gebeuren. De organisatieverandering bracht daardoor ook heel wat spanningen met zich mee.
- ▀ Bij de start van de organisatieverandering zijn 4 medewerkers (gedeeltelijk) vrijgesteld om als teamcoach te fungeren. Dit betekent dat deze mensen geen teamwerk meer doen maar ofwel teamcoach zijn van 2 teams ofwel halftijds als teamcoach werken en deeltijds projectwerk uitvoeren. Het werk in de scholen moet, volgens de vakbondsafgevaardigde, daardoor verdeeld worden over minder medewerkers. Dit bracht angst voor een stijgende werkdruk bij de medewerkers met zich mee. Volgens de vakbondsafgevaardigde is de werkdruk hierdoor ook effectief gestegen.
- ▀ Theoretisch is er een mooi kader voor de organisatieverandering uitgedacht maar in de praktijk loopt niet altijd alles zoals voorzien. Zo is er tijdens de wekelijkse teamvergaderingen vaak te weinig tijd om alle casussen grondig te bespreken. Door de grote hoeveelheid scholen die aan elk team is toegekend, ontstaat er soms een gebrek aan overzicht bij de medewerkers.
- ▀ De vakbondsafgevaardigde heeft het gevoel dat de organisatieverandering te snel is gestart en dat er te veel tegelijkertijd is veranderd terwijl het dagelijkse zogenaamde veldwerk gewoon verder doorliep. Medewerkers gingen in andere teams en op een andere manier werken, met nieuwe collega's, nieuwe scholen, enzovoort. Er was te weinig tijd voor een grondig overleg met de medewerkers. Toch werd er zeer veel gecommuniceerd over de organisatieverandering. Voor individuele medewerkers soms te veel om, naast hun dagelijkse taken, te verwerken.
- ▀ Er wordt een sterke nadruk gelegd op interdisciplinair samenwerken en dat geeft bij sommige medewerkers en sommige disciplines het gevoel dat de eigen discipline niet naar waarde wordt geschat binnen de organisatie.

- ▀ Tijdens de organisatieverandering zijn er op vraag van de medewerkers een aantal zaken aangepast, zoals het opnieuw invoeren van de disciplinevergaderingen en het terugschroeven van de vergaderfrequentie van de ondersteunende cellen van één keer om de 14 dagen naar één keer per maand.
- ▀ De vakbondsafgevaardigde hecht veel belang aan de evaluatie die van de organisatieverandering zal worden gemaakt. Ze hoopt dat alle medewerkers en zoveel mogelijk cliënten zullen worden gehoord bij de opmaak van het evaluatiedocument en de evaluatie zelf.
- ▀ In de toekomst zal er meer aandacht moeten worden besteed aan de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de 5 bestaande teams om te vermijden dat het opnieuw een soort van eilandjes worden zoals in de vroegere structuur. Zo zouden systemen die in één team worden uitgedacht en goed werken kunnen worden uitgewisseld met andere teams, zoals een doorschuifstelsel in verband met de verlofregeling.

2.6. Toekomst

“Tijdens het doorvoeren van de veranderingen zijn ook heel wat ‘lijken uit de kast gevallen’. We zijn tot het besef gekomen dat ook heel de omringende organisatie aangepast zal moeten worden aan de nieuwe manier van werken. We willen in de eerste plaats werk maken van het opstellen van een duidelijke visie en missie van het iCLB Gent. We waren gestart om samen met het kernteam de belangrijkste waarden van het iCLB Gent op papier te zetten en wilden dit tijdens de teamdagen aan alle medewerkers voorstellen. Maar we zijn tijdig tot het inzicht gekomen dat een missie en visie die echt leeft in de organisatie, samen met de medewerkers moet worden opgebouwd” stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB.

Ook de functiebeschrijvingen die werden ontwikkeld via de cel Kwaliteit in de vorige organisatie en de competentieprofielen van de Stad Gent die nu door het iCLB Gent worden gebruikt, voldoen niet aan de nieuwe manier van werken. Zo is er geen competentieprofiel voor de nieuwe functie van teamcoach. Het aanpassen van de competentieprofielen zal gebeuren in het kader van het herschrijven van het volledige kwaliteitshandboek.

“De organisatieverandering is doorgevoerd vanuit een sterk gevoelde noodzaak aan verandering. Het kernteam heeft deze organisatieverandering in handen genomen en sterk begeleid. Nu de nieuwe structuur is doorgevoerd, is het de taak van het kernteam om terug meer los te laten en vertrouwen te geven aan de medewerkers door meer autonomie aan de teams te geven. Een eerste stap daarin is bijvoorbeeld de medewerkers de belangrijkste waarden van het iCLB Gent laten formuleren in plaats van deze vanuit het kernteam op te leggen” stelt Tineke Vanhaecke, kwaliteitscoördinator iCLB.

3. Wie werd geïnterviewd?

- ▀ Tineke Vanhaecke – Kwaliteitscoördinator
- ▀ Ann Bellemans – vakbondsafgevaardigde ACOD

4. Overzichtstabel iCLB Gent

	<i>iCLB Gent</i>
<i>Aanleiding</i>	
	<p>De manier waarop het werk binnen het iCLB Gent was georganiseerd en gestructureerd zorgde voor problemen. De resultaten van een intern tevredenheidsonderzoek, het inspectieverslag en ontevredenheid bij klanten (scholendirecties) maakten duidelijk dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De kwaliteit van de dienstverlening te sterk afhankelijk was van de individuele teamleden, hun individuele capaciteiten en initiatieven, - De goede initiatieven die werden genomen waren noch gekaderd binnen een duidelijke CLB-visie, noch aangestuurd door het beleid, - De continuïteit van de dienstverlening bij afwezigheden moeilijk op een kwalitatieve manier kon gebeuren.
<i>Aspecten van sociale innovatie</i>	
<i>Strategie en managementvaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Missie en visie op lange termijn (algemene CLB-visie, momenteel aanpassen naar de eigen organisatie), - Invoering van participatiegerichte aansturing van medewerkers: focus op multidisciplinair samenwerken en steeds meer zelfsturing binnen de teams brengen, - Ondersteunende cellen om de nodige kennis binnen de organisatie te brengen en te borgen, - Teamcoaches ondersteunen teamleden inhoudelijk en in hun dagelijks functioneren
<i>Organisatiestructuur, bestuurstructuur en organisatiebeleid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinaire teams: van disciplinedenken naar teamdenken, - Single point of contact: er is telkens één teamlid verantwoordelijk voor alle contacten met een welbepaalde school, - Teams zijn inhoudelijk zeer autonoom en zelf verantwoordelijk voor permanentieregelingen, verlofregeling, aanduiding van single point of contact voor bepaalde school ...,

	<i>iCLB Gent</i>
<i>Competenties van het personeel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Meer beroep doen op knowhow van de medewerkers, - Ontwikkeling van competenties door deelname aan ondersteunende cellen, - Structurele overlegmomenten om informatie en kennis uit te wisselen en te bespreken
<i>Bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Coachingstraject van 5 dagen voor teamcoaches
<i>Gezondheidsmanagement</i>	
<i>Doelstellingen en effecten</i>	
<i>Bedrijfsperformantie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Betere continuïteit van de dienstverlening aan de scholen, - Sneller en meer gestructureerde antwoorden op de zorgvragen, - Positief inspectieverslag 2010, - Meer gedragenheid van beslissingen in verband met bepaalde casussen
<i>Kwaliteit van de arbeid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gevoel van veiligheid bij medewerkers, - Geen daling van de werkdruk (mede door een stijgend aantal casussen per school), - Meer autonomie in de teams (verlof- en permanentieplanning, ...)