

Een kwaliteitshandboek voor de CLB's

Begeleidende brochure

**Samengesteld door de netoverstijgende overleggroep kwaliteitszorg CLB,
i.s.m. de Tijdelijke Decretale Stuurgroep**

januari 2003

0 Situering

Deze brochure is uitgewerkt door de netoverstijgende overleggroep kwaliteitszorg, die hiervoor mandaat kreeg van de Tijdelijke Decretale Stuurgroep. Hiermee willen wij de centra voor leerlingenbegeleiding (CLB) een basisstructuur aanreiken voor hun kwaliteitshandboek. Omdat wij een product willen leveren dat zo dicht mogelijk aansluit bij de dagelijkse praktijk, lieten wij het materiaal uitvoerig aftoetsen door mandaathouders en veldwerkers uit de centra.

De basisstructuur die wij hier voorstellen, is niet verbonden aan een bepaald kwaliteitsmodel. We inspireerden ons op verschillende bronnen en selecteerden elementen die we nodig achten voor een goede dienstverlening en een goed draaiende organisatie. We hielden uiteraard ook rekening met de bepalingen van het CLB-decreet¹ inzake het kwaliteitshandboek. De basisstructuur biedt u dus een goed houvast om aan de vereisten van het decreet te voldoen. Maar aangezien het om een basisstructuur gaat, kan u naar eigen goeddunken sleutelen aan de indeling, delen verplaatsen, toevoegen, anders benoemen... Het staat u uiteraard ook vrij een structuur te gebruiken die gekoppeld is aan een bepaald kwaliteitsmodel. Waar het op aan komt, is dat uw kwaliteitshandboek uitgroeit tot een weergave van hoe uw CLB werkt.

Bij de brochure horen een map die de CLB's kunnen gebruiken als kwaliteitshandboek, een CD-rom met de elektronische structuur van het kwaliteitshandboek en een checklist waarmee u kunt aftoetsen welk materiaal u in uw centrum al hebt.

Dit initiatief maakt deel uit van de ondersteuning die de drie netten aan de centra willen bieden bij de implementatie en uitbouw van kwaliteitszorg. Bij de uitwerking van het materiaal maakten we dankbaar gebruik van de expertise van ATOOM, een bureau voor advies en training in organisatieontwikkeling en management.

¹ Decreet van 1 december 1998 betreffende de centra voor leerlingenbegeleiding, B.S. 10 april 1999.

1 Kwaliteitszorg in de CLB's

kwaliteit en kwaliteitszorg

Kwaliteit is een complex en veelzijdig begrip. Kwaliteit is in de afgelopen jaren op veel manieren omschreven. Er bestaan tientallen definities, elk met eigen klemtonen afhankelijk van het beoogde doel.

Vier belangrijke kenmerken van kwaliteit zijn:

- kwaliteit is subjectief;
- kwaliteit is relatief, opvattingen over wat kwaliteit is, veranderen metertijd door veranderende omstandigheden;
- kwaliteit is normatief, het heeft te maken met normen en waarden;
- kwaliteit is veelomvattend, alles heeft met alles te maken.

Als we het hebben over kwaliteit, moeten we een onderscheid maken tussen

- de kwaliteit van de dienst, het product, het werk. Voor de CLB's: de kwaliteit van het CLB-werk;
- en kwaliteitszorg: het managementkader dat zorgt voor een systematische en continue aandacht voor kwaliteit. Hulpmiddelen bij de uitbouw van dit managementkader zijn een kwaliteitsbeleid en een kwaliteitssysteem.

Het onderliggende idee is dat goed uitgebouwde kwaliteitszorg bijdraagt tot kwaliteitsvol werk.

systematiek en dynamiek

Wie aan kwaliteitszorg denkt, denkt doorgaans aan strakke systemen, normen, procedures, protocollen... Kwaliteitszorg is echter méér dan alleen maar een middel om de eigen werking te normeren en te beheersen. Werken aan kwaliteit heeft per definitie een dynamisch karakter. De essentie van kwaliteitszorg ligt immers in de bereidheid om vanuit de wisselwerking met cliënten en maatschappij, de eigen werking telkens opnieuw kritisch onder ogen te durven zien: doen we nog de goede dingen en doen we de dingen nog goed? Dit houdt in dat medewerkers met elkaar het gesprek aangaan over die werking, kennis en kunde met elkaar delen, verder ontwikkelen en tot gezamenlijk eigendom binnen het CLB maken. In die optiek kan kwaliteitszorg een vernieuwende dynamiek op gang brengen binnen het CLB. Dat impliceert ook dat kwaliteitszorg staat of valt met de houding, de motivatie en de betrokkenheid van elke CLB-medewerker op zijn of haar plaats binnen het geheel.

CLB als lerende organisatie

Kwaliteitszorg als dynamisch gebeuren steunt op de principes van evalueren, leren en vernieuwen. Het vakmanschap en de bezieling die aan kwaliteitsvol CLB-werk ten grondslag liggen, kunnen nooit volledig in handboeken en protocollen gevangen worden, maar kunnen wel het gemeenschappelijk eigendom van het CLB en zijn medewerkers worden. Het CLB groeit op die manier uit tot een organisatie die in staat is om in te spelen op de uitdagingen die een steeds veranderende context –extern zowel als intern- met zich meebrengt.

instrumenten	Systemen, handboeken, plannen, procedures en protocollen zijn geen doel op zich, het zijn louter instrumenten om systematiek en continuïteit in het CLB-werk én in het werken aan kwaliteit te brengen. Het gaat er niet alleen om dat dingen worden vastgelegd, maar ook dat ze dan volgens de afspraken worden uitgevoerd. Zo dragen deze instrumenten ertoe bij dat het beoogde kwaliteitsniveau ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.
gefaseerde uitbouw	Het invoeren van kwaliteitszorg, de uitbouw van een kwaliteitssysteem en een kwaliteitshandboek gebeurt stapsgewijs. De centra hoeven hierbij echter niet van nul te vertrekken. In de voorbije jaren hebben zij reeds rond heel wat aspecten van het CLB-werk nagedacht en gewerkt. De resultaten daarvan, afspraken, procedures, formulieren en dergelijke, zijn even zoveel stappen op weg naar systematisering en continuïteit, en kunnen dus zeker een plaats krijgen in het kwaliteitshandboek. De eerste stap in de implementatie van kwaliteitszorg bestaat uit een zelfevaluatie: <ul style="list-style-type: none"> - een bezinning over kwaliteit en kwaliteitszorg in het eigen centrum,
startsituatie	<ul style="list-style-type: none"> - en het in kaart brengen van de startsituatie van het centrum. <p>Daar liggen de aanknopingspunten voor het uitschrijven van een eigen kwaliteitsbeleid en voor de uitbouw van het kwaliteitssysteem.</p>
checklist	Bij onze basisstructuur voor het CLB-kwaliteitshandboek hoort een checklist waarmee elk centrum voor zichzelf kan afoetsen welke elementen al aanwezig zijn en welke er nog uitgewerkt moeten worden. Deze checklist kan dus gebruikt worden als instrument voor een zelfevaluatie.

2 Een kwaliteitshandboek voor de CLB's

- structuur** De structuur voor het CLB-kwaliteitshandboek die we hier voorstellen, moet gezien worden binnen de geschetste context van kwaliteitszorg als dynamisch gebeuren. Deze structuur staat los van eender welk kwaliteitsmodel. We hebben er de elementen in opgenomen die het CLB-decreet uitdrukkelijk vermeldt, aangevuld met een aantal zaken die we in voorbeelden uit andere social-profitsectoren vonden en die ons nuttig leken voor de CLB's.
- basis** De voorgestelde structuur is een basisstructuur, zo geconcipieerd dat hij voldoende ruimte laat voor een eigen uitbouw door de individuele centra. In de toelichting bij de structuur geven we aan hoe de diverse onderdelen ingevuld en verder uitgewerkt kunnen worden.
- hulpmiddel voor individuele centra** Zoals eerder gezegd, is het kwaliteitshandboek geen doel, het is een hulpmiddel bij het uitbouwen van kwaliteitszorg in de CLB's. In die zin zal de groei van het kwaliteitshandboek in een individueel centrum de inspanningen op het vlak van kwaliteit in dat centrum weerspiegelen én ondersteunen. Wat in het kwaliteitshandboek opgenomen wordt, vormt een verankering van het gezamenlijk geleverde werk. Het biedt een houvast en een toetssteen voor de verdere CLB-werking.

3 Werken aan kwaliteit: de kwaliteitscyclus

- de kwaliteitscyclus** Een CLB dat werkt aan kwaliteit is per definitie in beweging. Kwaliteit heeft immers een sterk dynamisch karakter. De vragen en behoeften van de leerlingen, scholen, ouders en van de maatschappij evolueren voortdurend. Het streven naar kwaliteitsvol CLB-werk brengt mee dat het CLB open staat voor die vragen en behoeften, en zijn werking waar nodig bijstuurt. Werken aan kwaliteit krijgt zo een cyclisch karakter.
- vier fasen** De vier fasen van de cyclus zijn:
- **visieontwikkeling**: hoe zien wij kwaliteit (visie), wat beogen wij (doelstellingen), wat doen wij (aanbod) en voor wie doen wij het (doelgroepen), hoe doen wij het (principes CLB-decreet).
 - **implementatie**: hoe doen we het nu, wat kan beter, hoe gaan we het aanpakken.
 - **evaluatie**: loopt het nu beter, wat hebben we bereikt.
 - **bijsturen** op grond van de gegevens uit de evaluatie.
- Deze cyclus moet terug te vinden zijn in de uitbouw van de kwaliteitszorg. Met name in het uitwerken van kwaliteitsplannen (zie punt 4) voor de verschillende aspecten van de CLB-werking dient voor elk van deze vier fasen duidelijk aangegeven hoe dit zal gebeuren.
- samenhang** Een factor die daarbij niet uit het oog mag worden verloren, is de onderlinge samenhang. Naarmate het CLB de kwaliteitszorg uitbouwt, zal er op diverse niveaus aan diverse aspecten van het CLB-werk en van de werking van het centrum aan kwaliteit worden gewerkt. De onderwerpen die aan bod zullen komen, zijn echter op veel manieren met elkaar verbonden en van invloed op elkaar. Als die samenhang gezien en benut wordt, is er sprake van een duidelijke synergie. Op die manier brengt kwaliteitszorg een meerwaarde tot stand, voor de cliënt én voor het CLB.

4 Het CLB-decreet over het kwaliteitshandboek

kwaliteitshandboek Het CLB-decreet geeft in hoofdstuk XI, artikel 94 de volgende definitie van een kwaliteitshandboek:

“document waarin de visie van het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsdoelstellingen zijn vastgelegd en waarin het kwaliteitssysteem is beschreven”

kwaliteitsthema's Artikel 96 bepaalt dat de thema's waarop het kwaliteitsbeleid van het centrum zich richt, vastgelegd worden in het kwaliteitshandboek. Nog volgens datzelfde artikel hebben die thema's betrekking op

- een verantwoorde dienstverlening aan de cliënt, rekening houdend met de doeltreffendheid, de doelmatigheid, de continuïteit en de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de dienstverlening;
- een respectvolle begeleiding van de cliënt met als elementen het persoonlijk onthaal, de bescherming van de persoonlijke levenssfeer, de informatie en de inspraak van de cliënt en de behandeling van eventuele klachten.

kwaliteitsplan Volgens artikel 97 wordt het kwaliteitshandboek geoperationaliseerd in een kwaliteitsplan, aan de hand waarvan het CLB aantoont dat het zijn processen beheerst en voortdurend verbetert.

Een kwaliteitsplan is een document dat de specifieke praktijken, middelen en processen, die relevant zijn voor de kwaliteitsverbetering voor een bepaalde dienstverlening stap voor stap uiteenzet, (art. 94). Het omvat minimaal:

1. een omschrijving van de bestaande situatie en van de geformuleerde concrete kwaliteitsdoelstellingen binnen thema's die in het kwaliteitswerkplan zijn vermeld;
2. de termijnen waarbinnen het centrum zijn kwaliteitsdoelstellingen wil bereiken, alsook de periodiciteit waarmee het kwaliteitsniveau wordt geëvalueerd;
3. de meetinstrumenten en procedures waarmee de vorderingen inzake kwaliteit zullen worden getoetst;
4. de meetinstrumenten en procedures waarmee de tevredenheid van de cliënt zal worden getoetst en de periodiciteit waarmee de vorderingen inzake de tevredenheid van de cliënt zullen worden getoetst;
5. de gebeurlijke samenwerkingsprotocollen die het centrum sluit met externe organisaties waarin de wijze van samenwerking of de wijze van doorverwijzen, het overleg en de follow-up wordt beschreven.

Anders gezegd: het CLB werkt voor de verschillende aspecten en onderdelen van zijn werking telkens een kwaliteitsplan uit. In zo'n kwaliteitsplan omschrijft het CLB hoe het de kwaliteit van die werking

beheerst en verbetert.

5 De opbouw van een kwaliteitshandboek

- samenhang** Essentieel in een kwaliteitshandboek is de samenhang. De omvang van het kwaliteitshandboek zal evenredig zijn met de grootte en complexiteit van het CLB. Dit kan echter de samenhang in gevaar brengen, en ook het documentenbeheer wordt moeilijker.
- opsplitsen** Daarom kan het aangewezen zijn het handboek op te splitsen en er een hiërarchie in te bouwen. Bovenaan staat dan het algemeen kwaliteitshandboek van het CLB, dat de hoofdlijnen bevat. Daaronder kunnen een aantal sub-handboeken worden uitgewerkt, met bijvoorbeeld de bundeling van kwaliteitsplannen, procedures, ... voor verschillende werkingsdomeinen, onderwijsniveaus, ... (principe van *inzoomen*). Een dergelijke werkwijze is overzichtelijk, laat een beter beheer van het handboek toe en verhoogt het gebruiksgemak.
- niveaus** Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat in het kwaliteitshandboek zelf onder andere het kwaliteitsbeleid en de grote lijnen van het kwaliteitssysteem worden opgenomen. In de sub-handboeken komen dan de organisatieprocedures, de uit te voeren taken, de in te vullen documenten, de raakvlakken tussen afdelingen en diensten en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en de technische procedures of werkinstructies die in detail bepaalde processen beschrijven. Documenten, formulieren en bestanden kunnen indien nodig ook afzonderlijk gebundeld worden.
- verwijzingen** Indien een CLB ervoor opteert om een kwaliteitshandboek in verschillende niveaus, en dus in verschillende bundels, uit te bouwen, is het belangrijk dat er gezorgd wordt voor onderlinge verwijzingen.
- stapsgewijs** Een kwaliteitshandboek is als een puzzel: je past hem stukje bij beetje in elkaar. Sommige stukjes zullen al af zijn, andere moeten misschien nodig worden bijgewerkt, weer andere zijn werk voor de komende maanden en jaren. Elk centrum zal hierin zijn eigen weg moeten uittekenen, zijn eigen keuzes en prioriteiten bepalen. Een kwaliteitshandboek is nooit echt af. Wat je er ook in opneemt, het zal vroeg of laat wel eens aan herziening toe zijn. Dit is eigen aan de dynamiek van kwaliteitszorg: wat we doen, toetsen we telkens opnieuw aan de verwachtingen van de klant, aan de maatschappelijke context, aan de situatie in het centrum zelf...

6 De vorm van het kwaliteitshandboek

- gebruiksvriendelijk** Centraal bij het uitwerken van een kwaliteitshandboek staat de gebruiksvriendelijkheid van de procedures en instructies, zowel voor het raadplegen als het toepassen.
- schema's én tekst** Ideaal is een goede combinatie van een schematische weergave met een beknopte maar duidelijke tekstuele omschrijving. Zowel tekst, tekeningen, stroomschema's, checklists, voorbeelden als modellen kunnen worden gebruikt.
- losbladig** Het kwaliteitshandboek wordt geleidelijk uitgebouwd, het is dus aangewezen te werken met (een) losbladige map(pen), zodat aanvullingen en aanpassingen makkelijk kunnen gebeuren. Het handboek kan uiteraard ook elektronisch worden uitgebouwd. Voorwaarde is dan wel dat elke CLB-medewerker een vlotte toegang tot het interne netwerk heeft.
- documentopmaak** De documenten die in het handboek worden opgenomen, krijgen de volgende vermeldingen:
- een codenummer dat verwijst naar het onderdeel van het handboek;
 - de verantwoordelijke voor het beheer,
 - de datum van ingebruikneming of wijziging.
- wegwijzer** Om het gebruik te vergemakkelijken komen vooraan in het handboek :
- een inhoudsopgave, met vermelding van de codenummers;
 - een overzicht van alle plaatsen waar kopieën van het handboek worden beheerd en wie verantwoordelijk is voor het beheer.
 - eventueel een verklaring van de codering van de procedures: meestal volgens een alfabetische code met verschillende niveaus.

7 De voordelen van een kwaliteitshandboek

Het kwaliteitshandboek is een belangrijk instrument in de werking van het CLB. Het bundelt materiaal dat zowel voor de beleidsvoering van het centrum als voor de dagelijkse praktijk op de werkvloer onmisbaar is. Voor het management betekent het kwaliteitshandboek een hulp bij:

- | | |
|--|---|
| systematisch werken | - het systematisch tot ontwikkeling brengen van kwaliteit en kwaliteitsbeheersing in het CLB; |
| prioriteiten bepalen en plannen maken | - gefundeerde prioriteiten stellen in de activiteiten en vervolgens plannen opstellen en realiseren op basis van de prioriteiten; |
| samenhang zien en aanbrengen | - samenhang aanbrengen en beheersen tussen activiteiten in het kader van het interne kwaliteitssysteem; |
| ordenen | - een geordend overzicht krijgen van het functioneren van het intern kwaliteitssysteem. |

Voor de CLB-medewerkers kan het kwaliteitshandboek de volgende voordelen bieden:

- | | |
|------------------------------|---|
| beheersen | - De organisatieprocessen worden beter beheersbaar, waardoor het uitvoeren van een zelfevaluatie of een externe doorlichting beter mogelijk is. |
| coördinatie | - De coördinatie tussen de vestigingsplaatsen, teams, ... verbetert. |
| overdraagbaar | - Het werk is makkelijker overdraagbaar: de opleiding van (nieuwe) medewerkers verloopt makkelijker omdat de activiteiten beschreven zijn. |
| efficiëntie | - De efficiëntie van de processen kan worden verbeterd, onder andere omdat dubbel of overbodig werk wordt vermeden. |
| betrokkenheid | - Het nadenken over processen brengt een dynamiek op gang en genereert een grotere betrokkenheid van medewerkers. |
| zicht op het geheel | - Medewerkers krijgen ook meer zicht op het geheel van het CLB. |
| communicatie | - De communicatie en de consequenties in handelen verbeteren. |
| verantwoordelijkheden | - De verantwoordelijkheden worden duidelijk vastgelegd, met de daaruit voortvloeiende erkenning van rechtmatige autorisatie. |
| objectieve feiten | - Het CLB kan bij de communicatie naar buiten op objectieve feiten steunen. |

Bronnen

- DEMEULEMEESTER, E., CALLEWIER, D., *Integrale kwaliteitszorg. Concepten, methoden en technieken*, Tielt, Lannoo Scriptum Management, 1997.
- VAN IJZENDOORN, M., *Kwaliteit zonder kapsones. een denkkader voor kwaliteitszorg in de welzijnssector*, Utrecht, NIZW, 1994.
- VOCA, *Totaal kwaliteitsmanagement. Handleiding voor het systematisch werken aan kwaliteit in gezondheids- en welzijnsvoorzieningen*, Leuven, Garant, 1998.
- BRANDT, G. en SLEMBROUCK, H. (red.), *Kwaliteitszorg in de voorzieningen voor personen met een handicap. Handleiding voor het opstellen en invoeren van het kwaliteitshandboek*, Leuven, Acco, 2000.
- LITTLE, A.D., *Ondersteuning van de uitvoering van het kwaliteitsdecreet – Centra voor geestelijke gezondheidszorg*, Brussel, 1999.
- INSPECTIE CLB – DVO, *Proces- en Resultaatsgericht Instrument voor Kwaliteitsevaluatie*, Brussel, 2000.

8 Een basisstructuur voor het kwaliteitshandboek van de CLB's

1 De voorstelling van het CLB

- 1.1 Feitelijke gegevens
- 1.2 Situering van het CLB
- 1.3 Opdrachtsverklaring
- 1.4 Het algemeen beleid van het CLB

2 Het kwaliteitsbeleid van het CLB

- 2.1 De visie op kwaliteit, op kwaliteitszorg, de deontologische code
- 2.2 De strategie om aan kwaliteit te werken
- 2.3 Het kwaliteitswerkplan

3 Het kwaliteitssysteem van het CLB

- 3.1 De organisatie van het CLB
 - 3.1.1 Het organigram
 - 3.1.2 De kwaliteitsstructuur
 - 3.1.3 De medewerkers
 - 3.1.4 De overlegkanalen
 - 3.1.5 De materiële middelen
- 3.2 De werking van het CLB: kwaliteitsplannen
 - 3.2.1 De primaire processen
 - 3.2.2 De secundaire processen
 - 3.2.3 De managementprocessen
- 3.3 De zelfevaluatie van het CLB
 - 3.3.1 Het instrument
 - 3.3.2 De procedure

9 Toelichting bij de onderdelen van het kwaliteitshandboek

Vooraf: De linkerkolom vermeldt de delen van de basisstructuur, aangevuld met mogelijke verdere onderverdelingen. Deze laatste zijn aangeduid in cursief. De rechterkolom geeft voor elk onderdeel een omschrijving van wat erin thuishoort.

1 De voorstelling van het CLB

- | | | |
|------------|--|--|
| 1.1 | Feitelijke gegevens | Gegevens over adres, vestigingsplaatsen e.d. |
| 1.2 | Situering van het CLB | Gegevens over doelgroepen, opdrachtgevers, samenwerking met andere organisaties |
| 1.3 | Opdrachtsverklaring | Mission statement van de sector, eigen opdrachtsverklaring van het CLB |
| 1.4 | Het algemeen beleid van het CLB | |
| 1.4.1 | <i>Globaal plan</i> | <i>Een globaal plan is een meerjarenplan dat de langetermijndoelstellingen bevat, en de strategieën die het CLB daaraan koppelt.</i> |
| 1.4.2 | <i>Jaaractieplan</i> | <i>Het jaaractieplan is de jaarlijkse vertaling van het globale plan naar de korte termijn.</i> |
| 1.4.3 | <i>Meerjarenbegroting</i> | <i>Een financiële raming voor de komende jaren, gebaseerd op het globale plan.</i> |
| 1.4.4 | <i>Jaarbegroting</i> | <i>Het globale plan, het daaruit afgeleide jaaractieplan en de meerjarenbegroting worden vertaald in een jaarbegroting.</i> |
| 1.4.5 | <i>Jaarverslag</i> | <i>De jaarlijkse verslaggeving over het gevoerde beleid en de activiteiten op de diverse gebieden.</i> |

1.4.6 *Personeelsbeleid*

Elementen van een personeelsbeleid zijn onder andere:

- *de personeelsplanning;*
- *de werving en selectie van personeel;*
- *regelingen ten aanzien van stagiaires en andere tijdelijke medewerkers;*
- *het beheer en de uitvoering van de arbeidsvoorwaarden;*
- *de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers;*
- *de werklustbeheersing;*
- *activiteiten in verband met ziekteverzuim.*

1.4.7 *Welzijn en veiligheid*

Het beleid van het CLB voor welzijn en veiligheid is conform de geldende regelingen.

2 Het kwaliteitsbeleid

- 2.1 De visie op kwaliteit, op kwaliteitszorg
De deontologische code** Het CLB omschrijft zijn visie op kwaliteitsvol CLB-werk. Het geeft tevens aan welke de doelstellingen van kwaliteitszorg zijn, en welke plaats kwaliteitszorg krijgt in de werking van het centrum. De deontologische code kan eveneens in dit onderdeel worden opgenomen.
- 2.2 De strategie om aan kwaliteit te werken** Het CLB beschrijft de strategie die het wil volgen om de kwaliteitsdoelstellingen op lange termijn te realiseren, en de middelen die het daarvoor wil inzetten.
- 2.3 Het kwaliteitswerkplan** Het kwaliteitswerkplan bevat de planning op korte termijn (één tot twee jaar). Het centrum geeft hierin aan welke kwaliteitsthema's het prioritair zal aanpakken, en welke strategie en middelen het hiervoor zal gebruiken.

3 Het kwaliteitssysteem

3.1 De organisatie van het CLB

- 3.1.1 Het organigram Het CLB brengt zijn organisatiestructuur in kaart. Aandachtspunten:
- De organisatiestructuur is afgestemd op de dienstverlening die het centrum biedt en is verbonden aan de uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen (o.a. de visie).
 - In de beschrijving van de organisatiestructuur moeten de onderlinge verhoudingen tussen de diverse disciplines, tussen leidinggevenden en medewerkers uitgewerkt zijn.
- 3.1.2 De kwaliteitsstructuur Het CLB beschrijft de opzet en het functioneren van de kwaliteitsstructuur met de bijhorende taken en verantwoordelijkheden.
- 3.1.3 De medewerkers Mogelijke onderdelen zijn:
- **Selectie en aanwerving** *Een overzicht van de vaardigheden, deskundigheden en attitudes die het CLB hanteert voor de selectie van kandidaten voor elke functie in het centrum.*
 - **De introductie van nieuwe medewerkers** *De afspraken in verband met de wijze waarop de introductie van nieuwe medewerkers verloopt, welke informatie zij krijgen, in welke vorm, wie daarvoor instaat, hoe ze de eerste maanden gesteund en begeleid worden.*
 - **Personeelstoewijzing** *De afspraken in verband met het toewijzen van taken, het inzetten van medewerkers in teams, projecten en dergelijke..*
 - **Functiebeschrijvingen** *In de functiebeschrijving zijn ten minste de hoofdtaken met de bijhorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgenomen. Aan alle medewerkers is er een duidelijke functie toegewezen. De functiebeschrijvingen sluiten aan bij de vastgelegde organisatiestructuur.*
 - **Functioneringsgesprekken** *De afspraken in verband met periodieke functioneringsgesprekken (inhoud, verloop, frequentie, opvolging).*
 - **Evaluatiegesprekken** *De afspraken in verband met periodieke beoordelingsgesprekken (inhoud, verloop, frequentie, opvolging, mogelijke consequenties).*

- **Motivatie van de medewerkers**

Een overzicht van acties die het centrum onderneemt om medewerkers te motiveren. Dit kan onder meer door:

- *medewerkers bij aanwerving te selecteren op sociale en communicatieve vaardigheden en op de verwachting dat de kandidaat kan functioneren binnen de bestaande cultuur van het centrum;*
- *eraan te werken dat de medewerkers de taken en de te bereiken doelen begrijpen;*
- *medewerkers te betrekken bij de uitwerking van kwaliteitsplannen en kwaliteitsprojecten met betrekking tot hun eigen werk;*
- *medewerkers aan te moedigen om bijdragen te leveren die de kwaliteit van de dienstverlening en van het CLB verhogen;*
- *een teamconcept waarin plaats is voor introspectie over de onderlinge samenwerking.*

- **De personeelsbezetting**

De omschrijving van de vakgebieden waarvoor het CLB over kennis, ervaring en deskundigheid beschikt:

- *medische en paramedische beroepen;*
- *sociaal-psychologische beroepen;*
- *management;*
- *financiële deskundigheid;*
- *(verder aanvullen).*

Een overzicht van de disciplines die permanent beschikbaar moeten zijn in het CLB en van de disciplines die oproepbaar of bereikbaar moeten zijn.

3.1.4 De overlegkanalen

Dit onderdeel omvat de communicatie over kwaliteitszorg.

Het CLB beschrijft zijn communicatiestructuur en zorgt ervoor dat de communicatie ook volgens deze structuur verloopt. De aandacht gaat naar zowel de formele als de informele communicatielijnen. Bij het uitwerken van de communicatiestructuur is het van belang dat het CLB duidelijk de functionaliteit van deze structuur in het oog houdt.

Daarnaast moet er ook aandacht zijn voor de vaardigheden tot communiceren van de medewerkers met cliënten, met collega's en anderen.

3.1.5 De materiële middelen

De afspraken voor het beheer van de materiële middelen, de procedures voor aankoop, huur, huurkoop. Een aandachtspunt hierbij is de betrokkenheid en inspraak van de medewerkers die de middelen in de praktijk zullen gebruiken.

3.2 De werking van het CLB: kwaliteitsplannen

Het CLB werkt kwaliteitsplannen uit voor de diverse aspecten van de CLB-werking. Elk kwaliteitsplan omvat minstens de volgende onderdelen (zie 3 Werken aan kwaliteit: de kwaliteitscyclus):

- de formulering van de kwaliteitsdoelstellingen en de termijn waarbinnen het CLB ze wil realiseren (= fase 1: visie);
- een omschrijving van de bestaande situatie (= fase 2: implementatie);
- meetinstrumenten en procedures waarmee de kwaliteit getoetst wordt (= fase 3: evaluatie);
- meetinstrumenten, procedures en de periodiciteit waarmee de cliënttevredenheid gemeten wordt (= fase 3: evaluatie);
- samenwerkingsprotocollen met externe organisaties (= samenhang).

Indelingscriteria om het CLB-werk in kaart te brengen via kwaliteitsplannen zijn op de eerste plaats de **werkingsdomeinen** en de **doelgroepen**.

Voorts kan het CLB kwaliteitsplannen uitwerken voor de volgende aspecten:

- onthaalbeleid,
- behoeftenonderzoek van cliënten,
- informatieverstrekking aan cliënten,
- totaaloverzicht van producten en diensten,
- product- en dienstbeschrijvingen,
- het multidisciplinair dossier,
- klachtenbehandeling van cliënten,
- klachtenbehandeling van medewerkers,
- documentenbeheer,
- registratie,
- inkoop- en voorraadbeheer,
- huisvesting,
- veiligheid,
- onderhoud,
- administratie (cliënten, personeel, financieel),
- informatiestromen,
- informatie- en documentatiebeheer,
- ICT,

Voorts maken we een onderscheid tussen primaire processen, ondersteunende processen en managementprocessen.

- 3.2.1 De primaire processen Onder primaire processen van een CLB verstaan we de processen die rechtstreeks gericht zijn op de cliënten, met name de leerlingen, de ouders en de scholen.
- 3.2.2 De secundaire processen De secundaire processen zijn de processen die de primaire processen ondersteunen.
- 3.2.3 De management-processen Opgelet: het gaat hier enkel om managementprocessen die gericht zijn op de bevordering van de kwaliteit, zoals bijvoorbeeld stijl van leidinggeven, public relations, vormingsbeleid.
- 3.3 De zelfevaluatie van het CLB**
- 3.3.1 Het instrument Het instrument is overgenomen van een bepaald kwaliteitsmodel of is zelf ontwikkeld op maat van het CLB.
- 3.3.2 De procedure De procedure omvat onder meer afspraken over wie verantwoordelijk is, wie erbij betrokken is, hoe de medewerkers erover geïnformeerd worden, met welke frequentie de zelfevaluatie gebeurt, welke opvolging eraan gegeven wordt.