



KAFKA
BRIGADE

Samen werken aan minder regeldruk. Workshophandleiding voor trainers

Workshops voor bureaucratie bestrijden in passend onderwijs

Deel 1: samen werken aan minder regeldruk

handleiding voor trainers

Deelnemers	8 tot 24 personen
Tijdsbesteding	2,5 tot 3,5 uur per workshop.

1. Opbouw en samenvatting

In de eerste helft van 2014 deed de Kafkabrigade vijf deelonderzoeken naar de risico's op onnodige bureaucratie bij de invoering van de Wet passend onderwijs. Ook onderzocht de Kafkabrigade hoe die risico's voorkomen kunnen worden. Deze workshop is één van de praktische handreikingen voor samenwerkingsverbanden die daaruit is voortgekomen.

Deze workshop helpt samenwerkingsverbanden om de regeldruk en administratieve lasten te verlichten voor ouders, leerlingen, leraren, intern begeleiders en zorgcoördinatoren. Deze workshop richt zich op het identificeren van onnodige gegevensregistratie en onnodige bewijslast (indieningsvereisten). Bovendien leren deelnemers in de workshop deze onnodige bureaucratie ook daadwerkelijk af te schaffen.

Dat is niet eenvoudig. Ten eerste is het niet eenvoudig om te zien wat er kan worden gereduceerd, ten tweede is het soms moeilijk te bepalen hoe bureaucratie gereduceerd kan worden. Niet omdat het moeilijk is in technische zin, maar omdat het vaardigheden vraagt, die mensen niet automatisch aanleren. Om te identificeren wat onnodig is, moet over organisatiegrenzen heen gekeken worden. Wie gebruikt dit eigenlijk? Waarom?

Veel indieningsvereisten ontstaan uit gemakzucht. Denk aan een printje van routenet bij het aanvragen van leerlingenvervoer. Veel dubbele of onnodige administratieve lasten ontstaan uit gewoonte of

omdat oude regelingen onnodig blijven bestaan. Denk aan het invoeren van het ondersteuningsperspectief: vaak vergeten we te kijken wat er afgeschaft kan worden als we met een nieuwe werkwijze beginnen. Zo ontstaat gemakkelijk dubbele, overbodige registratie.

Zelfs als je als organisatie ziet wat onnodig is, dan is het nog niet perse makkelijk om onnodige zaken af te schaffen. Veel gegevens zijn bijvoorbeeld wel bekend, maar niet in hetzelfde systeem of in dezelfde school. Dat vraagt om goed organiseren. Samenwerking en afstemming voorkomt dat gebrekkige interne organisatie een taak wordt van ouders of van leraren die eigenlijk voor de klas horen.

Het aanpakken van regeldruk kan veel opleveren: voor ouders, maar ook voor de eigen organisatie. Bovendien gaat lastenreductie in veel gevallen gepaard met kostenreductie. Ook daarom is het de moeite waard.

Om onnodige gegevens en onnodige bewijslast (indieningsvereisten) te identificeren, gebruikt de Kafkabrigade vier vragen:

- Kunnen we de vraag (of de hele dienst) voorkomen?
- Kunnen we het contact verminderen?
- Kunnen we de ouder niet gewoon vertrouwen?
- Kunnen we de dienst verbeteren?

Elk van deze vragen biedt grote ruimte voor creativiteit. Maar voor het beantwoorden van de vragen is kennis nodig. Uit verschillende niveaus in de eigen organisatie en vaak ook uit andere organisaties. Om succesvol lasten te reduceren, is het bovendien nodig samen te werken met bestuur en uitvoering, met scholen en kernpartners. Dit maakt het niet proces alleen leuk: het zorgt er ook voor dat de discussie informatief is voor alle deelnemers. Daarnaast zorgt het ervoor dat de mensen in de uitvoering direct betrokken zijn bij de planvorming. Dat draagt bij aan een succesvol proces.

2. Andere hulpmiddelen

Naast deze handleiding heeft de Kafkabrigade andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. U vindt ze op passendonderwijs.kafkabrigade.nl of op www.passendonderwijs.nl.

3. Benodigheden

- Whiteboard
- Een of vier flip-overs
- Vier sheets uit de appendix
- Vier petjes

3.1 Ruimte

Het is in de ruimte mogelijk om te wisselen van een groepsdiscussie naar een discussie in vier kleine groepen. Een U-vormige opstelling maakt het mogelijk voor de trainer om oogcontact te maken met alle deelnemers. De opstelling in vier groepen maakt het makkelijk om groepjes te formeren van twee tot zes deelnemers.

4. Thema's

- Onnodige bureaucratie
- Regeldruk
- Administratieve lastenverlichting
- Reduceren van indieningsvereisten

5. Leerdoelen en methoden

- 1 Bewustzijn vergroten van de mogelijkheden tot reductie van de regeldruk:
 - 1.1 Door inzichtelijk te maken dat veel vereisten niet worden gebruikt.
 - 1.2 Door inzichtelijk te maken dat veel gegevens dubbel worden vastgelegd
 - 1.3 Door inzichtelijk te maken dat veel gegevens die gevraagd worden al bekend zijn

- 2 Het ontwikkelen van een ander perspectief op de reflex om alles door ouders te laten aanleveren
 - 2.1 Door in beeld te brengen hoe dit opstapelt en repeteert
 - 2.2 Door de groep zelf alternatieven te laten bedenken
- 3 Het ontwikkelen van zelfvertrouwen in het vermogen deze problemen aan te pakken
 - 3.1 Door groepsgewijs problemen klein te maken en in behapbare stukken op te delen
 - 3.2 Door alternatieven zichtbaar te maken
- 4 Inzicht verkrijgen in de potentiële kostenbesparing door reductie van regels

6. Didactisch model

In de basis heeft de workshop steeds twee repeterende delen. Ten eerste een deel waar de deelnemers aan de hand van eigen input aan het werk worden gezet met een creatieve opgave. Ten tweede een deel waarin dit in een samenhangend kader wordt geplaatst. Het kader vergemakkelijkt de discussie.

De methode in deze workshop is 'gefaciliteerde interactie'. De trainer stuurt de discussie met behulp van open vragen: Hoe kunnen we dit verminderen? Wat veroorzaakt dit? Voor wie is dit belangrijk? Kunnen we verklaren hoe dit is ontstaan? Het is niet de bedoeling dat de trainer zijn visie opdringt. De rol van de trainer is om de deelnemers te laten reflecteren op hun eigen gedrag, om de huidige opinies en kennis uit te dagen en om ze van elkaar te laten leren. Dit betekent dat de trainer verschil van inzicht toestaat, mits beargumenteerd. Het belangrijkste is dat de deelnemers inzicht verwerven over dat er verschillende manieren zijn om regeldruk te reduceren.

Fundamentele ideeën die hieraan ten grondslag liggen zijn:

1. Deelnemers toestaan kennis zelf te formuleren, en zo kennis geboren laten worden, door intelligente en gestructureerde vragen te stellen.
2. Leren is een sociaal en interactief proces. Het idee dat de capaciteit om te theoretiseren noodzakelijk is voor intelligente toepassing van ideeën wordt hier normatief gebruikt.
3. Verschillen in kennis en ervaring worden gerespecteerd.
4. Deelnemers leren als ze worden geconfronteerd met een concreet probleem of dilemma.

7. Voorbereiding

Zorg dat mensen van tevoren een duidelijk beeld hebben van wat de opbrengsten van de workshop zullen zijn.

Zorg dat je nadenkt over hoe er met de uitkomsten van de workshop wordt omgegaan. Mooie plannen zijn niets waard als ze niet tot resultaten leiden. Snel resultaat boeken door kleine plannen direct in de praktijk te brengen, kan heel motiverend werken.

1. Verwachtingen

De administratieve last die ouders opgelegd krijgen wordt makkelijk onderschat. Dat komt omdat de beleving van de ouder vaak een blinde vlek is voor professionals of scholen. Het verminderen van de administratieve last is daardoor zelden een prioriteit. Het reduceren van die last vraagt – voorafgaand aan reduceren of afschaffen – vaak een inspanning van mensen in de organisatie. En het belang van professionals binnen de organisatie wordt meestal sterker vertegenwoordigd dan het belang van de ouder.

Het is daarnaast ook belangrijk om vooraf bestuurlijke betrokkenheid te organiseren. Het organiseren van een workshop als deze schept verwachtingen. Zorg dat die verwachtingen realistisch zijn. Dat betekent niet per se dat alles wat bedacht wordt in een workshop ook hoeft te gebeuren. Het is natuurlijk buitengewoon sterk en motiverend als een bestuurder vooraf commitment voor de uitvoering wil geven. Maar dat

vraagt lef. Een aanwezige bestuurder kan ook tijdens de workshop zelf aangeven wat er in elk geval zal worden gedaan of geprobeerd. Of een bestuurder kan op korte termijn terugkoppelen welke ideeën worden uitgevoerd of nader worden verkend. Hoe dan ook: zorg in elk geval voor realistisch verwachtingsmanagement.

2. Groepssamenstelling

Er is kennis nodig om na te gaan welke gegevens of indieningsvereisten afgeschafte of gereduceerd kunnen worden. Dat geldt ook voor het slimmer organiseren van processen. Het is noodzakelijk dat de deelnemers aan de workshop heel concreet kunnen zijn. Daarvoor is kennis van de uitvoering nodig: in elk geval van de werkprocessen in de eigen organisatie, maar wellicht ook van andere organisaties, zoals kernpartners. Al deze betrokkenen zijn nodig om vragen te kunnen beantwoorden. Denk aan vragen als: 'Wie gebruikt welke gegevens eigenlijk? En waarvoor en hoe worden ze gebruikt?'

Gebruik deze workshop daarom samen met de mensen in de uitvoering. Kennis van de uitvoering en de praktijk is noodzakelijk in deze workshop. Dat betekent bijvoorbeeld voor leerlingenvervoer dat:

- er ook mensen van de gemeente moeten zijn, niet alleen van het samenwerkingsverband en/of de scholen.
- er ook uitvoerders moeten zijn: mensen die de formulieren kennen, die de aanvragen beoordelen. Zij weten hoe het echt gaat.
- er idealiter ook een ouder aanwezig is die praktische ervaring heeft. Dat kan buitengewoon verfrissend werken.

Uitvoeringskennis is ook nodig voor de creativiteit. Wie op bestuurlijk niveau de inhoud van het ondersteuningsperspectief heeft vastgesteld, heeft misschien helemaal geen zicht op het feit dat allerlei informatie daarin ook in andere documenten en systemen moet worden vastgelegd. Denk aan het leerlingvolgsysteem, het groepsplan of het groeps-overzicht. Ook is er vanuit bestuurlijk perspectief soms helemaal geen zicht te zijn op de incentives.

Als een ondersteuningsperspectief bijvoorbeeld niet alleen wordt gebruikt ten behoeve van de leraar en de leerling, maar ook om geld aan

te vragen bij het samenwerkingsverband, wordt een zorgcoördinator in feite aangezet zoveel mogelijk problemen als argument op te nemen. Hierdoor wordt een ondersteuningsperspectief snel een lijvig document, waarin de focus niet ligt op handelingsperspectief. Dit leidt ertoe dat alle mentoren veel meer tijd kwijt zijn met het doornemen van de ondersteuningsperspectieven. Bovendien is het ondersteuningsperspectief zo een stuk minder handzaam als hulpmiddel voor de leraar. Dat is een onbedoelde uitkomst, een blinde vlek. Vaak is irritatie een belangrijke inspiratiebron om zo'n blinde vlek te vinden. Om die irritatie te vinden, moet je gezamenlijk het proces ondergaan. Het is dus helemaal niet vreemd om een of meerdere ouders uit te nodigen bij de workshop.

Tegelijk is beslissingsmacht en bestuurlijk inschattingsvermogen nodig. Sommige oplossingen die deelnemers in de workshop vinden, zullen kosten met zich meebrengen. Als voor oplossingen en slimmere processen samenwerking nodig is met kernpartners, zullen medewerkers op uitvoeringsniveau mogelijk toestemming nodig hebben van hun leidinggevende.

Tenslotte is een diverse groepssamenstelling belangrijk, omdat het niet blijft bij een workshop alleen. Na de workshop gaan we pas echt aan de slag! Daarvoor is de inzet nodig van al deze mensen. De workshop is zo ook een middel om van de groep een team te maken, rond een gezamenlijk doel.

3. Zorg voor voorbeelden

Het doel van de workshop is om de groep zelf te laten ontdekken waar onnodige bureaucratie zit en hiervoor alternatieven te formuleren. Zelf ontdekken is niet alleen goed voor het leereffect, het versterkt ook het gevoel van eigenaarschap. Tegelijk: overschat de creativiteit van mensen niet. Hoewel het in essentie niet moeilijk is en vrijwel elk proces zich leent voor verbetering met eenvoudige middelen, toch hebben mensen vaak tijd en aanmoediging nodig. Tijd om uit hun koker te komen, afstand te nemen en andere perspectieven te accepteren. Zorg daarom als trainer voor inspiratie. In deze tekst staan diverse voorbeelden die toespitst zijn op passend onderwijs. Zoek in je eigen

organisatie naar één of twee van zulke voorbeelden. Of zorg voor voorbeelden uit andere sectoren. Een mooi voorbeeld is het onderzoek 'Teveel gevraagd' van de VNG, naar de zeventig meest courante diensten van de gemeente uit 2013. Daarvoor werden maar liefst vierduizend verschillende indieningsvereisten gevonden. Voor minder dan de helft bestond een wettelijke basis, slechts zeshonderd waren er noodzakelijk en ongeveer dertienhonderd vereisten konden geschrapt worden.

8. Programma

2,5 uur	3,5 uur	Onderdeel	Activiteit
Minuten:	Minuten:		
5	10	Introductie	Voorstellen, relevantie aangeven.
-	10	Inleiding	Vraag naar verwachtingen. Vraag door als mensen verwachtingen hebben die niet waargemaakt gaan worden.
-	10	Het principe	Verdeel de groep in duo's. Vraag enkele groepen in te schatten hoe vaak ouders en/of kinderen in de schoolcarrière om hun telefoonnummer en/of e-mailadres worden gevraagd. Vraag alle duo's al deze momenten op te schrijven.
-	15	Oorzaken	Inventariseer alle momenten met de groep als geheel. Hoe komt het dat dit zo vaak gevraagd wordt? Of: waaraan is het te danken dat dit niet zo vaak gevraagd hoeft te worden? Gropeer de antwoorden, tijdens de discussie, naar vier niveaus (zie bordplan).

2,5 uur	3,5 uur	Onderdeel	Activiteit
Minuten:	Minuten:		
10	15	Longlist	Verdeel de groep in vieren. Zorg dat elke groep ten minste één professional of ouder bevat. Vraag elke groep een longlist te maken van alle momenten waarop ouders gegevens of documenten moeten aanleveren. Laat de longlist op een flip-over opschrijven.
25	30	Presentatie	Vraag elke groep de resultaten te presenteren. Hang twee flip-overvellen links op het whiteboard onder elkaar en twee rechts (zie bordplan). Vraag de groep processen te noemen waar deze momenten onderdeel van zijn. Trek lijnen tussen de momenten en de processen (zie bordplan). Geef aan dat straks vier momenten uit één proces worden geselecteerd voor verbetering.
10	10	Selectie	Iedere deelnemer mag één proces nomineren voor verbetering. Benoem het proces met de meeste stemmen. Benoem alle momenten die binnen het proces vallen en alle momenten die daarmee te maken hebben.
40	40	Toepassen van de vier V's ¹	Geef aan dat elke groep alle momenten gaat onderzoeken vanuit een specifieke vraag. Noem per groep het kernwoord. Noem per groep de vraag (zie achtergrond en conceptueel kader). Geef per groep een voorbeeld (zie achtergrond en conceptueel kader). Geef elke groep het corresponderende sheet uit de appendix.

2,5 uur	3,5 uur	Onderdeel	Activiteit
Minuten:	Minuten:		
30	40	Presentatie	Laat elke groep vijf minuten de aanbevelingen presenteren. Geef tijdens de presentatie aan of elk van de momenten uit elke groep aanbevelingen aandacht heeft gekregen (zie bordplan).
30	30	Actie	Vraag wat het meest eenvoudig is om te realiseren. Laat enige ruimte voor discussie. Vraag wie nodig is om dit te realiseren. Vraag wie het op zich wil nemen om samen met deze mensen hieraan te gaan werken. Doorloop zo de andere acties van makkelijker naar moeilijker.

¹De vier V's zijn een idee van PBLQ ZenC, een van de partners van de Kafkabrigade.

9. Gedetailleerde instructies

I Introductie

- Stel je voor.
- Bedank mensen voor hun aanwezigheid.
- Geef aan dat het moeilijk is het perspectief van ouder of kind te zien, omdat je geen zicht hebt op alle organisaties waarmee zij in contact komen. Juist daarom is het zo belangrijk een reality check te doen. Dat is wat we vandaag gaan doen.
- Geef aan dat dit een gezamenlijke opgave is, die ook kennis vereist van alle betrokken partijen.
- Geef aan dat er kleine en eerste stappen worden geformuleerd, waarover ook afspraken gemaakt kunnen en moeten worden. De trainer stemt met de deelnemers af wie wat doet met de resultaten.

II Inleiding

Als je meer tijd hebt, is het goed om af te tasten wat de verwachtingen van mensen zijn.

- Vraag naar verwachtingen
- Luister goed!
- Vraag door als mensen verwachtingen hebben die niet waargemaakt gaan worden

III Het principe

Als je wat meer tijd kunt nemen, is het goed om mensen snel het principe te laten zien. Vertel dat de administratieve belasting van ouders vaak wordt onderschat. Die administratieve belasting is voor een deel vaak vrij simpel te reduceren. Een ander deel van de administratieve lasten heeft andere oorzaken, wat vraagt om meer structurele aanpassingen.

- Verdeel de groep in duo's
- Vraag enkele groepen in te schatten hoe vaak ouders en/of kinderen in hun schoolcarrière om hun telefoonnummer en/of e-mailadres worden gevraagd.
- Vraag alle duo's alle momenten op te schrijven, waarop ouders en/of kinderen om hun telefoonnummer en/of e-mailadres gevraagd kunnen worden in hun schoolcarrière.

- Geef aan dat alles telt, van inschrijving tot ondersteuningsperspectief, van klachtenformulier tot informatieavond.
- Geef alle duo's vijf minuten.

IV Oorzaken

- Inventariseer alle momenten met de groep als geheel.
- Tel deze momenten en vergelijk ze met de schattingen.
- Vraag: hoe komt het dat dit zo vaak gevraagd wordt? Of: waaraan is het te danken dat dit niet zo vaak gevraagd hoeft te worden?
- Geef de discussie ongeveer een kwartier.
- Groepeer de antwoorden tijdens de discussie naar vier niveaus:
 - uitingvormen, zoals formulieren op papier, ad hoc formulieren, formulieren op de website (papierwinkel)
 - menselijk, gemak van de organisatie/professional, geen gebruik maken van beschikbare systemen, onnadenkendheid (cultuur)
 - verschillende afdelingen, verschillende systemen, gebrek aan samenwerking (structuur)
 - verschillende organisaties, wettelijk verplicht, noodzakelijk door de opzet van het systeem, gedeelde verantwoordelijkheden, geen holistische kijk op het geheel (keuze beleidsinstrumenten)
- Duid dat er verschillende oorzaken zijn. Geef aan dat die verschillende oorzaken verschillende soorten oplossingen vragen.
- Duid dat sommige oplossingen snel kunnen worden ingevoerd, maar dat andere meer tijd of een investering kunnen kosten die pas later wordt terugverdiend.
- Duid dat alle oplossingen vragen om kennis en inzet van de hele groep, van het team dus.

V Longlist

- Verdeel de groep in vieren.
- Zorg dat elke groep ten minste één professional of ouder bevat die daadwerkelijk te maken heeft met de uitvoering van organisatieprocessen.

- Vraag elke groep een longlist te maken van alle momenten waarop ouders gegevens of documenten moeten aanleveren. Of – indien de focus ligt op interne bureaucratie – vraag elke groep een longlist te maken van momenten waarop professionals gegevens moeten produceren, verwerken of invoeren. Begin met alle momenten waarvan je denkt dat het beter kan.
- Laat de deelnemers de longlist tijdens de inventarisatie op een flip-over opschrijven.

VI Presentatie

- Vraag elke groep de resultaten te presenteren.
- Hang twee vellen links op het whiteboard onder elkaar en twee rechts (zie bordplan).
- Vraag elke volgende groep dubbelingen op de flip-overs van voorgaande groepen te markeren.
- Wijs de groep op de momenten die vaker worden genoemd. Blijkbaar zijn dat momenten waarvan veel mensen het idee hebben dat het beter kan. Verifieer dit.
- Vraag de groep processen te noemen, waar deze momenten onderdeel van zijn. Denk aan: aanmeldingsprocedure, maken en bijhouden ontwikkelingsperspectief, enzovoort.
- Vraag af en toe door naar de samenhang. Bijvoorbeeld: heeft het maken van een ontwikkelingsperspectief iets te maken met het aanvragen van leerlingenvervoer?
- Trek lijnen tussen de momenten en de processen (zie bordplan).
- Geef aan dat straks vier momenten uit één proces worden geselecteerd voor verbetering.

VII Selectie

- Iedere deelnemer mag één proces nomineren voor verbetering.
- Geef elke stem aan met een streepje voor het proces.
- Benoem het proces met de meeste stemmen. Markeer dit proces op het whiteboard.
- Benoem alle momenten die binnen het proces vallen en alle momenten die daarmee te maken hebben. Onderstreep die momenten op de flip-overvellen.

VIII Toepassen van de vier V's

- Geef aan dat elke groep alle momenten gaat onderzoeken vanuit een specifieke vraag.
- **Groep 1: Voorkomen**
 - Vraag groep 1 elk moment uit het proces te onderzoeken met de vraag: hoe kunnen we de last voorkomen?
 - Geef een voorbeeld, zoals leerlingenvervoer. Als we het over leerlingenvervoer hebben, kun je de vragen stellen:
 - Kunnen we voorkomen dat ouders voor leerlingenvervoer naar de gemeente gaan?
 - Is vooraf helder – voor ouders – onder welke condities leerlingenvervoer wel en niet wordt toegewezen?
 - Kan leerlingenvervoer pro-actief worden aangeboden, bijvoorbeeld op (informele) indicatie van de school?
 - Geef groep 1 het sheet 'Voorkomen' uit de appendix met workshopmaterialen.
- **Groep 2: Verminderen**
 - Vraag groep 2 elk moment uit het proces te onderzoeken met de vraag: hoe kunnen we de last verminderen?
 - Geef een voorbeeld, zoals leerlingenvervoer. Als je het over leerlingenvervoer hebt, kun je de vragen stellen:
 - Is een herhalingsaanvraag nodig?
 - Is vooraf duidelijk (te maken) dat de ondersteuning de hele schoolcarrière nodig is?
 - Kan slim gebruik gemaakt worden van al beschikbare gegevens?
 - Kan de aanvraag worden gecombineerd met andere aanvragen?
 - Kan snel duidelijkheid worden gegeven door een warme intake of een vooroverleg?
 - Geef aan dat het helpt om je af te vragen: wordt datgene wat je opschrijft gebruikt? Wanneer wordt het gebruikt? Waarvoor wordt het gebruikt? Is datgene wat we doen precies datgene wat nodig is bij gebruik?
 - Geef groep 2 het sheet 'Verminderen' uit de appendix met workshopmaterialen.

- **Groep 3: Vertrouwen**

- Vraag groep 3 elk moment uit het proces te onderzoeken met de vraag: hoe kunnen we de last verminderen met behulp van vertrouwen?
- Geef een voorbeeld, zoals leerlingenvervoer. Als je het over leerlingenvervoer hebt, kun je de vragen stellen:
 - Kan de aanvraag worden ingericht op basis van vertrouwen?
 - Kunnen we dit vertrouwen informeel staven bij de intake?
 - Kan de bewijslast worden omgekeerd?
 - Kan risicogericht gecontroleerd worden? Bedenk hierbij wel, dat een harde straf bij misbruik, wel vereist dat ouders vooraf goed geïnformeerd zijn over de toewijzingsvereisten.
 - Geef aan dat het help om je af te vragen: moet dit echt vooraf gecontroleerd worden? Als we het achteraf controleren, wat is dan het risico? Wegen de kosten van vooraf controleren op tegen de vermindering van doorlooptijd en kostenreductie achteraf? En weegt het af tegen steekproefsgewijs of risicogericht controleren?
- Geef groep 3 het sheet 'Vertrouwen' uit de appendix met workshopmaterialen.

- **Groep 4: Verbeteren**

- Vraag groep 4 elk moment uit het proces te onderzoeken met de vraag: hoe kunnen we de last verminderen door het proces te verbeteren?
- Geef een voorbeeld, zoals leerlingenvervoer. Als je het over leerlingenvervoer hebt, kun je de vragen stellen:
 - Als het noodzakelijk is om leerlingenvervoer aan te laten vragen door de ouders zelf en alle gegevens ook door de ouders zelf moeten worden aangeleverd, dan is de vraag: kan het sneller en slimmer?
 - Kan de doorlooptijd korter?
 - Kan het aantal indieningsvereisten omlaag?

- Kan het aantal vragen in een digitale aanvraag omlaag? Denk aan slim vervolgvragen stellen: alleen als dat uit eerdere antwoorden noodzakelijk blijkt. Of kan op een andere manier worden gedifferentieerd naar complexiteit?
- Kan de discretionaire bevoegdheid worden vergroot, vooral bij complexe gevallen?
- Geef groep 4 het sheet 'Verbeteren' uit de appendix met workshopmaterialen.
- Geef aan dat bij alles wat je bedenkt, bezwaren mogelijk zijn. Bezwaren mogen genoemd worden na vijftien minuten. Wie een bezwaar heeft, zet eerst de 'ja, maar'-pet op en noemt dan z'n bezwaar. Na elk bezwaar wordt een rondje gemaakt met de vraag: hoe kan het wel?
- Geef aan dat elke groep dertig minuten heeft om met aanbevelingen te komen.
- Geef aan dat de aanbevelingen op een flip-over moeten worden geschreven.
- Geef aan dat één lid uit de groep de aanbevelingen aan het eind moet presenteren in vijf minuten.

IX Presentatie

- Voor je begint aan de presentatie fotografeer je het whiteboard en de sheets. Veeg het whiteboard schoon en zet links op het whiteboard de momenten uit het proces in chronologische volgorde (zie bordplan). Zet horizontaal de vier kernwoorden (zie bordplan).
- Geef elke groep vijf minuten om de aanbevelingen te presenteren.
- Geef tijdens de presentatie aan of elk van de momenten uit elke groep aanbevelingen heeft gekregen. Benoem ze eventueel kort (zie bordplan).
- Vraag welke aanbevelingen een 'ja, maar' gekregen hebben die nog niet opgelost is. Let goed op dat er niet met mythes of valse veronderstellingen wordt gewerkt. Bij twijfel: spreek af dat iemand gaat uitzoeken of een aanname echt klopt. Is dit echt wettelijk verplicht? Wordt dit echt gebruikt? Is dit echt gewenst? Doen ze het in andere samenwerkingsverbanden ook zo?

X Actie

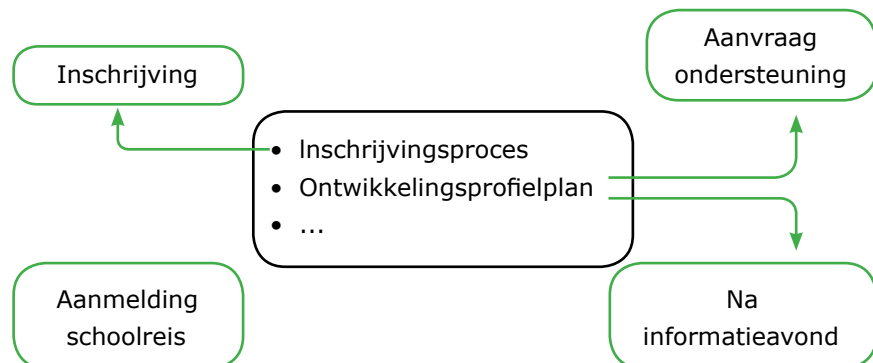
- Vraag wat het meest eenvoudig is om te realiseren. Laat enige ruimte voor discussie.
- Vraag wie nodig is om dit te realiseren.
- Vraag wie het op zich wil nemen om samen met deze mensen hieraan te gaan werken.
- Doorloop zo de alle acties, van makkelijker naar moeilijk.
- Naarmate de opgaven moeilijker zijn, zal het meer tijdsinvestering vragen. Maak werkgroepjes rond de lastige opgaven en plan een volgende bijeenkomst van zo'n werkgroepje.

10. Bordplannen

Een bordplan is een hulpmiddel om van tevoren te bedenken hoe je informatie uit de groep handig ordent. Het bordplan is niet meer dan een suggestie. Kijk van te voren welke middelen er beschikbaar zijn in de ruimte waarin je de workshop geeft.

1. Bordplan bij Presentatie Longlist

Bij het maken van de longlist wordt gevraagd naar momenten waarop ouders of professionals gegevens of documenten moeten aanleveren, lezen of verwerken. De input van de groepen willen we vervolgens groeperen. Door de sheets van de vier groepen rond het whiteboard te hangen, kan de trainer makkelijk lijnen trekken van de verschillende vellen naar hoe ze samenhangen met verschillende processen.



Het gekozen proces, samen met de momenten die daarin werden geïdentificeerd als kansrijk voor verbetering, blijft duidelijk zichtbaar als de groepen aan het werk gaan. Dit voorkomt vragen in de categorie 'wat gingen we ook weer doen'.

2. Bordplan bij presentatie resultaten toepassen vier V's



Proces: ondersteuningsprofiel	Voorkomen Verminderen	Vertrouwen Verbeteren
<ul style="list-style-type: none"> • .. • na informatie-avond • inschrijving • aanvraag ondersteuning • ... 		

Bij de presentatie van de resultaten van de vier werkgroepen staat de input op de flip-overs. Daarnaast is relevant heel helder te laten zien in welke categorieën oplossingen zijn bedacht. Het heeft geen zin om gelijktijdig iets te voorkomen en te verbeteren. Er is een duidelijke hiërarchie in deze vragen. Als voorkomen kansrijk wordt geacht, is het goed daarmee te beginnen en al het andere te laten. Als verbeteren snel en goedkoop kan, en voorkomen tijd en afstemming kost, dan is het zaak om snel te verbeteren, maar het voorkomen alvast op de rit te zetten.

12. Achtergrond en kader

Onderstaande tekst kan door de trainer gebruikt worden als achtergrondkennis, om deelnemers een beeld te geven en ze te motiveren.

Onnodige bureaucratie heeft altijd dezelfde oorzaak: een ander perspectief dan dat van de ouder of het kind is leidend geweest. Vaak is dat geen onwil, maar een onbedoelde blinde vlek. Dat speelt niet alleen op bestuurlijk niveau of op het niveau van het samenwerkingsverband, maar ook bij het concreet maken van die besluiten.

Een voorbeeld, leerlingenvervoer

Een voorbeeld van onnodige bureaucratie kan de werkwijze rond leerlingenvervoer zijn. Op bestuurlijk niveau is het op de eerste plaats van belang onder welke voorwaarden leerlingenvervoer mogelijk is in de gemeenten waarmee het samenwerkingsverband overlapt. Dit is van belang omdat de voorwaarden consequenties kunnen hebben voor de dekking van het ondersteuningsaanbod. Maar hoe leerlingenvervoer wordt aangeboden is ook van belang. Daarover gaat het in de workshop: of er sprake is van onnodige bureaucratie bij het leerlingenvervoer blijkt in de uitvoering. Daar wordt het perspectief van de burger duidelijk.

Enkele voorbeelden bij dit onderwerp:

- Nog steeds moet in veel gemeenten in Nederland leerlingenvervoer jaarlijks worden aangevraagd, terwijl de reden dat een leerling leerlingenvervoer nodig heeft, vaak in een chronische aandoening is gelegen. Zo'n chronische aandoening gaat gedurende de schoolcarrière niet over.
- De aanvraag is soms zo ingewikkeld, dat ouders niet in staat zijn de aanvraag zelf te doen. De Kafbrigade kent voorbeelden van gezinscoaches die daar in sommige gemeenten twee uur per kind mee bezig zijn.

- Er worden vaak veel retorische vragen gesteld in de formulieren. In veel gevallen wordt het adres van de ouders gevraagd, terwijl dit via de basisadministratie bij de gemeente bekend is. Vaak moeten ouders ook het adres van de school invullen, tot aan de postcode toe.
- Bij het aanvraagformulier moeten vaak allerlei bijlagen worden aangevraagd en toegevoegd. Dit wisselt per gemeente. Enkele voorbeelden:
 - diagnose van de beperking/medische verklaring
 - verklaring van op school zitten
 - verklaring voor commissie van begeleiding
 - verklaring van niet zelfstandig kunnen reizen
 - een printje van routenet
 - afwijzingen van alle scholen die eenzelfde soort onderwijs geven, maar inhoudelijk gezien niet de beste keuze voor het kind zijn (de schoolpsycholoog stuurt vaak alle dossiers op naar andere scholen om een afwijzing te krijgen van die scholen.)
 - Een inkomensverklaring (vroeger IB60-formulier)
 - Cluster 4-verklaring
 - Een verklaring van Bureau Jeugdzorg als een kind in twee gemeenten woont (wanneer een kind in een begeleidingsgezin én in het gezin van de biologische ouders woont, dan moet leerlingenvervoer ook twee keer worden aangevraagd)

Wat kunnen we hier met afstemming bereiken?

Moet een aanvraag voor leerlingenvervoer echt zo ingewikkeld zijn? In veel gevallen ontstaat de papierwinkel voor ouders simpelweg omdat een organisatie zelf niet ervaart hoeveel werk dit ouders bezorgt. Bovendien weten organisaties niet altijd van elkaar wat ze vragen. Soms is het gebrek aan afstemming. Soms is het onmacht, omdat andere organisaties niet mee kunnen of willen werken aan een handige uitwisseling van gegevens. Soms is het gebrek aan creativiteit. En soms

is het ook gemakzucht of een bewuste drempel om kostenstijging te voorkomen. Het gevolg is in alle gevallen wel dat ouders hiermee belast worden. Een groot risico is dat juist de mensen met de meeste problemen, die de dienst het hardst nodig hebben, de aanvraag niet voor elkaar krijgen. Dat kan anders.

Voor het herkennen van dergelijke onnodige bureaucratie zijn de volgende vragen behulpzaam:

Voorkomen

Kan voorkomen worden dat ouders voor leerlingenvervoer naar de gemeente gaan? Is vooraf helder – voor ouders – onder welke condities leerlingenvervoer wel en niet wordt toegewezen? Kan leerlingenvervoer pro-actief worden aangeboden, bijvoorbeeld op (informele) indicatie van de school?

Verminderen

Kan de last verminderd worden? Is een herhalingsaanvraag nodig? Is vooraf duidelijk (te maken) dat de ondersteuning de hele schoolcarrière nodig is? Kan de aanvraag worden gecombineerd met andere aanvragen? Kan snel duidelijkheid worden gegeven door een warme intake of een vooroverleg?

Vertrouwen

Kan de aanvraag worden ingericht op basis van vertrouwen? Kunnen we dit vertrouwen informeel staven bij de intake? Kan de bewijslast worden omgekeerd? Kan slim gebruikgemaakt worden van al beschikbare gegevens? Kan risicogericht gecontroleerd worden? Bedenk hierbij wel dat een harde straf bij misbruik vereist dat ouders vooraf goed geïnformeerd zijn over de toewijzingsvereisten.

Verbeteren

Als het noodzakelijk is om leerlingenvervoer aan te laten vragen door de ouders zelf en alle gegevens ook door de ouders zelf moeten worden aangeleverd, dan is de vraag: kan het sneller en slimmer? Kan de doorlooptijd korter? Kan het aantal indieningsvereisten niet toch omlaag? Of kan het aantal vragen in een digitale aanvraag omlaag? Bijvoorbeeld door slim vervolgvragen te stellen: alleen als dat uit eerdere antwoorden noodzakelijk blijkt. Of kan op een andere manier worden gedifferentieerd naar complexiteit? Kan de discretionaire bevoegdheid worden vergroot, vooral bij complexe gevallen?

Appendix: materialen

Groep 1: Voorkomen

Wie presenteert er aan het eind van de brainstorm: _____

Wat is het proces dat we onderzoeken: _____

Wat zijn specifieke momenten in dat proces:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Hulpvragen:

Hoe kunnen we de last voorkomen? Is vooraf helder wat de condities zijn, wanneer wordt de dienst toegewezen en wanneer afgewezen? Kan dit pro-actief worden aangeboden, bijvoorbeeld op (informele) indicatie?

Schrijf de ideeën op de flip-over.

Groep 2: Verminderen

Wie presenteert er aan het eind van de brainstorm: _____

Wat is het proces dat we onderzoeken: _____

Wat zijn specifieke momenten in dat proces:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Hulpvragen:

Kan de last verminderd worden? Is een herhalingsaanvraag nodig? Is vooraf duidelijk (te maken) dat de ondersteuning de hele schoolcarrière nodig is? Kan de aanvraag worden gecombineerd met andere aanvragen? Kan snel duidelijkheid worden gegeven door een warme intake of een vooroverleg?

Schrijf de ideeën op de flip-over.

Groep 3: Vertrouwen

Wie presenteert er aan het eind van de brainstorm: _____

Wat is het proces dat we onderzoeken: _____

Wat zijn specifieke momenten in dat proces:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Hulpvragen:

Kan de aanvraag worden ingericht op basis van vertrouwen? Kunnen we dit vertrouwen informeel staven bij de intake? Kan de bewijslast worden omgekeerd? Kan slim gebruikgemaakt worden van al beschikbare gegevens? Kan risicogericht gecontroleerd worden? Bedenk hierbij wel dat een harde straf bij misbruik vereist dat ouders vooraf goed geïnformeerd zijn over de toewijzingsvereisten.

Schrijf de ideeën op de flip-over.

Groep 4: Verbeteren

Wie presenteert er aan het eind van de brainstorm: _____

Wat is het proces dat we onderzoeken: _____

Wat zijn specifieke momenten in dat proces:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Hulpvragen:

Als de dienst noodzakelijk is en de gegevens moeten worden aangeleverd door ouders en/of leerlingen zelf: kan het sneller en slimmer? Kan de doorlooptijd korter? Kan het aantal indieningsvereisten niet toch omlaag? Of kan het aantal vragen in een digitale aanvraag omlaag? Bijvoorbeeld door slim vervolgvragen te stellen: alleen als dat uit eerdere antwoorden noodzakelijk blijkt. Of kan op een andere manier worden gedifferentieerd naar complexiteit? Kan de discretionaire bevoegdheid worden vergroot, vooral bij complexe gevallen?

Schrijf de ideeën op de flip-over.

Meer hulp en voorbeelden?

Samen met Kennisland heeft de Kafkabrigade ook andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. Je vindt ze op <http://passendonderwijs.kafkabrigade.nl> of op <http://www.passendonderwijs.nl>.

Wij werken vanuit het creative commons principe: iedere non-profitorganisatie mag kosteloos onze producten en het gedachtengoed erachter gebruiken voor niet-commerciële doeleinden.

Als je dit product of een van onze andere producten gebruikt, laat het ons dan weten. Wij willen graag leren van je ervaringen en daar ook anderen van laten leren. Je kunt ons bereiken via:

info@kafkabrigade.nl en info@kennisland.nl.

Alle producten en diensten die voortkomen uit het onderzoek naar onnodige bureaucratie en passend onderwijs zijn tot stand gekomen vanuit een samenwerking tussen de Kafkabrigade en Kennisland.



www.kafkabrigade.nl
info@kafkabrigade.nl



www.kennisland.nl
info@kennisland.nl