



**KAFKA**  
BRIGADE

# Analyseren en inrichten van een klachtenprocedure. Workshophandleiding voor trainers

Workshops voor bureaucratie bestrijden  
in passend onderwijs

## Inhoud

Workshop I. Klachtafhandeling analyseren	5
1. Samenvatting	5
2. Andere /hulpmiddelen	7
3. Benodigdheden	7
4. Programma	8
5. Scenario	12
I. Introductie	
II. Klacht: definitie	
III. Analyse eigen klachtenprocedure	
IV. Introductie formele en informele klachtenprocedure	
V. Voorwaarden voor een informele klachtafhandeling	
VI. Discussie	
VII. Terugkoppeling	
Workshop II. Klachtafhandelingsprocedure ontwerpen	25
1. Samenvatting	
2. Andere hulpmiddelen	
3. Benodigdheden	
4. Programma	28
5. Scenario	33
I. Introductie	
II. Terugblik en aan de slag	
III. Ontwerp eigen informele klachtenprocedure	
IV. Presentatie van de resultaten	
V. Formuleren van de acties	
VI. Discussie en evaluatie	
Appendix 1: Opdrachtomschrijving	40

## Handleiding voor workshopbegeleiders

Tijdsbesteding 1 tot 3 uur

Dit document bevat handleidingen voor twee workshops.

### Workshop I

De deelnemers proberen met elkaar te definiëren wat een klacht precies is. De groep brengt de eigen klachtenprocedure in kaart aan de hand van een of meerdere casus (bestaande, geanonimiseerde klacht uit het eigen samenwerkingsverband).

De workshopbegeleider introduceert het onderscheid tussen de formele en informele aspecten van klachtafhandeling.

De groep benoemt met elkaar voorwaarden voor een goede klachtafhandelingsprocedure.

### Workshop II

Ze ontwikkelen en presenteren met groepjes een nieuwe klachtafhandelingsprocedure voor het eigen samenwerkingsverband.

## Workshop I. Klachtafhandeling analyseren

### 1. Samenvatting

Deze workshop is gericht op het verkrijgen van de basiskennis en -voorwaarden die nodig zijn om een goede klachtenprocedure in te richten. Bewust introduceer je als trainer een aantal algemene stappen in het vormgeven van een klachtenprocedure. In de workshop staan oefeningen die aangepast worden onder de lokale voorwaarden en omstandigheden van het samenwerkingsverband. In je introductie benoem je de leerdoelen voor de eerste twee workshops. Belangrijke elementen die in volgorde langskomen in de eerste workshop, vormen de bouwstenen voor de tweede workshop waarin de deelnemers een klachtenprocedure ontwerpen.

#### Definiëren

Juist omdat deze workshop het voorwerk is voor de tweede, daag je de deelnemers uit om nauwkeurig te zijn en volledig. Als trainer probeer je met de deelnemers te definiëren wat de praktische betekenis is van een klacht: een buitengewoon serieus signaal van ongenoegen van ouders. Een ouder wil dat zijn of haar probleem opgelost wordt, indien dat enigszins binnen de mogelijkheden van de school of het samenwerkingsverband ligt. Maar ook verwacht een ouder goed op de hoogte gehouden te worden tijdens de afhandeling. Daarnaast mag de afhandeling ook niet onnodig veel tijd kosten. Het perspectief van de klagenpartij is leidend. Dit perspectief vormt de belangrijkste aanwijzing voor wat we kunnen verstaan onder een succesvolle afhandeling van een klacht, zowel in het proces als het resultaat.

#### Eigen context in beeld

Vanuit het perspectief van de ouder probeer je uitgebreid in kaart te brengen met de deelnemers hoe de huidige klachtenprocedure er in de praktijk uit ziet. Formeel is hier geen voorbereiding voor nodig. Wel raden we aan dat je zelf voorwerk doet om alvast een beeld te krijgen van de huidige wijze van klachtafhandeling. Kijk daarin niet alleen naar wat er op papier staat, maar zoek naar voorbeelden uit de praktijk.

Dat kan door gesprekken te voeren, maar ook door een aantal klachtenprocedures die lopen of zijn afgelopen in kaart te brengen en te analyseren. Het kan behulpzaam zijn om daar de waarnemingskaders en vragen in deze workshop bij te gebruiken.

Het introduceren van een of meerdere bestaande klachten kan de deelnemers helpen om de procedure in beeld te krijgen. Zorg dan wel dat je als trainer de casus van binnen en buiten kent, en houd er rekening mee dat deelnemers soms direct betrokken zijn of zijn geweest bij zo'n casus. Als er dingen goed of juist niet goed zijn gegaan, kan dat het beoordelingsvermogen van sommige deelnemers vertroebelen. Probeer mensen vooral uit hun eigen herinnering te laten putten. Laat ze dicht bij zichzelf te blijven met het benoemen van dingen die nog niet goed gaan. Voorkom dat deelnemers met de vinger naar elkaar gaan wijzen.

Voorkom ook dat deelnemers blijven hangen in opmerkingen die gaan over hoe het er op papier aan toegaat. Daag ze uit om de echte praktijk te benoemen, ook als dingen nog niet helemaal vlekkeloos blijken te gaan. Beloon mensen die daarin een stap extra durven te zetten en bescherm ze in de discussie daar waar andere mensen vervolgens - onbedoeld of zelfs onterecht - kritisch zijn.

#### Voorwaarden voor een informele aanpak

Als iedereen een duidelijk beeld heeft van de huidige klachtenprocedure, dan introduceer je het onderscheid tussen formele en informele klachtafhandeling. Dit onderscheid vormt het belangrijkste breekijzer om deelnemers te laten inzien dat bepaalde onderdelen van de bestaande klachtafhandeling beter kunnen: juist door de focus te leggen op betrokkenheid, persoonlijk contact en duidelijkheid. Vaak kan een samenwerkingsverband of school lange, formele procedures vermijden door in het begin goed te luisteren naar de klager. Vaak leidt dat tot meer tevredenheid van de ouder en vergroot het de kansen op een kwalitatief beter eindresultaat.

Met de bovengenoemde kennis en inzichten in de eigen procedure kunnen deelnemers nu voorwaarden gaan benoemen voor het introdu-

ceren van de informele aanpak in hun eigen samenwerkingsverband. Het perspectief van de klager op het vizier houden, duidelijkheid, betrokkenheid en persoonlijk contact zijn belangrijke voorwaarden in het algemeen. Maar waar moeten we rekening mee houden als we de informele aanpak in een specifiek samenwerkingsverband willen introduceren? Welke randvoorwaarden moeten we niet uit het oog verliezen? Dat is de kernvraag.

#### Afronden, documenteren en terugkoppelen

Blijf de deelnemers stimuleren om nauwkeurig te zijn in alle oefeningen. Documenteer ook zo goed mogelijk wat deelnemers zeggen. Maak foto's van flip-overs en deel die ook naderhand als bijlagen van jouw uitwerkingen van de workshop. Hoe preciezer deelnemers te werk zijn gegaan en hoe beter gedocumenteerd, hoe sterker de bouwstenen zijn voor de klachtenprocedure die je in de tweede workshop gaat ontwerpen met de deelnemers.

## 2. Andere handreikingen en hulpmiddelen

Naast deze handleiding heeft de Kafkabrigade andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. Je vindt ze op [passendonderwijs.kafkabrigade.nl](http://passendonderwijs.kafkabrigade.nl) of op [www.passendonderwijs.nl](http://www.passendonderwijs.nl).

## 3. Benodigdheden

- Minimaal drie flip-overs
- Post-its. Minimaal twee kleuren, bij voorkeur vier kleuren
- Donkere stiften (geen pennen) voor iedereen om mee te schrijven

### 3.1 Ruimte

Het is in de ruimte mogelijk om te wisselen van een groepsdiscussie naar een discussie in kleine groepen. Een U-vormige opstelling maakt het mogelijk voor de trainer om oogcontact te maken met alle deelnemers.

## 4. Programma

Scenario 1 1 uur	Scenario 2 1,5 uur	Onderdeel	Activiteit Scenario I: inleiding
5 (min)	10 (min)	I. Introductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduceer de relevantie van de workshop (zie samenvatting).</li> <li>• Introduceer kort de leerdoelen van workshop 1 en 2:</li> <li>• 1. Kennis vergroten over de betekenis en meerwaarde van een goede klachtafhandeling binnen de eigen lokale context (goede ontvangst, goede verwerking, analyse).</li> <li>• 2. Inzichtelijk maken hoe je een klachtenprocedure kunt ontwerpen.</li> </ul> <p><b>Scenario II: inleidende discussie</b></p> <p>Vraag de deelnemers om antwoord te geven op de vraag waarom ze denken dat het belangrijk is om een goede klachtenprocedure te hebben. Noteer de antwoorden op drie aparte flip-overs, waarbij je groepeer naar de drie elementen van een goede klachtafhandeling.</p>
10	10	II. Klacht: definitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak het perspectief van de klager leidend: vraag aan mensen of ze redenen kunnen bedenken waarom het belangrijk is om het perspectief van de klant in het vizier te hebben. Schrijf eventuele antwoorden al op als die gaan terugkomen in het definitiekruis (zie onder).</li> <li>• Vraag mensen vervolgens naar een definitie van een klacht. Schrijf antwoorden op de flip-overs. Maak daarbij met de drie flip-overs een indeling naar het definitiekruis. Vul eventueel aan vanuit het bestaande definitiekruis waar mensen geen antwoord geven. Vul ook eventueel aan met de antwoorden uit de vorige vraag binnen dit onderdeel. Noteer 'afwijkende antwoorden' op een apart vel.</li> <li>• Leg de verbinding tussen de gezamenlijke definitie en het perspectief van de klager. Hebben we die nu goed op het vizier?</li> </ul>

Scenario 1 1 uur	Scenario 2 1,5 uur	Onderdeel	Activiteit Scenario I: inleiding
20	25	III. Analyseer eigen klachtenprocedure	<p><b>Scenario I: plenair</b></p> <p>Analyseer met de deelnemers de huidige eigen klachtenprocedure.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel ze de vraag hoe hun huidige klachtenprocedure eruit ziet.</li> <li>• Gebruik drie flip-overs bij het noteren van antwoorden. Twee flip-overs voor de elementen die vallen onder de noemer 'klachtafhandeling' en een voor de elementen onder de noemer 'leren van klachten.' Maak bij de antwoorden die vallen onder 'klachtafhandeling' onderscheid tussen de verschillende stappen van de klachtafhandeling (zie verder: analyse eigen klachtenprocedure).</li> </ul> <p><b>Scenario II: in groepjes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdeel in groepen. Bijvoorbeeld een groep van docenten en ondersteunende professionals (of ouders) en een groep van mensen die iets verder van het primaire proces staan (bijvoorbeeld bestuurders en directie van het samenwerkingsverband).</li> <li>• Gebruik de bovenstaande vragenlijst als leidraad voor de groepen om hun eigen klachtenprocedure in kaart te brengen.</li> <li>• Laat beide groepen goed documenteren en presenteren wat hun bevindingen zijn.</li> <li>• Zoek met de deelnemers naar opmerkelijke verschillen tussen de twee groepen. Start een discussie over de vraag waar dit verschil vandaan zou kunnen komen. Is dat iets waar we rekening mee moeten houden bij het ontwerpen van een nieuwe klachtenprocedure? Schrijf de argumenten van de deelnemers op een flip-over.</li> </ul>

Scenario 1 1 uur	Scenario 2 1,5 uur	Onderdeel	Activiteit Scenario I: inleiding
5	10	IV. Onderscheid maken formele en informele klachtenprocedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduceer kort dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen een formele en informele klachtenprocedure. Leg uit waarom dit relevant is.</li> </ul>
10	20	V. Voorwaarden voor een informele klachtafhandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor drie lege flip-overvellen</li> <li>• Zorg dat iedereen in het bezit is van twee kleuren post-its en een stift.</li> <li>• Stel de deelnemers voor om wat specifiek naar de stappen in hun eigen klachtafhandeling te kijken: vraag iedereen om een minuut voor zichzelf te nemen.</li> <li>• Vraag ze om te bepalen waar een informele aanpak de formele aanpak zou kunnen vervangen. Laat deelnemers dit noteren op een post-it (post-it kleur I).</li> <li>• Laat ze lokale voorwaarden benoemen waaronder dat kan (post-it kleur II).</li> <li>• Leg ze uit dat nu A) duidelijk is welke algemene voorwaarden belangrijk zijn in een informele klachtafwikkeling en B) dat ze die voorwaarden nader hebben gespecificeerd met voorwaarden die gelden in de context van het samenwerkingsverband.</li> <li>• Laat de voorwaarden duidelijk zichtbaar hangen.</li> </ul>

Scenario 1 1 uur	Scenario 2 1,5 uur	Onderdeel	Activiteit Scenario I: inleiding
10	15	VI. Discussie en evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit af met een plenaire discussie waarin je vragen stelt als: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe kijk je nu aan tegen je huidige klachtenprocedure?</li> <li>2. Hoe omschrijf je de verhouding tussen formele en informele aanpak?</li> <li>3. In hoeverre heeft deze workshop inzichten opgeleverd die zouden moeten leiden tot het herontwerp van de huidige klachtenprocedure? Welke inzichten zijn dat?</li> <li>4. En met welke van de genoemde voorwaarden moeten we dan extra rekening houden?</li> </ol> </li> <li>• Laat iedereen op een post-it het belangrijkste aspect uit de huidige klachtafhandeling opschrijven dat in een eventuele nieuwe klachtafhandeling zou moeten veranderen. Laat iedereen de kaartjes van achteren naar voren doorgeven.</li> </ul>
Achteraf		VII. Terugkoppeling	Maak foto's van alle flip-overs. Doe uitgebreid verslag van de uitkomsten van de workshop. Gebruik daarvoor de structuur van de workshop. Bespreek de uitkomst eventueel met bestuurders en zorg dat de terugkoppeling bij iedereen bekend is voor je verdergaat naar workshop 2.

## 5. Scenario

### I. Introductie

(5/10 minuten)

- Benoem de twee leerdoelen en de opzet van de workshops 1 & 2 (zie ook: belangrijke argumenten).

**Leerdoel 1: Kennis vergroten over de betekenis en meerwaarde van een goede klachtafhandeling binnen de eigen lokale context.**

De deelnemers moeten inzien waarom het belangrijk is om een goede klachtenprocedure te hebben. Het kernonderscheid in de boodschap is, dat goede klachtafhandeling de ontvanger van de klacht in staat stelt:

- **ontvangen**: zo goed en zo snel mogelijk een klacht te ontvangen en te begrijpen met welk probleem de indiener van de klacht te maken heeft;
- **verwerken**: zo snel mogelijk begrip kan creëren over een effectieve oplossing voor de hulpvraag van de individuele klant. Als er (nog) geen oplossing mogelijk is, kan de ontvanger zo snel mogelijk duidelijkheid bieden aan de klager;
- **analyseren**: te kunnen analyseren of de klacht of oorzaken daarvan daarvan het gevolg zijn van een incidentele samenloop van omstandigheden, of van meer structurele problemen in de organisatie van passend onderwijs.
- Alternatief: vraag de deelnemers om antwoord te geven op de vraag waarom ze denken dat het belangrijk is om een goede klachtenprocedure te hebben. Noteer de antwoorden op drie aparte flip-overs waarbij je groepeerd naar de drie bovengenoemde elementen van een goede klachtenprocedure. Sluit af met een uitleg van de drie elementen.

**Leerdoel 2: Inzichtelijk maken hoe je een klachtafhandelingsprocedure kunt ontwerpen.**

**Introduceer kort:**

- Dat je met elkaar gaat kijken naar de klachtenprocedure(s) zoals die nu in het samenwerkingsverband is;
- Dat je met elkaar kijkt in hoeverre die procedure zich verhoudt tot de hier bovengenoemde drie voorwaarden voor een goede klachtafhandeling;
- Dat je met elkaar kijkt welke lokale voorwaarden er geschapen moeten zijn;
- Dat je met elkaar gaat proberen op basis daarvan een eenvoudige, maar doeltreffende procedure voor klachtafhandeling te ontwerpen;
- Dat je met elkaar probeert klachten te selecteren waarvan je als samenwerkingsverband structureel kunt leren.

**Belangrijke argumenten in de introductie van de leerdoelen:**

- Wie de regels en procedures maakt, is doorgaans niet degene die ze doorloopt. Dat maakt dat je als schoolbestuur of directie van het samenwerkingsverband makkelijk een blinde vlek krijgt op de praktijk. Dit geldt zeker voor passend onderwijs, waar een geheel nieuwe organisatie is opgetuigd, die nog haast geen meters heeft gemaakt in de praktijk;
- Klachten zijn belangrijke signalen dat er iets in de praktijk niet goed gaat: hetzij feitelijk, hetzij in de beleving van mensen;
- Klachten zijn vanuit de klager vaak het laatste signaal voordat een verschil van mening escaleert en/of juridiseert. De klager wil gehoord worden en graag een snelle, duidelijke oplossing hebben voor een persoonlijk probleem;
- Uit het onderzoek 'Prettig Contact met de Overheid' blijkt dat wat een geschil lijkt, vaak een onvolledig zicht op de feiten is. Hierdoor ontstaan onnodig ongemak of frustraties bij ouders of personen die de klacht indienen. Zij moeten lang, vaak onwetend over wat er met hun klacht gebeurt, wachten op een resultaat. Dat resultaat blijkt bovendien lang niet altijd positief te zijn;
- Het volgen van een klachtenprocedure kost geld en volgt soms bepaalde wettelijke stappen die tot een inefficiënt proces leiden, terwijl een simpelere, proactieve aanpak vaak tot veel sneller resultaat leidt.

- Bovengenoemde argumenten zijn algemeen. Hoe je er in de praktijk mee omgaat, is een specifiek en lokaal vraagstuk;
- Wat in het ene samenwerkingsverband werkt, hoeft niet per se elders op dezelfde manier te werken;
- We moeten in deze workshop dus leren om zelf een klachtenprocedure in te richten, waarin we algemeen geldende voorwaarden voor een goede klachtafhandeling weten in te richten naar de lokale omstandigheden.

## II. Klacht: definitie

(10/10 minuten)

- Maak het perspectief van de klager leidend

Als we een goede klachtenprocedure willen inrichten, dan moeten we weten hoe we een klacht definiëren. Voor dienstverleners is het belangrijk om daar niet alleen vanuit hun eigen perspectief naar te kijken. Het is vooral belangrijk om dat te doen door het hoe, wat en waarom van een klacht door de ogen van de klager te bezien. De reden dat iemand klaagt, komt ergens vandaan. Tegelijkertijd moeten we weten wat die klacht precies betekent en of de klager zelf bewust is waar de klacht op gericht is. Soms lever je als samenwerkingsverband feitelijk wat je beoogt te leveren, maar ervaart de ouder dat niet zo. Onderstaand definitiekruis geeft een ondersteuning bij de vraag hoe we een klacht moeten definiëren zodat het de deelnemer handvatten biedt. De deelnemer kan er zo achter komen in welke situatie en op welke manier hij of zij met een klacht om dient te gaan.

- Gebruik drie flip-overs, waarvan de middelste in drieën gedeeld.
- Vraag mensen: wat is een klacht eigenlijk precies? Deel in naar het afgebeelde definitiekruis. Vul aan waar de mensen geen antwoord hebben gegeven.

- Geef aan dat we met deze definitie van het begrip ‚klacht‘ een goed beeld hebben van de beleving en het perspectief van de klager.

Nu hebben we de informatie om klachten te herkennen. Van daaruit kan de trainer met de deelnemers kijken hoe de eigen klachtafhandeling eruitziet. Het geeft jou en de groep de gelegenheid om de vraag te stellen hoe we voor de klager een zo goed mogelijke afhandeling kunnen creëren, beginnend bij het in ontvangst nemen van een klacht tot het afsluiten van de klachtafhandeling.

	<p><b>Wat voor vorm heeft een klacht?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brief/ e-mail</li> <li>• bericht via (social) media</li> <li>• (telefoon)gesprek</li> <li>• sms (!)</li> <li>• houding en gedrag</li> </ul>	
<p><b>Hoe komt de klacht binnen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bewust: formeel via een procedure</li> <li>• bewust: informeel „in de wandelgangen“</li> <li>• onbewust: door gedrag, of in gesprekken</li> </ul>	<p><b>Wat is de boodschap?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uiting van ontevredenheid</li> <li>• vaak laatste signaal van de ouder voordat zaken escaleren of juridiseren</li> </ul>	<p><b>Wat wil de klager?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rechtvaardige behandeling</li> <li>• genoegdoening</li> <li>• gehoord worden</li> <li>• vragen om een oplossing bij een probleem (hulp)</li> <li>• verkrijgen van duidelijkheid en openheid van zaken</li> </ul>
	<p><b>Waarover?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dienst</li> <li>- procedure</li> <li>- persoon</li> <li>- regel</li> <li>- product</li> <li>- incident</li> </ul>	



### III. Analyse eigen klachtenprocedure

(20/25 minuten)

- Analyseer met de deelnemers de huidige klachtenprocedure. Stel ze de vraag hoe hun huidige klachtenprocedure eruit ziet.

Daarbij kan in de voorbereiding al een en ander worden uitgezocht door de workshopleider. Gebruik de drie flip-overs. Gebruik de eerste twee (beginnend bij de flip-over links) voor het benoemen van opmerkingen die vallen onder 'klachtenprocedure', gebruik de rechter flip-over om suggesties op te schrijven met betrekking tot 'leren van klachten'. Doe deze oefening met de hele groep, zodat er een duidelijk, gezamenlijk beeld ontstaat van de eigen klachtafhandelingprocedure.

Op basis van de definitie van de klacht kun je met de groep een beeld schetsen van de huidige wijze waarop klachtafhandeling plaatsvindt. Het doel hiervan is dat je de groep bewust maakt van de formele en informele processen in de huidige klachtenprocedure. Belangrijke vragen waarmee je de huidige situatie in kaart kan brengen zijn:

#### A. Klachtafhandeling?

##### Zichtbaar maken:

- Hoe ziet de informatievoorziening naar ouders eruit?
  - Wordt uitgelegd hoe de procedure in zijn werk gaat?
  - Worden ouders actief benaderd, bijvoorbeeld via inspraakavonden of enquêtes?
- Zijn ouders op een of andere manier geraadpleegd bij de totstandkoming van de klachtenprocedure?
- Of docenten?

##### Signaleren:

- Waar kunnen klachten gemeld worden?
- Is er een klachtencoördinator?
  - Wat is de positie van de klachtencoördinator?
  - Heeft deze structureel contact met de werkvloer?
  - En ook met het management?

- Of meer open: hoe ziet de ontvangst van klachten er nu uit? (digitaal? fysiek? via een loket? School of samenwerkingsverband? Thematisch?
- Zijn er meerdere klachtenprocedures?
  - Heeft het samenwerkingsverband zicht op alle vormen waarop klachten geuit kunnen worden (zie: 'subject' en 'vorm')?
  - Zo nee, welke wel en welke niet?
  - Waar ligt de nadruk?

##### Verwerken:

- Zijn er standaarden voor de stappen die genomen worden?
  - Doorlooptijden?
  - Personen of specifieke verantwoordelijkheden die zijn uitgewerkt?
- Welke taken kun je benoemen?
- Wanneer wordt contact opgenomen met de klager?
- Zijn er ontvangstbevestigingen?
  - Zijn die standaard?
  - Wordt er ook informeel contact gezocht?

##### Afronden:

- In hoeverre wordt het verwachte resultaat (zie: 'verwachte resultaat') zichtbaar nagestreefd in de huidige klachtenprocedure?

#### B. Leren van klachten en de praktijk

Leren: Gebeurt er nog meer met een klacht buiten afhandeling richting de klager?

- Alternatief: verdeel de groepen van twee tot vier deelnemers. Bijvoorbeeld een groep van docenten en ondersteunende professionals (of ouders) en een groep van mensen die iets verder van het primaire proces staan (bijvoorbeeld bestuurders). Gebruik de bovenstaande vragenlijst als leidraad voor de groepen om hun eigen klachtenprocedure in kaart te brengen. Laat beide groepen goed documenteren en presenteren. Op deze manier kun je met de groep zoeken of er opmerkelijke verschillen zijn tussen de twee groepen. Vervolgens kun je een discussie starten over de vraag waar dit ver-

schil vandaan zou kunnen komen. Let op: indeling in groepen kan bij deze oefening de afstand tussen de verschillende functielagen in de groep onbedoeld vergroten.

**TIP:** Vraag ook aan de deelnemers of ze denken dat er sprake is van een permanente infrastructuur voor afhandeling van klachten. Of staat dat nog in de kinderschoenen? Omdat passend onderwijs op dit moment nog maar net van start is gegaan, is het onwaarschijnlijk dat er al veel klachten zijn. In de toekomst kun je een aantal klachten als voorbeeld nemen om te analyseren hoe de klachtafhandeling nu in de praktijk verloopt. Dat maakt de beleving van de praktijk groter. Als in de toekomst gebruikgemaakt wordt van verhalen van schrijvende gevallen, verhoogt dat ook de urgentie en dus de aandacht van de deelnemers.

**TIP:** Neem de tijd voor deze opdracht en documenteer goed. Het belangrijkste is, dat de groep een beeld krijgt van de eigen klachtenprocedure en de verschillende elementen van een klachtenprocedure. Daarmee krijgen deelnemers de ruimte om een mening te vormen over hun eigen klachtenprocedure en vooral over de onderdelen waar het wringt. Met de informatie uit deze opdracht kunnen deelnemers een duidelijke schets maken van de huidige situatie. Dat zal ze helpen wanneer ze in de tweede workshop zelf gaan ontwerpen. Van de vragen waar geen eenduidig antwoord voor is in de discussie (zie vragen hierboven), weet je dat er wellicht nog niet over nagedacht is. Houd daar vooral rekening met het onderscheid tussen de informele en formele aanpak.

## IV. Introductie formele en informele klachtenprocedure

(5/10 minuten)

- Introduceer kort dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen een formele procedure en een informele aanpak bij het afhandelen van klachten.

De uitleg moet in ieder geval bevatten dat zowel de formele als informele aanpak bij klachtafhandeling dezelfde doelstellingen nastreven:

1. Beoordelen of een besluit wel behoorlijk is;
2. Kijken of het besluit het doel wel het beste dient;
3. Kijken of het besluit aanvaardbaar gemaakt kan worden.

Een verschil is dat de focus van een informele procedure veel meer ligt op het klantcontact dan een formele procedure. Een formele procedure vindt haar oorsprong vaak in regels, formele processen en wetgeving.

- Noem dat de belangrijkste drie opgaven in een informele procedure zijn: persoonlijk contact, duidelijkheid en betrokkenheid. Laat zien waarom juist dat kan leiden tot snellere afhandeling van klachten en beter begrip bij ouders.

### A. Individuele klachten

Een formele klachtenbehandeling richt zich op de inhoudelijke uitkomst, met de vraag of die uitkomst wel behoorlijk is. Een formele klachtenbehandeling is doorgaans een wettelijke verplichting. Tegelijk biedt een formele procedure niet altijd wat ouders zoeken. Het taalgebruik is vaak erg ambtelijk en dat leidt vaak niet tot meer begrip en acceptatie. Ook geeft een formele procedure een ouder niet altijd het gevoel dat er ruimte is om de situatie goed uit te leggen of om een goede discussie te kunnen voeren. Daarom voorkomen we formele procedures liever.

Zowel formele als informele klachtafhandeling dient drie doelen. De doelen staan hieronder beschreven. Informele klachtafhandeling focust op de laatste twee:

**Kijken of het besluit wel behoorlijk is:** een besluit moet gemotiveerd zijn en niet willekeurig. Het belang van de ouder en het algemeen belang moeten goed afgewogen zijn en het organisatiebelang mag niet domineren.

**Kijken of het besluit het doel wel het beste dient:** er moet ruimte zijn om te kijken of er niet een beter besluit genomen kan worden. Een besluit dat net zo eerlijk is, maar dat meer recht doet aan zowel het algemeen belang als het belang van de betrokken ouder.

**Kijken of het besluit aanvaardbaar gemaakt kan worden:** tevreden kun je als bestuurder pas zijn als een besluit wordt aanvaard door de indiener van de klacht. Ook wanneer een besluit negatief is voor de indiener.

- Benoem dat het uitgangspunt van een klachtenprocedure zou moeten zijn: formeel waar moet, informeel waar kan.

#### **B. opgaven informele klachtenprocedure: persoonlijk contact, duidelijkheid, betrokkenheid**

Zorg voor persoonlijk contact: Veel zaken kunnen zonder persoonlijk contact geregeld worden. Tot er onduidelijkheden ontstaan. Bij een klacht zijn er meestal onduidelijkheden. De afwezigheid van persoonlijk contact kan maken dat we vanuit een menselijk oogpunt ook daadwerkelijk tekortschieten, omdat we handelen naar bureaucratische procedures. 'Echt' contact is essentieel. Het principe van hoor en wederhoor kan ook via papier of e-mail. Maar wat je wilt als ouder is zien of je in staat bent een beeld bij de ontvanger te corrigeren. Pas dan kan een ouder zich gehoord voelen. Procedures bepalen deels sociale processen. Ze bepalen wie toegang heeft en daarmee ook hoe veilig en waardevol mensen zich voelen. Niet alleen over de inhoudelijke uitkomst wordt besloten: ouders zullen een oordeel ervaren alsof ook over hun sociale status wordt besloten.

**Zorg voor duidelijkheid:** Duidelijkheid betekent A) een goede informatievoorziening en B) zorgen dat een ouder kan begrijpen wat er wordt besloten en hoe. Dat betekent ook duidelijke en heldere taal. Een simpele verwijzing naar het ondersteuningsplan is niet genoeg. Het helder maken van procedures, verwachtingen, rechten en plichten van docenten, professionals en ouders voorkomt onzekerheid en onbegrip. Het is van belang dat ouders de moraliteit van de regels herkennen én de procedure begrijpen, want een eerlijk besluit is meer dan alleen de regel toepassen. Een eerlijk besluit is ook zorgen dat mensen ervaren dat een beslissing eerlijk is.

**Zorg voor betrokkenheid:** Betrokkenheid zorgt ervoor dat ouders niet de beleving krijgen dat er 'over' hen beslist wordt. Als een klacht evident ongegrond is, lijkt contact niet nodig. Er zal inhoudelijk toch niets veranderen. Maar juist dan is het belangrijk om ouders te informeren, inspraak toe te staan en elkaar respectvol te behandelen. Er is namelijk een negatieve beslissing gevallen voor de ouder, die blijkbaar geheel niet begrepen is. Zonder uitleg, inspraak en respect, is het nauwelijks denkbaar dat een beleving van eerlijkheid en rechtvaardigheid ontstaat. Betrokkenheid is het vermogen om de situatie ook vanuit de ouder of docent te bezien. En betrokkenheid is de bereidheid daaraan ook gevolg te geven. Enerzijds door ouders te helpen zoeken naar een oplossing. Anderzijds door ook daadwerkelijk een uitzondering te (kunnen) maken als een beslissing inhoudelijk niet de juiste is.

- Beantwoord vragen bij onduidelijkheid. Maar probeer in de discussie de focus te houden op de doelstellingen en de drie opgaven van een informele klachtenprocedure. Ze vormen een belangrijke leidraad voor de rest van deze en de volgende workshop. Gebruik zoveel mogelijk voorbeelden uit de eigen klachtafhandeling.

## V. Voorwaarden voor een informele klachtafhandeling

(10/20 minuten)

- Zorg voor drie lege flip-overvellen en zorg dat iedereen in bezit is van een stift en een post-it. Stel de deelnemers voor om wat specifieker naar de stappen in hun eigen klachtafhandeling te kijken. Vraag ze om te bepalen waar een informele aanpak de formele aanpak zou kunnen vervangen. Laat ze voorwaarden benoemen waaronder dat kan. Vraag iedereen om dit in een minuut voor zichzelf op de losse post-its te schrijven en op de flip-overs te plakken. Benoem daarbij van tevoren de belangrijkste categorieën waarbinnen deze voorwaarden passen:
  - Kan het contact persoonlijker?
  - Kunnen we sneller meer duidelijkheid bieden?
  - Is er voldoende betrokkenheid?

Zorg dat elke flip-over gereserveerd is voor één van de bovenstaande vragen. Zo krijg je met elkaar een beeld van wat de meeste aandacht vereist voor het invoeren van een informele klachtafhandeling. Zo kan het zijn dat er vooral suggesties zijn voor meer persoonlijk contact. Neem de tijd om daarop door te vragen in een discussie. Is dit een vertekend beeld of schieten we tekort als het gaat om persoonlijk contact? Zorg dat je vragen aan verschillende personen in de organisatie stelt: zowel docenten als bestuurders.

- Vat de antwoorden kort samen door met de deelnemers naar de opgeschreven voorwaarden te kijken. Vraag of we zo een volledig beeld hebben van de voorwaarden die in het samenwerkingsverband nodig zijn voor een informele aanpak bij klachtafhandeling. Vul eventueel aan en ga, mits er verder geen vragen zijn, verder naar de afsluitende discussie.

## VI. Discussie

(10/15 minuten)

- Sluit af met een plenaire discussie.
- Vat kort samen welke stappen je met elkaar hebt gezet in de workshop en het leerdoel.

Open vragen die je nog zou kunnen stellen aan de groep:

- Hoe kijk je nu aan tegen de huidige klachtenprocedure?
- Hoe omschrijf je de verhouding tussen de formele en informele aanpak?
- In hoeverre heeft deze workshop inzichten opgeleverd die kunnen leiden tot het herontwerp van de huidige klachtenprocedure?
- Welke inzichten zijn dat?
- En met welke van de genoemde voorwaarden moeten we dan extra rekening houden?

Evaluatie

- Stel enkele evaluatieve vragen over de workshop:
  - Wat werkte goed?
  - Wat niet?
  - Wat zou duidelijker mogen?

Op deze manier heb je de juiste feedback om de workshop aan te scherpen en te verbeteren.

Laat ruimte voor verschillen, zodat een meningsverschil niet de hele discussie overschaduw. Verschillende perspectieven, gebrekkige informatie en de complexiteit van de materie laten altijd ruimte voor onenigheid en discussie.

- Laat iedereen anoniem opschrijven op een post-it wat volgens hen het belangrijkste element (stap, procedure, formulier, informatie/loket, enzovoort) is uit de huidige wijze van klachtafhandeling dat in een eventuele nieuwe werkwijze anders zou moeten. Laat iedereen de kaartjes van achteren naar voren doorgeven en neem ze in voor verslaglegging.

- Maak afspraken over een vervolg. Noem daarbij de uitgebreide verslaglegging. Vraag mensen of ze er behoefte aan hebben om naderhand nog verder te spreken. Maak een afsluitende afspraak met de mensen die gaan over de besluitvorming rond klachtenprocedures. Kondig aan dat je individueel de uitkomsten van de workshop doorspreekt om eventuele vervolgstappen te benoemen.

## VII. Terugkoppeling

- Maak foto's van al het materiaal op de flip-overs. Zo kan je, ook na bewerking, nog teruggrijpen naar wat mensen (letterlijk) hebben opgeschreven.
- Maak een digitaal verslag van de workshop, waarbij je de onderdelen van de workshop aanhoudt. Noteer daarbij in ieder geval wat er in de workshop is gezegd. Voeg eventueel een eigen analyse toe of aanvullingen naar aanleiding van gesprekken met bestuurders, andere deelnemers of onderzoek (fact checking) achteraf.
- Deel het verslag met alle deelnemers, met het verzoek om discreet met de verslagen om te gaan (niet rondsturen aan mensen die er niet bij waren, tenzij iedereen akkoord gaat).
- Verzoek iedereen om het verslag goed door te lezen en eventueel opmerkingen door te geven. Geef het verslag op als huiswerk voor de volgende workshop.
- Maak een 'opgeschoonde versie' van de resultaten en verwerk die in een presentatie (Powerpoint, Keynote of een ander programma waarmee je de resultaten via een beamer kunt laten zien). Houd qua vorm de structuur aan waarop je de antwoorden van deelnemers op flip-overs hebt geschreven. Maak hand-outs die je tijdens de volgende workshop kunt opdelen. Deze opgeschoonde hand-outs vormen de kern (bouwstenen) die de deelnemers in de volgende workshop gaan gebruiken om zelf een klachtenprocedure op te stellen.

## Workshop II. Klachtenafhandelingsprocedure ontwerpen

### 1. Samenvatting

#### Missie: over tot actie!

In de eerste workshop ging het vooral om een kennismaking met de basisprincipes van een klachtenprocedure en het leren analyseren van de eigen klachtenprocedure. Deze tweede workshop gaat daadwerkelijk over het ontwerpen van realistische verbeteringen in de klachtenprocedure. Deze workshop is vooral bedoeld voor gemotiveerde groepen die met zeer bruikbare inzichten uit de eerste workshop zijn gekomen. We benadrukken dit, omdat het expliciet de doelstelling is van deze workshop om aan het eind te komen tot acties om verbeteringen in de praktijk te brengen. Dat vergt evenveel, zo niet meer moed, zorgvuldigheid, betrokkenheid en begrip van de deelnemers dan in de eerdere workshop. Met de eindverantwoordelijken voorop. Als alles meezit, zijn alle deelnemers weer van de partij. Als er nieuwe kandidaten zijn die niet bij de eerste bijeenkomst waren, overleg dan altijd van tevoren met de oorspronkelijke deelnemers of daar ruimte en draagvlak voor is.

#### Heldere terugkoppeling

De knip tussen de twee workshops maakt mogelijk dat jij als workshopleider achtergrondkennis kunt verzamelen. Je hebt allerlei dingen kunnen doen om goed te analyseren wat er precies aan bouwstenen uit de vorige workshop tevoorschijn is gekomen. Je hebt alles digitaal geordend en er zelf wellicht een denkslag over gemaakt. Eventueel heb je gesprekken gevoerd met bijvoorbeeld bestuurders en andere deelnemers om de verwachtingen te polsen of zaken verder te expliciteren. Die voorkennis is nu nodig om te zorgen dat aan het eind daadwerkelijk een ontwerp staat voor een betere klachtenprocedure. Bovendien draagt die voorkennis eraan bij dat betrokkenen zich ook committeren aan acties en elkaar bij het uitvoeren ervan zullen ondersteunen. Valt het implementeren van verbeteringen niet binnen de mogelijkheden die voortkomen uit deze workshop? Dan zou je als workshopleider seri-

eus moeten overwegen of je de workshop wel moet geven. Beter is het dan, om eerst te zoeken naar draagvlak van de juiste personen in het samenwerkingsverband alvorens verder te gaan. Wees over dit soort zaken helder en duidelijk naar alle mensen die hebben meegedaan aan de vorige workshop.

#### Alle bouwstenen aanwezig

Bij het voorwerk hoort dat je de verslaglegging zeer nauwkeurig hebt voorbereid. Daaronder vallen: A) het uitgebreide verslag dat naar alle deelnemers is gegaan; B) de 'opgeruimde versie' vertaald naar digitale slides; en C) een hand-out voor alle deelnemers: een lijst met zorgpunten over de huidige klachtenprocedure en een aantal op papier uitgeprinte opdrachten. Het doel hiervan is duidelijk: zorg dat alle inspanningen van de eerdere sessie zijn verpakt tot bruikbare bouwstenen, waarmee de deelnemers een nieuwe klachtenprocedure kunnen ontwerpen. De verslaglegging vormt de opmaat voor deze workshop. Je benoemt met de deelnemers nog even gezamenlijk waar je in het ontwerpen van de klachtenprocedure extra aandacht aan wil besteden. Daarna ga je uiteen in groepen.

#### Ruimte voor creativiteit

Het grootste deel van de bijeenkomst zullen de mensen in groepjes bijeen zitten om gezamenlijk te ontwerpen. Met opzet geef je ze, op een uitgebreide opdrachtomschrijving na, veel ruimte om zelf na te denken hoe ze ontwerpen en hoe ze de klachtenprocedure willen vormgeven. Juist hier wordt een beroep gedaan op de creativiteit en teamspirit om tot een goed resultaat te komen. Ze weten dat ze de uitkomsten uiteindelijk zullen presenteren. Vanuit die presentaties zullen ze met de hele groep acties formuleren om de verbeteringen te gaan doorvoeren.

#### Betrokken, duidelijk, nauwkeurig

Aan het eind komt het aan op het vermogen van jou als trainer om concreet te worden. Laat mensen acties formuleren die helder, concreet en uitvoerbaar zijn. Probeer waar mogelijk ook een einddatum met ze af te spreken. Een aanwezige bestuurder die zich opwerpt als hoeder van het implementatieproces, zou een bijzondere opbrengst zijn van de twee workshops.

Probeer nauwkeurig te blijven. Liever iets minder stappen beter uitgewerkt en kleine concrete acties, dan alles een beetje, vaag en met grote beloftes.

## 2. Andere hulpmiddelen

Naast deze handleiding heeft de Kafkabrigade andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. Je vindt ze op [passendonderwijs.kafkabrigade.nl](https://passendonderwijs.kafkabrigade.nl) of op [www.passendonderwijs.nl](http://www.passendonderwijs.nl).

## 3. Benodigheden

- Minimaal drie flip-overvellen
- Post-its. Minimaal in twee kleuren, bij voorkeur vier kleuren (bijvoorbeeld: twee kleuren voor bestuurders en management, twee kleuren voor professionals. Dat geeft je naderhand gelegenheid om verschillen tussen antwoorden uit de twee groepen te analyseren)
- Stickers
- Donkere stiften (geen pennen) voor iedereen om mee te schrijven.

### 3.1 Ruimte

Het is in de ruimte mogelijk om te wisselen van een groepsdiscussie naar een discussie in kleine groepen. Er is ruimte voor het projecteren van een beamer.

## 4. Programma

Scenario 1	Scenario 2	Onderdeel	Activiteit
1,5 uur	3 uur		
5 (min)	5 (min)	I. Introductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begin met de leerdoelstellingen van de eerste workshop.</li> <li>• Introduceer kort de belangrijkste lessen uit de vorige workshop en deel de hand-outs uit (zie terugkoppeling bij de vorige workshop).</li> <li>• Zorg dat niet alleen de uitkomsten van de workshop, maar ook de analytische kaders in de hand-outs zijn meegenomen (definitiekruis, stappen in een klachtenprocedure, onderscheid formele en informele aanpak enzovoort).</li> <li>• Introduceer de opdracht voor de workshop: gezamenlijk een nieuwe klachtenprocedure ontwerpen (informele aanpak waar kan, formeel waar nodig).</li> <li>• Benoem dat de inzichten en analytische kaders uit de vorige workshop de belangrijkste bouwstenen vormen voor dit ontwerp.</li> <li>• Benoem de ambitie: toewerken naar een ontwerp en daar ook daadwerkelijk met de verantwoordelijke mensen acties en afspraken aan verbinden, om het in de praktijk te brengen.</li> </ul>
10	15	II. Terugblik en aan de slag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef een korte samenvatting van de uitkomsten van de eerste workshop.</li> <li>• Presenteer een Powerpoint-slide met de door de deelnemers (anoniem) meest opgeschreven elementen die in de klachtafhandeling verbeterd moeten worden.</li> <li>• Vraag de deelnemers om naar de slide te lopen en stickers te plakken bij die elementen/suggesties waarover ze het eens zijn dat er verbetering nodig is. Geef aan dat ze per stap/element maximaal één sticker mogen plakken.</li> </ul>

Scenario 1	Scenario 2	Onderdeel	Activiteit
1,5 uur	3 uur		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecteer de vijf belangrijkste stappen voor verbetering (daar waar de meeste stickers zitten. Meer of minder dan vijf kan ook, naar gelang het vertrouwen dat de groep er ook echt wat mee kan). Geef aan dat jullie straks in de workshop extra aandacht zullen hebben voor de belangrijkste vijf elementen. Voer eventueel een korte discussie over de reden waarom bepaalde elementen wel of juist niet belangrijk worden gevonden. Noteer die redenen op een losse flip-over.</li> <li>• Vraag deelnemers om in tweetallen te bespreken of en in hoeverre ze denken dat de stappen daadwerkelijk verbeterd kunnen worden. Laat ze hierbij gebruikmaken en vergelijken met de voorwaarden die ze in de eerste workshop hebben genoemd (staan in de hand-out). Geef de deelnemers hiervoor maximaal vijf minuten.</li> <li>• Vraag kort aan één of twee duo's om aan te geven welke van de stappen eenvoudig en gegeven de voorwaarden verbeterd zouden kunnen worden. Voer kort een discussie over het waarom en laat wat ruimte voor kritische opmerkingen van andere tweetallen.</li> <li>• Concludeer dat dit een manier zou kunnen zijn voor het uitvoeren van de groepsopdracht: zelf een procedure ontwerpen.</li> <li>• Vraag of er nog onduidelijkheden zijn ten aanzien van de verslaglegging of aanvullingen en beantwoord vragen daarover kort (niet teveel ruimte voor brede discussie!).</li> </ul>

Scenario 1	Scenario 2	Onderdeel	Activiteit
1,5 uur	3 uur		
15	40	III. Ontwerp eigen informele klachtenprocedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deel de groep op in kleinere groepjes van vier personen. Deel bijvoorbeeld in naar hiërarchische functie of formele rol in de klachtafhandeling.</li> <li>• Voorzie elk groepje van een flip-over en een vel met de opdrachtomschrijving. Zorg dat iedereen in het bezit is van de hand-out.</li> <li>• Zorg voor drie lege flip-overvellen en zorg dat iedereen in bezit is van een stift en een stapel post-its. Stel de deelnemers voor om naar de stappen in hun eigen klachtenprocedure te kijken.</li> <li>• Vraag of elk van de groepjes zijn procedure zo goed mogelijk visualiseert op de flip-overs. Vraag ze om iemand te selecteren die aan de hand van het flip-overvel kort de resultaten kan presenteren. Creativiteit wordt beloond!</li> <li>• Vraag de deelnemers de verschillende voorwaarden uit de vorige oefeningen serieus te nemen.</li> </ul>
20	40	III. Ontwerp eigen informele klachtenprocedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deel de groep op in kleinere groepjes van vier personen. Deel bijvoorbeeld in naar hiërarchische functie of formele rol in de klachtafhandeling.</li> <li>• Voorzie elk groepje van een flip-over en een vel met de opdrachtomschrijving. Zorg dat iedereen in het bezit is van de hand-out.</li> <li>• Zorg voor drie lege flip-overvellen en zorg dat iedereen in bezit is van een stift en een stapel post-its. Stel de deelnemers voor om naar de stappen in hun eigen klachtenprocedure te kijken.</li> <li>• Vraag of elk van de groepjes zijn procedure zo goed mogelijk visualiseert op de flip-overs. Vraag ze om iemand te selecteren die aan de hand van het flip-overvel kort de resultaten kan presenteren. Creativiteit wordt beloond!</li> <li>• Vraag de deelnemers de verschillende voorwaarden uit de vorige oefeningen serieus te nemen.</li> </ul>

Scenario 1	Scenario 2	Onderdeel	Activiteit
1,5 uur	3 uur		
20	30	IV. Presentatie van de resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat de groepjes kort hun eigen resultaten presenteren. Vraag mensen om tijdens de presentaties kritische vragen te formuleren. Benadruk daarbij de belangrijkste ingrediënten voor de procedure (Hebben ze op alle processtappen een antwoord gegeven? Is er sprake van betrokkenheid, duidelijkheid, persoonlijk contact?).</li> <li>• Vraag ongeveer drie mensen om na afloop van elke presentatie hun vragen te stellen en sta een korte discussie toe. Probeer de discussie binnen de grenzen van de opdrachtomschrijving en de daarbij passende vragen te houden (zie appendix 1).</li> <li>• Verzamel alle andere vragen van mensen, zodat je uiteindelijk alle op- en aanmerkingen in de verslaglegging kunt teruggeven aan de groep.</li> </ul>
20	35	V. Formuleren van de acties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als alle presentaties zijn geweest, vraag je de groep welke van de genoemde elementen in de presentaties direct in acties omgezet zouden kunnen worden.</li> <li>• Vraag welke actie iemand zou kunnen nemen en waarom. Vraag of diegene daarbij hulp van een ander nodig heeft en benader deze persoon als die aanwezig is. Vraag naar de termijn waarbinnen deze persoon zijn actie kan voltooien.</li> <li>• Vraag aan het eind aan de bestuurder en de eindverantwoordelijken voor de klachtenprocedure of en voor welke acties hij of zij zich extra hard wil maken. Zo zie je meteen hoeveel steun en draagvlak er is van bestuur en directie van het samenwerkingsverband om het mandaat voor verbetering te geven. Vraag ook naar de manier waarop de andere deelnemers dat in de praktijk kunnen zien.</li> </ul>



Scenario 1	Scenario 2	Onderdeel	Activiteit
1,5 uur	3 uur		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Schrijf bij alle acties de naam en de termijn waarbinnen ze gedaan kunnen worden. Benoem eventueel openstaande acties en vraag waarom ze niet kunnen worden verricht. Vraag of er mensen zijn die de mogelijkheden hierin verder zouden kunnen onderzoeken.</li> </ul>
5	20	VI. Discussie en evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedank de deelnemers voor hun deelname.</li> <li>Geef aan dat je alle informatie op de flip-overs binnen een week zal documenteren en rondsturen.</li> <li>Vat kort samen wat jullie hebben gedaan.</li> <li>Sluit af met de leerdoelen:</li> <li>Vraag om reacties van het publiek. Hebben ze wat geleerd ten aanzien van de leerdoelen? Waarom wel of waarom niet? Wat vonden ze waardevol? Wat niet? Wat was moeilijk? Wat levert het voor mensen concreet op?</li> <li>Benadruk ook de vertrouwelijkheid van de informatie: wat besproken is, is bestemd voor de deelnemers en in principe niet voor mensen die niet deelnamen aan de workshop.</li> <li>Sluit af.</li> </ul>
Achteraf		VII. Terugkoppeling	Maak foto's van alle flip-overs. Doe uitgebreid verslag van de uitkomsten van de workshop. Gebruik daarvoor de structuur van de workshop. Bespreek de uitkomst eventueel met bestuurders en zorg dat de terugkoppeling bij iedereen bekend is. Monitor vervolgstappen.

## 5. Scenario

### I. Introductie

(5/5 minuten)

Als het goed is, zit je als trainer voor het eerst weer fysiek met de deelnemers van de eerste workshop. Deze tweede workshop is een vervolg op de eerste en borduurt voort op de inzichten en leerdoelstellingen die je daar met de groep hebt opgedaan en nagestreefd. Het is goed om in de introductie nog even terug te grijpen naar de leerdoelstellingen en de relatie tussen de eerste en de tweede workshop, voor je met elkaar de diepte ingaat.

- Geef een korte samenvatting van de oefeningen uit de eerste opdracht:

We hebben een definitie gemaakt van het begrip klacht, waarbij we het perspectief van de klager leidend hebben gemaakt. Bovendien laten we zien dat een klacht niet altijd formeel, maar ook informeel of zelfs onbewust kan worden overgebracht. En we zijn erachter dat ouders of andere klagers meerdere redenen hebben voor het indienen van een klacht: van behoefte aan hulp tot de behoefte om gehoord te worden of een vraag om duidelijkheid.

We hebben onze eigen klachtenprocedure in kaart gebracht. Daarbij keken we naar zichtbaar maken en toegankelijkheid, het signaleren en verwerken van de klacht, het afronden en (kort) het leren van de praktijk. We hebben het onderscheid gemaakt tussen een formele en een informele klachtenprocedure en gekeken of de eigen klachtenprocedure voldoet aan de norm: formeel als het moet, informeel als het kan. Daarbij keken we in de verschillende stappen van de klachtafhandeling naar de mate van betrokkenheid, de mate van persoonlijk contact en de mate van duidelijkheid.

- Vervolg met de leerdoelstellingen van de eerste twee workshops.
- Introduceer kort de belangrijkste leerlessen uit de vorige workshop.
- Deel de hand-outs ondertussen uit (zie 'terugkoppeling' bij de vorige workshop).
- Zorg dat niet alleen de uitkomsten van de workshop, maar ook de analytische kaders in de hand-outs staan (definitiekruis, stappen in een klachtenprocedure, onderscheid formele en informele aanpak).
- Introduceer de opdracht voor vandaag: gezamenlijk een nieuwe klachtenprocedure ontwerpen (informele aanpak waar kan, formeel waar nodig).

Benoem dat de inzichten en analytische kaders uit de vorige workshop de belangrijkste bouwstenen vormen voor dit ontwerp. Benoem de ambitie: toewerken naar een ontwerp en daar ook daadwerkelijk met de verantwoordelijke mensen acties en afspraken aan verbinden om het in de praktijk te brengen.

## II. Terugblik en aan de slag

(10/15 minuten)

- Geef een korte samenvatting van de uitkomsten van de eerste workshop.
- Presenteer een Powerpoint-slide met de door de deelnemers (anoniem) meest opgeschreven elementen die in de klachtafhandeling verbeterd moeten worden. Deze suggesties hebben ze opgeschreven aan het eind van de eerste workshop. Presenteer de suggesties op de slide onder elkaar en zorg dat ze allemaal op één slide passen. Zet de suggesties die met elkaar te maken hebben eventueel gegroepeerd onder elkaar, zodat deelnemers samenhang kunnen zien.

- Vraag de deelnemers om naar de slide te lopen en stickers te plakken bij die elementen/suggesties waarover ze het eens zijn dat er verbetering nodig is.
- Selecteer de vijf belangrijkste stappen voor verbetering (meer of minder kan ook, naar gelang het vertrouwen dat de groep er ook echt wat mee kan). Geef aan dat jullie straks in de workshop extra aandacht zullen hebben voor de belangrijkste vijf elementen.

Voer eventueel een korte discussie over de reden waarom bepaalde elementen wel of juist niet belangrijk worden gevonden. Schrijf die redenen op een losse flip-over. Wees scherp op eventuele verschillen van opvatting tussen mensen met verschillende functies in het samenwerkingsverband. Kan het zijn dat ze hun eigen perspectief te dominant maken? Introduceer bij grote meningsverschillen het perspectief van de ouder (klager) en stel de vraag waar ze denken dat de klager het meest baat bij zou hebben. Kom bij blijvende onenigheid overeen dat er sprake is van een meningsverschil en sluit de discussie af.

- Vraag iedereen om in tweetallen, bijvoorbeeld met de buurman, de voorwaarden uit de vorige workshop (op de hand-out) te vergelijken met de selectie van belangrijkste stappen die aangepakt moeten worden. Vraag ze om te bespreken of en in hoeverre ze denken dat de stappen daadwerkelijk verbeterd kunnen worden. Laat ze hierbij ook vergelijken met de voorwaarden die ze in de eerste workshop hebben genoemd. Geef ze hiervoor maximaal vijf minuten.
- Vraag kort een of twee duo's om aan te geven welke van de stappen eenvoudig en gegeven de voorwaarden verbeterd zouden kunnen worden. Voer kort een discussie over het waarom en laat wat ruimte voor kritische opmerkingen van andere tweetallen.

- Concludeer dat deze oefening een manier kan zijn om de groepsopdracht uit te voeren: zelf een procedure ontwerpen. Geef ook aan dat je iedereen wilt stimuleren om straks in de opdracht extra aandacht te besteden aan de stappen die in deze oefening zijn besproken. Daar valt blijkbaar in de praktijk de meeste winst te boeken.
- Vraag of er nog onduidelijkheden zijn ten aanzien van de verslaglegging of aanvullingen. Beantwoord vragen en opmerkingen kort, laat niet teveel ruimte voor brede discussie.

**TIP:** door mensen met verschillende functies of rollen een andere kleur stickers te geven, kun je heel gauw met elkaar visueel maken of het verschil in functie ook leidt tot een ander perspectief op het probleem. Gebruik dit soort observaties ook tijdens de discussies. Het maakt mensen er bijvoorbeeld scherp op dat ze in sommige gevallen te dominant vanuit hun eigen perspectief redeneren.

### III. Ontwerp eigen informele klachtenprocedure

(20/40 minuten)

- Deel de groep op in groepjes van vier personen. Probeer daarbij diverse groepjes te maken, zodat meerdere typen betrokkenen uit het samenwerkingsverband in een groepje moeten samenwerken.
- Voorzie elk groepje van een flip-over en een vel met de opdracht goed uitgeschreven (zie appendix 1).

Licht de opdracht kort toe. Geef de deelnemers verder de creatieve ruimte om zelf over een vormgeving en wijze van noteren na te denken.

- Meld dat alle groepjes hun procedure zo goed mogelijk dienen te visualiseren op de flip-overvellen. Vraag ze om iemand in het groepje te selecteren, die aan de hand van het flip-overvel kort de resultaten kan presenteren.

### IV. Presentatie van de resultaten

(25/25 minuten)

- Zorg dat er drie flip-overvellen hangen, waarvan elk gereserveerd is voor één van de onderstaande vragen:
  1. Kan het contact persoonlijker?
  2. Kunnen we sneller meer duidelijkheid bieden?
  3. Is er voldoende betrokkenheid?
- Laat de groepjes kort hun eigen resultaten presenteren. Vraag mensen om tijdens de presentaties kritische vragen te formuleren. Benadruk daarbij de belangrijkste ingrediënten voor de procedure: hebben ze op alle processtappen een antwoord gegeven? Is er sprake van betrokkenheid, duidelijkheid, persoonlijk contact?
- Schrijf de stappen uit de klachtprocedure die groepjes noemen in hun presentatie bij op de flip-overvellen. Kan een stap volgens een groepje persoonlijker? Schrijf de stap dan op de eerste flip-over. Kan het ook duidelijker? Dan schrijf je de stap ook bij op de tweede flip-over enzovoort.
- Vraag ongeveer drie mensen na afloop van elke presentatie om hun vragen te stellen en sta een korte discussie toe. Probeer de discussie binnen de grenzen van de vragen uit de opdracht te houden en maak gebruik van de informatie op de flip-overs.
- Verzamel alle vragen van mensen, zodat je uiteindelijk alle op- en aanmerkingen in de verslaglegging kunt teruggeven aan de groep.

**TIP:** Door de groepjes te citeren bij het schrijven op de flip-overs, zorg je dat ook de suggesties voor verbetering zichtbaar blijven. Zo krijg je

met elkaar een beeld van welke stap in de klachtprocedure het meeste aandacht vereist voor het invoeren van een informele aanpak. En een mogelijk beeld van de oplossingsrichting. Er kunnen bijvoorbeeld vooral suggesties zijn voor meer persoonlijk contact. Neem de tijd in een discussie om daarop door te vragen. Is dit een vertekend beeld of schieten we tekort als het gaat om persoonlijk contact? Zorg dat je vragen aan verschillende personen in de organisatie stelt: zowel docenten als bestuurders.

## V. Formuleren van de acties

(30/35 minuten)

- Als alle presentaties zijn geweest, vraag je de groep welke van de genoemde elementen in de presentaties direct in acties omgezet kunnen worden.
- Vraag welke actie iemand zou kunnen nemen om verbeteringen van de klachtenprocedure in de praktijk te brengen en hoe. Vraag of diegene daarbij hulp van een ander nodig heeft. Schrijf dit goed op. Is diegene aanwezig? Vraag dan of hij/zij bereid is om die hulp te bieden en onder welke voorwaarden. Vraag naar de termijn waarbinnen deze persoon de actie kan ondernemen.
- Vraag aan het eind aan de bestuurder of de eindverantwoordelijke van de klachtenprocedure voor welke acties hij of zij zich hard wil maken. Zo zie je meteen hoeveel steun en draagvlak er is van bestuur en directie van het samenwerkingsverband, om het mandaat voor verbetering te geven.
- Schrijf bij alle acties de naam van wie ermee aan de slag gaat. Noteer ook de termijn waarbinnen de actie uitgevoerd zou kunnen worden. Benoem eventueel openstaande acties en vraag waarom ze niet kunnen worden uitgevoerd. Vraag of er mensen zijn die de mogelijkheden hierin verder zouden kunnen onderzoeken.

## VI. Discussie en evaluatie

- Bedank de deelnemers voor hun deelname.
- Geef aan dat je alle informatie op de flip-overs binnen een week zal documenteren en rondsturen. Vat daarbij kort samen:
  - We hebben eerste gekeken naar het begrip 'klacht'
  - Vervolgens hebben we de eigen klachtafhandeling in kaart gebracht
  - Daarna keken we naar het onderscheid tussen formele en informele klachtafhandeling
  - We hebben zelf een informele procedure voor klachtafhandeling ontworpen
  - En we hebben een aantal acties geformuleerd voor verbetering en gekeken of die ook kunnen worden uitgevoerd in de praktijk
- Sluit af met de leerdoelen:
  - Kennis vergroten over de betekenis en meerwaarde van een goede klachtafhandeling binnen de eigen lokale context
  - Inzichtelijk maken hoe je een procedure van klachtafhandeling kunt ontwerpen.
- Vraag om reacties van de deelnemers. Hebben ze wat geleerd ten aanzien van de leerdoelen? Waarom wel of waarom niet? Wat vonden ze waardevol? Wat niet? Wat was moeilijk? Wat levert het voor mensen concreet op?
- Benadruk ook de vertrouwelijkheid van de informatie: wat besproken is, is bestemd voor de deelnemers en in principe niet voor mensen die niet deelnamen aan de workshop.
- Sluit af.

## Appendix 1: Opdrachtomschrijving

Uit te delen tijdens bij opdracht III in workshop 2.

- Beschrijf met elkaar een verbeterde informele klachtafhandeling-procedure.
- Zorg ervoor dat je je verplaatst in het perspectief van de ouder of degene die een klacht heeft ingediend. Doe dit aan de hand van je gezamenlijke definitie zoals beschreven in het definitiekruis.
- Benoem een aantal duidelijke maatregelen/acties om te zorgen dat de klachtafhandeling betrokken, duidelijk en via persoonlijk contact verloopt.
- Doe deze oefening aan de hand van de volgende vragen:
  - Waar kunnen klachten gemeld worden?
  - Bij wie komen meldingen terecht?
    - Wanneer wordt er contact opgenomen met degene die de melding gedaan heeft?
    - Welke typen resultaten kan je onderscheiden en hoe ga je daarmee om?
    - Hoe verloopt de afhandeling van de klacht?
    - Blijf rekening houden met praktische zaken als efficiency. Een goed idee om dingen sneller of efficiënter te doen verdient altijd aandacht. Maar verlies daarbij niet het perspectief van de ouder uit het hoofd.

# 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](mailto:info@kafkabrigade.nl) en [info@kennisland.nl](mailto: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](http://www.kafkabrigade.nl)  
[info@kafkabrigade.nl](mailto:info@kafkabrigade.nl)



[www.kennisland.nl](http://www.kennisland.nl)  
[info@kennisland.nl](mailto:info@kennisland.nl)