



Kantelteams maken werk van passend onderwijs en de veranderingen in het sociale domein

Het is veel, heel veel

Er verandert veel in het sociale domein. Hieraan zijn debet de overheveling van de jeugdzorg en onderdelen van de AWBZ ("via de WMO") naar de gemeente en de invoering van de Participatiewet en de wet Passend Onderwijs. Deze veranderingen brengen voor gemeenten omvangrijke nieuwe taken en bevoegdheden met zich mee. Zij staan voor de uitdaging er voor zorg te dragen dat er een stevig fundament in het sociale domein ontstaat. Ook schoolbesturen krijgen te maken met een zwaardere en meer centrale opdracht. Van de maatschappelijk dienstverleners in de domeinen welzijn, jeugdhulp, arbeid en gezondheidszorg vraagt het nieuwe business modellen, een herschikking in nieuwe onderlinge verhoudingen (niet in de laatste plaats met de gemeente), innovatief aanbod en de ontwikkeling en adoptie van nieuwe werkwijzen, gebaseerd op nieuwe uitgangspunten. Dat alles deels geregisseerd en gefinancierd door de gemeente en ten dele onder de regie van het onderwijs.

Daarnaast is, meer dan in het verleden, sprake van lokaal en regionaal verbonden en van elkaar afhankelijke partijen: samenwerking is de spil van de ambitie om de situatie van dit kind, deze jeugdige, of volwassene te versterken. Niemand kan het alleen! Leidende principes zijn voor alle betrokkenen:

- één burger, één gezin, één plan, één hulpverlener;
- eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht van de burger en zijn netwerk;
- participatie en ondersteuning vinden, zoveel mogelijk, dicht bij huis plaats;
- méér doen met minder.

Het is veel, heel veel, wat er afkomt op gemeenten, de maatschappelijk dienstverleners in de domeinen welzijn, jeugdhulp, arbeid en gezondheidszorg, de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en de scholen, werkgevers en – niet in de laatste plaats – burgers.

Door de Rijksoverheid en andere landelijke partijen is een indrukwekkende hoeveelheid wet- en regelgeving, toelichtingen, stroomschema's, protocollen, schoolvoorbeelden, handreikingen, enzovoorts, ontwikkeld en breed verspreid. Ook op lokaal en regionaal niveau is sprake van een groeiende hoeveelheid documenten als voorbereiding op, en uitwerking van, wat komen gaat. Wie daarin de weg nog vindt?

De laatste maanden werd Quanta NpM keer op keer benaderd met **hoe vragen**. Deze bleken bij doorvragen telkens weer gericht op het organiseren en regisseren van de vereiste (samen)werkprocessen in de dagelijkse praktijk: in en om de klas, binnen de afdeling leerplicht, op het niveau van het Regionale Meld en Coördinatiepunt (RMC), in de maatschappelijke organisaties die aansluiting zoeken bij een veranderende vraag en op zoek zijn naar

(aanvullende of vervangende) financiering, in het Werkbedrijf, de Dienst Werk en Inkomen, enzovoorts.

Meerdere keren werd hieraan toegevoegd dat de hoge werkdruk van menig een niet of nauwelijks een extra tijdsinvestering toestaat. En dat terdege rekening moet worden gehouden met de ervaren massiviteit en grote onzekerheid die zowel passend onderwijs als de transities in het sociale domein nog eigen zijn én met alle obstakels die goedwillende professionals in de weg staan bij het realiseren van de noodzakelijke veranderingen. En, zo werd enkele keren aangevuld, er mogen vanzelfsprekend geen kinderen, jeugdigen of volwassenen tussen wal en schip vallen tijdens de verwachte turbulente periode vol van veranderingen.

Maak het hanteerbaar met kantelteams¹

Quanta NpM deed goede ervaringen op met een zeer concrete methodiek voor systeemontwikkeling, afkomstig uit de wereld van de ICT. Deze methodiek blijkt – enigszins aangepast – ook goed geschikt te zijn voor toepassing in de werelden van passend onderwijs en de transities in het sociale domein. Zeker wanneer ondanks onzekerheid concrete stappen gezet dienen te worden, goede resultaten een vereiste zijn, en er ruimte nodig is om te kunnen leren en versterken ('we bewandelden deze weg immers niet eerder'). De methodiek samengevat:

Stap 1. Stel een kantelteam samen.

Dit is een klein team dat bestaat uit diegenen die *samen* in staat zijn om bijvoorbeeld in de school werk te maken van thuiszitters, in de gemeente de toeleiding naar arbeid te realiseren, in de wijk diegenen te helpen wiens eigen kracht versterking behoeft, rondom dit gezin de cliëntondersteuning te organiseren, enzovoorts. Formeer deze teams rond de belangrijkste uitdagingen bij het realiseren van passend onderwijs en de transities in het sociale domein.

Stap 2. Regel een regisseur en een kantelaar

De regisseur is een zeer betrokken deskundige, die weet wat er speelt en een goed beeld heeft van wat er nodig is. Deze is verantwoordelijk voor het opstellen en beheren van de

¹ De hier beschreven methodiek is een bewerking van het in 1993 door Dr. Jeff Sutherland ontwikkelde 'scrum', een methodiek voor projectmanagement die vooral is toegepast in de wereld van de informatietechnologie. Diegenen die hiervan graag meer willen weten worden verwezen naar *'Scrum. A revolutionary approach to building teams, beating deadlines and boosting productivity'*. J. Sutherland, Random House Business Books, New York 2014.



werkagenda die beschrijft **wat** het kantelteam moet doen.

De kantelaar is iemand die erg goed is in het opruimen van obstakels. Zodra het kantelteam melding maakt van hindernissen die in de weg staan van het realiseren van de doelstellingen, is de kantelaar degene die er voor zorgt dat deze zo snel mogelijk verdwijnen. Het gaat dan om hindernissen zoals een te grote werkdruk, collega's of externe partijen die weigeren mee te werken, of een leidinggevende die zich te afzijdig houdt.

Stap 3. Verfijn de werkagenda en schat de hoeveelheid werk

Kantelteam, kantelaar en regisseur bekijken in deze derde stap samen hoe in de door de regisseur opgestelde werkagenda nog concreter kan worden beschreven wát er moet gebeuren. Alle massiviteit, abstractie en onduidelijkheid wordt uit de werkagenda gehaald.

Het kantelteam beschrijft daarnaast van alle taken wat de gewenste, zichtbare uitkomst is wanneer deze zijn afgerond (Welk resultaat ligt er op tafel als de taak klaar is?) en maakt een schatting van de hoeveelheid werk die de uitvoering van elke taak vraagt.

Het zeer specifiek benoemen van de zichtbare resultaten van een afgeronde taak en het schatten van de hoeveelheid werk, zijn belangrijke hulpmiddelen bij het versterken van het lerend vermogen van een kantelteam.

Stap 4. Plan een "sprint"

Kantelteams plannen hun werk in korte en vastliggende perioden van een tot hoogstens vier weken. Dit zijn onveranderbare tijdsblokken waarin de geselecteerde taken uitgevoerd worden en op de laatste dag klaar zijn. Het gaat om taken waarvan het kantelteam meende deze binnen deze sprint ook echt af te kunnen ronden. Vooral bij omvangrijkere taken, zijn er uiteraard meerdere opeenvolgende "sprints" nodig om deze te kunnen afronden. Desondanks wordt er nooit meer dan één sprint vooraf gepland.

Het kantelteam hangt op een vaste en voor alle kantelteamleden zichtbare plek een kantelbord op dat de actuele voortgang laat zien van de "sprint". Het kantelbord wordt dagelijks "in het voorbij gaan" bijgehouden. Zo is voor iedereen altijd duidelijk wat de voortgang is.

Stap 5. Drie compacte overleggen

Elke "sprint" kent drie compacte overleggen. Enkele keren per week vindt op vaste tijdstippen *werkoverleg* plaats. Drie vragen staan centraal en worden door alle leden van het kantelteam beantwoord:

1. Wat heb je afgerond sinds ons vorige overleg?
2. Wat zal je afgerond hebben voor ons volgende overleg?
3. Welke hindernissen staan in je weg?

De kantelaar pakt de antwoorden op de laatste vraag op. Dit gesprek duurt ten hoogste 15 minuten.

Het tweede overleg is de *sprintevaluatie*. Ook dit is een overleg dat kort is. Hoogstens 30 minuten. Dit is het moment waarop het kantelteam de resultaten toont van de afgeronde taken aan collega's en andere belanghebbenden (tot en met leden van de doelgroep). Hen wordt gevraagd de resultaten te beoordelen.

Zo krijgt het kantelteam aan het einde van elke sprint waardevolle feedback van de partijen die er het meest toe doen. Dit leert het kantelteam niet alleen hoe de uitgevoerde taken worden gewaardeerd, maar ook hoe betrokkenen aankijken tegen de resultaten: zijn deze zoals gewenst?

Het derde overleg is de *sprintterugblik*. Hierin bespreekt het kantelteam de verkregen feedback en het werkproces van de voorbij sprint: hoe kwamen de resultaten tot stand? Zowel voor wat betreft resultaten als werkproces wordt kritisch gekeken welke verbeteringen mogelijk zijn. Kernvraag: welke verbeteringen in kwaliteit en tempo zijn mogelijk?

Zodra het kantelteam tot conclusies is gekomen, is het aan de regisseur om op basis daarvan de planning voor de volgende sprint op te stellen. De kantelaar voegt waar nodig obstakels toe aan zijn takenlijst.

Stap 6. De volgende sprint gaat van start. Het proces herhaalt zich.

Verandering binnen bereik

De grote nadruk op concrete activiteiten en zichtbare resultaten, de planning telkens in één korte reeks, de directe feedback en de vertaling daarvan naar conclusies voor de kwaliteit en snelheid van opereren van het kantelteam, maken dat massieve ambities hanteerbaar worden. De zichtbare resultaten en de feedback motiveren en stimuleren tot leren. Zo ontstaat een beweging van '*praten over...*' naar '*werken aan...*'.

Quanta NpM | Culemborg | 02.10.2014 | Drs. Jos van der Horst SMP | horst@quantanpm.nl