

An aerial photograph of a city, likely Bonn, Germany, featuring a wide river (the Rhine) with several bridges and a large, ornate monument on a peninsula. The city is densely packed with buildings, and the sky is filled with large, white clouds. The title 'RIJNLANDS ORGANISEREN BIJ GEMEENTEN' is overlaid in large white letters on the bottom left of the image.

RIJNLANDS ORGANISEREN BIJ GEMEENTEN

Bert Berghuis, Bianca Meekers en Jelle van Ophoven

Gemeenten zijn al geruime tijd op zoek naar een meer wendbare organisatie, die aansluit op de dynamiek van de buitenwereld. Deze zoektocht leidt onder andere tot de behoefte aan vormen van zelforganisatie, eigenaarschap, verplating, ontschotting, verbindend en dienend leiderschap, het willen werken vanuit de bedoeling, alsook opgavengericht werken, kerngericht werken en experimenten met overheids- en burgerparticipatie. Al deze elementen hebben sterke overeenkomsten met het Rijnlands organiseren, dat een overkoepelend - congruent -waardensysteem biedt. In dit artikel geven we eerst een beschouwing vanuit Rijnlands organiseren op de kenmerken van een gemeente en bieden vervolgens inspiratie om ermee aan de slag te gaan.

Om te beginnen een intro op de belangrijkste, samenhangende, Rijnlandse organisatieprincipes. Want wat houdt het Rijnlands gedachtegoed nu eigenlijk in? Bij het Rijnlands organiseren staat de 'voorkant' van de organisatie (= het primaire proces) centraal. De voorkant is gericht op de realiteit/ leefwereld en niet alleen op de vaak intern gerichte systeemwereld. Medewerkers aan de voorkant zijn in de letterlijke zin van het woord 'tussenwerkers' (tussen leef- en systeemwereld in) om het één met

het ander af te stemmen. Zoals een ober functioneert tussen het terras en de keuken/bar.

Vakmanschap is daarbij een sleutelbegrip omdat vanuit vakmanschap ter plekke kan worden geïmproviseerd - om maatwerk te leveren - aan de voorkant. Zo nodig kan ook 'intelligente ongehoorzaamheid' worden toegepast binnen het kader van de collectieve ambitie (bedoeling) ten opzichte van algemene regels, als de praktijksituatie daarom vraagt. Wendbaarder kan het niet. Het leiderschap is gericht op het ontwikkelen van de brede taakvolwassenheid bij de medewerkers. Vakmanschap behelst overigens niet alleen materiekkennis maar ook vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten (zoals lef tonen).

Het organiseren gebeurt zo veel en zo dicht mogelijk bij en vanuit het werk van de vakmensen zelf. Ondersteunend daaraan is er sprake van 'slow management': op het juiste moment de dingen doen en laat de rivier stromen (doe dat wat nodig is: niet meer, niet minder). Met korte en directe lijnen vindt horizontale samenwerking plaats tussen medewerkers van verschillende organisatieonderdelen en tussen de collega's van samenwerkende organisaties (netwerk), zonder al te veel hiërarchische en organisatorische bemoeienis. Rijnlands organiseren gaat verder uit van teamplay ('samen schitteren') en van intrinsieke behoeften van medewerkers. Bij veranderen wordt het hier en nu als vertrekpunt genomen, is sprake van maatwerk en veranderen is erop gericht dat de organisatie heeft 'geleerd te leren'. Ten slotte hecht Rijnlands waarde aan het langetermijnperspectief, de continuïteit en het rekening houden met verschillende stakeholders, zoals de publieke sector dat betaamt.

Samengevat gaat het bij Rijnlands organiseren om de drie V's: vakmanschap, verbinding en vertrouwen (Jaap Peters e.a.). Het principe is het regelvermogen vanuit het vakmanschap te vergroten en de totale regel noodzaak in de organisatie te verkleinen (naar de sociotechniek). Hoe meer er aan de voorkant in het hier en nu wordt opgelost des te minder heeft de organisatie er later 'last' van.

Rijnlands organiseren daagt ons uit op echte, duurzame wendbaarheid. Dat wil zeggen: uitgaan van de kracht van de medewerkers als samenwerkend intrinsiek gemotiveerd geheel. En uitgaan van de

voorkant ten dienste van de concrete leefwereld (Wouter Hart) in plaats van bedachte meer intern gerichte organisatieveranderplannen vanuit de systeemwereld (al dan niet ter externe legitimatie, Thijs Homan).

Is de gemeente typisch Rijnlands of juist niet?

Nu we wat meer weten wat Rijnlands organiseren inhoudt, is de vraag hoe Rijnlands gemeenten zijn. In een aantal opzichten zijn gemeenten van nature Rijnlands te noemen. De gemeente staat als eerstelijns overheid het dichtst bij de concrete leefwereld van burgers. Dat was immers ook de bedoeling bij de drie decentralisaties in 2015. Het klantperspectief staat als het goed is als vanzelf centraal via de gekozen gemeenteraad. In de basis zijn de medewerkers intrinsiek gemotiveerd vanuit een maatschappelijke drijfveer, dus een hoger gelegen doel. Ook hebben ze veelal een lange verblijftijd waardoor loyaliteit en een bepaalde vorm van vakmanschap ontwikkeld kan worden. Het lange termijnperspectief is bij een gemeente meer verankerd omdat effecten op lange termijn moeten worden meegewogen (naast incidentenpolitiek).

Tegelijkertijd zijn er klassieke kenmerken van de gemeente die Rijnlands organiseren kunnen belemmeren. Gemeenten werken met veel landelijk opgelegde, wettelijke taken. De ambtenaar (publieke professional) heeft een neutrale en dienende (en afwachtende) positie waarbij het primaat bij de politiek (raad en college) ligt. De raad is als hoogste orgaan kaderstellend en controlerend, verticaal sturend, via het college. Verantwoording is nodig naar deze organen. Het politieke spel leidt bovendien regelmatig tot wispelturigheid, scorebordpolitiek en procesgedoe in de systeemwereld. De gemeente is een glazen huis en staat in de spotlights als een burger in z'n leefomgeving wordt geraakt. Alles kan een bananenschil worden waarop je kunt uitglijden en waardoor afbreukrisico's vermeden moeten worden. Sowieso is een belangrijk deel van het primaire proces gericht op het omgaan met diverse belangen en de mogelijkheid dat er in bezwaar wordt gegaan. De gemeente zit per definitie vaak in een dilemma tussen het risico op precedentwerking (en cliëntelisme) en de behoefte aan gewoon maatwerk leveren. Veel zaken in de gemeente hangen ook nog eens met el-

kaar samen en vragen een integrale blik en afweging. Maar al te vaak wordt menselijk maatwerk verward met willekeur.

Ontwikkelingen naar meer Rijnlands werken

Onder druk van diverse ontwikkelingen (zie kader) zien we in onze adviespraktijk dat gemeenten in de afgelopen pakweg tien jaar gaandeweg, impliciet, al wat meer Rijnlands zijn gaan opereren. Zonder overigens nog echt fundamenteel de gemeentelijke organisatie in te richten vanuit de voorkant. Wat we zien is dat een meer faciliterende houding van de overheid steeds meer een beleidsintentie is (de responsieve overheid in een actieve samenleving, NSOB-model), in plaats van regels en beleid afkondigen. Het in gesprek gaan in plaats van een regeling blind toepassen; in de relatie zit de oplossing. Ook zien we het terug in het 'ja, tenzij' principe in de ruimtelijke sector (omgevingswet) en sociaal domein in plaats van regelgericht werken. Gemeenten willen dat het beleidsproces meer gestart wordt van buiten naar binnen en minder in lijvige beleidsnotities (beleidsmedewerker oude stijl). Het collegeprogramma is wat meer op hoofdlijnen, de uitwerking is vervolgens maatwerk. De vakambtenaar schuift vaker aan bij de portefeuillehouder. Er wordt geëxperimenteerd met vormen van burgerparticipatie en met kern- en gebiedsgericht werken (met alle uitdagingen daarbij). Organisatieontwikkeling wordt steeds meer organisch gedaan waarbij een reorganisatie veelal een sluitstuk is. Lijvige, allesomvattende en abstract geformuleerde organisatieplannen behoren steeds meer tot het verleden. Het overleg met de OR vindt vaker informeel plaats, met respect voor haar traditionele rol. De dienende, verbindende, leidinggevende komt niet alleen maar voor op papieren ideaal-functieprofielen maar ook steeds meer in de praktijk. Er is een verschuiving van projectmatig, programmatisch naar opgavengericht werken met de samenleving (waarbij 'systeemwereldachtige' kretologie nog wel op de loer ligt). SMART-afspraken verdwijnen ten faveure van het goede gesprek met de medewerker. Organogrammen worden tegenwoordig bijna standaard vanuit het bovenaanzicht getekend (bollenplaat of honingraat in plaats van de hark vanuit een zijaanzicht). Zo wordt de wens tot horizontaal samenwerken benadrukt. Het belang van teams en van teammanagers die niet ver afstaan

van de werkvloer staat steeds meer voorop, inclusief het afschaffen van 'afdelingen' en afdelingshoofdenlaag.

Voor elke gemeente waar bovenstaande ontwikkelingen zijn ingezet kunnen we twee gemeenten noemen die nog ver af staan van het Rijnlandse ideaal. En diegenen die dit ideaal wel nastreven zien we ook worstelen. Gaat een bevlogen gemeentesecretaris weg, dan valt de gemeente soms terug. Bij een aantal incidenten in de organisatie grijpt de politiek in op het ingeslagen pad van de nieuwe organisatiefilosofie. En mooie veranderingen en -interventies blijven hangen en brengen in de praktijk geen echte veranderingen teweeg. Anderzijds, mogelijk zijn het allemaal bewegingen vooraf (nieuwe patronen) die voorafgaan aan een doorbraak; soms bewust, soms bij toeval (COVID) waarbij de verandering er eerder dan de strategie is.

Waarom hiërarchisch sturen niet meer houdbaar is:

Ontwikkelingen bij de lokale overheid die maken dat het klassiek hiërarchisch en verticaal sturen op veel plekken in de gemeentelijke organisatie al een tijdje niet meer houdbaar is:

- De veranderende rol van de overheid in de huidige informatiesamenleving (faciliterend, samenwerkend, responsief);
- De impact van mondige burgers, social media en het effect van verruwing, verharding en versplintering in de samenleving op de beweeglijkheid van de lokale politiek;
- Om kunnen gaan met de toegenomen complexiteit van gedecentraliseerde taken, in een complex netwerk en met schaarse publieke middelen;
- Grote maatschappelijke opgaven en crises van klimaat, energie, wonen en vluchtelingen (en die niet op zichzelf staan);
- Andere verwachtingen over werken, hogere opleiding en kennis van de ambtenaren, op een krappe arbeidsmarkt. En het verdwijnen van administratieve functies door digitalisering.

Rijnlandse dilemma's in het gemeentelijk bestel

Essentieel in Rijnlands denken is de 'voorkant' centraal stellen en de rechtstreekse interactie tussen vakmedewerker en de inwoners daarin. Maar wie maakt deel uit van deze voorkant in het gemeentelijk bestel? Vanuit de medewerkerszijde: is dat de professional, de wethouder en/of het raadslid? Vanuit de klantzijde: is dat de individuele burger, een dorpsraad, alle inwoners, de samenleving, het lokale verenigingsleven of de raad als een soort klant?

Complicerende factor bij nadenken over de voorkant is dat gemeenten verschillende rollen vervullen: handhaver, dienstverlener, beheerder, ontwikkelaar/partner, politiek en die van uitvoerder. Hierdoor verhouden ze zich steeds anders tot de omgeving. Dit maakt het primaire proces minder eenduidig.

Bovendien liggen de vraagstukken ook niet op een eenduidig niveau: van straat en wijk, gemeentelijk niveau, (sub)regionaal tot en met landelijk. En de leefwereld is steeds groter geworden waardoor de schaalniveaus waarop de vraagstukken (zoals mobiliteit en arbeidsmarkt) zich afspelen steeds meer uiteenlopen. Mensen leven en werken immers niet meer hun leven lang in een klein dorp. Ook dit maakt de voorkant minder grijpbaar. Inwoners verschillen ook hoe zij bewegen in een gebied en dus wat hun overwegende oriëntatie is. De klant(vraag) is kortom in allerlei opzichten zeer divers.

Het dualisme maakt dat ieder z'n formele rol speelt in de systeemwereld van een gemeente. De raad en het

college geven sturing aan de ambtelijke organisatie en er is bovendien veel dynamiek tussen college en raad waar de ambtenaar doorgaans een, naar verhouding, afwezige en ondergeschikte rol in heeft.

Anders kijken naar het bestel?

Als we het gemeentelijk 'systeem' zelf in meer of mindere mate zouden kunnen veranderen naar een meer Rijnlandse aanpak, hoe zou dat er dan uit kunnen zien? Hieronder een aantal prikkelende suggesties.

- Meer initiatieven waarin raad/college, ambtenaren en inwoners samen in gesprek gaan of aan de slag gaan, zoals in burgerpanels en dergelijke. Een mooi, verdergaand voorbeeld van participatie is een (goed georganiseerd en ondersteund) burgerberaad waarin (via loting) een diverse groep inwoners zelf met een heikel maatschappelijk onderwerp aan de slag gaat en ook bijvoorbeeld experts kan uitnodigen (Eva Rovers, *Nu is het aan ons, oproep tot echte democratie*);
- Een raad die op (nog) grotere afstand staat. Een soort moderne, democratisch gekozen, stimulerende, raad van toezicht. Publieke professional en overheidsorganisatie hebben daarbinnen meer ruimte om te schakelen met de omgeving;
- (Meer tolerantie voor) eigenwijze of zelfbewuste professionals die weerbaarder zijn, stevig en sensitief tegelijk, dus radicaler investeren in taakvolwassenheid, in brede zin. Een hele andere rolopvatting over de ambtenaar ('Street level bureaucrats': Straatregie). In plaats van machteloos of vervreemd staan ten opzichte van het te voeren beleid;
- Ruimte bieden voor een nieuw soort bestuurder: minder het politieke dier dat vooral bezig is met

verantwoording afleggen, brandjes blussen en lastige vragen ontwijken, en meer een verbindende persoon die samenwerking tussen en over organisaties faciliteert, kansen creëert;

- Minder grenzen tussen ambtelijke organisatie en de directe omgeving. De gemeente niet als een bedrijf neerzetten (zoals bij New Public Management) die efficiënt gemanaged wordt en waar je tegen aan kunt schoppen als het niet functioneert, maar meer bezien vanuit de gemeenschap, van en voor de samenleving. Samenwerking centraal stellen en vanuit gelijkwaardige relaties tussen organisaties werken aan gezamenlijke opdrachten (New Public Governance);
- Publieke meerwaarde creëren (purpose) als intrinsiek samenbindend wenkend perspectief voor medewerker en inwoners;
- Een veel kleinere overheid en veel meer taken bij de burgers leggen (beetje radicaal libertair);
- Veel kleinere gemeenten met taken die heel dicht tegen de burger aan zijn georganiseerd, zonder bureaucratie (Frans model, gemeenten met 1.000 inwoners);
- Of radicale democratisering waardoor de gemeenteraad niet meer bestaat maar burgers via referenda hun democratische recht uitoefenen (David van Reybrouck).

Veranderen vanuit het hier en nu

Terug naar de dagelijkse praktijk. We horen u denken: "Rijnlands organiseren, hoe dan?" Van het beschouwende deel gaan we nu over naar de meer praktische vertaalslag in organisatie-herontwikkeling, vanuit het hier en nu. Waar te beginnen en wat het best past bij een gemeente hangt van verschillende factoren af: in hoeverre wordt de beweging naar Rijnlands organiseren gedragen en door wie, wat is de veranderbereidheid en hoe breed of diep is men bereid te gaan en wat is de veranderhistorie. Vervolgens kan de organisatie ervoor kiezen om 1) te starten binnen een team of afdeling, 2) een aparte tijdelijke organisatie naast de eigen organisatie te bouwen (vergelijkbaar met hoe bepaalde sociale wijkteams zijn georganiseerd), 3) de hele organisatie te transformeren door parallelle experimenten aan te moedigen of 4) een bepaalde aanpak/methode te introduceren of op te waarderen voor de gehele organisatie (Frederic Laloux, *Reinventing organisations*). Denk bij dit laatste aan een aansluitende vergadermethodiek, een Rijnlandse be-

loningsaanpak of een hiërarchie-doorbrekende wijze van mandatering of ondertekening. In alle gevallen is de terugkerende de vraag: gaan we de besturingsfilosofie aanpassen? Meer mandaat/autonomie aan de voorkant van de organisatie en ga daar het gesprek over aan: "Waar willen jullie zelf over gaan om je werk beter en adequaat te kunnen doen? Gaan we een periode doen en evalueren we hoe dat bevalt." Vervolgens verder verfijnen naar 'een lerende organisatie'.

Vandaag beginnen kan sowieso. Rijnlands is ook groot denken, klein doen. Leren om handig om te gaan met en binnen het systeem. Het systeem leren zien als het gereedschap van de ambtenaar en niet andersom: de ambtenaren als het gereedschap van het systeem. Wat nu eenmaal de charme is van het werken voor een gemeente (rules are tools). Het vakmanschap van de ambtenaar is immers voor een deel ook dat deze in dit speelveld professioneel kan adviseren en hier mee om kan gaan. De ambtenaar beseft dat de vraagstukken van gemeenten nu eenmaal minder plat en eendimensionaal zijn dan bij een gemiddeld bedrijf. Hieronder een aantal veranderlessen die we mee willen geven:

Kies met overtuiging voor (meer) Rijnlands organiseren. Beperk niet tot mooie en modernistische woorden, maar doorleef met elkaar wat je beoogt (wat is werken vanuit de bedoeling, wat betekent zelforganisatie in onze praktijk en maak daar expliciete werkafspraken over) en wat dit vraagt van medewerkers (dat vraagt ook leiderschapskwaliteiten op die plek), leiderschap als holding space (vergroot de autonomie van de ander) en ondersteunende systemen die niet in de weg zitten. Heb het ook met elkaar over wat hierbij in de weg zit aan gedragspatronen en overtuigingen, dus inclusief de onderstroom. En dan de hamvraag: willen we dit echt aangaan? Zo voorkom je enerzijds window-dressing (oude wijn, nieuwe zakken) en zie je anderzijds steeds weer opnieuw kansen om te veranderen en verbeteren. Een voorbeeld: organisch veranderen is een 'buzz-woord' binnen veel gemeenten. Organisch veranderen is echter niet hetzelfde als laissez faire of 'laat duizend bloemen bloeien', maar heeft context en kader nodig. Wat bedoelen we dan? En wat bedoelen we niet? Wat is het speelveld? Vaak genoeg horen we in de praktijk dat organisch veranderen 'niet werkt' en dat er dan daadkrachtig en directief ingegrepen wordt omdat de verandering niet van de grond komt of te langzaam gaat.

RIJNLANDS ORGANISEREN DAAGT ONS UIT OP ECHTE, DUURZAME WENDBAARHEID

RIJNLANDS ORGANISEREN DOET EEN APPEL OP ONS GEZOND VERSTAND. MAAR WEL VAAK TEGEN INGESLETEN PATRONEN IN

Beperk je niet tot interventies op gedrag van medewerkers, want de kracht van de context is groot. Structuur bepaalt de cultuur. Wanneer van medewerkers wordt verwacht dat zij de goede dingen doen en vervolgens leiderschap en systemen niet ondersteunend zijn dan organiseer je frustratie en onmacht op individueel niveau. Een voorbeeld: als medewerkers getraind worden in zelfsturing en leidinggevend blijven op een hiërarchische wijze leidinggeven én systemen waarmee gewerkt wordt nodigen niet uit tot zelf nadenken, afwegen en verantwoordelijkheid nemen dan kun je op je vingers natellen dat het nieuwe gedrag niet verankerd wordt en alles bij het oude blijft.

Zet kleine stappen en volg de energie in de organisatie. Zet het zoeklicht op initiatieven in de organisatie die al Rijnlands zijn; die op eigen initiatief zijn ontstaan en die juist de goede kant opgaan alhoewel ze tegendraads zijn: deel, koester en versterk ze en maak er meer van. En ga veel in gesprek en volg de energie die er in de organisatie zit en faciliteer pilots. En ook hier weer: deel, koester en versterk ze tot een gemeenschappelijke manier van werken. Een voorbeeld: als vanuit het fysieke domein goede ervaringen worden opgedaan met het faciliteren van een WIJK-bedrijf, dat bijvoorbeeld de energierekening van mensen met een kleine beurs omlaag wil brengen door het verduurzamen van huizen, volg dit initiatief. Wat is de rol (opvatting) van de betrokken ambtenaren en wat kan hier breder van geleerd worden, hoe kunnen fysiek en sociaal hierin samen optrekken?

Benut de eigen cirkel van invloed. Natuurlijk hoop je op bezieling en draagkracht vanuit directie en bestuur voor de beweging naar het Rijnlandse. Maar ook wanneer de beweging naar Rijnlands niet door de directie of bestuur gedragen wordt, kun je als leidinggevende binnen je eigen invloedssfeer – afdeling of team – ruimte scheppen en initiatieven nemen die bijdragen aan de Rijnlandse waarden vakmanschap, vertrouwen en verbinding. Een voorbeeld:

leg de verantwoordelijkheid voor onder meer de leiderschapsrollen, werving en selectie, professionalisering, kwaliteit en teamontwikkeling, bij het team. Maak teamleden hier verantwoordelijk voor en zorg ervoor dat iedereen zo'n leiderschapsrol heeft naast het reguliere werk. Denk na over hoe je gezamenlijk vinger aan de pols houdt en wat ervoor nodig is om te voorkomen dat de leidinggevende verleid wordt vanuit het oude paradigma te gaan sturen.

Minder beleid en bedrijfsvoering, meer uitvoering. Een andere aanliegroute voor (meer) Rijnlands organiseren is er één die vrij rigoureuus is – hoewel hier ook kleine stappen ingezet kunnen worden – maar wel effectief wanneer je hier in gezamenlijkheid voor kiest: minder (vak)beleid en minder staf. Wanneer je besluit om het primaire proces daadwerkelijk voorop te stellen dan kan het niet anders dan dat dit z'n doorvertaling heeft naar (vak)beleid en bedrijfsvoering. Qua rol (namelijk volgend en ondersteunend) en qua omvang. Een bekend voorbeeld uit een ander werkveld is Buurtzorg; een thuiszorgorganisatie met enkel zelfsturende teams, 1 (meewerkend) directeur en geen andere managementlagen en een hele kleine staf op een medewerkersbestand van meer dan 13.500 medewerkers. Hier wordt vraaggericht (en niet geprotocolleerd en met de stopwatch in de hand) gewerkt en zijn de teams in de lead om ondersteuning te vragen van bijvoorbeeld een teamcoach als er vraagstukken spelen waar hulp bij nodig is. Geen leidinggevend, geen beleid, geen planning & controlcyclus en geen zware bedrijfsvoering die ruimte innemen waardoor de professional echt alle ruimte heeft. Buurtzorg is zoals gezegd geen gemeente, maar wij zijn ervan overtuigd dat ook deze manier van organiseren vertaalbaar is naar de gemeentelijke wereld. Mits je als gemeente – en dan zijn we weer terug bij ons eerste punt – uit overtuiging kiest voor Rijnlands organiseren: ruimte voor de professional in de voorste linie opdat hij of zij de goede dingen doet voor en met inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners. Daarbij zijn er meerdere wegen naar Rome.

Ten slotte

Het mooie is, Rijnlands organiseren doet gewoon een appel op het consequent toepassen van ons gezond verstand. Maar wel vaak tegen ingesleten cultuur- en machtspatronen in. De nieuwe wijze van organiseren moet dus worden herontwikkeld en steeds weer worden herbevestigd. Er is voortdurende alertheid nodig (hoe paradoxaal ook) vanuit de directie, de gemeentesecretaris, de afdelingsmanager én medewerkers om te voorkomen dat het oude en traditionele (management)denken via een achterdeurtje weer naar binnen komt door controle- of regelmechanismen te introduceren, besluitvorming op een hoger niveau te beleggen of bedrijfsvoering uit te laten dienen. Personeelsverloop en tijdelijke inleenkrachten zijn complicerende factoren.

Het gaat (dus) niet vanzelf dat nieuwe (of dat andere) organiseren en het is niet de gemakkelijkste weg na ruim honderd jaar Taylorisme, maar o wat is het de moeite waard! Waarom? Omdat het – mits goed ingezet – leidt tot goede en humane dienstverlening door zelforganiserende medewerkers die zelf (belangrijke) afwegingen kunnen maken. Net als zij thuis doen. Medewerkers die hun energie en tijd op een zingevende manier inzetten. Daarmee hebben we wellicht ook een (deel van het) antwoord op de vraag waarom zoveel gemeenten zo'n oververmoeide indruk maken: onnodige complexiteit, gebrek aan prioriteiten, problemen worden niet opgelost maar weggeorganiseerd, focus op efficiënte werkwijzen, verkeerd uitgevoerde zelforganisatie en nog zo meer. Het kán anders, nu nog alleen écht willen en gaan DOEN. Twee kanten van één medaille: minder gedoe en meer wendbaar!



BERT BERGHUIS



BIANCA MEEKERS



JELLE VAN OPHOVEN



Krachtige clusters beschrijft de praktijk én het perspectief van regionale, publiek – private samenwerking bij het oplossen van grote economische en maatschappelijke uitdagingen. Zoals de klimaatcrisis, gezonde voeding, energietransitie, arbeidsmarkt, grondstoffenschaarste, ruimtedruk, biodiversiteit en het verduurzamen van de leefomgeving. De auteurs nemen de lezer mee op reis langs de drijvende krachten, uitdagingen en succesfactoren van regionale clusters. Een leerzaam en informatief boek voor iedereen die betrokken is bij regionale samenwerking.

De auteurs Henk Folkerts en Huub Torremans zijn al 25 jaar verbonden met Rijnconsult, tot 2022 als partner en tegenwoordig als associé. Strategieontwikkeling, keten- en netwerksamenwerking voor de agrifood sector, organisatieontwikkeling en procesinrichting is hun veelomvattende expertise. Krachtige clusters is daar een mooie illustratie van.

Krachtige clusters
Henk Folkerts en Huub Torremans
ISBN 9789083296302
Paperback, 204 pagina's, € 29,95 incl. BTW
MEDIWERF Uitgevers
www.mediawerf.nl

