

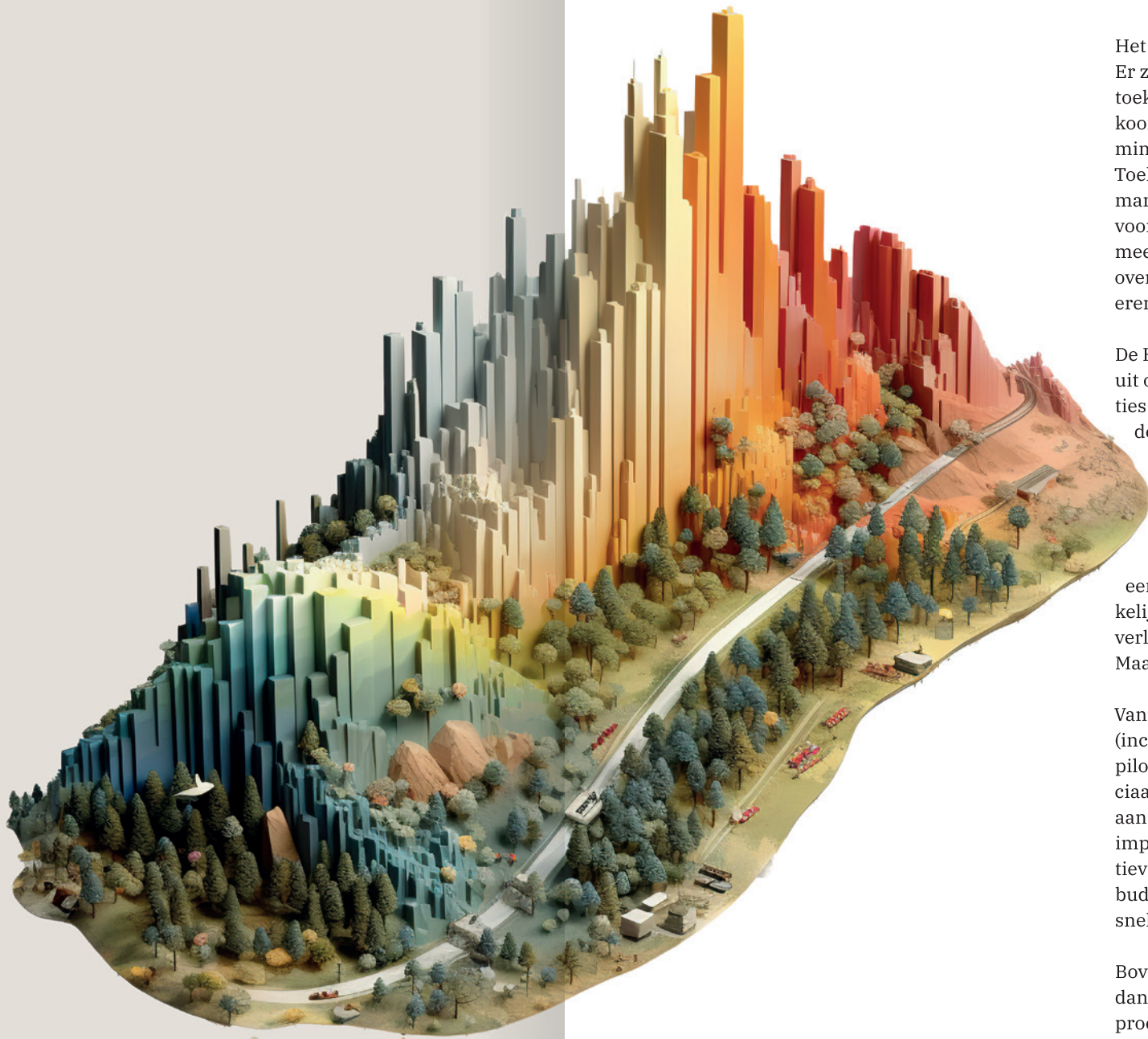
De nieuwe horizon van het sociaal domein



rīnconsult

INHOUD

1	VAN AGENDEREN NAAR ORGANISEREN <i>Jeroen Bronswijk</i>
2	SAMEN GROEIEN EN VERANDEREN <i>Niels van Dongen Berend Mutsaers</i>
5	DE HEILIGE INTEGRAAL <i>Boris Gooskens</i>
8	WAT ALS HET SOCIAAL DOMEIN EEN PLATFORM- ORGANISATIE WAS <i>Diederik Hommes</i>
9	DE REIS VAN JEUGDBESCHERMING BRABANT <i>Andrea Wotte</i>
11	OVER DE RANDEN VAN BESTUURLIJKE GRENZEN <i>Marit Ubachs</i>
14	DOORBREKEN VAN PATRONEN IN DE JEUGDZORG <i>Diederik Hommes Jeroen Bronswijk Venhar Sariaslan</i>
17	ROODBORSTJES EN DE MEZEN IN HET SOCIAAL DOMEIN <i>Erwin van de Pol</i>



HET SOCIAAL DOMEIN ALS
ORGANISATIEVRAAGSTUK
Jeroen Bronswijk

Van agenderen
naar organiseren

Het sociaal domein lijkt na de invoering in 2015 een Gordiaanse knoop. Er zijn tal van agenda’s om de huidige problematiek op te lossen en een toekomstbestendig stelsel in te richten. Denk aan het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en de Hervormingsagenda Jeugd. Maar ook meer domeinspecifieke agenda’s, zoals: Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn’ (TAZ), de Arbeidsmarktagenda Jeugdzorg en de Toekomstagenda ‘Zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking’. Echter, meer agenda’s vragen ook meer financiële potjes, meer pilots, meer verantwoording en nog meer overlegstructuren. Is dat de weg? Wat ons betreft is de omslag van ambiëren & agenderen naar organiseren & realiseren nodig.

De Hervormingsagenda jeugd 2023-2028 beschrijft wat ons betreft vanuit organisatiekundig perspectief kernachtig het probleem : “Organisaties werken als het ware als een estafette waarbij het stokje steeds wordt doorgegeven of de ronde opnieuw een keer te veel wordt gelopen. Veel professionals ervaren deze complexiteit als belemmerend”.* Dit is een breed gedragen fenomeen. Door veelvoud aan overleggen, overdrachtsmomenten, tegenwerkende systemen en administratieve rompslomp verzanden veel zogenaamde multiproblemen in een organisatorisch mikado. Geen enkel stokje kan bewegen zonder een ander stokje in het systeem te beïnvloeden. Wel willen we nadrukkelijk benoemen dat dit ondanks de tomeloze inzet is van vele hulpverleners. En ook dat er zeker goed lopende samenwerkingen bestaan. Maar we zien de hier geschetste ontwikkelingen overal.

Vanuit organisatorisch perspectief valt bovendien op dat er relatief veel (incidentele) middelen en inzet beschikbaar zijn voor veelbelovende pilots om het systeem te verbeteren. Ondanks het breed binnen het sociaal domein gedragen enthousiasme waarmee door middel van pilots aan de slag wordt gegaan, komt de doorontwikkeling naar een brede implementatie en structurele borging lastig van de grond. Goed initiatieven verzanden als ze opvolging vereisen door incidenteel verstrekte budgetten, geen structurele capaciteit, gebrek aan bestuurlijke lef, te snel wisselend leiderschap of wisselende belangen tussen organisaties.

Bovenstaande vraagt er om de issues in het sociaal domein nog meer dan gebruikelijk als organisatievraagstukken te beschouwen. Waarbij processen, netwerk organiseren, bestuurlijke samenwerking, organisatieontwikkeling en organisatie-inrichting centraal staan. In dit magazine willen wij reflecteren en inzichten delen vanuit dat organisatiekundig en veranderkundig perspectief. Wij denken niet alleen dat het anders moet, maar dat het ook anders kan.

* [Hervormingsagenda jeugd 2023-2028 \(overheid.nl\)](#)

Samen groeien en veranderen

Stap in het avontuur van Zaffier, de opmerkelijke transformatie van Werk & Inkomen in de regio Alkmaar. Dit artikel neemt je mee in het verhaal, van het koesteren van ambitie tot het daadwerkelijk verwezenlijken ervan.

Het is een verhaal van samenwerking, visie en implementatie, dat niet alleen de uitvoeringsorganisatie heeft hervormd, maar ook een inspirerend voorbeeld is om van agenderen naar daadwerkelijk organiseren te gaan.



Het was een lang gekoesterde wens van de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest om één regionale uitvoeringsorganisatie voor Werk & Inkomen te hebben. Inwoners hadden te maken met verschillende organisaties voor inkomen en participatie/re-integratie en een werkbedrijf. De politieke en maatschappelijke druk op de organisaties nam toe en de ontwikkelingen in het sociaal domein volgden elkaar op. De roep om het anders te organiseren was luid.

De gezamenlijke ambitie was één krachtige regionale uitvoeringsorganisatie, Zaffier, die meer mogelijkheden heeft om mensen te laten deelnemen aan en in de samenleving, vanuit verbinding met werkgevers, ketenpartners, gemeenten en de sociale wijkteams.

Concreet betekende deze ambitie de samenvoeging van de drie bestaande organisaties: Haltewerk, WNK en onderdelen van de werkorganisatie BUCH. Daarmee begon de reis om samen een plan te ontwikkelen hoe de nieuwe organisatie samen werkend te maken.

Robert te Beest
(wethouder Alkmaar & voorzitter algemeen bestuur Zaffier):

“Iedere gemeente in de regio Alkmaar zag in dat het gezamenlijk uitvoeren van taken tot betere en efficiëntere dienstverlening zou kunnen leiden. We hadden het voordeel dat er al gemeenschappelijke regelingen bestonden die in feite in elkaar zijn geschoven. Daarnaast heeft het inzicht van sommige gemeenten dat het eigen ambtelijk apparaat soms te kwetsbaar bleek om zelfstandig de taken

uit te blijven voeren, ook bijgedragen aan de wil om er samen uit te komen.”

Jacco Mokveld
(algemeen directeur Zaffier):

“Een van de grote opgaven in het sociaaleconomisch domein is de krapte op de arbeidsmarkt enerzijds en het grote aantal mensen dat langs de kant staat anderzijds. Ondersteuning bij kwesties rondom inkomen, bij de ontwikkeling van competenties van cliënten en voor werkgevers om deze groep kansen te kunnen bieden moet effectief georganiseerd worden. Zaffier heeft dat in één huis.”

HET PLAN

Voor de uitwerking van de ambitie is Rijnconsult gevraagd te komen met een inrichtingsplan, een implementatieplan en hulp bij het bestuurlijke besluitvormingstraject. Het belooft een uitdagende, inspirerende en bovenal betrokken reis te worden!

Van buiten naar binnen kijken was inspirerend. We zijn gezamenlijk op werkbezoek geweest bij Ontwikkelbedrijven in Tiel en Den Bosch om te zien hoe zij vorm geven aan de Participatiewet. Dat leverde nieuwe ideeën op over de robotisering van de uitkeringen, maar was bovenal een opstapje naar veranderen.

Door bestuurlijke uitgangspunten, juridische kaders, bedrijfskundige vuistregels en veranderkundige inzichten heeft Rijnconsult de contouren van de nieuwe organisatie geschetst. Vervolgens is in echte co-creatie in werkgroepen (visie, HR, governance, kernprocessen, cultuur etc.) van grof naar fijn gewerkt aan de invulling van de nieuwe organisatie.

Het bestuurlijk sluitstuk ontstond toen ook gemeente Bergen, als laatste van de zes gemeenten, akkoord gaf. Het [plan](#) vertolkte de ambitie op een passende manier en gaat gerealiseerd worden.

Robert te Beest:

“Rijnconsult heeft geholpen op zowel de inhoud als ook meegeholpen bij het creëren van bestuurlijk draagvlak. Geduld is belangrijk. Dit soort processen hebben een lange adem nodig en doorzettingsvermogen.”

Jacco Mokveld :

“Met hulp van Rijnconsult is de prioritering, ook bestuurlijk, vooral gelegd bij het op orde hebben het van het betalen van de uitkeringen en de lonen. En vervolgens t meerwaarde creëren voor inwoners en werkgevers. Helder verwachtingsmanagement was essentieel.”

Ron van Riet
(programmamanager cultuur):

“Mijn team is met de komst van Zaffier opgeheven. Dat betekende dat werkprocessen opnieuw moesten worden ingericht binnen de clusters Participatie en Werkbedrijf. Het was prettig om mijn expertise te borgen. Het gaf enerzijds al een gevoel dat we ‘samen’ aan het kijken waren naar de nieuwe werkzaamheden. Anderzijds leerde je elkaar als collega’s in een vroeg stadium veel beter kennen. Het was een plezierige tijd.”



DE REALISATIE

Nadat bestuurlijk de handen op elkaar waren, werd het plan praktijk. Visie, missie, cultuur en kernwaarden waren er op papier. Maar hoe zou de integratie echt verlopen? Centraal staat de aandacht voor de harde en zachte kant van veranderen, implementeren en realiseren. Kenmerkend voor de harde kant is bijvoorbeeld het zorgvuldig doorlopen van het plaatsingsproces van alle medewerkers of het ontwikkelen van de taakuitvoering voor inburgering. De zachte kant betekent de samensmelting van drie culturen.

Op 1 januari 2023 was het zo ver. Buiten wappert een nieuwe vlag, medewerkers leren elkaar verder kennen. Inwoners zijn geïnformeerd en doen nu zaken met Zaffier. Bestuurders van de regio Alkmaar hebben voortaan een regionale uitvoeringsorganisatie voor Werk & Inkomen.

De nieuwe organisatie staat, met meer slagkracht en een grotere regiofunctie om inwoners te laten deelnemen aan en in de samenleving. Samen zijn we verder gekomen. Rijnconsult neemt een stap terug; de nieuwe organisatie staat en maakt koers.

Ron van Riet :

“De nieuwe organisatie Zaffier komt voor uit drie verschillende culturen en een eigen geschiedenis, maar ook geschiedenis met elkaar. Het succes van de nieuwe organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop we erin slagen om vanuit de diversiteit en de verschillende geschiedenis(sen) een nieuwe samenhang en identiteit te smeden.”

“Het fundament voor de nieuwe organisatie en de beoogde cultuur werd gelegd door alle medewerkers uit te nodigen bij de ontwikkeling van de nieuwe organisatie en ze zo eigenaar te maken van de realisatie van de nieuwe organisatie.”

Jacco Mokveld, over het moment wanneer de organisatie zelfstandig koers kan maken:

“In contact en dialoog met Rijnconsult maak je een inschatting van de taakvolwassenheid van sleutelfunctionarissen. Je kijkt samen naar gebeurtenissen en hoe de verschillende actoren daarin zich hebben opgesteld en hoeveel bijsturing er nog nodig bleek. En in die dialoog stel je vragen op intuïtie: hoe voelt het, hoe ziet het

eruit? De opgetelde ervaring leidt dan uiteindelijk tot het moment waarop je beiden weet: mooi geweest zo, het is tijd om elkaar los te laten.”

Robert te Beest, opdat nieuwe opgaven in het sociaal domein nu beter op te vangen zijn door Zaffier?

“Ja, dat merken we nu al. Terwijl we nog steeds in de opbouwfase van Zaffier zijn zie je hoe goed we op de actualiteit kunnen inspelen en inwoners en gemeenten bedienen met de uitbetaling van de energiegelden.”



NAVIGEREN DOOR DE NEVELEN VAN INTEGRALITEIT

Boris Gooskens

De heilige integraal



Ontdek de kracht en valkuilen van een integrale aanpak binnen het sociaal domein. In dit artikel geven we inzicht in hoe goedbedoelde pogingen tot samenhang in de praktijk vaak leiden tot complexe dilemma's en onvoorziene uitdagingen. Van vertraagde bureaucratie tot verhoogde coördinatiekosten, we duiken in de realiteit achter de ideale visie. Is de integrale aanpak de sleutel tot een betere dienstverlening of een goedbedoelde misstap?

Een inwoner die samen met zijn dochter aanklopt bij de jeugdzorg, wordt direct geholpen met schulden die een verlamme uitwerking hebben op het gezin. In het sociaal domein heeft elke cliënt één contactpersoon die namens gemeente, jeugdzorg en welzijn zorgdraagt voor alle contacten, en alle instrumenten zijn op elkaar afgestemd. Dit ideaalbeeld is onweersaanbaar. Onder de noemer van een integrale aanpak zoeken veel gemeenten naar samenhang binnen het sociaal domein. Integraliteit is politiek onomstreden.

INTEGRALITEIT VERBERGT HET WERKELIJKE PROBLEEM

Ondanks de instemmende knikkende hoofden die het oplevert als je zegt: “We moeten een integrale aanpak hebben”, is het de vraag of integraal altijd beter is. Drie belangrijke problemen doen zich voor met deze aanpak. Ten eerste, als je alles met alles verbindt, is het onduidelijk wie verantwoordelijk is voor wat. We merken op dat er vanuit het idee van integraliteit veel wordt vergaderd, maar weinig wordt gedaan. Er ontstaat handelingsverlegenheid (“wie pakt het nou op?”) of wachtgedrag (“we wachten op de ander tot die in actie komt”). Ten tweede is de keerzijde van integraal werken dat klanten langer moeten wachten op een antwoord of interventie, omdat eerst interne afstemming moet plaatsvinden. Ten derde neemt de coördinatielast toe, wat ten koste gaat van de tijd die professionals aan de uitvoering kunnen besteden.

Een voorbeeld is de gemeente met meer dan 100.000 inwoners die, vanuit het principe van 'integrale toegang', bij alle WMO-aanvragen ook de noodzaak tot ondersteuning op het gebied van jeugdzorg, bijzondere bijstand, eenzaamheid en schuldhulpverlening ging beoordelen. Het gevolg was dat de wachttijd voor een rolstoel serieus toenam. In lean-termen noemen we dat overproductie: te veel doen. Dat is duur en maakt de klant chagrijnig.

Bij de realisatie van aardgasvrije wijken kwam het idee op om monteurs die achter elke voordeur gaan komen, ook naar de sociale problematiek te laten kijken en signalen daarover door te geven aan het sociaal wijkteam. Een sympathieke gedachte, maar al snel leidt dit tot het opstellen van protocollen, het geven van trainingen, zonder dat dit leidt tot meer of de juiste meldingen (niet verwijtbaar aan de monteur, want deze heeft vooral verstand van warmtepompen). Hier levert integraliteit niets op, maar kost het wel een hoop werk extra.

Als je het woord integraliteit hoort, is dat vaak een indicatie dat het te groot en complex is geworden (of gemaakt). In dergelijke organisaties is het voor de professionals onmogelijk om nog zicht te hebben op alle interventies die richting hun cliënt worden ingezet. Integraliteit is een oplossing die het werkelijke probleem verbergt. In een organisatie met 10 of zelfs 50 personen zou een oproep tot integraal werken met hoongelach worden ontvangen. Een touwtrek-metafoor: binnen een organisatie moet iedereen aan dezelfde kant van het touw trekken. In kleine organisaties is dat vanzelfsprekend, want iedereen ziet wat iedereen doet. In grotere organisaties

”

Vertaal integraliteit vaker naar opdrachtgever-opdrachtnemerschap met duidelijke overdrachtsmomenten.

wordt dat een uitdaging, want je kunt niet van alle anderen zien aan welke kant van het touw ze staan. Het is dan verstandiger de complexiteit te reduceren in plaats van oplossingen te zoeken in een integrale aanpak.

HOE DAN WEL?

Terug naar de burger die met zijn dochter bij de jeugdzorg aanklopt. Hoe kun je zonder integraal beleid toch zorgen dat hij wordt geholpen met zijn schulden? Allereerst is onze oproep de integraliteit zeer selectief in te zetten. Het aantal multi-probleem gezinnen vormt in de meeste gemeenten 1% van alle gezinnen en ligt ergens tussen de 5-10% van het klantenbestand van de jeugdzorg. Het is relatief eenvoudig om bij deze specifieke doelgroep een 'vinkje' te zetten om bij binnenkomende vragen wél integraal te werken. Dat kan op basis van geavanceerde data-analyse of op basis van empirie (denk aan de top400 in Amsterdam). Door de integrale aanpak te beperken tot deze specifieke doelgroep, verminderen we de noodzaak voor veelvuldige afstemming en kunnen we de resterende cliënten beter en sneller helpen. Richt je standaardproces niet op de 10% complexe gevallen, maar op de 90% eenvoudige gevallen.

Onze tweede oproep is om professionals meer verantwoordelijkheid en grip te geven. Vertrouw op het vakmanschap van de professional en bied ruimte om ook andere interventies in te zetten die net buiten zijn/haar mandaat vallen. Er zijn gemeenten met een 'regelvrij budget' dat ingezet kan worden om schrijnende problemen op te lossen. Zo kan iedere medewerker die tijdens een huisbezoek ontdekt dat kleuters op de grond slapen,

bijvoorbeeld direct een bedje kopen.

De grip kan worden gegeven door professionals in overzichtelijke buurtteams in te delen, waarin men kan overzien aan welke kant van het touw de directe collega's trekken. Vanuit vakmanschap wordt afstemming dan vanzelfsprekend. In Alkmaar hebben medewerkers vanuit die eigen verantwoordelijkheid een appgroep opgezet in een netwerk van gemeente en welzijn- en zorginstellingen. Geen sociaal team, maar een netwerk van professionals die snel kunnen schakelen op de maat van wat de klant nodig heeft. Wat niet aan de voorkant integraal is bedacht, kan dan alsnog samen komen.

Onze derde oproep is om de doelen, rollen en verantwoordelijkheden binnen een integrale aanpak scherper te markeren. Want als het van iedereen is, is het van niemand. Stel je signaleert schrijnende armoede als zorgverlener, moet je het dan doorgeven of zelf oppakken? Wat kun je zelf doen en wanneer moet je de andere afdeling betrekken? En als een signaal wordt doorgegeven, wie is daarna verantwoordelijk voor het contact? Onze suggestie is om integraliteit vaker te vertalen naar opdrachtgever-opdrachtnemerschap met duidelijke overdrachtsmomenten. Dat betekent dat vanuit bestaande verantwoordelijkheden de samenwerking wordt gezocht waar nodig, maar dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit, samenhang en klantcontact bij één organisatie(onderdeel) blijft liggen. Een dergelijke opzet doet meer recht aan de verscheidenheid van systemen, mandaten en protocollen van de verschillende partijen in het sociaal domein, waardoor de belofte

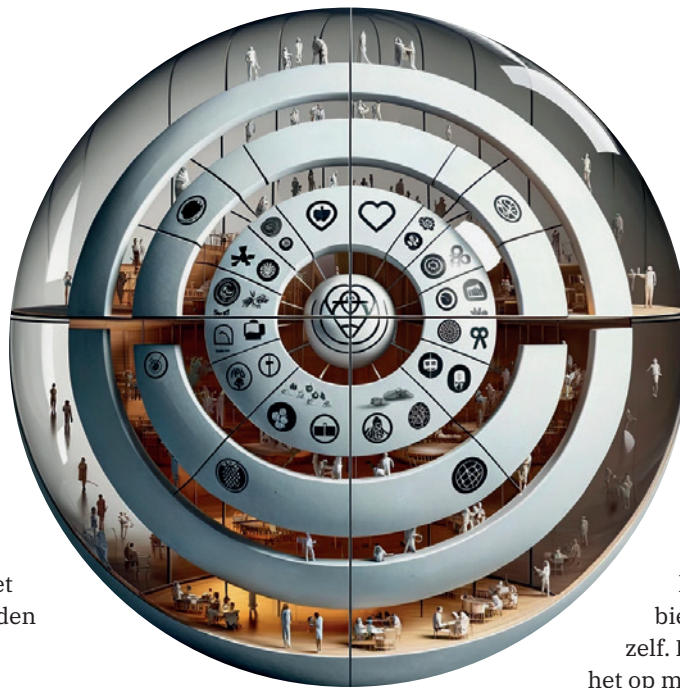
van integraliteit niet kan worden waargemaakt.

COMPETENTIE-ONTWIKKELING EN CULTUURVERANDERING

Tot slot vragen we aandacht voor de benodigde competentieontwikkeling en cultuurverandering. Dit is essentieel, aangezien het uiteindelijk mensenwerk blijft. Het is belangrijk te erkennen dat een integrale aanpak, in tegenstelling tot een enkelvoudige aanpak, extra competenties vereist. Om deze reden is het cruciaal om zorgprofessionals te ondersteunen in het ontwikkelen van het vermogen om verbindingen te leggen tussen verschillende domeinen. Verder is het noodzakelijk dat alle lagen van de organisatie overstappen van een cultuur van 'weinig vertrouwen, hoge tolerantie' naar 'hoog vertrouwen, lage tolerantie' om ongewenste reflexen te voorkomen. Hierbij is het van essentieel belang dat bestuurders en managers de verstrekkende gevolgen begrijpen van de uitspraak: "We moeten een integrale aanpak hanteren".



Wat als het sociaal domein een platformorganisatie was?



De 21^{ste} eeuw laat zich kenmerken door de opkomst van nieuwe organisatiemodellen, mogelijk gemaakt door informatie-technologie. Nou ja, nieuw, de modellen zelf zijn vaak heel oud, maar de schaal en het gemak waarop ze kunnen worden toegepast is wel nieuw.

De markt bestaat al zo lang mensen handel drijven, maar Marktplaats en Ebay kunnen met een slimme technologie een wereldwijd platform aanbieden om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Booking, Airbnb en Uber zijn inmiddels miljardenbedrijven met als voornaamste kenmerk dat zij de assets niet zelf bezitten. Ze hebben geen hotelkamer of taxi in eigendom, maar zijn verreweg de grootste in hun sector.

Natuurlijk zijn er ook ongewenste maatschappelijke ontwikkelingen, zoals te veel toeristen in de steden en onderbetaalde taxichauffeurs. Maar zouden platformorganisaties ook inspiratie kunnen bieden voor het sociaal domein? Kunnen we vraag en aanbod ook anders regelen? Zou de gemeente of zorgverzekeraar een platform kunnen creëren waar inwoners hun zorgvraag kunnen neerleggen en zorgaanbieders op basis van beschikbaarheid en competentie een aanbod kunnen doen?

Voorbeeld: een meneer heeft per week vier uur thuiszorg nodig en heeft daar budget voor gekregen. Hij kan zelf bepalen wanneer die moet komen en wat ze moeten doen, en zoekt op het platform iemand die dat kan bieden, of de aanbieder reageert zelf. Deze kijkt dan naar locatie (is het op mijn route) en tijd (past het) en meldt zich. De klant accepteert en vraag en aanbod zijn gematched.

Uiteraard beoordeelt de klant de dienstverlening met 1 tot 5 sterren, zodat aanbieders die er niks van bakken worden uitgeselecteerd. Er zijn vast allerlei bijeffecten waarvan de gevestigde orde zal zeggen: dat is onwenselijk. Maar het biedt wel meer transparantie, de gemeente hoeft geen ingewikkelde contracten meer af te sluiten en de kwaliteit te monitoren. De klant zit zelf aan het stuur over de dienstverlening in plaats van dat de aanbieder bepaalt wat en wanneer er geleverd kan worden.

Een platformorganisatie maakt het sociaal domein vermoedelijk een stuk efficiënter en klantvriendelijker. Toekomst-droom of nachtmerrie? Reken maar dat er op verschillende hubs van start-ups over dit soort concepten wordt nagedacht en er zo maar een disruptieve speler kan opstaan die het hele veld omver kegelt. Alhoewel, taxibedrijven en hotels bestaan ook nog steeds ...

De reis van Jeugdbescherming Brabant



Wij hebben voor JBB een aanpak ontwikkeld die leidt tot een gedragen, duurzame organisatie – en cultuurontwikkeling. Lees in deze casus hoe deze organisatie werkt aan een nieuwe professionele cultuur met focus op besluitvaardigheid, eigenaarschap en uitvoeringskracht. Het resultaat tot nu toe? Verhoogd bewustzijn en inspirerende bottom-up initiatieven. Het traject bij JBB is er één van beweging en groei.

Jeugdbescherming Brabant (JBB) beschermt kinderen die in hun veiligheid en ontwikkeling bedreigd worden. JBB zorgt het liefst samen met het gezin en het netwerk rond het kind voor een leefsituatie waarin kinderen veilig kunnen opgroeien. Hiervoor is onder meer een goed functionerende organisatie noodzakelijk. De afgelopen periode zijn er ontwikkelingen op diverse onderdelen geweest, zowel intern als extern, zoals:

- Een veranderende vraag vanuit gemeenten
 - Innovatie in producten en problemen in levering
 - Robotisering interne processen
 - Gesprekken over rollen, taken en verantwoordelijkheden in het primaire proces
 - Vraagstuk beschikbaarheid voldoen de medewerkers
 - Verbeteren sturingsinformatie
- Daarnaast zijn er diverse initiatieven die werken aan het verbeteren van producten, bedrijfsvoering, financiën en HR-vraagstukken. Om integraal te kunnen werken aan organisatieontwikkeling is het wenselijk te starten met een diagnose, waarin inzicht wordt gegeven in wat goed gaat en wat de noodzakelijke ontwikkelpunten zijn voor JBB.

VRAAGSTELLING

- Welke organisatieontwikkeling zou JBB door moeten maken om flexibel en effectief haar ambities waar te kunnen maken in een speelveld van toenemende interne en externe complexiteit?
- Welke stappen moeten worden gezet met welke prioritering om tot de gewenste doorontwikkeling te komen?
- Hoe zorgen we voor stappen die bijdragen aan een duurzame ontwikkeling die gedragen wordt door de mensen in de organisatie?
- Begeleid een werkgroep Cultuur met de ingezette cultuur- en leider-schapsverandering naar een nieuwe professionele cultuur, waarmee JBB besluitvaardiger wordt, eigenaarschap neemt, en de betrokkenheid bij JBB wordt verhoogd.

AANPAK

In een aantal werksessies is er samen met de projectgroep gewerkt aan een diagnose en aanpak voor een organisatie-ontwikkeltraject. Hier is een aantal prioriteiten uit voort gekomen en is een aantal initiatieven opgestart. In 2022 heeft JBB als eerste een wijziging in inrichting en structuur opgestart. Daar hebben we de begeleiding



van één van de werkgroepen gedaan, dat resulteerde in een voorstel bestuursfilosofie, managementstructuur en staf. Vervolgens is er een kernteam geformeerd om de doorontwikkeling te vertalen in cultuurelementen en houding & gedrag, en zijn wij gevraagd om vanuit Rijnconsult deze werkgroep cultuur te begeleiden.

In onze aanpak bij het begeleiden van cultuurverandering werken wij graag met een team van vertegenwoordigers vanuit meerdere afdelingen en teams van JBB, zodat de hele organisatie vertegenwoordigd is. Met dit team werken we aan een Cultuurcanvas, een overzicht van wat we willen bereiken met de organisatie, vertaald in cultuurthema's en initiatieven. Dit vertalen we in een routeplaat. Een routeplaat waarin we de initiatieven een plek geven. Het hoofddoel is: gebruik maken van de kennis en het denkvermogen van medewerkers en

leidinggevendenden van JBB. *Voordoen, samen doen en zelf doen.* Gedurende het proces transformeren we naar een lerende organisatie die resultaatgericht aan een nieuwe cultuur werkt.

In de aanpak is aandacht voor verschillende hefboomen om cultuur te beïnvloeden. Zoals successen vieren, communicatie rondom de cultuurverandering, nieuwe ervaringen creëren in samenwerken en besluitvorming. Een belangrijke hefboom is 'de leidinggevende in zijn voorbeeldrol'. Bij de start van de nieuwe structuur hebben we het nieuwe MT begeleid, met behulp van organisatie opstellingen en diverse andere werkvormen, het nieuwe samenwerken en de onderlinge samenhang geoefend en geëxpliciteerd. Daarbij ontstaan nieuwe leidende principes om effectiever met elkaar samen te werken én bewustzijn op dynamiek en patronen in de teams.

RESULTAAT

Er is een betrokken en enthousiast team dat de Werkgroep Cultuur vormt. We monitoren gezamenlijk de stappen die gemaakt worden in een Dashboard met "soft controls". Overall constateren we dat er sprake is van meer beweging binnen JBB. Door specifiek aandacht te besteden aan de start van het nieuwe MT en de onderlinge verhoudingen, is er meer bewustzijn over de eigen rol van leidinggevende (van oud naar nieuw) en hoe een team werkt. Er vinden bottom-up initiatieven plaats om ruimte en tijd te geven aan professionalisering en eigen ontwikkeling. En, er zijn op het gebied van intervisie, inspiratiesessies opgestart voor intervisiebegeleiders, een belangrijk en effectief leermiddel om je professioneel te ontwikkelen. Ten slotte is de opkomst bij personeelsbijeenkomsten aanzienlijk verhoogd. Al met al mooie stappen!

ONTGRENDEN DE
KRACHT VAN EENHEID
VOOR DUURZAME
ZORGOPLOSSINGEN
Marit Ubachs

Over de randen van bestuurlijke grenzen

In een tijd waarin de grenzen tussen bestuur en sociaal domein vervagen, staat ons een cruciale uitdaging te wachten: het creëren van een samenhangend sociaal domein dat echt werkt. Dit artikel werpt een verhelderend licht op de complexe interacties tussen zorginstellingen, beleidsmakers en de gemeenschap. Het onderzoekt de delicate balans tussen regelgeving en menselijke behoeften. Met stijgende zorgvragen en beperkte budgetten is het tijd om de conventionele benaderingen te heroverwegen.

In de complexe wereld van het sociaal domein zijn we nog steeds bezig om het systeem te verbeteren. Zorg en welzijn staan centraal, maar het besturen ervan blijft een uitdagende evenwichtsoefening. Zeker wanneer het gaat over de WMO en jeugdwet en het samenspel daarbinnen tussen de 0^e en 2^e lijns-zorg. Bestuurlijke verschillen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer of tussen de zorginstellingen onderling kunnen als obstakels fungeren, waardoor de samenwerking soms stroef verloopt.

VAN VERSNIPPERING NAAR SAMENHANG

Ondanks alle intenties, zien we dat het vaak nog hangt op de verwachting dat de systeemwereld bij alle partijen gelijk is en daarnaast de verwachting dat de systeemwereld en leefwereld

vloeiend in elkaar overlopen. De onbekendheid van elkaars praktijk, maakt dat verschillen niet makkelijk overbrugd worden. Het is hoog tijd om nader tot elkaar te komen en samen te streven naar een evenwichtig sociaal domein die invulling geeft aan de behoeften in de maatschappij.

In de huidige bestuurlijke realiteit lijken de verschillen soms haast onoverbrugbaar. Want we weten allemaal dat de vraag naar zorg binnen het sociaal domein stijgt, maar dat de budgetten onder druk staan. Gemeenten hebben elk hun eigen beleid, prioriteiten en financieringsmodellen, terwijl zorginstellingen streven naar optimale zorgverlening binnen vaak strakke budgettaire kaders. Waarbij regionale spreiding ertoe leidt dat er per gemeente verschillende afspraken

gemaakt moeten worden. Deze versnippering van beleid en financiering leidt tot suboptimale inzet van (schaarse) middelen en resultaten

De versnippering op bestuurlijk niveau heeft directe gevolgen voor de mensen met een zorgvraag. Burgers ervaren de gevolgen van verschillende benaderingen, wat kan leiden tot inefficiënte zorgverlening, verlies van continuïteit, lange wachttijden en zelfs het ontbreken van zorgaanbod. Naast het feit dat het sociaal domein door velen als een doolhof wordt beschouwd wanneer het gaat om het aanvragen van zorg. Het ontbreekt aan een geïntegreerde zorgvisie. Met de inzet van regiobeelden is daar de eerste aanzet mee gedaan, maar het daadwerkelijk realiseren van de behoeften is daarmee nog niet vervuld.

”

*Het luisteren naar elkaar zonder oordeel,
de overeenkomsten laten spreken in
plaats van de verschillen uit te vergroten.*



We zien een toename in het aantal regionale samenwerkingen, niet alleen omdat het beleid dit afdwingt, maar meer omdat het besef in begint in te dalen dat alleen handelen niet tot de beste uitkomsten voor de maatschappij leidt. Maar het proces is langzaam en vraagt uiteindelijk om een paradigmaverschuiving in de kern.

DE STAPPEN DIE WE KUNNEN NEMEN

Om het beeld van de werkelijk te veranderen vraagt van (op zijn minst) bestuurders om van individuele organisatie belangen te verschuiven naar gezamenlijke doelen en een holistische blik op het sociaal domein. Wetende dat de juridische verantwoordelijkheid zich beperkt tot de eigen organisatie, maar de achterliggende maatschappelijke opdracht die overstijgt. Hier zijn enkele stappen die we gezamenlijk kunnen zetten:

- 1 Gemeenschappelijke visie: Ontwikkel een gedeelde visie op het sociaal domein, waarin zowel zorginstellingen, zorgverzekeraar en gemeenten zich kunnen vinden. Definieer gezamenlijke doelstellingen en prioriteiten, dienend aan de burgers, maar waarbij ruimte is voor ieders belangen. Zo is uiteindelijk ieders kracht te benutten. Wees daarbij open voor lessen die organisaties op andere plekken hebben opgedaan en voer de gezamenlijke dialoog om elkaars denkkaders op te rekken. Zorg hierbinnen ook dat de rollen helder zijn ten aanzien van die visie. Zo hebben gemeenten vaak twee rollen: die van financierder en die van uitvoerder van regelingen, dat vraagt om andersoortige gesprekspartners en openheid hieromtrent in het proces.
- 2 Burgerparticipatie: Betrek burgers actief bij het vormgeven van de visie, de gewenste dienstverlening en passend beleid. Hun perspectieven zijn cruciaal voor een succesvol

sociaal domein. Het verbeteren van het sociaal domein zonder het meenemen van de eindgebruiker klinkt vreemd en is ook vreemd. Dialoogsessies waarbij burgers hun mening kunnen uiten en zelf ideeën aan kunnen dragen, versterken de kwaliteit en effectiviteit van de zorg. Daarnaast verbindt dit de leefwereld met de systeemwereld.

- 3 Integraal beleid: Werk aan integraal beleid waar mogelijk, dat de verschillende aspecten van zorg en welzijn omvat (zie ook het artikel 'De heilige integraal'). Zorg voor afstemming tussen gemeentelijk beleid en de doelen van zorginstellingen. Houd hierbij het IZA als vertrekpunt en combineer dit slim met de data die beschikbaar is over de (verwachte) zorgbehoefte in de regio. Wees hierbinnen helder naar elkaar over verwachtingen en help elkaar te begrijpen welk beleid helpend is voor de praktijk en welke belemmerend. En wanneer het te veel lijkt: probeer ergens te beginnen en bouw verbetercycli in.
- 4 Versimpelde financiering: Onderzoek minder complexe financieringsmodellen, met meer ruimte voor maatwerk en innovatie en vooral met minder regeldruk. Ja het geld moet verantwoord besteed worden, maar zorginstellingen hebben overwegend van nature eenzelfde houding als de geldverstrekker. Het zou zomaar kunnen zijn dat met minder checks and balances, het leveren van zorg een stuk efficiënter wordt en anders op zijn minst leuker. Daarnaast leveren de huidige termijnen van financiering een hoop onrust op bij zorginstellingen, de vraag over bestaansrecht kan zomaar op verschillende plekken tegelijkertijd opkomen. En dit 'spel' vraagt ook nog eens een hoop aan tijdsinvestering van het personeel. Dan rijst de vraag of we dit met elkaar wenselijk vinden, is dit waar we de schaarse arbeidsuren op

in willen zetten. Het is hierbij van belang om terug te gaan naar de kern in het proces: wat is er nodig om voldoende te weten of het geld goed genoeg besteed wordt, zonder dat we onszelf verliezen in overcompleteheid om mogelijke risico's af te dekken.

- 5 Coördinatie: Creëer structuren voor effectieve coördinatie tussen zorginstellingen en gemeenten. Bestuurders hebben hierin een voorbeeld rol die de samenwerking op alle niveaus kan versterken. Daarbij komt nog wel de expliciete taak dat het communiceren van het belang van de samenwerking naar de eigen medewerkers cruciaal is. Evenals oog voor de balans of alle partners er grosso modo eenzelfde energie in steken. En een ogenschijnlijke open deur: vergeet niet te evalueren, leren en bij te stellen.
- 6 Bewustzijn van culturele verschillen: binnen het sociaal domein heersen er – met de veelheid aan spelers – veel verschillen in organisatiecultuur. En de grootste zijn misschien wel te vinden tussen gemeente en zorgorganisatie. De verantwoordelijkheden zijn anders, de taken zijn anders en de mensen die er werken zijn anders. Bestuurders hebben de taak zich hiervan bewust te zijn en de verschillen te kunnen overbruggen.

De grootste elementen om de samenwerking te bevorderen zitten met name in gedrag: vertrouwen en dialoog. Het luisteren naar elkaar zonder oordeel, de overeenkomsten laten spreken in plaats van de verschillen uit te vergroten. Begrip voor elkaars startpunt kan dan enkel leiden tot een sterker gezamenlijk eindpunt. Laten we zo streven naar een sociaal domein die de kracht van eenheid weerspiegelt en waarin iedereen passende zorg en ondersteuning krijgt die nodig is.

Doorbreken van patronen in de jeugdzorg

In een samenleving met complexe wetten en organisatorische schotten staat de jeugd soms vast tussen de kloven. Ons huidige jeugdzorgstelsel biedt niet altijd de gewenste oplossingen. Tijdens een bijeenkomst met bestuurders uit onderwijs en gemeenten, begeleid door Rijnconsult, werd de noodzaak om patronen te doorbreken duidelijk. Dit artikel verkent de uitdagingen en inzichten die zijn ontstaan bij de zoektocht naar een nieuwe benadering van jeugdzorg, met de nadruk op waarde gedreven mensenwerk. Ontdek hoe we op weg zijn naar verandering en een betere toekomst voor onze jeugd



We kennen allemaal de Afrikaanse uitdrukking: 'It takes a village to raise a child'. Samen staan we om onze jeugd heen en helpen we ze om gezond en veilig op te groeien en te ontwikkelen waar ze de beste mogelijkheden krijgen om als volwassenen weer hun steentje bij te dragen aan de samenleving. Maar hoe doe je dat als samenleving waarin we een systeem van wetten hebben gebouwd en schotten tussen organisaties hebben gecreëerd?

Wat als een kind of jeugdige nou net tussen de schotten beland. Tellen we eerst ons geld en kijken we naar onze lijst met criteria of we het kind kunnen helpen? Wetende dat het kind thuis zit, wachtend op hulp of een onderwijsplek. En ook wetende dat een bestuurder, ambtenaar of onderwijsprofessional het hart op de juiste plek heeft en wil bijdragen aan bijdragen aan het oplossen ervan. Hoe is de grote vraag. Hoe komen we tot snelle oplossingen?

We zijn op een kantelpunt gekomen, een kantelpunt waarbij we weten dat wetten en schotten nodig zijn om orde in de chaos te scheppen. Maar ook weten we dat ons huidige stelsel van wetten en regels in de jeugdzorg nog niet tot de gewenste oplossingen leiden. Dit is precies wat we aan den lijve hebben ondervonden in een bijeenkomst met een twintigtal bestuurders uit het onderwijs en de gemeenten. Onder begeleiding van Rijnconsult zij zij bij elkaar gekomen om over de sturende elementen te praten over hoe je met elkaar om het kind heen kan staan.

Patronen doorbreken

Sharon Stellaard, onderzoeker en auteur van het boek 'Boemerang beleid' startte de bijeenkomst. Ze heeft bijna een halve eeuw aan hervormingsbeleid gereconstrueerd. Daaruit blijkt dat het hervormingsbeleid op passend onderwijs en jeugdzorg de belangrijkste doelen niet bereikt. En zelfs dat het nieuwe problemen creëert.

Steeds blijken nieuwe initiatieven tot beleidshervorming primair te worden ingegeven door de onbedoelde gevolgen van de daaraan voorafgaande hervorming. De gedachte- en handelingspatronen waaruit de beleidsproblemen zijn voortgekomen, worden herhaald om ze te repareren. Stellaard: "Beide beleidsterreinen worden daardoor steeds complexer, de uitvoering wordt veelal duurder, maar aan de problemen van kinderen, gezinnen en scholen verandert er vrijwel niets".

Het werd angstvallig stil in de ruimte met de twintig bestuurders. We voelden met elkaar het kantelpunt en vooral de noodzaak om het anders te willen doen. "Maar als het al veertig jaar keer op keer niet goed lukt, waar ligt dan de oplossing?", werd door één van de aanwezigen gevraagd.

Verandering gaat altijd gepaard met het 'niet weten'. De theorie van systemisch transitie-management leert ons dat er verschillende fases te onderscheiden zijn: loslaten, niet weten, creatie en nieuw begin. We weten niet precies hoe we hieruit moeten komen, welke regels we nodig hebben. En precies dat gevoel van onzekerheid moeten we aannemen als natuurlijke reactie en content mee zijn dat het erbij hoort.

Sharon Stellaard geeft aan dat het goed is om bewuste reflectie in te richten. Door vanuit een helicopterview te reflecteren op welke richting het uitgaat kun je tijdig bijsturen.

Realiteit en hervorming

Een van de aanwezigen bij de bijeenkomst gaf eerlijk aan: “Ik heb een verantwoordelijkheid richting gemeenteraad waarin ik verantwoording moet afleggen over het besteedde gemeenschapsgeld. Dat kan ik niet zomaar aanwenden voor iets wat ik vooraf niet heb bedacht en met ze heb besproken.”

Een onderwijsbestuurder heeft hetzelfde met de Raad van Toezicht. De besteding van middelen moeten doelmatig en effectief ingezet worden. Toezichthouders houden van voorspelbaarheid en duidelijkheid. Een goede bestuurder moet laveren tussen de behoeften van de toezichthouders en tussen de behoeften van de gebruiker (de leerling, de jeugdige). Aanvullend noemden de aanwezigen het belang van een juiste inclusieve attitude en mindset, vernieuwend leiderschap, vereenvoudigen en een mentaliteit van ‘gewoon doen’.

Wat betekenen deze inzichten in het licht van de Hervormingsagenda Jeugd? De gemeenten zijn zich aan het opmaken voor de uitvoering van de maatregelen uit de Hervormingsagenda Jeugd. Wij zien dat gemeenten daarmee worstelen. De opgave is enorm en ze maken zich terecht zorgen over het financiële meerjaren perspectief. Ook op de lange termijn moet het stelsel financieel houdbaar zijn.

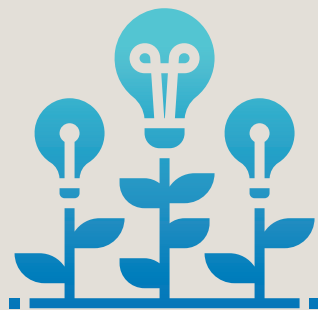
Het ingewikkelde is dat het niet alleen een financiële kwestie is, er is tevens een (grote) mindshift nodig in het denken en handelen op burger-niveau. Jij en ik, van mens-tot-mens. We kunnen niet alles van de overheid verwachten. Het naar elkaar omzien, elkaar helpen moet niet onderschat worden. En voor maatschappelijke bewustwording is tijd nodig. Tijd die er niet lijkt te zijn...

Waarde gedreven mensenwerk

We roepen de gemeenten op om in ieder geval met de belangrijkste stakeholders vanuit de waarden het gesprek aan te gaan. En daarmee tijd vrij te maken om dit proces goed in te richten en te doorlopen. In de Hervormingsagenda staat letterlijk het begrip ‘waarde gedreven mensenwerk’. Het hele sociaal domein is aan elkaar verbonden. Veel druk op het een, betekent een effect in het ander.

Waar we met elkaar naar op zoek moeten gaan, is hoe we dit gaan vertalen naar kinderen, jeugdigen en gezinnen. Door als gemeente, als hoeder van het belang van het geheel, bewust te worden van de valkuilen uit het verleden. Door bewust te reflecteren. Door ruimte te geven en ruimte te nemen.

Daarom moeten de beslissers op wijkniveau met elkaar de afspraken maken over hoe ze samen de beste kansen aan de jeugdigen kunnen geven: onderwijs, gemeente, jeugdhulp, kinderopvang, zij aan zij. Zij hebben een belangrijke rol in het bieden van een stevige pedagogische basis.



COLUMN
Erwin van de Pol



Roodborstjes en mezen in het sociaal domein

Enige tijd geleden kwam in het gesprek tijdens een lunch met een gemeentesecretaris een ex-collega van hem ter sprake die ik als bestuurder ken. Hij viel op destijds. Hij was ambtenaar in het sociaal domein van de gemeente in een tijd dat mensen uit die sector makkelijk herkenbaar waren aan hun kleding. Hij liep altijd in pak, dat was bijzonder.

Ik herinner me als ambtenaar op een ministerie dat er op onze etage een kapstok stond waar standaard een stropdas hing voor degene die naar de staatssecretaris moest. Tot de betreffende bewindsman het idee kreeg dat er bij de afdeling alleen mensen van dezelfde studentenvereniging werkten en daar grapjes over begon te maken.

Voorheen kon je als je verdwaald was in zo'n in de jaren zeventig gebouwd kruip-door-sluip gemeentehuis, wat mij wel eens overkwam, je meestal wel oriënteren waar je was. De directie ruimtelijke ontwikkeling van een gemeente zag er echt anders uit dan als je was bij personeel en organisatie of bij het sociaal domein.

Aan wat er aan de muur hing en hoe de mensen er uit zagen, kon je veel afleiden. En andersom was ik ook makkelijk te duiden. Kwam ik met een collega accountant, dan hoefde ik nooit uit te leggen dat ik de adviseur was en mijn collega de accountant, dat hadden ze al lang door. Ik heb blijkbaar een adviseurs uiterlijk, ben je klaar mee.

Stropdassen mogen dan tegenwoordig schaars zijn, ook vanwege de feminisering van de werkvloer, kleding heeft niet meer als voornaamste functie warmte-isolatie zoals je in de jaren tachtig nog wel kon meemaken op ambtelijke burelen. En in veel gemeentehuizen waar flexwerken de norm is, zitten (of lopen, of staan) mensen van verschillende teams en afdelingen door elkaar. Je ruikt niet meer van kilometers afstand, bij wijze van spreken, wat iemands professionele achtergrond is.

Verdwalen is nu gecompliceerder. Los van de oppervlakkigheid van de observaties over kleding, is er wel betekenis te geven aan wat je aan de buitenkant ziet. De maatschappij, de wetgever, andere overheden, burgers, noem maar op, vragen om integraliteit, om samenwerking. Problemen staan niet op zichzelf, overstijgen steeds meer teams, afdelingen en directies. Het sociaal domein is daarbij vaak de centrale spil, met veel lijntjes naar andere gemeentelijke sectoren.

Vraagstukken hebben input nodig van verschillende professies en vanuit diverse professionele achtergronden. Gezamenlijk gemeentebreed naar problemen kijken is bij vrijwel elk issue aan de orde, u herkent het vast. Het eigen territorium afschermen en vandaar de werkelijkheid benaderen helpt niet meer. Ik noem het vaak het verschil tussen een roodborstjes cultuur en een gemeentelijke mezen biotoop.

Roodborstjes zijn territorium beesten, een territorium dat ze agressief verdedigen (saillant, de nationale vogel van het Verenigd Koninkrijk is de roodborst), met de functiebeschrijving en het jaarplan in de hand. Mezen zwermen, verwerven en delen zo hun kennis en maken zich niet druk over functiebeschrijvingen en jaarplannen. En als het ze niet bevalt gaan ze niet verbitterd jarenlang sikkeneuren in dezelfde organisatie, maar zoeken ze wat anders elders.

Er is een nieuwe generatie aan het binnen komen in gemeenteland, die als mezen in de werkomgeving staan. Niet dat je ze niet vindt bij de ouderen van mijn generatie. Er zijn zich op veel plekken coalities aan het vormen die vanuit de gemeente als geheel stappen willen maken en verder willen, bijvoorbeeld vanuit het Sociaal Domein. Maar altijd met een gemeentebreed perspectief.

COLOFON

Rijnconsult Business Review (RBR)
Special Sociaal Domein

Uitgever
Rijnconsult

Bijdragen
Andrea Wotte
Berend Mutsaers
Boris Gooskens
Diederik Hommes
Erwin van der Pol
Jeroen Bronswijk
Marit Ubachs
Niels van Dongen
Venhar Sariaslan

Redactie en productie
Henny Luijten

Ontwerp
Béla Zsigmond

Beeldmateriaal
De redactie heeft haar uiterste best gedaan om bronnen en rechtheb-benden van beeldmateriaal dat wordt gebruikt te achterhalen en te vermelden. Wanneer desondanks beeld-materiaal wordt getoond waarvan u (mede)rechthebbende bent en voor het gebruik waarvan u niet als bron of rechthebbende wordt genoemd, ofwel voor het gebruik waarvan u geen toestemming verleent, kunt u zich in ver-binding stellen met de redactie. Het magazine heeft een non-commercieel karakter.

© **Copyright 2024**
Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestem-ming van de uitgever.

Over Rijnconsult

Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken. Alleen dan kan een organisatie impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor ze staat. Denk daarbij aan de transities op het gebied van energie, voedsel, duurzaamheid, diversiteit en in het sociaal domein. Onze dienstverlening richt zich meer en meer op het vormgeven van die samenwerking en wat dat betekent voor mens, organisatie en net-werk. Binnen de muren van de organisatie samenwerken met en tussen afdelingen en daarbuiten in ketens en netwerken.

Wat doen we?
Inmiddels bestaat ons bureau al meer dan 45 jaar en zit samen-werking in ketens & netwerken in het hart van onze organisatie. Samenwerking vormt ook het overkoepelende gedachtengoed voor de vraagstukken waar je graag bij ondersteunen op het ge-bied van Strategie, Processen, Besturing en Inrichting, Leider-schap en Mens- en Teamontwikkeling. Voor deze vraagstukken hebben wij inmiddels een jarenlange track record opgebouwd in sectoren als Binnenlands Bestuur, Zorg, Agri & Food, Real Estate, Onderwijs en het bedrijfsleven.

Wie zijn we?
Rijnconsult is in 1978 opgericht als verzelfstandiging van de in-terne adviesafdeling van AKZO. Dit maakt co-creatie binnen een langdurige relatie met onze klanten voor ons vanzelfsprekend. Inmiddels zijn wij gevestigd in Utrecht en hebben wij ook met werving- en selectiebureau Rieken & Oomen een 'pied-à-terre' in Maastricht. Wij zijn een zelfstandige BV met een platte structuur. Een tweehoofdige directie heeft de leiding over het bedrijf.

Bijzonder aan Rijnconsult is dat alle medewerkers (zowel advi-seurs als ondersteuning) mede-eigenaar zijn door het bezit van certificaten. Dit in tegenstelling tot de klassieke hark. We waarbor-gen de wendbaarheid van ons organisatieadviesbureau door een kern van adviseurs in dienst te combineren met een ruim netwerk aan specialisten. Hierdoor kunnen we onze klanten altijd maxima-le kwaliteit bieden.

www.rijnconsult.nl

rīnconsult