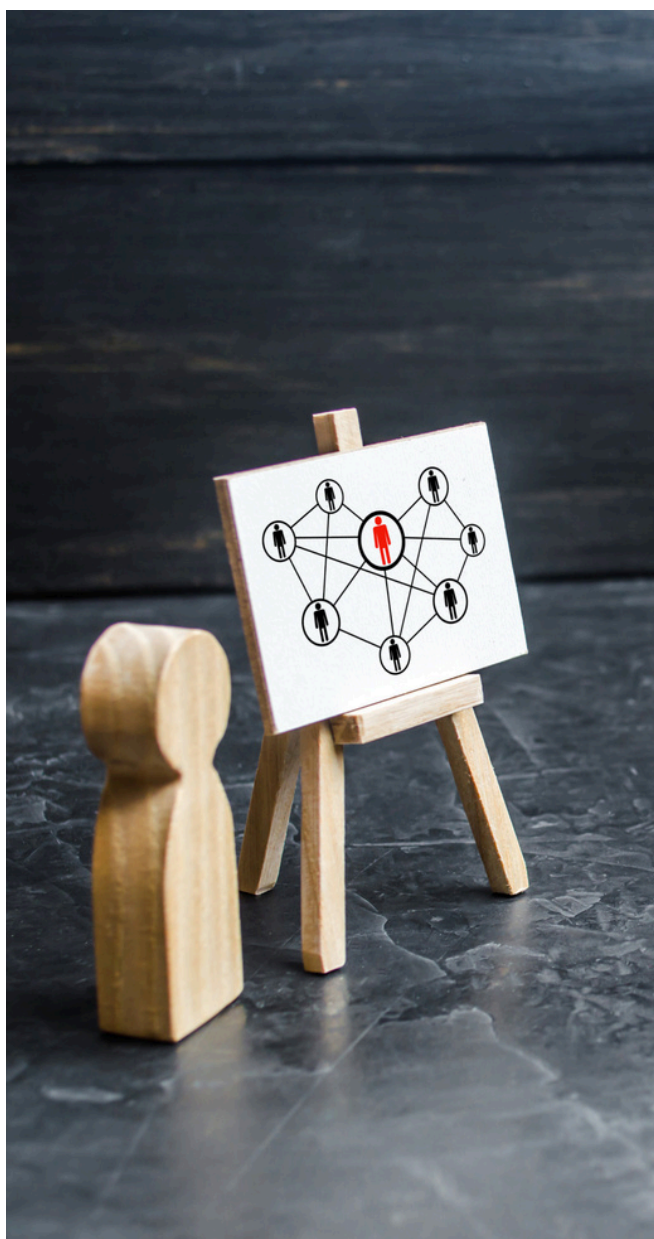


## INRICHTING EN AANSTURING VAN GEMEENTELIJKE ORGANISATIES. WAT ZIEN WE VOORBIJ DE TRENDS?

# Eenvoudig organiseren van gemeenten



Bij veel gemeenten staat de inrichting en sturing van de eigen organisatie hoog op de agenda. Er wordt immers nogal wat gevraagd. Als eerste overheidslaag kent de gemeente een breed en divers takenpakket. En daar komen steeds nieuwe taken bij. Ook hebben gemeenten te maken met grote en integrale maatschappelijke opgaven. Daar is binnen de organisatie samenwerking voor nodig, alsook lokaal en regionaal. Van gemeenten wordt verwacht dat ze middenin de samenleving staan en diezelfde samenleving wordt alsmaar complexer.

## EENVOUD IN EEN INGEWIKKELDE OMGEVING

De rol van de gemeente varieert. Participatie wordt in alle werkprocessen steeds belangrijker. Vertrouwen is geen vanzelfsprekendheid. Dit legt druk op de volksvertegenwoordigers in de Gemeenteraad en op de wethouders in het College. Die daarbovenop vanuit schaarste moeten kiezen. Dat staat garant voor een levendige politiek. Deze druk vertaalt zich naar het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Al met al is het de uitdaging om een gemeentelijke organisatie in te richten en aan te sturen die werkbaar is én tegelijkertijd wendbaar. De vraag is wat ons betreft: hoe organiseer je het zo eenvoudig mogelijk? Een gemeente is immers al ingewikkeld genoeg. Als de buitenkant complex is, laat de binnenkant dan vooral zo eenvoudig mogelijk zijn.

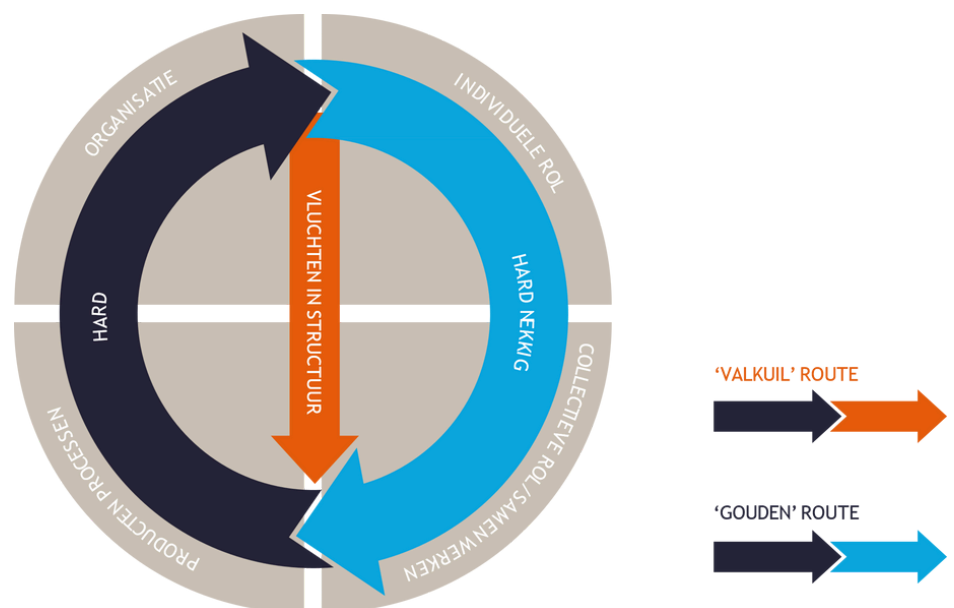
## STRUCTUUR ALS TOVERSTAF?

Vanuit het ideaal van een wendbare overheid kan structuur worden gebruikt vanuit maakbaarheidsdenken. De neiging kan zijn om via structuuroplossingen organisatieproblemen te lijf te gaan en vernieuwing af te dwingen. Zo zien we soms de neiging de ordening van taken in de organisatie te husselen om de wendbaarheid te vergroten of een bepaalde samenwerking af te dwingen. Tweebenigheid kan dan tot een spagaat leiden. De structuuroplossing maakt in dat geval meer kapot dan je lief is. Structuur is geen wondermiddel voor alles. Structuur is primair een randvoorwaarde om het werk te kunnen doen. In de ontwikkeling van de organisatie zijn er ook andere elementen

nodig om daadwerkelijk de missie en visie van de gemeente na te streven.

## DE GOUDEN VERANDERROUTE

In de complexiteit van de gemeentelijke wereld is, zoals zo vaak het geval, verandering de enige constante. En verandering is ingewikkeld. Er is veelal een combinatie van hard en hardnekkige aspecten nodig. Er bestaat echter geen 'beste' structuur of ideaalmodel. De organisatie-inrichting moet passen bij de identiteit van de gemeente. Wat in de ene gemeente prima werkt, is in de andere gemeente uitgesloten. Ieder ontwerp heeft voor- en nadelen. Het is van belang de nadelen te onderkennen en zo goed mogelijk te ondervangen. Sleutelfiguren kunnen een persoonlijk referentiekader hebben vanuit een vorige organisatie of reorganisatie. Dat kan leiden tot bepaalde aannames, vertekening en zelfs framing. Een structuur moet je altijd zien in de huidige context en hoe die wordt uitgewerkt en toegepast.



De gouden veranderroute

Voorbij de soundbites en voorbij de verzuchting dat 'we weer terug zijn bij de structuur van hiervoor'.

## KNIPPEN, PLAKKEN EN KNOPEN DOORHAKKEN

Wanneer we inzoomen op sturing en inrichting, dan bestaat het ontwerpproces in de kern uit 3 stappen: knippen, plakken en knopen doorhakken. Helderheid hierover is een absolute succesfactor bij ieder ontwerp. We lopen de stappen kort langs.



Knippen van het takenpakket in delen (zoals afdelingen of teams)



Plakken van de geknipte onderdelen (in overleggen en samenwerking)



Knopen doorhakken over 'wie gaat waarover'

### 1. KNIPPEN: LOGICA EN EENVOUD

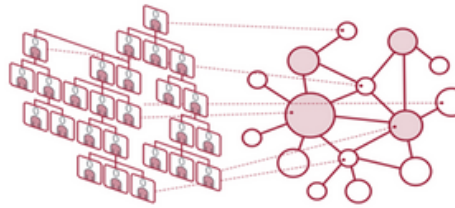
Het takenpakket van een organisatie wordt geknipt in domeinen, teams en/of clusters. De algemene stelregel van eenvoudig organiseren is: dat wat in een werkproces het meest met elkaar te maken heeft, zet je zo dicht mogelijk bij elkaar.

## 2. PLAKKEN: VOORKOM OVERSTURING

Na het knippen moet je de organisatie vervolgens weer aan elkaar zien te plakken. Niet alles waar je mee te maken hebt past immers in één team. Bijvoorbeeld beleid en uitvoering in het ruimtelijk en sociaal domein. En beleidsvelden en vakgebieden kunnen raakvlakken hebben met veel verschillende onderdelen van de gemeente. Ook bij het plakken is het credo: houd het eenvoudig. Samenwerking vindt plaats via het organiseren van effectieve overlegstructuren. Stimuleer informele samenwerking op alle niveaus. Dat vergroot de wendbaarheid.

Gemeenten zijn continue op zoek naar de heilige (inte)graal. Wees wel terughoudend met het te pas en te onpas sturen op integraliteit. Voorkom het generiek en abstract 'uitrollen' van driedubbele sturingsprincipes over de hele organisatie. Denk aan programma-, opgave-, gebieds-, project- en procesmatige sturing. Een driedubbele matrix levert vooral veel overleg op en nog meer verwarring. Het draagt bij aan extra werkdruk, of de beleving daarvan. En leidt tot vragen als: 'Bij wie moet ik als medewerker zijn?' Kies de coördinatie-mechanismen die aansluiten op wat er daadwerkelijk gecoördineerd moet worden. Voorkom 'oversturing'. In gemeenteland is veel geëxperimenteerd met horizontale sturingsprincipes zoals gebiedsgericht of opgabegericht werken. Dit vanuit de behoefte aan meer responsiviteit, wendbaarheid, externe oriëntatie en integraliteit. Vormen van matrixsturing zijn daarbij

onvermijdelijk en soms ook functioneel. Maar houd altijd rekening met de effectiviteit van de organisatie en het effect van verschillende aansturinglijnen op medewerkers. Immers: 'In gelul kun je niet werken'.



## OPGAVEGERICHT WERKEN IN DE PRAKTIJK

Opgavegericht werken sluit niet aan op ieder vraagstuk binnen de gemeente. En werkt ook niet in ieder domein op dezelfde manier. Het middel kan de nodige serieuze bijeffecten hebben. Het is essentieel om 'vanuit de lijn' de wettelijk voorgeschreven dienstverlening en de opgaven integraal samen te brengen. Net als het prioriteren en het aanbrengen van focus daarbinnen. Daarbij is de competentie van een inhoudelijk gerichte sturingsfunctie een andere dan die van de lijnmanager. De kunst is om op gepaste wijze in de verschillende fasen de verschillende perspectieven (omgeving, beleid, beheer en uitvoering) bij elkaar te brengen en op elkaar aan te laten sluiten. Het gaat er dus vooral om hoe je dat iedere keer weer organiseert. Een schone taak voor het management.

## 3. KNOPEN DOORHAKKEN: PRAKTISCHE VORMEN VAN ZELFORGANISATIE

Na het knippen en het plakken komt de derde en laatste stap: knopen doorhakken. Heldere besluiten dragen immers bij aan de (ervaren) duidelijkheid. Te beginnen bij de basis. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen, helpt om slagvaardig te zijn en doet een beroep op het vakmanschap van de medewerker: handelend vanuit de bedoeling, direct op de frontlinie en dichtbij de leefwereld van de burger. In plaats van opgeslokt te worden in de systeemwereld van de organisatie.

Gemeenten zoeken al geruime tijd naar een modus om het persoonlijk leiderschap en het eigenaarschap van medewerkers in woord en daad te stimuleren. Liefst in combinatie met participatie van en naar buiten. Voorwaarde is wel dat er in de ontwikkelfase van het team intensieve begeleiding plaatsvindt. De rol van een leidinggevende is en blijft meestal onmisbaar. Gepaste nabijheid van de leidinggevende is nodig om te prioriteren, keuzes te maken, faciliteiten te bieden, ruis weg te nemen en kaders te geven.





Kaders waarbinnen ruimte ontstaat om medewerkers in staat te stellen verantwoordelijkheid te nemen (zonder kaders is ruimte leegte). In het gedachtegoed van Rijnlands organiseren noemen we dat *leiding geven*. Bewust als twee losse woorden geschreven. Je geeft namelijk de leiding aan de medewerker. Vanuit 'begeleiderschap'. De span of control/attention kan variëren per leidinggevende, bijvoorbeeld afhankelijk van het aantal verschillende (politieke) aandachtsgebieden en disciplines binnen een team.

Om de verschillende rollen en scharnierpunten van een leidinggevende functie te kunnen waarmaken, moet deze niet te groot zijn. Maar ook weer niet te klein om:

- Rolzuiver te blijven;
- Het geheel te kunnen overzien (de bekende helicopterview);
- Niet te veel schakels en schijven (knips) te creëren in de organisatie.

Kortom: de span of control/attention moet in balans zijn. Reëel voor de rol en het takenpakket van een leidinggevende.



Je richt de organisatie zo eenvoudig mogelijk in en gaat uit van het zelforganiserend vermogen van medewerkers. Vanuit het principe: eerst dempen, dan versterken: minder bureaucratie, meer autonomie.

Dat geldt ook voor het benutten van bestaande functies zoals de strategisch adviseur, kwaliteitsadviseur, business controller, data-analist, contractmanager, projectleider en managementassistent. Functies die op verschillende manieren bijdragen aan de besturende en ondersteunende processen in een organisatie, net als bepaalde senioriteit op het vakgebied binnen het team.

### STURINGSKOEK

Als de basis goed en logisch is gelegd, blijft er een geheel aan sturingstaken over voor het management. Je kunt dit zien als de totale 'sturingskoek' in een organisatie. Denk aan aspecten als strategie, bestuurlijke afstemming, bedrijfsvoering, procescoördinatie, begeleiding van personeel, organisatieontwikkeling en externe samenwerking. Binnen al deze aspecten zijn er ook verschillende abstractieniveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Zorg dat de sturingskoek logisch en duidelijk verdeeld is over de onderscheidende sturingsfuncties. Vragen die daarbij van belang zijn: wie voegt wat toe? Wat is behapbaar? Welke sturingstaken passen in een bepaalde functie? Welke bevoegdheden horen daarbij? En hoeveel daarvan is nodig om die taken te kunnen waarmaken, in verhouding tot de laag erboven of eronder?

Bij de verdeling van de sturingskoek is aandacht nodig voor 'horizontale sturing' dat niet in de teams zelf zit en niet via lijnsturing kan worden geregeld. Matrixsturing leidt echter vaak tot gedoe. Dat heeft dikwijls te maken met de invulling van het model.

*'Zorg dat de totale sturingskoek aan taken logisch en duidelijk verdeeld is.'*



Een matrix vraagt om meer rolvastheid dan een lijnorganisatie. Het is cruciaal om helder af te spreken wie waarvan is en in het bijzonder afspraken te maken over wat de primaire en secundaire sturingslijn is. Veelal vervult de directie- of het concernmanagementteam een rol om de verschillende lijnen op strategisch niveau bij elkaar te brengen. Vanuit concernbelang vindt daar de afweging plaats of wordt vanuit daar bestuurlijk voorgelegd.

En tot slot, bepaal ook:

- Wie schuift aan bij de portefeuillehouder(s), vanuit welke rol en in welke frequentie?
- Hoe verloopt het besluitvormingsproces, de agendering en wijze van overleggen op managementniveau binnen de ambtelijke organisatie?
- Wie vertegenwoordigt de gemeente extern?

## STRUCTUUR IN DE PRAKTIJK BRENGEN

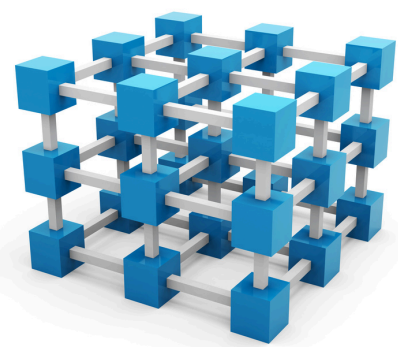
Om een structuur succesvol in de praktijk te brengen, helpt het als er tijdens het ontwerpproces organisatorische betrokkenheid en gedragenheid ontstaat en er in de organisatie duidelijkheid is over de sturingsvisie en -principes. Een goede diagnose, de OR als een goede informele gesprekspartner, dialoog met medewerkers, een duidelijke ontwerpopdracht, een breed samengestelde ontwerpgroep en modelleren zijn een aantal mogelijke succesingrediënten in het ontwerpproces.

Maar als de puzzel is gelegd, dan begint het pas echt. Organiseren is



een werkwoord en komt aan op mensenwerk. Mens en structuur zijn in onze visie niet los van elkaar te zien. De meest waardeloze structuren kunnen alsnog werken door fantastische mensen (en andersom). Een nieuw bedachte structuur kan zich gemakkelijk zetten en voegen naar de heersende cultuur en hardnekkige gedragspatronen. Dan blijft alles in feite bij het oude. Je kunt wel heldere afspraken maken, maar het nakomen van de afspraken, rolvastheid en eigenaarschap zijn een kwestie van houding en gedrag. De structuur is bovendien zo goed of zo slecht als de kwaliteit van de mensen die de rollen moeten vervullen.

Werving, selectie en leiderschapsontwikkeling is bij veel gemeenten een belangrijk thema. Leiderschapsontwikkeling draagt bij aan het doorleven en verinnerlijken van de bedoeling, rolbewustzijn en het samenspel tussen mensen. Daarvoor is individueel en collectief ontwikkelen nodig en reflecteren binnen bestaande én andere settings. Voor medewerkers in de teams geldt hetzelfde, passend bij hun werkcontext en opdracht. Teamontwikkelprocessen vergen tijd en geduld en vragen begeleiding van de leidinggevende. De aanhouder wint. Bij leiderschaps- en organisatieontwikkelprocessen komt het aan op gedragsverandering in het hier en nu.



*Van theorie naar praktijk:*

*‘Waar spreken we af  
als we elkaar  
kwijt zijn?’*



## VRAAGSTUKKEN KLEINE TOT MIDDELGROTE GEMEENTEN

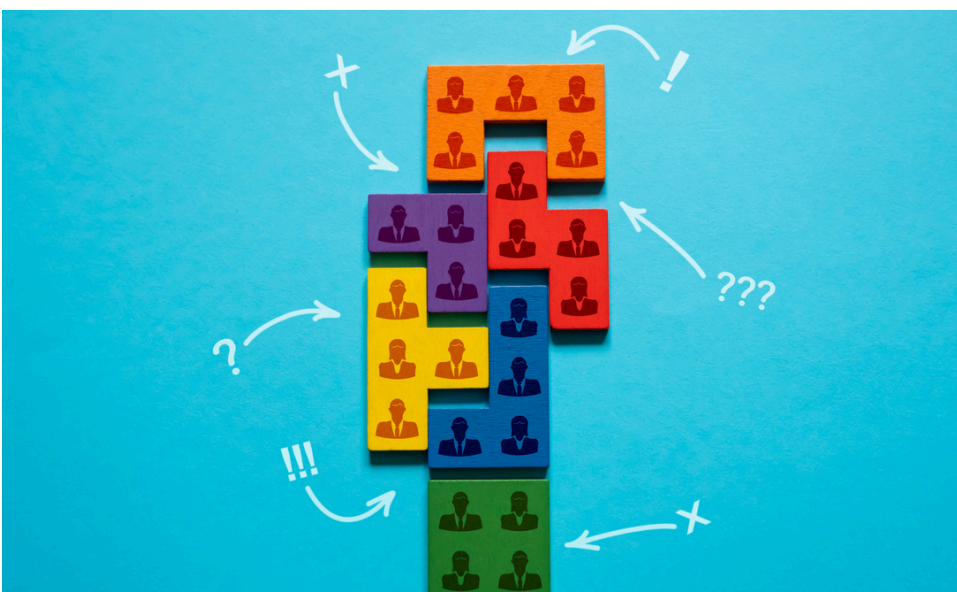
Het inrichtings- en sturingsvraagstuk van gemeenten verschilt, onder andere vanwege de omvang. Kleine tot middelgrote gemeenten hebben vaak korte lijnen, hoge loyaliteit en een 'doenerige' cultuur. Ze vertonen soms parallellen met een MKB-bedrijf, bijvoorbeeld in de familiale cultuur. Ze zijn ook kwetsbaar en leven in de waan van de dag. Strategisch vermogen en proces- en projectmatig werken zijn minder goed ontwikkeld. Dat geldt ook voor de bestuurlijke en ambtelijke top van de organisatie. Gemeenten willen een directie of MT dat meer strategisch stuurt op het geheel en tegelijk voldoende in positie en in verbinding blijft. Het is echter niet mogelijk vanuit één laag op alle abstractieniveaus en sturingsdimensies te sturen. Bovendien wil dit type gemeente vaak ook enige compactheid in de top om besluitvaardig te zijn en vanuit concernbelang te opereren. De platheid van de organisatie wordt gekoesterd. Juist daarom is een begeleidende teamleider behulpzaam. Het dilemma bij de teamleider is: hoe komt die toe aan de leidinggevende rol in plaats van het dichtlopen van gaten? We zien bij deze teamleidersrol vaak het bekende schaap met de vijf poten ontstaan: persoonlijke aansturing, inhoud, proces, politiek én strategie. Daarnaast zijn op gebied van strategie, programma en projecten ook aanvullende, vrijgespeelde competenties nodig om als gemeente te anticiperen op de langere termijn en in- en extern regie te voeren. De bijbehorende vragen zijn: hoe zorg je voor een goed samenspel tussen al deze sturende functies? Hoe werken we meer vanuit overzicht en visie aan de dingen? Hoe geef je daadwerkelijk ruimte aan innovatie en leren?



## DE WAARDE VAN EEN REORGANISATIE

Idealiter ben je uit op de minimale ingreep met maximaal verandereffect. Dit bepaalt je veranderstrategie. Centrale vragen zijn hierbij: Wat is er aan de hand in een gemeente? Wat is de veranderhistorie? Waar zit de veranderkern?

Soms is een reorganisatie op de structuur nodig, soms een meer organisch ontwikkelproces of iets er tussenin. Reorganiseren en organisch ontwikkelen, worden vaak als twee scherp tegenovergestelde veranderaanpakken gezien, met botsende waarden en overtuigingen. Vaak zijn er stereotype beelden van deze twee 'scholen', door negatieve persoonlijke ervaringen en veranderhistorie in organisaties. Het helpt om beide benaderingen ieder op hun waarde te schatten, ze meer in elkaars verlengde te zien en vooral om ze ook adequaat professioneel te begeleiden. Reorganisaties hebben namelijk vaak een slechte naam. "In welke reorganisatie werk jij?" Het roept het beeld op bij mensen van eens per zo veel jaar een klassiek organisatieplan met een grand design en een waterscheiding tussen denken en doen. De reorganisatie als een snelle fix of symptoombestrijding.



Daar tegenover staat de beeldvorming rondom organisch ontwikkelen. Het idee daarbij is dat wendbare en lerende organisaties nooit zouden hoeven te reorganiseren. “We nemen iedereen mee.” Medewerkers zijn grootscheepse, boterzachte, ontwikkeltrajecten zat. Trajecten waar ze ‘in een vliegtuig of boot moeten stappen’ en een ‘boardingpass’ krijgen uitgereikt. Waarin ze het cliché van een kronkelige roadmap of juist super gelikte stukken voorgeschoteld krijgen. Het sluit onvoldoende aan op de belevingswereld en praktijk van medewerkers. Na een tijdje zakt de energie weer weg, als die er al echt geweest is, en het echte probleem komt niet op tafel. Dat moet én kan beter!

Een reorganisatie is een structuurinterventie in een langer lopende organisatieontwikkeling. Een reorganisatie kan zeer nuttig zijn wanneer:

- Er een hoge urgentie is;
- Een ‘business noodzaak’ is;
- Wanneer het organisch proces alleen niet afdoende is;
- Er een machtspatroon doorbroken moet worden;
- De organisatie hopeloos uit de tijd is;
- Een grote ingreep nodig is om met het oog op duidelijkheid en (her)structurering de boel ‘recht te timmeren’.

In gemeentelijke organisaties is om reorganisaties te vermijden soms lukraak geknipt en geplakt met organisatie-eenheden en een scheef- en wildgroei ontstaan aan hulpstructuren en functies. Als het probleem en de patronen voor een belangrijk deel zijn terug te voeren op de organisatie- en/of de managementstructuur, is dat een te overwegen veranderinterventie.

Een schone lei is nodig bij herindelingen, nieuwe samenwerkingsorganisaties en ontvlechtingen. Dit met het oog op hun doel en de veranderende omvang en kenmerken. Om een gezamenlijke nieuwe start te maken en in één keer te werken vanuit een logische inrichting.

Reorganisaties zijn een relatief zwaar middel. Ze kunnen onzekerheid brengen, juridische obstakels opwerpen en formaliteiten en interne gerichtheid tot gevolg hebben. Het is eerst nodig om een organisatieanalyse te verrichten: wat is er aan de hand? Soms is de structuur op zichzelf wel goed, maar gaat het veel meer om rolinvulling van of het samenspel tussen enkele sleutelfiguren. Soms is de structuur helemaal niet de oplossing maar gaat het overwegend om de arbeidsverhoudingen en het herstel van vertrouwen. Soms zit de weeffout alleen bij enkele teams. Een formele reorganisatie kan soms omzeild worden door een meer informele route. We kennen verschillende paden, modaliteiten en grijstinten binnen selectie- en plaatsingsprocessen.

### 3 SUCCESFACTOREN REORGANISATIE:

1. Gezonde afbakening in tijd en aspecten;
2. Het hele systeem van de organisatie participatief betrekken en daarbij heldere rollen in het traject verdelen (wie waarover gaat);
3. Duidelijke, eerlijke en regelmatige communicatie in een fair proces. Het komt uiteindelijk aan op oprechtheid.

## VRAAGSTUKKEN MIDDELGROTE TOT GROTE GEMEENTEN

Bij middelgrote tot grote gemeenten is het inrichtings- en sturingsvraagstuk hoe alles enigszins eenvoudig en overzichtelijk te houden. De volgende vragen komen we tegen: wie heeft nu welke sturingsrol in het geheel? Rolduidelijkheid is van belang. Hoe betuigel je de matrix? Wat is de rol van de directie in de sturing van een grote, complexe organisatie? En waar stuur je als directie op richting de leidinggevendenden? Hoe breng je de buitenwereld naar binnen, en word je geen logge intern gerichte organisatie? Hoe richt je je op de maatschappelijke effecten? Welke keuzes en prioriteiten maak je in de groei van de gemeente? Welke rol neemt de (centrum)gemeente in binnen de regio? Wat betekent dit voor de governance? En intern: werk je met 2 of 3 lagen en hoe verhouden die zich tot elkaar? Hoe voorkom je vervolgens verkokering? Hoe zorg je voor prioritering op verschillende niveaus in de organisatie? In hoeverre zijn teammanagers ‘people managers’ en waar zit de integrale sturing? Hoe maken we een organisatie-inrichting en sturing concreet en werkend en nemen we iedereen daarin mee?





Het ontwikkelproces ná een reorganisatie krijgt vaak niet de aandacht en begeleiding die het verdient. Daar is een aantal oorzaken voor aan te wijzen. Kan iedereen het verhaal meteen goed uitdragen en de rol invullen? Een nieuwe structuur kan zich gaan zetten naar de heersende, hardnekkige cultuur. Een doorgaande lijn is nodig, in verbinding. Na een reorganisatie is het dus ook zaak om vinger aan de pols houden om de gezamenlijke invulling te vinden. Immers, the proof of the pudding is in the eating. Veel waardevolle casuïstiek voor het leiderschapstraject dient zich aan.

## DE WAARDE VAN ORGANISATIE-ONTWIKKELING

Een ontwikkelgerichte aanpak leent zich ten opzichte van een reorganisatietraject meer voor experimenten, leren en gezamenlijk betekenis geven. Er is meer tijd om de verandering te voelen en meer mogelijkheid om te differentiëren per organisatieonderdeel. Ook wordt het staande management in haar rol benut.

Zonder voorafgaand reorganisatietraject is ook bij een “organische aanpak” een goede probleemanalyse nodig, die gaandeweg verder verrijkt wordt met wat de essentie van het probleem is. Dus op zoek te gaan naar de veranderkern waar je je voornamelijk op gaat richten. Idealiter is dat de minimale ingreep met maximaal verandereffect. Van belang is dat het hele ‘systeem’ van de organisatie mee doet en wordt betrokken in deze verandering, van laag tot hoog, en mét elkaar in gesprek gaat: “get the system in the room”. Oprechtheid is het sleutelwoord bij dit soort interventies. De meerwaarde van een externe is onder andere om een professionele setting met spelregels te creëren en daarin scherpte aan te brengen richting elkaar. Zeker in familiale culturen is dat van meerwaarde.

Uiteindelijk moet de verandering natuurlijk in de praktijk gebeuren en verbonden zijn aan het werk en de processen zelf. En komt het in organisaties aan op aspecten als het borgen en voeden van interne, informele communicatie en sociale cohesie, op adequaat

leiderschap, inrichting van heldere horizontale en verticale overlegstructuren, afspraken maken en ieder gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Eenvoudig organiseren is eigenlijk heel basaal. Waarbij de belangrijkste regel is dat alles draait om het vakmanschap van de professional en de dienstverlening aan de buitenwereld.



## OVER RIJNCONSULT

Rijnconsult, opgericht in 1978, is een middelgroot veranderkundig adviesbureau in Utrecht. Rijnconsult is actief in Binnenlands Bestuur, Zorg, Woningcorporaties, Onderwijs en Agri & Food. Wij adviseren op de gebieden Strategie, Besturing en inrichting, Processen, Leiderschaps- en organisatieontwikkeling en Samenwerkingsvraagstukken in ketens en netwerken, over organisatie- en sectorgrenzen heen. Onze dochteronderneming Rieken & Oomen biedt werving & selectie en interim-management oplossingen. Vanuit het label Jetzt bieden young professional realisatiekracht op maatschappelijke opgaven. Rijnconsult heeft een bijzonder organisatie-model waarbij alle medewerkers (zowel adviseurs als ondersteuning) mede-eigenaar zijn door het bezit van certificaten (100%). Er is gedeeld eigenaarschap in de hele organisatie en de directie uit het midden van de adviseurs wordt gekozen. Onze kernwaarden zijn mensgericht, pragmatisch, participatief en maatschappelijke impact. In alle opdrachten is het ‘samen werkend’ maken ons motto. Rijnconsult is trots op haar duurzaamheid en klanttevredenheid. Rijnconsult is lid van de ROA en RIM.

## OVER LEERGANG - EENVOUDIG ORGANISEREN GEMEENTEN

Samen met de Radboud Universiteit Nijmegen is er door Rijnconsult een leergang ontwikkeld voor directeuren en managers binnen lokale overheden: Eenvoudig Organiseren van Gemeenten (EOG). [Klik hier voor meer info](#)



**rijnconsult**  
organisatieadvies