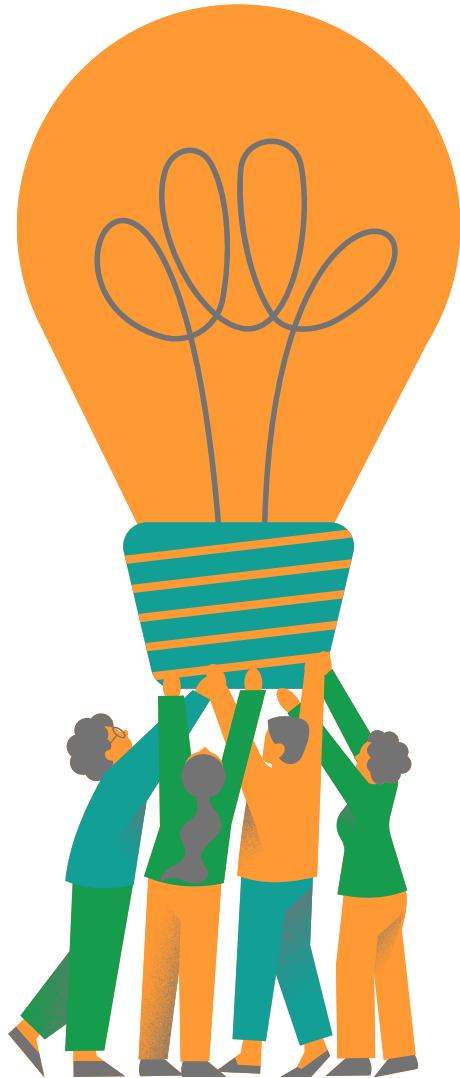


STRATEGISCHE SAMENWERKING IN HET SOCIALE DOMEIN

Anton Revenboer & Frank Halsema



INLEIDING

Gemeenten staan voor grote maatschappelijke uitdagingen in het sociaal domein. De complexiteit, ambiguïteit en omvang van vraagstukken zoals jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en werk & inkomen vragen om een fundamenteel andere aanpak. Geen enkele gemeente, (jeugd)zorginstelling, welzijnsinstelling of leerwerkbedrijf kan deze opgaven alleen oplossen; regionale samenwerking is noodzakelijk om zorg toegankelijk en betaalbaar te houden.

Niet langer staat marktwerking centraal, maar gedeeld opdrachtgeverschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit vraagt om een andere manier van denken en doen, waarbij over organisatiegrenzen heen wordt gekeken en lange termijn samenwerking voorop staat.

In dit whitepaper verkennen we hoe ketensamenwerking en strategisch partnerschap bijdragen aan een effectieve en duurzame uitvoering van maatschappelijke opgaven. We gaan in op de belangrijkste dilemma's, succesfactoren en leerervaringen. Ook laten we zien *hoe* het strategisch sturingsmodel van Simons kan helpen bij het vormgeven van een succesvolle samenwerking.

Door een visie op samenwerking op te stellen, de transitie uit te denken en vervolgens van daaruit gezamenlijk op te trekken en verantwoordelijkheid te delen om deze te realiseren, kunnen gemeenten en hun partners bouwen aan een toekomstbestendige sociale infrastructuur. Maar hoe realiseren we dit in de praktijk? Welke stappen zijn nodig om van goede intenties naar effectieve samenwerking te komen? In dit whitepaper bieden we inzichten en concrete handvatten om deze transitie succesvol te realiseren.

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN REGIONALE SAMENWERKING IN DE KETEN

Gemeenten worden geconfronteerd met complexe uitdagingen in het sociaal domein, zoals jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en werk & inkomen. Deze vraagstukken overstijgen vaak de grenzen van individuele gemeenten én ook die van (jeugd)zorgaanbieders. Bovendien neemt de financiële urgentie toe: jeugdzorgaanbieders staan op omvallen en gemeenten kampen met steeds grotere tekorten. De vraag naar ondersteuning blijft in veel regio's toenemen, wat leidt tot stijgende kosten. Hoe doorbreek je deze spiraal? Dit whitepaper geeft daarvoor concrete handvatten.

Krachten bundelen voor betere zorg en beheersbare kosten

Het bundelen van krachten door gemeenten en samenwerkingsorganisaties biedt veel voordelen: beter stroomlijnen van de vraag naar ondersteuning, efficiënter werken, het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en het waarborgen van continuïteit en kwaliteit. Om die reden wordt regionale samenwerking steeds vaker opgezocht [1]. Met als gevolg een grotere kwaliteit van zorg voor de inwoners, een betere match tussen vraag en aanbod van zorg en tegelijkertijd grip op kosten van het sociaal domein. Dit proces vraagt echter tijd, omdat het roer in veel gemeenten en regio's om moet.

Ketensamenwerking: een fundament voor succes

Ketensamenwerking speelt hierbij een essentiële rol. Dit omdat meerdere organisaties betrokken zijn bij het ondersteunen van inwoners. Het gaat dan bijvoorbeeld om leerwerkbedrijven, welzijnsorganisaties, (jeugd)zorginstellingen en andere maatschappelijke organisaties. De juridische structuur kan verschillen per taak en/of organisatie. Sommige taken worden uitgevoerd door gemeenten zelf, terwijl andere taken samen met andere gemeenten zijn belegd in een gemeenschappelijke regeling. Ook stichtingen, BV's of NV's zijn voorkomende juridische entiteiten. Deze organisaties voeren

opdrachten uit vanuit inbesteden (zoals gemeenschappelijke regelingen of stichtingen die onder toezicht staan van de gemeenten), subsidieverstrekking of aanbesteding.

Het is onze ervaring dat niet de juridische structuur leidend is voor een succesvolle transformatie, maar dat een goed geïmplementeerd strategisch sturingsmodel van Simons vaak meer resultaat oplevert.

VAN MARKTWERKING NAAR MAATSCHAPPELIJK OPDRACHTGEVER EN - OPDRACHTNEMERSCHAP

De afgelopen periode heeft een verschuiving plaatsgevonden van marktwerking naar maatschappelijk opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Dit betekent een andere rolverdeling dan de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. In de nieuwe situatie werken gemeenten en samenwerkingsorganisaties vanuit een gedeelde visie en stellen ze gezamenlijke doelen. Iedere partij draagt vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid bij aan het realiseren van een kwalitatief hoogwaardige en doelmatige uitvoering, met oog voor de menselijke maat.

Dit noemen wij de ontwikkeling naar Strategisch Partnerschap. Bij veel gemeenten en samenwerkingsorganisaties vraagt dit wel om een omslag in denken en doen. In dit essay gaan wij in op 'strategisch partnerschap', op de dilemma's en successen ervan.



STRATEGISCH PARTNERSCHAP

Door samen te werken in strategische partnerschappen, kunnen gemeenten en samenwerkingsorganisaties effectiever inspelen op de behoeften van hun inwoners en efficiënter gebruikmaken van beschikbare middelen. Zo is er ook (gezamenlijk) oog voor de krapte op de arbeidsmarkt.

Een belangrijk kenmerk van strategisch partnerschap is het delen van zowel de voordelen als de financiële risico's. Er is gezamenlijke verantwoordelijkheid en dus ook gedeelde pijn als het niet goed gaat. De betrokkenheid en het draagvlak van alle partijen wordt vergroot doordat investeringen, kosten en mogelijke verliezen gezamenlijk worden gedragen. Ook maakt het delen van risico's mogelijk dat partners grotere en ambitieuzere projecten kunnen aangaan dan ze individueel hadden kunnen doen. Hierdoor ontstaat er een meer duurzame, veerkrachtige sociale infrastructuur die beter is toegerust om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. In een aantal regio's en bij diverse gemeenten wordt dit al zo gedaan. Voorbeelden zijn Utrecht, Amersfoort, Tilburg en Groningen. Het gaat om een meerjarige samenwerking waarbij er ruimte is voor innovatie, het delen van expertise waardoor medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en zij zich intrinsiek gebonden voelen.

Samenvattend: het aangaan van strategische partnerschappen - veelal vanwege de schaal regionaal georganiseerd - is een cruciale stap richting een kwalitatief hoogwaardiger, meer effectieve en meer doelmatige ondersteuning van alle inwoners. Van gemeenten en samenwerkingsorganisaties vraagt dit wel om 'over je schutting heen kijken' en dus om contextueel leiderschap. Bestuurders, directieleden en toezichthouders van verschillende organisaties gaan voor de gezamenlijke maatschappelijke opgave en niet voor hun 'eigen' organisatiebelang dat uiteindelijk suboptimaal is. Op alle niveaus wordt er gewerkt vanuit het zogenaamde T-profiel: 50% sturen op de verticale lijn in de eigen organisatie en 50% sturen op de horizontale lijn over de grenzen van de organisatie heen, samen met de (keten)partners. Dit

betekent elkaar wat gunnen, van elkaar leren, een gezamenlijke strategie, langdurige relaties en financiële stabiliteit. Doel is een stabiele gezamenlijke uitvoering zonder dat in overmatige regulering en bureaucratie wordt terechtgekomen.

DILEMMA'S BIJ STRATEGISCH PARTNERSCHAP

Om het concept "Strategisch Partnerschap" succesvol in de praktijk te brengen, is het essentieel om enkele belangrijke elementen te adresseren. Een van de meest prangende vragen is hoe samenwerkende partijen de maatschappelijke opgaven effectief kunnen aanpakken en uitvoeren, zonder dat er sprake is van suboptimalisatie. Dit is een uitdaging, gezien de diversiteit aan betrokken organisaties, elk met hun eigen belangen en verantwoordelijkheden – al was het maar voor hun eigen personeel. Denk bijvoorbeeld aan zorg- of welzijnsstichtingen. Ook toezichthouders spelen hierin een belangrijke rol. Zij houden toezicht op de wijze waarop de bestuurder de strategie implementeert. Deze implementatie kan botsen met de prioriteiten van andere soortgelijke organisaties, wat spanning kan veroorzaken in de samenwerking met opdrachtgevende gemeenten.

De kernuitdaging van strategische partnerschappen ligt in de praktische uitvoering. Het is van belang dat de betrokken organisaties over de grenzen van de eigen organisatie heen vanuit dezelfde sturing denken en werken. Het strategisch sturingsmodel van Simons, zoals blijkt uit de praktijk, is een waardevol hulpmiddel om een dergelijke samenwerking te ondersteunen. Het biedt handvatten om een heldere strategische koers te bepalen en gezamenlijke doelen te formuleren. Het schept

helderheid in wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de verwachtingen van elkaar zijn, zonder daarbij de duurzaamheid van relaties en de lange termijn doelen uit het oog te verliezen.

In sommige regio's vormen ketenpartners een coöperatie die samen met de gemeenten de maatschappelijke opgaven invult. Dat zien wij ook als een vorm van Strategisch Partnerschap.

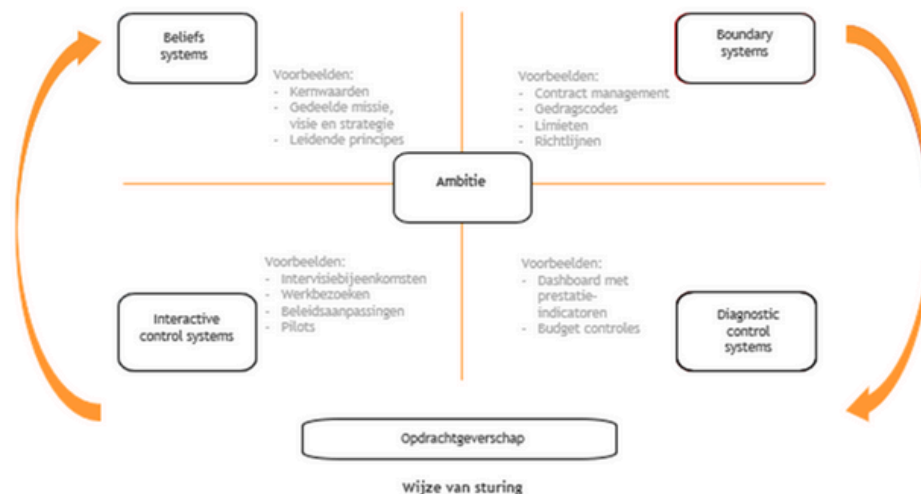
HET MODEL VAN SIMONS ALS LEIDRAAD

Een succesvol strategisch partnerschap vereist een gedeelde visie en duidelijke sturing. Het model van Simons, "Levers of Control" (LOC) [2], biedt hiervoor een praktisch en bewezen bestuurlijk-managementtraamwerk. Het is bij uitstek geschikt voor het vormgeven van 'Strategisch Partnerschap'. Gemeenten als Utrecht, Amersfoort, regio Tilburg hanteren dit model in het sociale domein.

Het model helpt organisaties ervoor te zorgen dat medewerkers bijdragen aan de doelstellingen en de strategie van de organisatie. Naast sturing op financiële prikkels biedt het model de mogelijkheid om de scope te verrijken en zinvolle andere prikkels te introduceren waardoor transparantie en vertrouwen tussen gemeenten, samenwerkings-organisaties en inwoners wordt bevorderd.

Het model bestaat uit vier onderling verbonden hefboomen, die organisaties helpen om een balans te vinden tussen de spanningsvelden 1) vrijheid en beperking, 2) machtiging en verantwoording, 3) top-down aansturing en bottom-up creativiteit, 4) experimenteren en efficiency.

Model van Simons, Levers of Control



1 Belief Systems

Deze systemen verwijzen naar de overtuigingen die door bestuurders, directieleden en toezichthouders worden geformuleerd over de doelstellingen van de organisatie en de manieren waarop waarde wordt gecreëerd. Centraal hierin staat de inwoner, die zowel voorafgaand aan als tijdens het proces betrokken wordt bij het formuleren van deze waarden. Missie, visie en strategie spelen een cruciale rol in dit proces.

Een voorbeeld van een gedeelde doelstelling kan zijn: een regio waarin de inwoners in 2040 gezonder zijn dan nu, gemeten aan indicatoren zoals levensverwachting en vitaliteit. Kernwaarden en leidende principes vormen hierbij een belangrijk kompas. Ze geven richting aan de organisaties die gezamenlijk deze maatschappelijke opgave willen invullen. Daarbij wordt ook duidelijk gemaakt welke rollen en verantwoordelijkheden er zijn.

Wethouders leggen verantwoording af aan de Gemeenteraad, terwijl bijvoorbeeld bestuurders van zorgorganisaties te maken hebben met toezichthouders en interne (cliënt)medezeggenschap. Daarom is het essentieel dat deze gremia actief worden betrokken bij de gezamenlijke visie en de sturing daarop, met in achtneming van de gedeelde uitgangspunten.

In tijden van financiële en personele schaarste kan het formuleren en naleven van een gezamenlijke visie spanningen oproepen. Het model van Simons biedt kansen om een meerjarig samenwerkingsverband vorm en inhoud te geven, bijvoorbeeld over een periode van 10 jaar.

2 Boundary Systems

Deze systemen stellen grenzen aan het gedrag van organisaties en hun medewerkers door duidelijk te maken wat niet acceptabel is. Door de juiste grenzen te stellen, kunnen hierbinnen maximaal kennis en creativiteit worden ingezet en ambigue maatschappelijke problematiek worden opgelost. Het helpt risico's te beheersen en zorgt ervoor dat organisaties zich concentreren op de juiste activiteiten. Het gaat daarbij om het vaststellen van de taken en verantwoordelijkheden van organisaties, vertaald in formeel vastgestelde regels zoals gedragscodes, limieten en (ethische) richtlijnen.

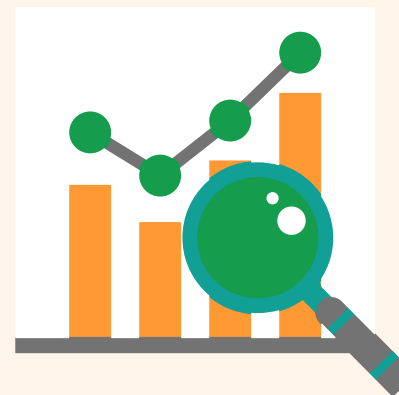
Deze richtlijnen zorgen ervoor dat iedereen die aan de maatschappelijke opgave werkt, vanuit dezelfde principes handelt. Het is van belang dat de regels organisatie overstijgend worden bepaald, onderschreven en gehanteerd. Een effectieve implementatie vereist dat deze regels niet alleen op beleidsniveau blijven, maar ook worden doorvertaald naar het uitvoeringsniveau. Zo wordt ervoor gezorgd dat de professional in het contact met de inwoner vanuit dezelfde waarden en normen werkt.

3 Diagnostic Control Systems

Deze systemen worden ingezet om prestaties te meten en te monitoren via een feedbacksysteem. Ze helpen managers om afwijkingen van de gestelde doelen te identificeren en tijdig corrigerende maatregelen te nemen. Voorbeelden hiervan zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve prestatie-indicatoren (KPI's) en budgetcontroles.

Omdat alle betrokken partijen hetzelfde doel nastreven, kun je hier spreken van een 'open boek'-werkwijze. Dit betekent dat transparantie en helderheid centraal staan in de samenwerking. Cruciaal hierbij is het creëren van een veilige omgeving waarin organisaties (zoals een gemeente en een zorgorganisatie) elkaar niet 'afrekenen' of zaken 'naar boven' escaleren en waarbij aan de voorkant helder is gemaakt welke inspanningen geleverd moeten worden om de beoogde resultaten te bereiken.

Een goede implementatie van Diagnostic Control Systems vereist dat de samenwerking ook gebaseerd blijft op de eerder genoemde fundamenteën, zoals gezamenlijke overtuigingen (stap 1). Iedere hefboom speelt hierbij een essentiële rol.



4 Interactive Control Systems

Deze systemen bevorderen communicatie en stimuleren een 'lerende beweging' binnen zowel de keten als de individuele organisatie. Ze zorgen ervoor dat managers en medewerkers regelmatig met elkaar in gesprek gaan over strategische kwesties en gezamenlijk oplossingen zoeken. Voorbeelden hiervan zijn intervisiebijeenkomsten, werkbezoeken en het aanpassen van beleid. De frequentie van de interactie is veelal hoger dan de reguliere klassieke momenten van de P & C cyclus. Dit zorgt ervoor dat actualiteiten eerder worden gesignaleerd en zo is er ook eerder de mogelijkheid om bij te sturen.

Deze interacties kunnen zowel binnen de eigen organisatie plaatsvinden als tussen de verschillende organisaties in de keten. Toezichthouders van (jeugd)zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenteraden spelen hierbij een belangrijke rol. Zij kunnen toezicht houden op deze processen en zich laten informeren over hoe de samenwerking in de praktijk verloopt, om waar nodig bij te sturen. Door een goede balans tussen 'soft controls' (zoals cultuur en gedrag) en 'hard controls' (zoals regels en structuren), wordt een stevig fundament gelegd voor samenwerking. Zo sluit de Deming-cirkel (plan-do-check-act) de cyclus op een effectieve en integrale manier.

Het model van Simons is tweeledig:

1. De hefboomen werken op elkaar in en daarom is het model een heel goed uitgangspunt om te komen tot een goed functionerend strategisch partnerschap, én:
2. De hefboomen werken niet automatisch. Het inzetten van de hefboom is bestuurlijk *werk*. We cursiveren 'werk' omdat er een continu potentieel conflict bestaat: het bestuurlijke werk gebeurt in een context waarin verschillende organisaties verschillende beelden hebben van wat er goed en slecht gaat en er verschillende voorkeuren zijn over aanpassingen. De hefboom brengt iets in beweging dat niet vanzelf beweegt en iemand moet de hefboom dus heffen.

Door het model van Simons door te vertalen naar bestuurlijk, strategisch, tactisch en uitvoerend niveau, hebben de medewerkers in alle organisatielagen inzicht in hoe zij aan de strategie kunnen bijdragen. Ook stelt het hen in staat effectief te reageren op veranderingen in de omgeving.

Voor succesvol doorvoeren en blijven uitvoeren van het model, is het belangrijk om leidende principes te formuleren en deze naar de hele organisatie door te vertalen op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau.



NAVIGEREN MET LEIDENDE PRINCIPES

Leidende principes fungeren als vuistregels die richting geven aan het handelen van mensen en organisaties. Ze vormen een concrete doorvertaling van het model van Simons naar de uitvoeringspraktijk. Deze principes ondersteunen de besluitvorming en zorgen ervoor dat acties in lijn zijn met de waarden en doelen van de organisatie.

Voorbeelden van dergelijke principes zijn: “we doen wat nodig is,” “de mens centraal,” “eigen verantwoordelijkheid,” en “samen verantwoordelijk.”

Deze leidende principes zijn gebaseerd op de kernwaarden van de organisatie en geven richting aan beleid en uitvoering. Ze geven medewerkers de zekerheid dat zij op de juiste manier de juiste dingen doen. In verschillende gemeenten zijn deze principes al verankerd in beleid en staat ook - na stevige discussies - de Gemeenteraad erachter.

De kunst is om deze leidende principes, die in eerste instantie open deuren of containerbegrippen lijken, effectief door te vertalen naar de alledaagse praktijk van de professional die het directe contact heeft met de inwoner. Op strategisch, tactisch én operationeel niveau moeten medewerkers bekend zijn met deze principes en begrijpen wat ze betekenen voor de uitvoering. Dit vereist een bewuste inzet, zoals het organiseren van intervisiebijeenkomsten met consultants. Door bijvoorbeeld het organiseren van intervisiebijeenkomsten met consultants kan gezamenlijk naar antwoorden worden gezocht en worden besproken welke keuzes gestimuleerd moeten worden en welke niet.

Intervisie dient niet alleen als leerinstrument maar ook als waarborg voor kwaliteit. Het bevordert consistente uitvoering en biedt een terugkoppeling van knelpunten naar beleidsniveau. Bovenal wordt de professional in positie gezet om zelf keuzes te maken, zonder dat voor elke uitzondering afstemming en goedkeuring nodig is.

Deze werkwijze geeft professionals meer ruimte om vanuit de leidende principes te handelen. Uit visitaties in Utrecht blijkt dat dit erg goed werkt. Het stelt de professional in staat om ‘aan de keukentafel’ de leidende principes door te vertalen naar vakbekwaam handelen. Bovendien zorgt een goed georganiseerde feedbackloop ervoor dat beleidsmakers op basis van input uit de praktijk het beleid kunnen bijsturen als dat nodig is.

HET OPTIMALE BEELD

Het optimale beeld van hoe leidende principes worden toegepast binnen het model van Simons op strategisch, tactisch en operationeel niveau, ziet er als volgt uit:



1. Strategisch niveau

De concerndirectie van de gemeente gaat in gesprek met partners over de maatschappelijke opgave, waarden, missie en visie. Samen ontwikkelen zij leidende principes die richting geven aan het beleid. Het is belangrijk dat -op voorstel van het College van B&W- de Gemeenteraad deze principes vaststelt, zodat ze bestuurlijk geborgd zijn. Deze principes, gebaseerd op de kernwaarden en beleidsvisie, geven richting aan alle beslissingen en acties. Een voorbeeld van een leidend principe kan zijn: “Maximale transparantie en samenwerking met alle stakeholders.” Dit principe sluit aan op het belief system van Simons. Vervolgens wordt het beleid verder uitgewerkt in concrete verordeningen. In dit kader kan beschikkingsvrij beslissen juist een goede werkwijze zijn.



2. Tactisch niveau

Dit niveau, dat vaak beheerd wordt door het middenmanagement, vertaalt de leidende principes naar beleidsregels, concrete maatregelen en procedures. Om bijvoorbeeld transparantie te waarborgen, kunnen er regelmatige open-boekgesprekken worden gevoerd waarin financiële resultaten en maatschappelijke prestaties openlijk worden besproken met samenwerkingspartners. Dit draagt bij aan het diagnostic control system van Simons. Tegelijkertijd wordt er aandacht besteed aan het verminderen van regeldruk en het uniformeren van processen.



3. Operationeel niveau

Professionals in de uitvoering brengen de leidende principes en tactische maatregelen in de praktijk. Zij zorgen ervoor dat communicatie met stakeholders open en navolgbaar is en dat zij actief samenwerken om gezamenlijke doelen te realiseren. Dit bevordert een interactive control system, waarin leren en bijsturen centraal staan.

Door deze doorvertaling van strategisch naar operationeel niveau en vice versa wordt ervoor gezorgd dat de leidende principes niet alleen op papier bestaan, maar daadwerkelijk worden doorleefd en geïntegreerd in de dagelijkse praktijk van de organisatie.



SUCCESEN EN LESSEN

Met minder nadruk op uitsluitend financiële prikkels wordt transparantie en vertrouwen tussen gemeenten, uitvoeringsorganisaties en inwoners bevorderd. Het streven naar maatschappelijk toegevoegde waarde wordt het primaire doel, dat complementair is aan het behalen van financiële

resultaten. Inwoners kunnen erop vertrouwen dat beslissingen worden genomen op basis van hun behoeften en niet vanuit financiële motieven. Hierdoor kunnen middelen eerlijker en effectiever worden verdeeld, zodat deze terechtkomen bij degenen die ze het meest nodig hebben. Dit draagt bij aan het oplossen van het (toenemende) toegankelijkheidsprobleem in zorg en welzijn en bevordert een rechtvaardigere en inclusievere (her)verdeling van schaarse middelen, waarbij financiële risico's evenwichtig worden verdeeld.

Gezien de voortdurend veranderende omstandigheden en uitdagingen binnen het sociaal domein en de jeugdzorg, is contextueel leiderschap van toenemend belang. Het succes van een partnerschap hangt sterk af van de houding en het commitment van bestuur en management; zij kunnen de samenwerking maken of breken. Bestuurders en directieleden die hun stijl en aanpak weten af te stemmen op de specifieke context en behoeften van de situatie, kunnen weloverwogen beslissingen nemen die recht doen aan de unieke kenmerken van hun omgeving en de specifieke behoeften van hun inwoners.

Een belangrijke les uit de praktijk is daarnaast het belang van goede communicatie tussen alle betrokken partijen. Regelmatige overleggen en het vroegtijdig en in vertrouwen delen van dilemma's zorgt voor een opbouwen van sterke werkrelaties en wederzijds vertrouwen. Dit zijn allemaal ingrediënten voor een constructieve samenwerking, waarbij gemeenten bereid zijn om kennis en middelen in te zetten voor het gemeenschappelijk goed.

Tegelijkertijd is niet elke gemeente hetzelfde. De sociale samenstelling en omvang van een gemeente brengen specifieke behoeften en prioriteiten met zich mee. Daarom zijn flexibiliteit, vertrouwen en goede communicatie van cruciaal belang voor een succesvol strategisch partnerschap.

HET MODEL BEZIEN VANUIT VERANDER- KUNDIG PERSPECTIEF

Dit position paper hebben we getoetst in twee rondetafelbijeenkomsten met bestuurders van zorg- en welzijnsinstellingen en directeurs sociaal domein en bedrijfsvoering van gemeenten. Daaruit kwam naar voren dat het (door)ontwikkelen van een strategisch netwerksturingsmodel geen snelle oplossing is. De hefboomen van Simons ('levers') werken niet vanzelf: zowel binnen de afzonderlijke kwadranten als in de balans tussen de kwadranten op strategisch, tactisch en operationeel niveau gaat dit niet automatisch.

Het vraagt om een fundamentele veranderkundige aanpak om duurzaam resultaat te bereiken. Systemisch is het belangrijk om te analyseren waar het netwerk vandaan komt, wat er sinds de oprichting is gebeurd en welke patronen daarbij helpend zijn. Deze patronen moeten gekoesterd worden in de transitie. Daarnaast is het van belang om te analyseren welke patronen belemmerend werken. Die patronen moeten doorbroken worden. Voor elk patroon kan vervolgens een passende maatwerkinterventie worden ingezet.

Zo wordt een maatwerk verandering doorgevoerd, die in deze complexe materie inspiratie en positiviteit geeft. Binnen de Galan Groep hebben wij ruime ervaring met het begeleiden van dergelijke complexe transitie's.



OVER DE AUTEURS: ANTON REVENBOER



Anton Revenboer

Arevenboer@galangroep.nl

Anton Revenboer is partner bij de Galan Groep en al meer dan 25 jaar adviseur op het snijvlak van sociaal domein en sturing & beheersing. In diverse projecten adviseert hij bestuurders, wethouders, directieleden en controllers van diverse gemeenten, ministeries, ZBO's, gemeenschappelijke regelingen en maatschappelijke organisaties. Hij opereert effectief binnen complexe politiek-bestuurlijke projecten door zijn jarenlange ervaring als adviseur. Het doorvertalen van bestuurlijke en strategische vraagstukken naar een krachtige uitvoering en efficiënte bedrijfsvoering zijn daarbij de kern. Naast onderzoek en advies geeft hij trainingen. Zo heeft hij vanuit de VNG trainingen verzorgt over 'Grip op financiën sociaal domein'. Als persoonlijke missie ziet Anton het verbinden van de 'leefwereld' en de 'systeemwereld'.

OVER DE AUTEURS: FRANK HALSEMA



Frank Halsema

Fhalsema@galangroep.nl

Frank Halsema is associate partner bij de Galan Groep. Daarvoor was hij zelfstandig interim-manager met ruim twintig jaar ervaring bij overheidsorganisaties. Hij vervult directierollen op het snijvlak van bestuur, organisatie en maatschappelijke opgaven. Frank combineert strategisch inzicht met veranderkracht. Als Master in Change Management werkt hij systemisch en verbindend: hij kijkt naar onderliggende patronen en weet die in beweging te brengen. Zijn focus ligt op thema's als sturing in het sociaal domein, gebiedsgericht werken en toekomstbestendig organiseren. In de gemeente Utrecht heeft Frank succesvol het sturingsmodel van Simons geïmplementeerd voor het sociaal domein. Frank begeleidt daarnaast directieteams en colleges van B&W bij strategische reflectie.

Vragen?

Neem contact op met Anton via Arevenboer@galangroep.nl of 06 - 54 96 72 93. Of neem contact op met Frank Halsema via Fhalsema@galangroep.nl of 06 - 50 74 00 09.

BRONVERMELDING

1 Meer specifiek voor de jeugdzorg wordt verdergaande regionale samenwerking en het hebben van een regiovisie (straks) naar verwachting ook wettelijk verplicht en zien we dat veel gemeenten hun regionale samenwerking bij het bieden van hulp aan kinderen en jongeren versterken door middel van de Norm voor Opdrachtgeverschap (NvO).

2 Robert Simons – *Levers of control (How managers use innovative control systems to drive strategic renewal)*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 1995.



Alle rechten voorbehouden Copyright
© 2025 GALAN GROEP