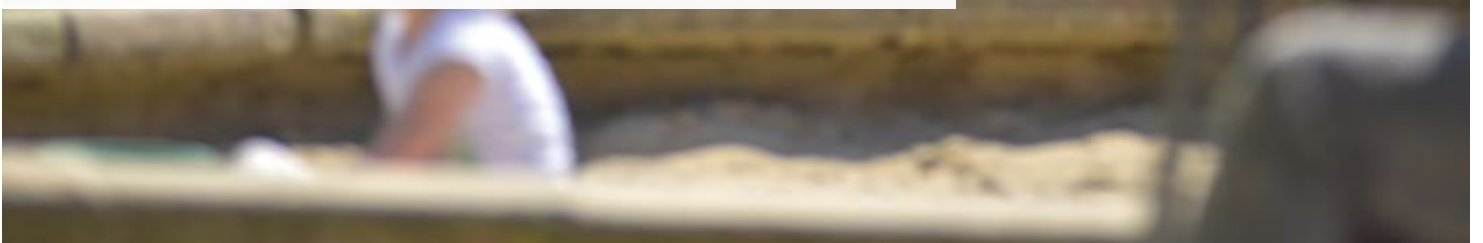




Leiding geven aan transformatie

Tom van Yperen en Rutger Hageraats



Om de transformatie in de jeugdsector en in het sociaal domein te bereiken, richten we onze aandacht doorgaans op het bevorderen van de competenties van professionals en op het veranderen van organisaties. Maar dat is niet voldoende. Er is ook 'transformationeel leiderschap' nodig. Kenmerkend voor dat leiderschap zijn een duidelijke visie en focus op een beter resultaat voor de cliënten, het aangaan van allianties en een sterk commitment daaraan, de bereidheid om de eigen organisatie te veranderen en het inspireren en motiveren van de betrokkenen. Typerend voor transformationele leiders is dat ze zoeken naar de ruimte tussen de regels. Als zij die ruimte niet krijgen van controlerende instanties, gaat het botsen. Komt die ruimte er wel via passende manieren van verantwoording dan krijgt verandering ruim baan. Hoog tijd dus om die passende manieren te vinden.



1. Inleiding

> Maak kennis met Jasper en mevrouw De Jong

Jasper is 15 jaar oud, een opstandige puber, op school een lastige leerling die vaak spijbelt. Hij houdt ook wel van een joint. Zijn ouders en docenten weten niet hoe ze hem moeten aanpakken. Hij dreigt een thuiszitter te worden: geen school, geen werk, geen plek in de hulp. Er zijn al heel wat casemanagers, mentoren, intern begeleiders en hulpverleners aan te pas gekomen, maar het vangnet is zo lek als een mandje door gebrek aan samenwerking.

Mevrouw De Jong is 75 jaar oud, slecht ter been en met veel gezondheidsklachten. Ze krijgt huishoudelijke hulp, fysiotherapie en psychiatrische zorg en er lopen aanvragen voor de nodige ondersteunende voorzieningen, allemaal door haar kinderen - die ver weg wonen - in gang gezet. Maar ze is ook eenzaam. Het zou goed zijn als ze er wat vaker uit zou komen en wat meer mensen zou zien (andere mensen dan hulpverleners). Maar er is niemand die dat ziet en het overzicht heeft. Iedereen doet zijn eigen ding goed, maar werkt ook langs de ander heen.¹

Jasper en mevrouw De Jong hebben te maken met de stelsels van onderwijs, zorg en ondersteuning die sterk in verandering zijn. Een belangrijk deel daarvan is financieel en bestuurlijk onder de verantwoordelijkheid geplaatst van de gemeenten. Diezelfde gemeente is tegelijk wettelijk verplicht om de samenwerking met het onderwijs aan te gaan. Hierdoor moet de mogelijkheid ontstaan om de hulp en ondersteuning meer op maat te bieden, dichtbij huis en meer in samenhang, over verschillende domeinen heen en in combinatie met de versterking van het sociale netwerk. Een dergelijke transformatie van het hele systeem gebeurt niet zonder slag of stoot. Het blijkt ook niet zo'n eenvoudige opgave te zijn, getuige uiteenlopende evaluaties.² Hoewel er langzaam maar zeker een verbetering tot stand lijkt te komen, zijn de doelen en ambities nog zeker niet gerealiseerd. De vraag is: hoe is de transformatie te bevorderen? Goed leiderschap blijkt daarbij één van de belangrijke factoren.³

In deze notitie staat de vraag centraal welke vorm van leiderschap helpt om de transformatie tot stand te brengen. We illustreren dit aan de hand van een vraagstuk dat in veel evaluaties wordt genoemd als een moeilijk onderdeel van het verandertraject: de verbetering van de samenwerking tussen professionals, hun voorzieningen en de gemeente met als doel meer integrale zorg en ondersteuning te kunnen bieden. Voor zowel Jasper als mevrouw De Jong is samenwerken het sleutelwoord om tot een oplossing van hun problematiek te komen.

Opbouw van dit essay

Eerst gaan we in paragraaf 2 kort in op het vraagstuk van de verbetering van de samenwerking: waarom is dat zo moeilijk en welke verbetermogelijkheden zijn er? Vervolgens komt in paragraaf 3 aan bod welke rol leiderschap speelt in het tot stand brengen van transformaties. Onder meer stellen we daarbij de vraag wat succesvolle leiders in dat verband kenmerkt. Paragraaf 4 gaat in op de rol die de gemeente – de partij die vaak een regierol in de transformatie krijgt toebedeeld – daarin kan hebben. We besluiten met de belangrijkste conclusies.

¹ Alle voorbeelden van personen en praktijken in deze publicatie zijn fictief

² Zie onder meer: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2014); Transitiecommissie Sociaal Domein (2016); Beerepoot & Heuzels (2017); Transitie Autoriteit Jeugd (2017); Friele e.a. (2018).

³ Zie onder meer: Angeli e.a. (2016); Anthonio (2016); DBO (2016); Den Uyl e.a. (2015).

2. De totstandkoming van een integrale aanpak

Samenwerking: een 'wicked problem'

De Transitiecommissie Sociaal Domein (2016) en de Transitie Autoriteit Jeugd (2017) stelden dat een vruchtbare samenwerking tussen zorgaanbieders en cliënt, tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en instellingen moeizaam van de grond komt.⁴ De gezamenlijke inspecties voor jeugd en het sociaal domein constateren iets soortgelijks: op papier hanteert men vaak wel het motto van 1-gezin-1-plan, maar in de praktijk mist toch dikwijls de samenhang.⁵ De samenwerking groeit langzaam, maar het domeinoverstijgend werken blijkt weinig tot stand te komen.⁶ Dit is geen nieuw probleem. De geschiedenis van het jeugdbeleid, laat zien dat dit vraagstuk al decennia lang aanleiding is voor allerlei veranderingen.⁷

Waarom is veranderen hier zo moeilijk? Het lijkt erop dat het samenwerkingsvraagstuk in de sector veel kenmerken heeft van een zogeheten *wicked problem*. Het is moeilijk definieerbaar, de betrokkenen hebben verschillende opvattingen over wat nu het probleem precies is en er zijn veel onzekerheden over de oorzaken en oplossingen ervan. En als er een oplossing is dan is deze niet door één partij en in één klap te realiseren.⁷ Zo'n probleem laat zich niet even volgens een strak plan oplossen. De meeste betrokken partijen zijn het er wel vaak over eens dat er een verandering nodig is, maar wat die verandering inhoudt is vaak een kwestie van gaandeweg zoeken, afstemmen, uitvinden. Ook zien we bij dit type problemen dat een oplossing weer een ander probleem kan oproepen. Bijvoorbeeld: informatie delen is belangrijk voor samenwerking, maar brengt ook privacy-problemen met zich mee. De jeugd-ggz samen met de opvoedhulp onderbrengen in één systeem van jeugdhulp – met ook één financier – creëert een nieuw schot tussen jeugd- en volwassenen-ggz.

Ontwikkelingsstadia en vormen van samenwerking

Het samenwerkingsprobleem is niet specifiek voor het jeugd- en het sociaal domein in Nederland. De zoektocht naar *integrated care* is een veel besproken issue in de internationale literatuur. Die literatuur helpt begrijpen waarom bepaalde maatregelen om de samenwerking te stimuleren meer kunnen opleveren dan andere. Figuur 1 geeft een voorbeeld van een verhelderend overzicht dat in de literatuur te vinden is. Voor het doel van deze notitie is dit overzicht wat ingedikt en bewerkt.

Minimale samenwerking	Basaal op afstand	Basaal op 1 plek	Op 1 plek met enige integratie	Getransformeerde, integrale praktijk
Ik ken deze cliënt... en wie bent u? Separate voorzieningen; weinig communicatie; weinig kennis en begrip van ieders rol.	Er is iemand die coördineert Separate voorzieningen; periodieke communicatie; kennis en begrip van rol casemanager.	Wij hebben gezamenlijke opdracht Fysieke (of virtuele) nabijheid van actoren, gezamenlijk gesprek, enig begrip van ieders rol.	Wij bouwen aan een team Gedeelde voorzieningen; veel communicatie en coördinatie; ieder zijn eigen ding, met gezamenlijk plan.	Wij zijn een team Gedeelde voorzieningen; doelgericht; cliënt centraal; fundamentele waardering en vergaande afstemming ieders rol.
Verwijsindex	Casemanager	Vergadertafel	1-gezin-1-plan	Integrale planning & uitvoering
Meer integraliteit				

Bewerking van: Heath et al, 2013 / www.integration.samhsa.gov

Figuur 1. Samenwerking in soorten en maten

⁴ Transitiecommissie Sociaal Domein (2016); Transitie Autoriteit Jeugd (2017); Friele e.a. (2018).

⁵ Samenwerkend Toezicht Jeugd/Toezicht Sociaal Domein (2016; 2017).

⁶ Friele e.a. (2018)

⁷ Zie het historisch overzicht op www.nji.nl/Ontwikkelingen-in-jeugdbeleid.

⁸ Rittel & Webber (1973).

De figuur laat zien dat samenwerken verschillende gradaties kent en dat bij de verschillende gradaties verschillende instrumenten, methoden en middelen passen:

- **Geen tot minimale samenwerking**

Hier is sprake van separate voorzieningen, weinig communicatie tussen de betrokken professionals en weinig kennis over en begrip voor ieders rol. In de jeugdhulp kennen we de zogeheten *Verwijsindex*, die te beschouwen is als een instrument voor een minimale vorm van samenwerking: in een centraal systeem is te zien dat een bepaalde instantie of professional iets met een cliënt doet, maar meer ook niet.

- **Basaal op afstand**

Bij een iets verdergaande samenwerking is er nog steeds sprake van separate voorzieningen, maar er is wel meer communicatie (meestal schriftelijk). Er is nog weinig kennis over en begrip voor elkaars rol. Een instrument dat hier veel bij wordt ingezet is een casemanager. Typerend hiervoor is dat de betrokken professionals niet echt hoeven samen te werken; de casemanager fungeert als *linking pin* en probeert het aanbod af te stemmen.

- **Basaal op 1 plek**

Een stap verder gaat het als er fysieke nabijheid is, bijvoorbeeld één gebouw waar de voorzieningen zijn samengebracht, en waar een vergadertafel is neergezet zodat het gezamenlijk gesprek met de cliënt plaats kan vinden. Ook kan de nabijheid virtueel zijn vormgegeven door middel van een elektronisch samenwerkingsplatform. Door het meer directe contact ontstaat er vaak meer begrip van ieders rol en vindt er wat gemakkelijker afstemming plaats.

- **Op 1 plek met enige integratie**

Hier is er sprake van een verdergaand delen van voorzieningen, soms ook vertaald naar enige integratie van de ondersteunende systemen. Er zijn veel mogelijkheden voor onderlinge communicatie en coördinatie en die worden ook daadwerkelijk benut. Feitelijk doet ieder daarin nog steeds zijn eigen ding, maar nu met een gezamenlijke planning. Instrumenten als 1-gezin-1-plan passen hierbij.

- **Getransformeerde, integrale praktijk**

Hier is er sprake van een integratie van voorzieningen en systemen. Er is een fundamentele waardering van ieders rol en men werkt doelgericht en planmatig met het belang van de cliënt voorop. De deelnemers passen hun rol aan aan dat belang van de cliënt. Sommigen doen bijvoorbeeld een stap terug of dragen taken over omdat dat voor de hulp of ondersteuning effectiever, efficiënter of overzichtelijker is.

Het tot stand brengen van laatstgenoemde, meest vergaande vorm van samenwerking is het moeilijkst. De vraag hoe je dat realiseert is echt een *wicked problem*. Immers, het betekent nogal wat voor de betrokken professionals en organisaties.

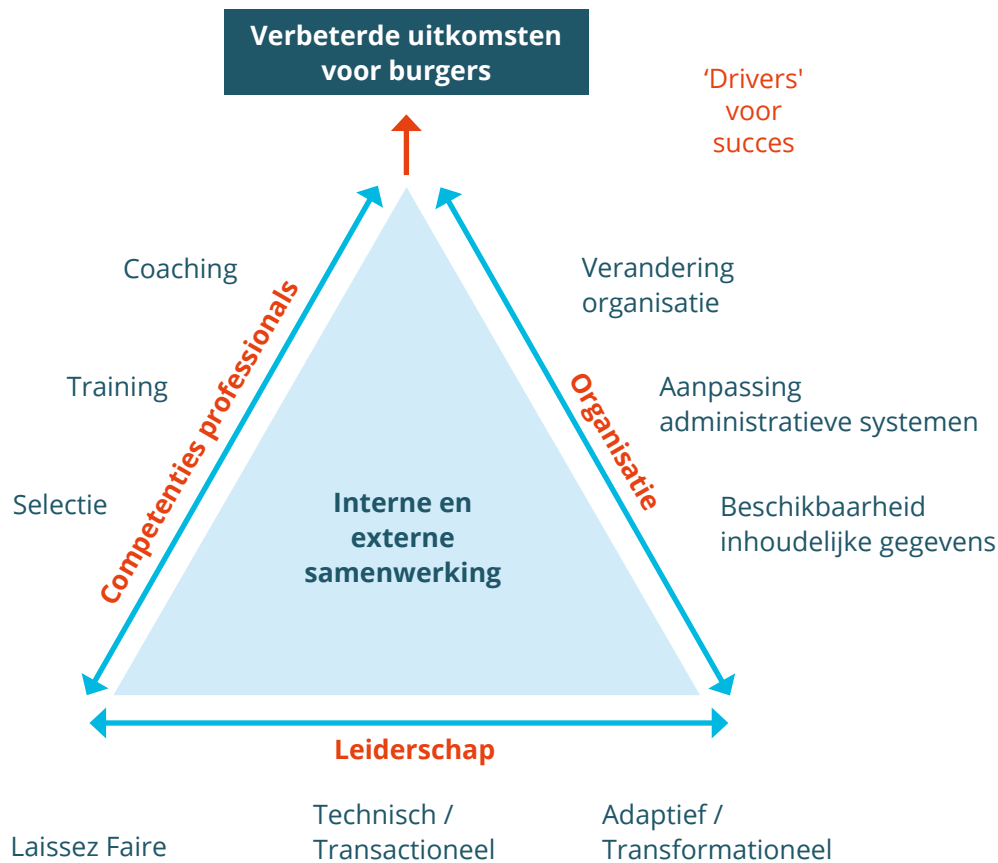
Niet alleen de professionals en organisaties: ook leiderschap telt

Hoe komen we tot zo'n vernieuwing? De literatuur over de succesfactoren in de innovatie van de zorg maakt duidelijk dat daarbij een aantal hoofdaspecten de aandacht verdienen. Figuur 2 geeft daarvan een compact overzicht.⁹ Dat laat in de eerste plaats zien dat alle vernieuwingen gericht moeten zijn op het bereiken van goede of zo mogelijk verbeterde resultaten. Bijvoorbeeld:

- het gaat erom dat we er steeds beter in worden om jongeren zoals Jasper met succes en plezier te laten deelnemen aan onderwijs en arbeid;
- we slagen er steeds beter in om eenzaamheid bij ouderen als mevrouw De Jong te voorkomen.

Om dat doel te bereiken, gaat vaak de aandacht uit naar een aantal succesfactoren (*drivers*). Deels betreffen die de *competenties van de professionals*. Hier gaat het bijvoorbeeld om het inrichten van een personeelsbeleid om meer professionals aan te nemen die positief staan tegenover samenwerking en daarvoor al de nodige competenties in huis hebben, maar ook om training (inclusief her- en bijscholing) en coaching van professionals om samenwerking te stimuleren.

⁹ De figuur is afgeleid van een model van Dean Fixen en Karin Blase (2008), gepresenteerd op de website van NIRN. Het model is op zijn beurt weer gebaseerd op een uitgebreide literatuurreview van Fixen e.a. (2005).



Figuur 2. Hoofdaspecten bij vernieuwing in de zorg

Daarnaast is er een aantal factoren met betrekking tot de organisatie. Bijvoorbeeld om meer samenwerking te krijgen, kan het nodig zijn om de structuur en cultuur van de organisatie te veranderen, bijvoorbeeld van een relatief gesloten naar een in een netwerk opererende organisatie. Daarnaast zullen administratieve en inhoudelijk ondersteunende systemen moeten worden aangepast, bijvoorbeeld om te komen tot een integrale cliëntregistratie, planning en voortgangsbewaking.

Uit de literatuur komt echter steeds duidelijker naar voren dat hiernaast een derde hoofdaspect van belang is: het type *leiderschap* dat nodig is om een vernieuwing voor elkaar te krijgen. Onze observatie is dat dit hoofdaspect tot nu toe relatief gezien de minste aandacht kreeg. We zien dat feitelijk ook terug in figuur 1: daar gaat het vooral om de professionals en de organisatie. De literatuur geeft indicaties dat die professionals en systemen niet voor de beoogde verandering zullen zorgen als het leiderschap niet ook in de juiste stand komt te staan. Het is daarom de moeite waard dit leiderschapsaspect verder te verkennen. In de volgende paragraaf gaan we daar nader op in.

3. Kenmerken van leiders achter succesvolle transformaties

Verschillende soorten leiderschap

Belangrijke vraag bij dit alles is dus: welke rol speelt leiderschap in het doorvoeren van belangrijke transformaties? Of, in het geval van ons voorbeeld: welke rol speelt leiderschap in het tot stand brengen van een vergaande samenwerking? Om die vraag te beantwoorden, vinden we in de literatuur verschillende typering van leiderschapsstijlen die al dan niet tot succes leiden. We noemen hier twee bekende indelingen:

- **Informele, functionele en formele leiders**

Een *informele leider* heeft een natuurlijk gezag en ontleend daaraan een grote invloed in een organisatie of een groep mensen. Het is bijvoorbeeld een visionaire, ervaren en sociabele professional die langs die weg samenwerkingspartners aan zich weet te binden. *Functionele leiders* hebben een rol of een taak gekregen om in een team als trekker of coördinator te fungeren, zonder dat ze ‘de baas’ zijn over de betrokken personen. Casemanagers of projectleiders hebben vaak deze rol. Ze zijn vaak afhankelijk van de acceptatie van die rol door de betrokkenen; zonder die acceptatie krijgen ze weinig voor elkaar. *Formele leiders* zijn de ‘echte bazen’, in de zin dat ze in de lijn formeel gezag hebben over de betrokkenen waaraan zij leiding geven. Deze leiders hebben dus niet het formele gezag bij samenwerkingspartners van een andere organisatie. Wel is het in theorie mogelijk dat ze daar ervaren worden als een informele leider, of dat ze de rol krijgen van een functionele leider.

- **Laissez faire, transactionele en transformatie leiders**

Deze indeling krijgt de laatste decennia veel aandacht in de literatuur over zorginnovatie.¹⁰ Kenmerkend voor laissez-faire leiders is dat zij veel waarde hechten aan de eigen verantwoordelijkheid en daarmee samenhangende autonomie van de professional. Zij stellen zich ondersteunend op, regelen de randvoorwaarden en bieden verder veel ruimte, inhoudelijk is er weinig tot geen sturing. Dit werkt goed, zolang de betrokken professionals vanuit zichzelf en in de onderlinge samenwerking innovatief en succesvol zijn en de ruimte gebruiken om hun werk te verbeteren. Het is natuurlijk de vraag of dit bij het samenwerkingsvraagstuk in het jeugd en sociale domein aan de orde is. Waarschijnlijk niet, anders zou dat vraagstuk wellicht allang opgelost zijn. *Transactionele leiders* zijn feitelijk gewoon goede managers. Zij maken duidelijk wat de verwachtingen zijn, komen tot heldere afspraken, regelen de randvoorwaarden en belonen mensen die aan de verwachtingen voldoen. Over het algemeen werkt dit type leiderschap bij goed gestructureerde vraagstukken, waarbij er weinig verschil van visie is over wie wat moet doen om tot een verbetering te komen. Het leiderschap kan zich in dat geval tot een min of meer technische functie beperken. *Transformatie leiders* – ook wel adaptieve leiders genoemd – snappen goed wanneer een vraagstuk complex is en om een ingrijpende verandering vraagt. Dit type leiderschap lijkt het meest passend bij de aanpak van *wicked problems*. Deze leiders realiseren zich dat die verandering verder gaat dan alleen een aanpassing van competenties en organisatie. Het gaat ook om waarden, identiteit, motivatie. Ze weten anderen te inspireren en te motiveren om een betekenisvolle verandering in gang te zetten, zonder dat er allerlei zekerheden zijn en de eindsituatie duidelijk is. Wat wél helder is, is dat de verandering tot betere uitkomsten voor de cliënten moet leiden.

Het moge duidelijk zijn dat de verschillende indelingen overlap vertonen. Zo heeft een transformatie leider kenmerken van een informeel leider als het gaat om het gezag en engagement dat hij bij mensen van andere organisaties weet te verkrijgen om samen te werken.

Transformatie leiderschap heeft de laatste jaren veel belangstelling gekregen juist vanwege het idee dat het past bij de aanpak van *wicked problems*. Dat maakt het de moeite waard om wat dieper in te gaan op de kenmerken van succesvolle transformatie leiders.

¹⁰ Zie onder meer: Eagly e.a., 2003; Judge & Piccolo, 2004; National Implementation Research Network / NIRN, 2015

Kenmerken van transformationele leiders

Er is bijzonder veel geschreven over de kenmerken van transformationele leiders. In de literatuur vinden we een hele waslijst aan kenmerken. De meer systematische overzichten laten zien dat de volgende kenmerken veel genoemd worden en karakteristiek lijken te zijn.¹¹

- **Heldere visie met focus: betere resultaten voor cliënten**

De transformationele leider is visionair en schetst een duidelijk en aansprekend beeld waarop de ontwikkeling gericht is: er is een focus op het belang van de cliënten en de samenleving. Het gaat erom dat zoveel mogelijk jeugdigen als Jasper aan een goede opleiding en aan werk komen. Ouderen als mevrouw De Jong zijn niet eenzaam maar maken deel uit van onze sociale gemeenschap.

- **Gericht op aangaan van allianties en rolmodel voor het commitment**

Om dat belang te realiseren richten de transformationele leiders zich op het bouwen van allianties, intern en extern. Dat gebeurt vanuit de overtuiging dat je alleen samen kunt realiseren wat je wilt bereiken. De leider laat in zijn handelen als het ware zien welk commitment dit vraagt, namelijk: het gaat niet om mij of mijn organisatie, maar om betere resultaten voor de Jaspers en de mevrouwen De Jong. Dáárom werken we samen.

- **Wakkert bewustzijn voor een beter resultaat aan**

Door zijn expliciete focus en commitment geeft de transformationele leider continu de boodschap af dat het gaat om het goede resultaat voor de cliënten. Hierdoor raken alle betrokken partijen ervan doordrongen dat dit resultaat inderdaad de belangrijkste toetssteen is.

- **Bereidheid de eigen organisatie aan te passen**

De transformationele leider is bereid om de eigen organisatie op de schop te nemen. Is het voor de cliënten nodig dat we ons ontwikkelen tot een netwerkorganisatie? Dan doen we dat. Moeten casemanagers van een andere organisatie kunnen beslissen wanneer wij aan zet zijn? Dan committeren wij ons daaraan.

- **Inspireert en motiveert medewerkers**

Houding en gedrag van de transformationele leider werken besmettelijk. Het inspireert en motiveert de medewerkers om voor de gestelde doelen te gaan. De leider heeft daarbij hoge verwachtingen van hen. De medewerkers op hun beurt zien in de leider ook een rolmodel voor hun manier van opereren en het stimuleert ze om beter te presteren dan ze normaal gesproken zouden doen. De leider ondersteunt ze daarin door te zoeken naar mogelijkheden om de medewerkers beter te laten presteren.

We moeten bij deze opsomming de kanttekening plaatsen dat de literatuur vooral veronderstellingen beschrijft; de empirische onderbouwing ervan is nog beperkt, zeker als het gaat om de vraag welke kenmerken van doorslaggevend belang zijn.¹² Daarbij komt dat het naar ons idee belangrijk is om voor het borgen van veranderingen als organisaties en netwerken niet alleen te beschikken over transformationeel leiderschap. Om zaken goed ‘in te regelen’ zijn er ook vaardigheden van transactionele leiders nodig. En als er in de organisatie een aantal professionals werken die het veranderingsproces goed oppakken, kan een zekere mate van terughoudendheid (*laissez faire*) tegenover hen goed zijn. Deze leiderschapseigenschappen kunnen in verschillende personen maar ook in één iemand aanwezig zijn. Verder moeten we ons beseffen dat transactionele leiders vaak een heel eind kunnen komen. Zo slagen zij er wellicht in om samenwerkingsvormen op te zetten volgens het principe van 1-gezin-1-plan. Voor de laatste stap missen zij echter vaak het inhoudelijk gezag om de betrokkenen tot verregaande integratie te brengen. Waar het op neerkomt is dat er voor veranderingen bij complexe vraagstukken een repertoire aan leiderschapseigenschappen nodig is, waarvan die van het transformationele leiderschap een noodzakelijk onderdeel lijken te zijn.

¹¹ Bass, 1999; Givens, 2008; Ovretveit, 2009; Wang e.a., 2011; Engelen e.a., 2015.

¹² Judge & Piccolo, 2004; Albers, 2014.

> *Jan Veensma* is de nieuwe directeur van een organisatie voor jeugdhulp en onderwijs voor jongeren van 12 jaar en ouder. Zijn drive en ambitie is dat alle jongeren een opleiding volgen en hun weg vinden naar werk. Hij spreekt daarover veel met de medewerkers en de jongeren. Hij komt met hen tot de conclusie dat er betere leerlijnen moeten komen met veel aandacht voor de praktijk. En er is een intensieve samenwerking nodig met de leerplichtambtenaar, de gezondheidszorg en vooral ook het bedrijfsleven. Hij gaat allianties aan met alle partijen – ook met de jongeren – om leerlijnen op te bouwen die gecombineerd worden met begeleide stageplaatsen. De leerlijnen zetten het hele rooster en zelfs de werktijden van de docenten op zijn kop. Ondernemers die door Jan worden gemotiveerd om plaatsen te bieden aan ‘jongeren met een gebruiksaanwijzing’, zorgen voor de stages. Zijn organisatie geeft daarbij extra begeleiding. Enkele personeelsleden van de ondernemers komen als vrijwilliger op school helpen bij praktijklessen. De meeste docenten vinden het prachtig en willen hun schouders eronder zetten, ze zijn ervan overtuigd dat dit veel meer kansen biedt op een goede opleiding en werk. Jan maakt afspraken met de jongeren, de ouders, de leerplichtambtenaar en de GGD om spijbelen en ziekteverzuim te voorkomen. Ook komt er een samenwerking met het wijkteam en de ggz om de psychische problemen en (hoge risico's op) verslaving van veel van deze jeugdigen aan te pakken. Jasper komt op deze school terecht nadat hij van zijn eerdere school is gestuurd.

Transformationele leiders op verschillende niveaus

Het idee is vaak dat transformationele leiders te vinden zouden moeten zijn onder mensen die het formeel voor het zeggen hebben: de wethouders, de directies van zorgorganisaties en scholen, de boards van bedrijven. Het scheelt in de aanpak van de wicked problems als dat type leiderschap daar inderdaad aanwezig is. Maar de vraag is of dat het enige is wat werkt. Waarschijnlijk niet. Er zijn twee scenario's denkbaar waarbij het leiderschap (ook) op andere niveaus van grote invloed kan zijn.

Het eerste scenario is dat personen op verschillende niveaus zich als transformationeel leider ontwikkelen en allemaal in dezelfde stand komen te staan. We doelen dan bijvoorbeeld op de wethouder van de gemeente, de directeuren van een aantal instellingen, teamleiders binnen organisaties en een aantal professionals.¹³ Stel dat zij het belang zien van een betere kans op onderwijs en werk voor jongeren als Jasper, dat ze de visie delen hoe dat kan gebeuren, dat ze de allianties daarvoor willen smeden, hun eigen organisatie en werk erop willen aanpassen en anderen daarin weten te inspireren en motiveren. Grote kans dat de ontwikkelingen om het uiteindelijke doel – betere kansen voor de jongeren als Jasper – te realiseren dan versnellen.

Het andere scenario is dat een werker in het veld zonder of met weinig formeel leiderschap zich ontpopt als een *informeel leider* met transformationele kenmerken. Dat zijn de inspirerende mensen die van onderop een beweging op gang brengen die op den duur besmettelijk gaat werken. Zij laten bij wijze van spreken in hun handelen zien hoe zij zich committeren aan een beter leven voor hun cliënten, hoe zij daarvoor allianties aangaan, hun eigen werk erop aanpassen en anderen daarin weten mee te nemen. Als dat vervolgens ook wordt opgepakt door formele leiders, ontstaat bovendien de kans dat ook de organisaties zich in diezelfde richting gaan ontwikkelen.

> *Tine Kortenhoef* werkt bij een organisatie voor maatschappelijke ondersteuning. Ze heeft veel te maken met ouderen die vereenzamen doordat gezondheidsproblemen hun vitaliteit en mobiliteit beperken. Mevrouw De Jong is daar één van. Dat raakt Tine. We vergeten vaak hoe belangrijk deze ouderen voor ons waren: als docent, ondernemer, vrijwilliger of – zoals mevrouw De Jong – als verpleegster. En deze mensen blijven belangrijk. Tines motto is: er zijn voor elkaar! Haar doel is ervoor te zorgen dat mensen niet eenzaam zijn. Ze maakt dit onderwerp met de cliënten en betrokken families bespreekbaar. Voor elke cliënt komt er een digitale agenda waarin bezoeken en activiteiten van familie, betrokken hulpverleners, buurtbewoners en jongeren van een nabijgelegen hbo-school worden gemeld. Het werkt als een tierelier: de agenda wordt een platform waarin alle betrokkenen rondom een cliënt hun activiteiten afstemmen. Het verst gaat Tina daarbij in de samenwerking met de collega's van de thuiszorg. Het team waar Tine werkt neemt dit over, geïnspireerd door de inzet van Tine. Het maakt de teamleden niet alleen ondersteuners van cliënten, maar ook een soort netwerkers. Die functie hebben ze eigenlijk niet – het kost ze ook eigen tijd – maar de resultaten scheppen veel voldoening. De vraag is alleen hoe deze inzet op de lange termijn vol te houden is, als dit geen onderdeel wordt van hun werk. De teamleider en directie van de organisatie worden gegrepen door het initiatief en vragen het team hen te helpen om de werkwijze veel breder in de organisatie te gebruiken. Ook de thuiszorgorganisatie ziet veel kansen om door intensieve samenwerking met de maatschappelijke ondersteuning de situatie van cliënten als mevrouw De Jong verregaand te verbeteren. Tine is daarbij de inspirator én het boegbeeld geworden van een beweging die voor grote veranderingen kan gaan zorgen.

¹³ Dat ook professionals leiding kunnen geven in de aanpak van wicked problems illustreert een handboek voor het (gezins)voogdijwerk (Van Hout & Spinder, 2001). Daarin wordt de (gezins)voogd geschetst als iemand die leiding geeft aan verandering in gezinnen met vaak complexe problematiek. De kenmerken van dat leiderschap vertonen interessante parallellen met die van transformationele leiders: kaders stellen vanuit een helder doel - namelijk veiligheid en ontwikkelingskansen voor kinderen herstellen -, sociaal netwerk met het gezin creëren en gebruiken, probleembewustzijn van de cliënten aanwakkeren en draagvlak zoeken voor oplossingen, voorwaarden scheppen voor het veranderproces in het gezin, sturing geven en hulp en steun bieden.

4. De regiefunctie van de gemeente

> *Harida Bouazza* is wethouder van gemeente Polderland. Ze kent de Jaspers en mevrouwen De Jong van haar stad. Haar ambitie is om deze mensen een beter leven te bieden. Ze maakt samen met een groep burgers een beleidsplan waarin heldere maatschappelijke doelen staan, waaronder: meer jongeren die deelnemen aan onderwijs en arbeid en minder eenzame burgers. Om dit te realiseren is verregaande samenwerking nodig tussen maatschappelijke partners als ook tussen de beleidsafdelingen van haar eigen organisatie. Rondom elk doel vormt ze werkgroepen met vertegenwoordigers van de beleidsafdelingen, de maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers. Voor haar zijn er geen heilige huisjes; het gaat om het resultaat. Veel partijen blijken bereid haar hierin te volgen. Het tempo en de weg waarlangs het resultaat bereikt zal worden, is onzeker. Harida kan echter rekenen op veel sympathie en commitment vanwege haar begrip voor de complexiteit van de materie. Ook het feit dat ze een investeringsplan op tafel durft te leggen zonder blauwdruk zorgt voor veel bereidheid om haar te volgen. De focus is duidelijk, er ligt een route op hoofdlijnen en ieder halfjaar maken de partijen in werkgroepen naar bevind van zaken concrete afspraken. *'We are building a plane as we fly it'*, zo heet het. De gemeenteraad is minder enthousiast. Ze constateert dat er grote ambities zijn, dat er veel wordt geïnvesteerd, maar dat een concreet plan ontbreekt en er ook geen harde inspannings- en resultaatafspraken zijn. De wethouder lijkt zelfs de regie uit handen te geven door zich te binden aan een collectief van maatschappelijke partners onder het motto van 'samen doen'.

Een van de redenen om een belangrijk deel van het stelsel van zorg en ondersteuning onder de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid te plaatsen van de gemeente is dat deze partij in staat wordt gesteld integraal regie te voeren. Met name bij de aanpak van de *wicked problems* is het echter de vraag wat voor regie we daarbij voor ogen hebben. Vaak denken we daarbij aan een overheid die letterlijk de samenleving 'bestuurt'; als een leider die aan knoppen draait om een resultaat voor elkaar te krijgen. Kenmerk van complexe problemen is echter dat juist dat idee niet op gaat. De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft vanuit historisch-bestuurlijk perspectief een indeling gemaakt van verschillende perspectieven op overheidssturing, die helpt dit te begrijpen. De vereenvoudigde versie daarvan staat in figuur 3.

We bespreken de verschillende perspectieven en daarbij passende vormen van verantwoording hier kort, waarbij we ons baseren op de bron van dit figuur.¹⁴

De presterende overheid	De samenwerkende overheid
De rechtmatige overheid	De responsieve overheid

Figuur 3. Perspectieven op sturing door de gemeente

- **De rechtmatige overheid**
Dit perspectief komt voort uit de klassieke opvatting over de overheid. De overheid staat daarbij als het ware boven de samenleving en richt zich op het bewaken en naleven van rechten en plichten. Er is bovendien een strikt onderscheid tussen het politieke en het ambtelijke domein: de politiek stelt volgens heldere procedures de doelen en de kaders vast en de ambtenaren voeren dit neutraal en controleerbaar uit. Maatschappelijke partijen worden allemaal op dezelfde, transparante manier behandeld. Die aanpak is goed als het juridisch en procedureel deugdelijk is. In de verantwoording wordt daar dan ook vooral naar gekeken.
- **De presterende overheid**
Dit perspectief sluit aan bij het *New Public Management* – het marktdenken in de overheid – dat in de jaren negentig opkwam. Ook staat de overheid in een hiërarchische rol ten opzichte van de samenleving. Het verschil is dat de uitvoering van het beleid wordt opgevat als transacties om producten en diensten te leveren, met een nadruk op controleerbare effectiviteit en efficiency. De overheid is daarbij zelf primair verantwoordelijk voor het realiseren van haar 'eigen' beleidsdoelen. Veel aandacht gaat uit naar de plannen, methoden, technieken en processen om die doelen te realiseren. Verwacht wordt dat over de processen, prestaties en de geleverde inzet met feiten en cijfers heel precies en op gezette tijden verantwoording wordt afgelegd.

¹⁴ Zie Van der Steen e.a. (2014); Schram e.a. (2015).

- **De netwerkende overheid**

Dit perspectief – dat de laatste jaren sterk aan betekenis heeft gewonnen – kent de overheid niet langer een hiërarchische rol toe. Ze is een maatschappelijk partner tussen de andere partijen. Haar eigen rol en processen zijn niet toereikend om de maatschappelijke doelen te halen die de politiek centraal stelt; daar zijn de andere partijen net zo hard voor nodig. Het gaat daarom vooral om het bijeenbrengen van belangen, delen van ambities en bundelen van inspanningen. Omdat er ook verschillende visies zijn op kwesties moet men compromissen sluiten. De afspraken legt men vast in bijvoorbeeld maatschappelijke convenanten. Vaak geven deze convenanten een globale koers aan die concreet wordt via werkgroepen die gezamenlijke trajecten uitvoeren. Ambtenaren krijgen daarbij veel ruimte om in deze werkgroepen te participeren en mogen veel eigen initiatief tonen. Voor de verantwoording probeert men via een mix van feiten, cijfers en kwalitatieve informatie de inspanningen en resultaten van de verschillende partners in beeld te krijgen. Dat vormt de input voor gesprek en verbeteracties.

- **De participerende overheid**

In dit nog vrij nieuwe perspectief staat de eigen kracht van de samenleving centraal. Het idee daarbij is dat er veel burgerpartijen en maatschappelijk ondernemers zijn die belangrijke problemen zelf weten aan te pakken. Net als bij de netwerkende overheid is ook hier geen sprake van een hiërarchische rol, maar is de overheid vooral ondersteuner van maatschappelijke initiatieven die passen bij de beleidsdoelen die ze voor ogen heeft. Ze treedt daarbij geregeld doelbewust op de achtergrond om ruimte te bieden aan de veerkracht van de samenleving. Soms zijn er initiatieven die niet goed passen bij de regels. Maar als ze bijdragen aan het realiseren van belangrijke doelen, creëert de overheid regelruimte, gedooft ze de ontwikkelingen of zoekt ze met maatschappelijke partijen naar slimme oplossingen ‘in de geest van de regelgeving’. Bij de verantwoording is er een sterke oriëntatie op de vraag of de ontwikkelingen in de samenleving leiden tot de realisatie van belangrijke maatschappelijke doelen. De participerende partijen zoeken gezamenlijk naar verbeteringen. Ze gebruiken daarbij kwalitatieve en kwantitatieve gegevens als input voor gesprek en verbeteracties.

Meer in het algemeen zijn deze perspectieven weer in twee groepen in te delen. De eerste twee – de meer traditionele benaderingen aan de linkerkant van figuur 3 – leggen de nadruk op de sturende overheid die haar beleidsdoelen centraal stelt waarbij controle, toezicht en verantwoording op resultaten een belangrijk onderdeel zijn. De laatste twee – de meer recentere benaderingen aan de rechterkant van de figuur – leggen meer de nadruk op de samenwerkende overheid die met partners werkt aan het realiseren van maatschappelijke doelen. Controle, toezicht en verantwoording zijn hier ook belangrijk, maar staan in het teken van gezamenlijk leren doen wat werkt om de maatschappelijke doelen te realiseren. Naast kwantitatieve gegevens spelen ook kwalitatieve verantwoordingsvormen een belangrijke rol, zoals interviews met doelgroepen, focusgroepen met uitvoerders en controlerende instanties, hoorzittingen, enzovoorts.

Van belang bij dit alles is te beseffen dat er niet een perspectief bestaat dat als ‘beste’ is te karakteriseren. Bij redelijk helder gestructureerde vraagstukken – zoals het aanleggen van veilige speelterreinen voor kinderen – passen vaak perspectieven van de sturende overheid (links). Bij complexe maatschappelijke vraagstukken – zoals de *wicked problems* – passen de perspectieven van de samenwerkende overheid vaak beter (rechts).

In de praktijk komt het geregeld voor dat wethouders en ambtenaren complexe vraagstukken samen met maatschappelijke partners aanpakken volgens de principes van de samenwerkende overheid (rechts). Als transformationele leiders zoeken ze de ruimte op om de beleidsdoelen – zoals meer kansen voor de Jaspers en minder eenzaamheid voor de mevrouwen De Jong – te kunnen realiseren. Niet zelden komen ze daarbij in botsing met de bestaande verantwoordingssystemen die uitgaan van principes van de sturende overheid (links). Gemeenteraden en rekenkamers constateren dan een gebrek aan regie en transparantie en mogelijk zelfs onrechtmatige inzet van middelen.

De spagaat van de overheid in de regiefunctie bij de aanpak van *wicked problems* is: *hoe kunnen we waar nodig goed werken in 'rechts', maar óók netjes verantwoord worden volgens 'links'*. De overheid staat daarmee voor een dubbele opgave: ze moet niet alleen werken aan de transformatie van het sociale en jeugd domein, maar ook aan de transformatie van de daarbij behorende verantwoordingssystematiek. In theorie zijn er wel dergelijke alternatieven voor de verantwoording beschikbaar.¹⁵ In de praktijk moet daar echter nog de nodige ervaring mee worden opgedaan. Dat gebeurt ook deels in pilots en door voorlopers, waarbij het vooral zoeken is naar vormen die aansluiten bij de doelen van de transformatie in het jeugd- en sociale domein, bij de inhoud van de aangeboden diensten en het gewenste kwaliteitsgesprek tussen relevante partijen.¹⁶ Maar bij pilots kan het niet blijven, omdat dit per definitie uitzonderingen zijn. Het vraagt van alle betrokken partijen een omslag in denken waarbij passende wijzen van verantwoording de regel worden, niet de uitzondering. Alleen dan hebben de transformationele leiders de ruimte om belangrijke veranderingen voor elkaar te krijgen.

¹⁵ Zie Schram e.a. (2015).

¹⁶ Zie bijvoorbeeld <https://www.gemeentenvandetoekomst.nl/programma-sociaal-domein/trajecten/pilots-financiele-verantwoording/> en <http://www.associatievoorjeugd.nl/inspiratietafels/anders-verantwoorden/186-anders-verantwoorden-weergave-van-een-bijeenkomst-12-mei-2017>.

5. Conclusies

In dit essay hebben we aandacht besteed aan de vraag welke vorm van leiderschap nodig is om de transformatie in de jeugdhulp en – breder – in het sociale domein tot stand te brengen. We hebben dat aan de hand van het zogeheten *wicked problem* van de samenwerking in de sector besproken: een moeilijk probleem met veel onzekerheden over oorzaken en oplossingen. En, als er een oplossing is dan is deze niet zo makkelijk door één partij te realiseren.

Voor dat samenwerkingsvraagstuk bestaat geen uniforme oplossing. Gezien de heterogeniteit van de hulpvragen van cliënten is er een arsenaal aan mogelijkheden nodig. Bij doelgroepen die op een intensieve vorm van samenwerking aangewezen zijn, kunnen de consequenties voor de betrokken professionals en organisaties verstrekkend zijn. Het gaat dan feitelijk om het realiseren van een getransformeerde praktijk.

Om de transformatie te bewerkstelligen, richten we ons vaak op het verbeteren van de competenties van professionals en op het veranderen van organisaties. Maar dat is niet voldoende. Dit vraagt ook om transformationeel leiderschap met een duidelijke visie en focus op een beter resultaat voor de cliënten. Dergelijk leiderschap sluit allianties en fungeert als rolmodel voor het vereiste commitment, is bereid om de eigen organisatie te veranderen, inspireert en motiveert de betrokken medewerkers.

Transformationele leiders zijn op verschillende posities aan te treffen: het kan een wethouder zijn, een directeur van een instelling, een teamleider maar ook een uitvoerend werker die als informele leider optreedt in een vernieuwende beweging. Als verschillende personen op verschillende posities met eenzelfde doel als transformationele leider gaan acteren, kan die beweging enorm versterkt worden en de beoogde ontwikkeling in een stroomversnelling raken.

Maar diezelfde transformationele leiders kunnen geremd worden door bepaalde sturings- en verantwoordingsconcepten waartoe zij zich moeten verhouden. We hebben dat geïllustreerd aan de hand van verschillende perspectieven op de overheidssturing. In het algemeen zouden we kunnen zeggen dat typerend voor transformationele leiders is dat zij de ruimte opzoeken tussen de regels – allemaal voor het goede doel. Controlerende instanties moeten die ruimte bieden door te werken met passende manieren van verantwoording. Gebeurt dat niet, dan kan het botsen. Gebeurt dat wel, dan krijgt de transformatie ruim baan.

6. Referenties

- Albers, B. (2014). Implementation leadership defined. Paper, presented at the 2nd Biennial Australian Implementation Conference, September 2014, Sidney, Australia.
- Angeli, I., Pluut, F. Camp, L. van de & Tazelaar, P. (2016). Ontwikkelopgaven voor professioneel opdrachtgeverschap in het sociaal domein. Barneveld: Netwerk Directeuren Sociaal Domein/ Significant.
- Antonio, G. (2016). Leiderschap in verandering. Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes. Inaugurale rede. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Bass, M (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No.1, pp. 9–32.
- BBO (2016). Verbeelden, Verbinden, Veranderen ... BDO Zorg Onderzoek Verander capaciteit 2016.
- Beerepoot, R. & Heuzels, L. (2017). 3-meting De decentralisaties in het sociaal domein. IO Research (www.ioreserach.nl).
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, pp 569–591
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 1069–1097.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005). Implementation research. A synthesis of the literature. Tampa: University of South Florida.
- Friele, H., Bruning, M.R. Bastiaanssen, I.L.W., Boer, R. de, Bucx, A.J.E.H., Groot, J.F. de, Pehlivan, T., Rutjes, L., Sondejker, F., Yperen, T.A. van, Hageraats, R. (2018). Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie. Den Haag: ZonMw.
- Givens, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1, No. 1, pp. 4–24.
- Heath B, Wise Romero P, & Reynolds K. (2013). A Standard Framework for Levels of Integrated Healthcare. Washington DC: SAMHSA-HRSA Center for Integrated Health Solutions. (www.integration.samhsa.gov).
- Hout, A. van & Spinder, S. (2001). De (gezins)voogd als jongleur. Een methodisch handboek voor het (gezins)voogdijwerk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755–768.
- National Implementation Research Network / NIRN (2015). Implementation Drivers: Assessing Best Practices. Chapel Hill: University of North Carolina. <http://nirn.fpg.unc.edu>.
- Ovretveit, J. (2009). Leading improvement effectively. Review of research. Londen: The Health Foundation.
- Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (2014). Gemeentezorg. Randvoorwaarden voor een succesvolle decentralisatie van langdurige zorg naar gemeenten. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (publicatienummer 14/01).
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, No. 2, pp. 155–169.
- Samenwerkend Toezicht Jeugd/Toezicht Sociaal Domein (2016). Leren van Calamiteiten 2. Veiligheid van kinderen in kwetsbare gezinnen. Utrecht: STJ/TSD.
- Samenwerkend Toezicht Jeugd/Toezicht Sociaal Domein (2017). Het wijkteam en kwetsbare gezinnen. Utrecht: STJ/TSD.
- Schram, J.M., Steen, M.A. van der, Yperen, T.A. van & Twist, M.J.W. van (2015). Vormgeven aan verantwoord. Publieke verantwoording in de Jeugdhulp: een handboek voor praktisch houvast. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur/ NSOB.
- Steen, M. van der, Scherpenisse, J., Hajer, M., Gerwen, O. van & Kruitwagen, S. (2014). Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving. Den Haag: PBL & NSOB.
- Transitie Autoriteit Jeugd (2017). Zorgen voor de jeugd. Derde jaarrapportage. Den Haag: Transitie Autoriteit Jeugd.
- Transitiecommissie Sociaal Domein (2016). Transformatie in het Sociaal Domein; de praktijk aan de macht. Vijfde deelrapportage. Den Haag: Transitiecommissie Sociaal Domein.
- Uyl, R. den, Molenkamp, M., Levita, B. de, Nijhof, W., Hoefsloot, T. & Room, M. van (2015). Factoren die bijdragen aan het transformeren van het sociaal domein. Amsterdam: Radar.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group and Organizational Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 223–270

Alle in de kaderteksten beschreven personen en praktijken in deze publicatie zijn fictief.

Over het Nederlands Jeugdinstituut, de auteurs en de masteropleiding YSP

Het Nederlands Jeugdinstituut

Ons hart ligt bij het verbeteren van het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders. Veel mensen en partijen werken aan dit doel. Het gebruiken van de juiste kennis is daarbij belangrijk. Wij zijn het kenniscentrum dat actuele kennis over jeugd, vakmanschap en de organisatie van het jeugdveld verzamelt, verrijkt, duidt en deelt. Dat is onze bijdrage aan een veiliger, gezonder en kansrijker leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders.

www.nji.nl

De auteurs



Tom van Yperen is expert jeugdstelsel bij het Nederlands Jeugdinstituut en vanwege het Nji bijzonder hoogleraar 'Monitoring en innovatie zorg voor jeugd' bij de basiseenheid Orthopedagogiek van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn werk is vooral gericht op de kwaliteitsverbetering van de hulp- en dienstverlening voor jeugdigen en hun opvoeders.



Rutger Hageraats is directeur Transformatie bij het Nji en geeft mede leiding aan de organisatie. Zijn belangrijkste aandachtsgebied is de versterking van de transformatie van de jeugdhulp. Inhoudelijke thema's zijn onder meer de ondersteuning van de gemeenten in hun nieuwe rol, sturen op kwaliteit, de samenwerking tussen gemeenten en zorgaanbieders en de aansluiting tussen onderwijs en jeugdhulp. Rutger treedt daarnaast op als moderator.

De masteropleiding YSP

De masteropleiding Youth⁰⁻²¹, Society and Policy – mede geïnitieerd door het Nji – biedt studenten de mogelijkheid zich te verdiepen in hoe de gezondheid, veiligheid en kansen van jeugdigen zijn te verbeteren. De opleiding biedt internationale, interdisciplinaire inzichten over jeugdonderzoek, praktijk en beleid, hoe deze aan elkaar gerelateerd zijn en zo de situatie van jeugdigen kunnen verbeteren.

<https://www.rug.nl/masters/youth-0-21-society-and-policy/>

> Colofon

© 2018 Nederlands Jeugdinstituut

Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden. Graag de bron vermelden.

Fotografie Martine Hoving

Vormgeving Punt Grafisch Ontwerp



Nederlands
Jeugdinstituut



Nederlands Jeugdinstituut

Postbus 19221
3501 DE Utrecht

T 030 230 6344

E info@nji.nl

www.nji.nl