

Ingrado

F Formatietool
RMC



Start formatietool RMC

Met dit stappenplan kun je jouw RMC-organisatie analyseren. In vier modules check je of er een disbalans bestaat tussen de huidige taken en de beschikbare formatie. Aan het einde van het stappenplan volgt een advies voor vervolg.





Module 1

Basistaken

In deze module bekijk je de basistaken van RMC. Dit zijn de taken die je als gemeente wettelijk* moet uitvoeren. Naast de basistaken zie je een toelichting per taak. Vervolgens kun je aangeven of je deze taak niet uitvoert, zelf uitvoert of elders hebt belegd. Daarna beoordeel je of je voldoende formatie hebt om de taken uit te voeren.

* RMC is vastgelegd in drie onderwijswetten en niet in een speciale RMC-wet.

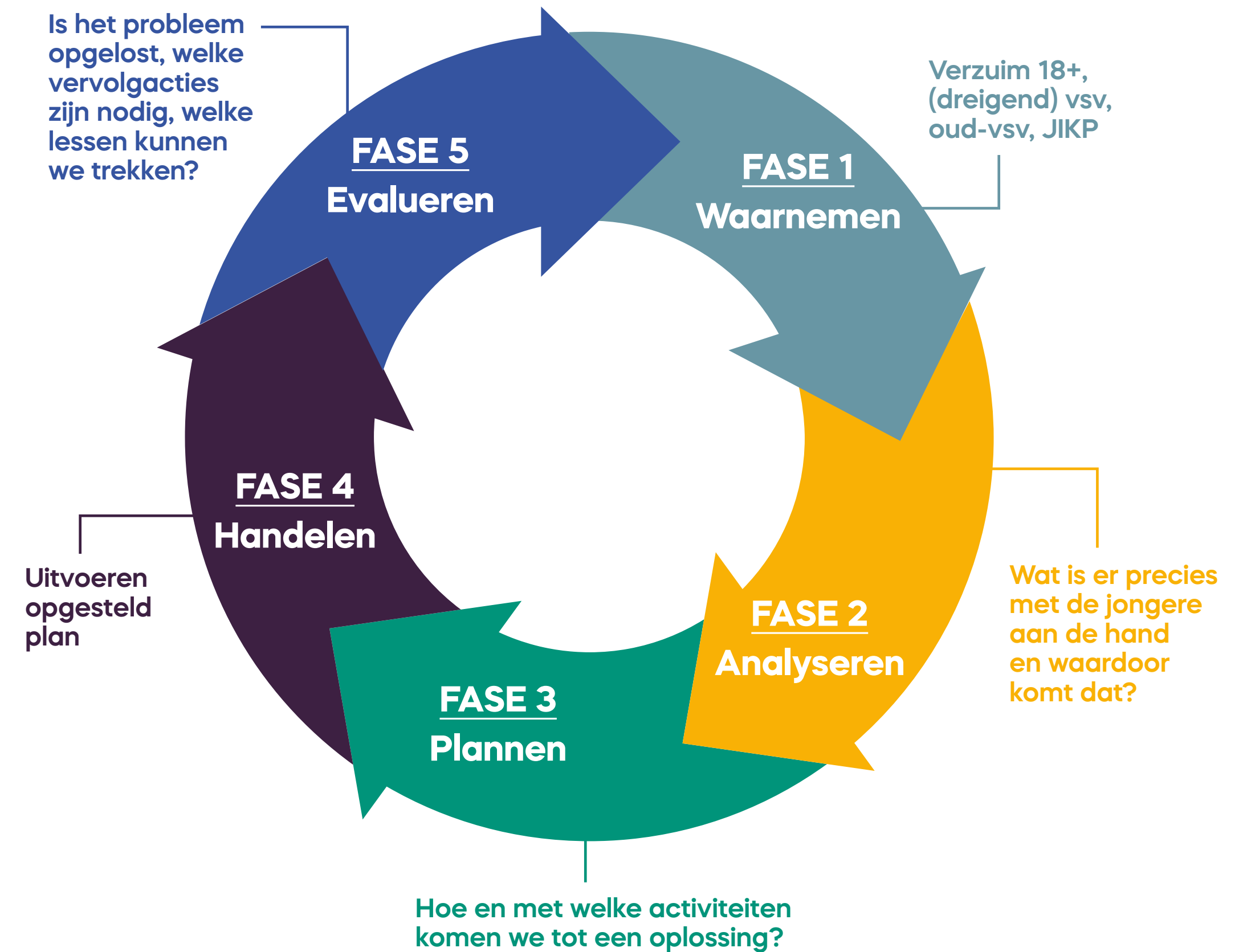


Methodisch handelen voor RMC

Ingrado heeft de routekaart Methodisch handelen voor RMC ontwikkeld. Deze sluit aan op de Methodische Aanpak Schoolverzuim (MAS) die in 2017 is ontwikkeld voor leerplichtige kinderen en jongeren. De routekaart voor RMC heeft betrekking op jongeren van 18 tot 23 jaar en indien mogelijk tot 27 jaar.

Deze aanpak is methodisch van aard, wat betekent dat iedere RMC-consulent op eenzelfde wijze werkt en de uitvoering evalueert. De aanpak is daarom ingericht langs vijf fasen:

- 1. Waarnemen:** het probleem signaleren
- 2. Analyseren:** het probleem in beeld brengen en begrijpen
- 3. Plannen:** opstellen van een plan om het probleem aan te pakken
- 4. Handelen:** uitvoeren van het plan
- 5. Evalueren:** effecten vergelijken met beoogde resultaten en daaraan conclusies verbinden



Basistaken

In onderstaand overzicht zie je alle basistaken van leerplicht:

Taak	Definitie
In beeld brengen	Een sluitende melding en registratie van alle jongeren tussen 18 en 23 jaar die niet op school zitten en nog geen startkwalificatie behaald hebben.
Contact zoeken	Benaderen van jongeren die zijn uitgevallen.
Begeleiden	Zorgdragen voor begeleiding van jongeren die zijn uitgevallen, gericht op terugleiden naar school, naar werk of een combinatie daarvan.
Doorverwijzen	Doorverwijzen van jongeren naar andere partijen in het sociaal domein, zoals werk en inkomen of zorg.
Monitoring jikp	Het monitoren van jongeren met een getuigschrift van het praktijkonderwijs of het speciaal onderwijs, dan wel een diploma van een entree-opleiding. Het maken van afspraken met ketenpartners over begeleiding en ondersteuning naar opleiding, (leer)werk of dagbesteding.
Uitvoering regionaal vsv-plan	Het opstellen van een regionaal programma samen met scholen, instellingen en organisaties voor de periode van 4 jaar, met daarin maatregelen ter voorkoming en bestrijding van voortijdig schoolverlaten van jongeren tussen de 12 en 23 jaar.

Elke regio heeft een **contactgemeente** voor de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie (RMC) voortijdig schoolverlaten. Deze contactgemeente heeft specifieke verantwoordelijkheden en ontvangt voor deze taken een specifieke uitkering.

[Meer informatie](#)



Basistaken RMC

Je geeft aan of je de taken zelf uitvoert of laat uitvoeren door een andere partij.
Daarna beoordeel je of je voldoende formatie hebt om de taken uit te voeren.

	Taak wordt niet uitgevoerd	Taak wordt zelf uitgevoerd	Taak is elders belegd	Voldoende formatie	Onvoldoende formatie
In beeld brengen					
Contact zoeken					
Begeleiden					
Doorverwijzen					
Monitoring jikp					
Uitvoering regionaal vsv-plan					





Module 2

Aanvullende taken

In deze module bekijk je de aanvullende taken. Dit zijn de taken die je uitvoert die wél met de RMC-doelgroep te maken hebben, maar sec buiten de wettelijke taken vallen.

Naast de aanvullende taken zie je per taak een toelichting.

Je geeft aan of je de taken zelf uitvoert, of dat de taken worden uitgevoerd door een derde partij.

Daarna beoordeel je of je voldoende formatie hebt om de taken uit te voeren. Ook is er ruimte om eigen taken toe te voegen.





Aanvullende taken

In onderstaand overzicht ziet u aanvullende taken van RMC:

Taak	Definitie
Verzuim 18+	Leerlingen en studenten die ouder zijn dan 18 jaar zijn niet meer leerplichtig/kwalificatieplichtig. Vaak worden er binnen de regio wel afspraken gemaakt over het melden en terugdringen van dit verzuim. Verzuim wordt namelijk gezien als een indicator voor schooluitval en preventief ingezet vanuit RMC.
Aanvullende preventieve inzet	Als onderdeel van de basistaken wordt er deels preventief gewerkt. De hierboven beschreven aanpak verzuim 18+ geldt ook als preventief om schooluitval te voorkomen. Hiernaast zetten regio's soms ook in op outreachend werken, domeinoverstijgend werken (bijvoorbeeld met werk en inkomen of zorg), brede ketensamenwerking op gebied van preventie, aanvullende voorlichting en educatie.
Overstap vmbo-mbo	De overstap vanuit het vmbo naar mbo heeft in veel regio's de aandacht. Dit wordt soms vanuit Leerplicht getrokken, maar soms ook vanuit RMC.
Regionale en lokale programma's en projecten	Binnen de verschillende regio's en gemeenten zijn er talloze projecten en programma's gericht op het welzijn van jongeren. RMC draagt hier actief aan bij. Dat kan zijn in de vorm van trekker of als samenwerkingspartner. De inzet varieert per project en programma. Deze taken moeten worden gezien als aanvullend op de inzet die er al wordt gepleegd vanuit het regionale vsv-plan.



Aanvullende taken

	Taak wordt niet uitgevoerd	Taak wordt zelf uitgevoerd	Taak is elders belegd	Voldoende formatie	Onvoldoende formatie
Verzuim 18+					
Aanvullende preventieve inzet					
Overstap vmbo-mbo					
Regionale en lokale programma's en projecten					

Andere aanvullende taken? Vul zelf maximaal drie extra taken in.





Module 3

Werklastbepalende factoren

Werklastbepalende factoren zijn factoren die van invloed zijn op de balans tussen de werklast en de formatie. Ze hebben onder andere betrekking op de schaal van de organisatie, de processen en structuren binnen jouw organisatie en met politiek-bestuurlijke ambities. Er zijn hierin twee soorten: structurele en incidentele factoren.

De structurele factoren hebben te maken met het soort organisatie en in welk gebied jouw organisatie zich bevindt. Deze factoren zijn in de praktijk lastig beïnvloedbaar.

De incidentele factoren hebben te maken met personele zaken en zijn beter beïnvloedbaar.

In de tabel op pagina 16 geef je aan hoe jouw organisatie 'scoort' op de verschillende factoren. Hierna vind je een tabel met de uitkomsten en de uitleg van de uitkomsten.



A: Problematiek inwoners

Definitie:

Met problematiek bedoelen we de negatieve effecten van de sociaal-economische toestand van inwoners van de gemeente of het servicegebied. Hier kan sprake van zijn als inwoners hoge bijstand ontvangen, veel zorggebruik nodig hebben, onder de armoedegrens zitten en/of een migratieachtergrond hebben. In deze gevallen hebben inwoners meer kans op problemen en zijn deze ook vaak complexer.

Voorbeeld:

Als er meer mensen in de bijstand zitten of het zorgverbruik hoger is dan bij andere gemeenten in de regio (of landelijk), dan is er sprake van meer problematiek en een hogere ondersteuningszwaarte. Dit geldt bijvoorbeeld ook als er sprake is van vergroening of vergrijzing. Andersom geldt het ook: bij een relatief hoogopgeleide bevolking is de ondersteuningszwaarte vaak lichter. Bij een hogere ondersteuningszwaarte kost een gelijk aantal cliënten meer formatie dan bij een lage ondersteuningszwaarte. Wil je weten hoe de gemeenten er in jouw regio voor staan? Check op de website 'waarstaatjegemeente' de pagina's: werk en inkomen en onderwijs.

B: Schaaleffecten

Definitie:

Hiermee wordt bedoeld op een eventueel voor- of nadeel van de grootte van de organisatie waar jouw RMC-afdeling onderdeel van is. Berenschot hanteert de vuistregel dat een organisatie (bijvoorbeeld een gemeente) met een servicegebied van 70.000 inwoners ideaal is.

Voorbeeld:

Een kleine gemeente (<30.000) heeft vaak als voordeel dat er korte lijntjes binnen de organisatie zijn, maar als nadeel dat er beperkte ambtelijke en bestuurskracht is. Een grote gemeente (>100.000) heeft dat wel, maar als nadeel dat er meer bureaucratie en 'stroperigheid' in de organisatie zit. Voor een RMC-organisatie gaat het erom dat je beoordeelt van welke organisatie je RMC-afdeling onderdeel uitmaakt, omdat dit dus iets zegt over een eventueel schaalnadeel of -voordeel wat je hebt.

C: Politiek-bestuurlijke wensen

Definitie:

Dit betreft vooral veranderende ambities in het bestuur en (incidentele) vragen vanuit de politiek.

Voorbeeld:

Deze factor speelt vooral bij organisaties die regelmatig vragen vanuit de gemeenteraad krijgen over de uitvoering. Ook treedt deze factor op wanneer een wethouder zich actief mengt in de uitvoering. Wat hier niet onder valt, zijn reguliere bestuurlijke overleggen.

D: Vereiste kwaliteit

Definitie:

Dit heeft te maken met de kwalitatieve ambitie die een organisatie zichzelf stelt. Worden bijvoorbeeld alle verslagen tegengelezen en gecontroleerd, of wordt er steekproefsgewijs getest?

Voorbeeld:

Geldt er binnen jouw organisatie een vierogen-principe bij het primair proces of kijkt bij alle (grote) beslissingen een kwaliteits-medewerker mee? Dan is deze factor bij jou van toepassing. Dit is ook het geval wanneer er door beleids- of bestuurlijke ambities verder wordt gegaan dan wat er wettelijk nodig is.

Wat hier niet onder valt, is de wijze waarop de individuele medewerker kwalitatief invulling geeft aan zijn werkzaamheden.

E: Niet-werkzame uren

Definitie:

Niet-werkzame uren zijn uren die verloren gaan door verzuim of reistijd. Deze factor is vooral van invloed bij afdelingen met een groot oppervlak of met veel verzuim in de organisatie. Als vuistregel geldt hier dat langer dan een half uur reistijd bovengemiddeld is. Een ziekteverzuim hoger dan 10% is hoger dan gemiddeld.

Voorbeeld:

Sommige regio's in Nederland hebben een geografisch ongunstige inrichting.

Zo kan het soms erg lang duren om van de ene school of cliënt naar de andere te reizen. Dit is bijvoorbeeld het geval in regio's met veel water en/of (op de) eilanden. Je moet hierbij denken dat er per dag meer dan een uur verloren gaat aan reistijd. Door de regionale indeling van de RMC-afdelingen, zal deze factor vaak aanwezig zijn.

F: Niet-primair proces gerelateerde taken

Definitie:

Dit zijn uren die besteed worden aan taken buiten het primair proces van RMC, bijvoorbeeld niet-casusgerelateerde vergaderingen.

Voorbeeld:

Deze factor treedt met name op in grote organisaties of gemeenten en bij organisaties die voor verschillende moederorganisaties werken. Het gaat hierbij om alle taken die niet direct nodig zijn voor de basistaken van leerplicht (bijvoorbeeld overleggen, opleidingen, bijeenkomsten, BHV, OR, etc.). Deze factor is van invloed als er twee zaken aan de hand zijn: een hoge frequentie en lange overlegduur. Een hoge overlegfrequentie is als deze overleggen vaker dan eens per drie weken plaatsvinden. Een lange duur is als deze vergaderingen langer dan een uur duren. Als ze allebei van toepassing zijn (dat wil zeggen op de meeste overleggen voor een groot deel van de medewerkers) is deze factor bij jou van toepassing.

G: Kennis en ervaring van medewerkers

Definitie:

Deze factor verhoudt zich vooral tot hoe lang medewerkers al bij de organisatie werken en wat de verhouding is tussen vast en flexibel personeel.

Voorbeeld:

Vaak treedt bij medewerkers vak-volwassenheid na twee jaar, en senioriteit na vijf jaar, werkervaring op. Als het grootste deel van het personeel in jouw organisatie nieuw is, dan is deze factor negatief van invloed. Als er een goede balans is tussen onervaren en ervaren personeel, en er daardoor effectief ingewerkt kan worden, is deze factor positief van invloed op de balans. Het inwerken van nieuwe medewerkers kost als vuistregel drie maanden.

H: Motivatie van medewerkers

Definitie:

Deze factor speelt vooral als er sterke positieve of negatieve tendensen in een organisatie spelen.

Voorbeeld:

Deze factor is bijna nooit (sterk) van invloed in een organisatie. Onderzoek wijst uit dat nieuwe 'bouwende' organisaties vaak een positieve invloed laten zien. Medewerkers werken dan relatief gezien meer dan gemiddelde medewerkers omdat ze iets aan het opbouwen zijn en daar energie uit halen. Anderzijds is de factor negatief als een organisatie meerdere reorganisaties achter elkaar achter de rug heeft of wanneer er recent grote ontslagrondes of bezuinigingen zijn geweest.

I: Taken die blijven liggen

Definitie:

Een factor die van invloed is wanneer er achterstanden zijn binnen een organisatie.

Voorbeeld:

Deze factor is van toepassing als wettelijke termijnen niet worden gehaald. Deze factor is ook van toepassing als management- of kwartaalrapportages niet (tijdig) gemaakt worden.

J: Incidentele projecten en programma's

Definitie:

Projecten en programma's die niet behoren tot het primaire proces (basistaken), maar wel capaciteit vragen van de medewerkers in dat primaire proces.

Voorbeeld:

Het uitvoeren van tijdelijke programma's valt hieronder. Met tijdelijk bedoelen we dat het programma niet langer dan twee jaar duurt en niet op de vaste begroting is opgenomen.

Hieronder vallen ook programma's en projecten uit het Rijk, regio of centrumgemeente.

Deze factor is van belang omdat we weten dat medewerkers minder effectief worden als ze veel moeten schakelen tussen verschillende taken, vooral binnen één dag.

Werklastbepalende factoren

Je kunt hier per factor een score invullen. Hoe hoger de score, hoe groter en nadeliger het effect is op jouw organisatie. Hoe lager de score, hoe minder nadelig het effect van deze factor is voor de werkbelasting in jouw organisatie. Bijvoorbeeld, zijn er relatief veel inwoners met complexe problematiek in jouw regio? Dan vul je een 5 in. Zijn er nauwelijks inwoners met problematiek in jouw regio, dan vul je een 1 in. In de rode balk onderaan wordt jouw totaalscore automatisch berekend. Op de volgende pagina volgt een uitleg van deze score.

Structurele effecten op formatie		Incidentele effecten op formatie	
Problematiek inwoners (1-5)		Kennis en ervaring van medewerkers (1-5)	
Schaaleffecten (1-3)		Motivatie van medewerkers (1-3)	
Omgang met politiek-bestuurlijke wensen (1-5)		Eventuele taken die blijven liggen (1-3)	
Vereiste kwaliteit van op te leveren producten (1-3)		Incidentele projecten/programma's (1-5)	
Aantal niet-werkzame uren (1-3)			
Aantal niet-primair proces gerelateerde taken (1-5)			
Kwalitatieve weging van het totaaleffect:		Kwalitatieve weging van het totaaleffect:	
Effect op de balans tussen de werklast en de formatie:			



Uitleg van de uitkomst

Effect structurele factoren

Je kunt tussen de 6 en 24 punten scoren bij deze structurele effecten. Deze effecten liggen veelal buiten jouw invloedssfeer en zijn daarom niet direct en eenvoudig op te lossen.

Scoor je 12 punten of minder, dan heb je in de uitvoering van jouw werk weinig tot geen last van nadelige structurele effecten op jouw organisatie. Dit betekent dat een verklaring voor een ervaren disbalans tussen taken en formatie niet in deze structurele effecten is te vinden.

Scoor je tussen de 12 en 18 punten, dan komt je waarschijnlijk moeilijk uit met jouw formatie. Het kan zijn dat je een specifiek structureel probleem binnen jouw organisatie hebt. Deze score geeft deels een verklaring voor een ervaren disbalans tussen taken en formatie.

Scoor je meer dan 18 punten, dan is het zeer waarschijnlijk dat je niet uitkomt met jouw formatie. Veel organisaties hebben in dit geval 15% tot 20% meer formatie nodig om hun taken uit te voeren.

Effect incidentele factoren

Je kunt tussen de 4 en 16 punten scoren bij deze incidentele effecten. In tegenstelling tot de structurele factoren, zijn deze incidentele effecten over het algemeen wel te beïnvloeden.

Scoor je 12 punten of minder, dan heb je weinig tot geen last van nadelige incidentele effecten op jouw formatie. Dit betekent dat een verklaring voor een ervaren disbalans tussen taken en formatie niet in deze incidentele effecten is te vinden.

Scoor je meer dan 12 punten, dan hebben de incidentele factoren veel effect op de uitvoering van jouw taken. In dit geval kun je aan een aantal oplossingen denken. Je kunt ervoor kiezen om bepaalde aanvullende taken niet meer uit te voeren of voor deze taken incidentele financiële dekking of aanvullende formatie te vinden. Je kunt ook onderzoeken of je de uitvoering van jouw werk efficiënter kunt inrichten.

Totaaleffect

Scoor je minder dan 20 punten, dan heb je waarschijnlijk weinig tot geen last van de negatieve effecten van de werklustbepalende factoren.

Bij een totaalscore van tussen de 20 en 30 punten is het raadzaam om goed te kijken naar het verschil tussen de structurele en incidentele effecten. Het advies is om hier een concreet verbeterplan voor op te stellen en te kijken naar het (al dan niet tijdelijk) verhogen van de formatie.

Scoor je meer dan 30 punten, dan kom je zeer waarschijnlijk niet uit met jouw formatie. Er zijn dan waarschijnlijk zowel incidentele als structurele belemmeringen binnen jouw organisatie. In dit geval kun je proberen een aantal incidentele effecten te verminderen of voorkomen.

Ook moet je waarschijnlijk extra formatie aanvragen om jouw basistaken op een goede manier uit te voeren.





Module 4

Noodzakelijke functies

Deze module laat zien welke functies er noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de RMC-taken.

Deze functies zijn niet altijd binnen de afdeling belegd. Dit kan gevolgen hebben voor de formatie van jouw afdeling. Het heeft daarnaast organisatorische en inhoudelijke voor- en nadelen. Deze zijn omschreven op de volgende pagina.

	Belegd in team RMC	Elders belegd	Niet ingevuld
RMC-trajectbegeleider			
RMC-coördinator			
Functioneel beheer			
Beleid			
Administratie			
Kwaliteit			



Duiding

In onderstaand overzicht zie je per functie de voor- en nadelen van het al dan niet beleggen van deze functie binnen je eigen afdeling.

RMC-trajectbegeleider	Als jouw organisatie zelf de taken van de trajectbegeleiding uitvoert, heb je vaak directe sturing op de werkzaamheden. Als je werkt met een externe partner, heb je vrijwel altijd te maken met opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en ben je ook bezig met regie te voeren in de keten van het primaire proces.
RMC-coördinator	Omdat dit een regionale functie is, is de plek waar deze functionaris geplaatst is afhankelijk van de regionale indeling. Valt deze functionaris binnen je team, dan is het voordeel dat je direct sturing kunt geven en de verbinding met de andere functies binnen je team optimaal kunt inrichten. Als de functionaris buiten je team valt, dan zal er wat meer afstemming nodig zijn. Het voordeel daarvan is echter wel dat de RMC-coördinator de verbinding met de andere afdelingen binnen de RMC-regio goed kan inrichten.
Functioneel beheer	Het voordeel van functioneel beheer in het team hebben, is dat de trajectbegeleiders snel geholpen worden met hun vragen en zich meer kunnen richten op het primair proces. Ook is een voordeel dat de beheerder vaak de applicaties beter kent en kan werken aan verdere automatisering en digitalisering. Het nadeel is dat dedicated functioneel beheer wel relatief hoge kosten met zich meebrengt.
Beleid	Het voordeel van het beleggen van de beleidstaak in het team is dat er een korte verbinding is tussen de uitvoering en het beleid. Het nadeel zijn de kosten. Binnen RMC wordt deze functie vaak ook deels door de RMC-coördinator uitgevoerd. Beleid binnen RMC is namelijk vaak regionaal.
Administratie	Het voordeel van het hebben van ondersteunde administratieve krachten is dat de uitvoering vrijgemaakt kan worden voor de taken in het primair proces. Sommige organisaties maken ook gebruik van de administratie van een ander domein, bijvoorbeeld van het jeugddomein.
Kwaliteit	Het beleggen van kwaliteitstaken en interne control binnen een afdeling heeft als voordeel dat de standaarden beter toegepast worden en dat inwerken vaak sneller gaat. Het nadeel is dat dit de beslissingsbevoegdheid van de ambtenaren (ogenschijnlijk) kan beperken.





Resultaten

Op deze pagina kun je per module aangeven wat het resultaat van jouw eigen beoordeling is. Daarnaast is er ruimte om jouw eigen toelichting te geven, bijvoorbeeld over ontbrekende of speciale zaken. Deze pagina kun je printen en gebruiken voor een mogelijk gesprek met jouw management/bestuur over de formatie. De volgende pagina biedt een verklaring en advies voor vervolg.

	Resultaat	Toelichting op het resultaat
Module 1 Basistaken		
Module 2 Aanvullende taken		
Module 3 Werklastbepalende factoren		
Module 4 Noodzakelijke functies		



Verklaring en advies voor vervolg

Module 1 Basistaken

Heb je onvoldoende formatie voor het uitvoeren van alle benodigde basistaken? Dan heb je waarschijnlijk meer structurele formatie nodig. Heb je de indruk dat je genoeg formatie hebt, maar lukt het toch niet om je basistaken goed uit te voeren? Dan is er wat anders aan de hand binnen jouw afdeling. Het is dan goed om nogmaals kritisch te kijken naar welke taken je uitvoert; vooral onder module 2. Een tweede mogelijke oplossing is het toevoegen van incidentele (inhuur) formatie voor het wegwerken van achterstanden. Mogelijk is het voor jouw organisatie ook interessant om (een of meerdere taken) uit te besteden aan een derde. Het niet uitvoeren van deze taken is geen optie, omdat het wettelijke taken betreft.

Module 2 Aanvullende taken

Heb je onvoldoende formatie voor het uitvoeren van aanvullende taken? Dan kun je overwegen om bepaalde taken niet meer uit te voeren, of je kunt per taak een businesscase maken voor middelen/formatie. Vaak zijn deze aanvullende taken vastgelegd in regionale afspraken. In dat geval zal je ook op regionaal niveau het gesprek moeten voeren met management en bestuur en hen de keuze voorleggen. Wil je geen extra middelen aanvragen en ook alle aanvullende taken blijven uitvoeren? Dan kun je ook nog denken aan slimme samenwerkingen met andere afdelingen binnen jouw organisatie en-/of regio.

Module 3 Werklastbepalende factoren

Hebben de werklastbepalende factoren veel effect op jouw formatie? Als de oorzaak structureel is, is een mogelijke oplossing het verhogen van de formatie. De oorzaak kan echter ook een tijdelijk probleem zijn. Bijvoorbeeld door inefficiënte werkprocessen of issues met personeel. Om dit op te lossen, is in sommige gevallen wel tijdelijke extra formatie nodig. Deze werklastbepalende factoren zijn lokaal erg verschillend en kunnen zeker een verklaring bieden waarom de balans tussen taken en formatie niet klopt. Historisch gezien is niet altijd rekening gehouden met deze factoren bij het alloceren van middelen en formatie. We adviseren om deze factoren mee te nemen in het gesprek met het management/bestuur over formatie.

Module 4 Noodzakelijke functies

Hebben de werklastbepalende factoren veel effect op jouw formatie? Als de oorzaak structureel is, is een mogelijke oplossing het verhogen van de formatie. De oorzaak kan echter ook een tijdelijk probleem zijn. Bijvoorbeeld door inefficiënte werkprocessen of issues met personeel. Om dit op te lossen, is in sommige gevallen wel tijdelijke extra formatie nodig. Deze werklastbepalende factoren zijn lokaal erg verschillend en kunnen zeker een verklaring bieden waarom de balans tussen taken en formatie niet klopt. Historisch gezien is niet altijd rekening gehouden met deze factoren bij het alloceren van middelen en formatie. We adviseren om deze factoren mee te nemen in het gesprek met het management/bestuur over formatie.

Ingrado

Opdrachtnemer: organisatieadviesbureau Berenschot

Berenschot

December 2022

www.ingrado.nl

info@ingrado.nl

Deze publicatie werd mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.