



# Productverantwoording

## Formatietool Leerplicht

- Openbaar - 16 november 2022

Berenschot  
Arne Wijnands  
Bob Kersten

# Inhoudsopgave

1.1	Inleiding .....	3
1.2	Uitgangspunten.....	3
1.3	Verantwoording.....	3
1.4	De keuze voor een tool met vijf modules .....	4
1.5	Module 1: Basistaken .....	4
1.6	Module 2: Aanvullende taken .....	5
1.7	Module 3: Werklastbepalende factoren .....	6
1.8	Module 4: Noodzakelijke functies .....	6
1.9	Module 5: Formatieadvies .....	6
	Bijlage 1. Bronnenlijst Deskresearch .....	10

## 1.1 Inleiding

Verschillende afdelingen leerplicht in Nederland ervaren in meer of mindere mate een disbalans tussen de taken die ze uitvoeren en de daarvoor beschikbare formatie. Om hier meer grip op te krijgen, hebben we een formatietool ontwikkeld die hen helpt om het juiste gesprek te voeren met de bestuurders en directie over welke taken er uitgevoerd worden en welke formatie daarbij passend is. Daarnaast geven de leden van Ingrado aan dat het van belang is om de werkzaamheden en de positionering van het eigen team goed in beeld te hebben. Dit is vooral omdat leerplicht een domein is dat erg in beweging is en waarbij bovendien veel lokale verschillen zijn. Ingrado voorziet in deze behoefte met de formatietool leerplicht.

Met deze formatietool kunnen afdelingen leerplicht een self-assessment uitvoeren. Je checkt in vijf modules of er een disbalans bestaat tussen de taken (de werklast) en de beschikbare formatie (het aantal fte). Dit zijn de modules:

- 1) basistaken
- 2) aanvullende taken
- 3) werklastbepalende factoren
- 4) noodzakelijke functies
- 5) formatieadvies

De formatietool is ontwikkeld door organisatieadviesbureau Berenschot in opdracht van Ingrado.

## 1.2 Uitgangspunten

- Centraal in de onderzoeksaanpak van Berenschot stond de aansluiting met de leden, in lijn met de doelstelling van Ingrado. De leden zijn dan ook actief betrokken vanaf de start van het project. Dit heeft zich geuit in het ophalen van gebruikerservaringen met de oude tool, het aansluiten bij netwerkbijeenkomsten waar formatie op de agenda stond, het afnemen van interviews met professionals en het houden van werksessies met leden.
- ‘Samen met de leden’ betekende voor Berenschot ook samen met Ingrado. We hebben gedurende het project intensief samengewerkt. We kozen een iteratieve aanpak waarbij we na elke stap in het proces (waar nodig) afstemming hadden.
- We hebben ons gericht op de ontwikkeling van een kwalitatief en pragmatisch instrument.

## 1.3 Verantwoording

Voor deze tool zijn de formatierichtlijn leerplichtfunctie uit 2007 en de formatiemeter 2014 van Ingrado als ijkpunten genomen. Bij deze producten is destijds al kwantitatief onderzoek gedaan. Onze aanpak kende de volgende fases:

- Vooronderzoek (deskresearch, zie bijlage 1 voor bronnenlijst).
- Gebruikerservaringen ophalen (gesprekken met leden die de formatiemeter in het verleden hebben opgevraagd en gebruikt).
- Inventariseren van de wensen van leden (gesprek met leden over de wensen en verwachting van een nieuwe tool).
- Takenanalyse (interviews met leden waarmee we alle taken van leerplicht in beeld brengen).
- Actualiseren van de tool (eerste opzet nieuwe tool, onder andere het verwerken van de werklastbepalende factoren).
- Werksessies (tussentijds valideren van de onderzoeksresultaten in een werksessie met leidinggevenden van leerplichtafdelingen).
- Presenteren van de concepttool tijdens een sessie op de ALV Ingrado.
- Kalibratie van de tool (alle bovenstaande punten verwerken tot het eindresultaat).

## 1.4 De keuze voor een tool met vijf modules

Op basis van de bevindingen uit het (voor)onderzoek en andere onderzoeken van Berenschot hebben we besloten om de tool modulematig op te bouwen. De belangrijkste reden hiervoor is het grote verschil in takenpakketten per afdeling. Daarmee bedoelen we dat de taken van het team leerplicht bij de ene organisatie sterk kan verschillen van de taken van team leerplicht bij een andere organisatie.

Door de tool modulematig in te richten kunnen we deze verschillen een plek geven. Iedere gemeente heeft immers via de Leerplichtwet de verantwoordelijkheid om de taken uit te voeren. Ook al worden deze taken elders belegd (bij een andere gemeente of externe uitvoeringsorganisatie), de gemeente (het college) behoudt wel de verantwoordelijkheid voor het goed uitvoeren van de taken.

Daarnaast heeft iedere gemeente naast de wettelijke taken (module 1) ook gemeentelijke beleidsruimte om aanvullende ambities tot uitvoering te brengen. Bovendien zijn er incidentele taken die bijvoorbeeld uit tijdelijke projecten vanuit het Rijk of de regio komen. Waar de wettelijke taken relatief constant blijven, zijn deze aanvullende ambities en tijdelijke projecten aan verandering onderhevig. Dit geven we in module 2 een plek.

Ook is het belangrijk om processen en organisatiekenmerken die altijd een rol spelen binnen de (gemeentelijke) uitvoeringscontext een plek te geven. Door module 3 is het mogelijk om op verschillende aspecten een vergrootglas te leggen en op deze manier overzicht en inzicht te verschaffen van deze uitvoeringscontext. Deze werkwijze gebruikt Berenschot regelmatig bij het doen van formatie- en werklasteronderzoeken binnen organisaties.

Module 4 gaat in op de functies die nodig zijn voor de uitvoering van de leerplichttaken en in module 5 geeft Berenschot haar advies over de hoeveel fte er nodig zijn per aantal leerplichtigen voor de uitvoering van de leerplicht basistaken.

## 1.5 Module 1: Basistaken

Met basistaken bedoelen we de taken die een gemeente wettelijk moet uitvoeren: zonder deze taken, geen leerplicht. Deze taken zijn namelijk vanuit de wet bij de gemeente (het college van B&W) belegd. De taken kunnen wel gedelegeerd worden naar een derde, maar de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de taken blijft bij het college; deze is onvervreemdbaar. Met een derde bedoelen we hiermee een andere gemeente of een externe uitvoeringsorganisatie (bijvoorbeeld een RBL).

Naast deze basistaken vanuit de wet is de methodische aanpak schoolverzuim (MAS), en een deel preventieve inzet, inmiddels overal onderdeel geworden van de basisaanpak<sup>1</sup>. Het is feitelijk geen wettelijke taak maar het is wel vast onderdeel van de aanpak en daarmee (in het geval van de MAS) een voorwaarde voor de uitvoering van de basistaken. Deze conclusie hebben we getrokken, gebaseerd op de documenten uit het vooronderzoek en de afgenomen interviews met leden. Ook hebben we deze keuzes gevalideerd tijdens de werksessie.

Voor het formuleren van deze basistaken hebben we primair gekeken naar de Leerplichtwet<sup>2</sup>, maar ook naar het format ambtsinstructie van Ingrado, de MAS en andere bronnen<sup>3</sup>. Het is niet het doel van de tool om de MAS of de ambtsinstructie te herhalen, daarom hebben we de taken onderverdeeld in een logische ordening op hoofdpunten.

---

<sup>1</sup> Zie ook dit recent verschenen rapport van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum van het ministerie van Justitie en Veiligheid: <https://www.wodc.nl/actueel/nieuws/2022/11/07/methodische-aanpak-schoolverzuim-draagt-bij-aan-minder-justitieel-ingrijpen-en-meer-hulp>

<sup>2</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002628/2022-08-01>.

<sup>3</sup> Zie bijlage 1. bronnenlijst.

## 1.6 Module 2: Aanvullende taken

Bij deze taken hebben we ons gebaseerd op de ambtsinstructie van Ingrado, de MAS, andere bronnen<sup>4</sup> en de afgenomen interviews met leden. Ook hebben we deze keuzes gevalideerd tijdens de werksessie.

Omdat er zoveel lokale verschillen zijn hebben we aan deze module ook een aantal open velden toegevoegd.

In het onderstaande schema staat per taak een extra uitleg.

Taak	Extra uitleg
Aanvullende preventieve inzet	We hebben preventie ook genoemd als onderdeel van de basistaken, met een aantal voorbeelden (pagina 5). Bij de aanvullende taken hebben we ook enkele voorbeelden opgenomen om het onderscheid duidelijk te maken (pagina 8). Een voorbeeld is <i>outreaching</i> werken <sup>5</sup> . Kortgezegd doelen we op het actief opzoeken van de doelgroep, los van de wettelijke verplichtingen na meldingen: men zoekt de risicogeveallen op voordat een probleem zich heeft aangediend. Bij domeinoverstijgend werken denken we met name aan samenwerkingen met het jeugd(zorg)domein, maar ook aan de driehoek tussen onderwijs, werkgevers en de gemeente.
Thuiszittersaanpak	Een thuiszitter, na het optreden van verzuim, valt onder de Leerplichtwet (en daarmee de basistaken). Bij een thuiszittersaanpak gaat het er juist om hoe je in deze lastige casuïstiek tot een doorbraak komt, samen met je ketenpartners (bijvoorbeeld met leerplicht, onderwijs, samenwerkingsverbanden, jeugdarts). De gezamenlijke aanpak hierop, het monitoren van de doelgroep, het verbeteren van de samenwerking en het oplossen van casuïstiek is allemaal onderdeel van deze 'extra' thuiszittersaanpak.
Extra huisbezoeken	Het doen van huisbezoeken is als een aanvullende taak genoemd als het gaat om huisbezoeken in het kader van relatief verzuim, absoluut verzuim en zorgen rond het kind. Alleen een huisbezoek bij het controleren van luxeverzuim valt onder de basistaken.
Regionale en lokale programma's en projecten	Regionale taken en afspraken zijn ook een invulling van de gemeentelijke beleidsruimte, maar dan op lokaal of regionaal niveau. De gemeente committeert zich aan de regionale afspraken, daarom zijn deze in de praktijk vaak net zo dwingend voor de uitvoering als taken die vanuit de wet volgen. Het verschilt echter sterk per regio hoe breed en ingrijpend deze taken en afspraken zijn. De thuiszittersaanpak is een voorbeeld van zo'n (vaak lokaal) programma. Omdat we deze aanpak veel tegenkwamen in ons onderzoek hebben we die separaat benoemd.

Kortom, de aanvullende taken uit module 2 zijn een invulling van de gemeentelijke beleidsruimte. Dat wil niet zeggen dat ze optioneel zijn (regionale afspraken zijn ook dwingend in de praktijk), maar ze zijn wel een uitbreiding van de wettelijke taken uit module 1.

<sup>4</sup> Zie bijlage 1. bronnenlijst.

<sup>5</sup> Zie o.a. <https://vng.nl/sites/default/files/2020-04/sociale-wijkteams-vijf-jaar-later-rapport-2020.pdf> voor een uitgebreide uitleg van wat onder *outreaching* werken kan worden verstaan.

## 1.7 Module 3: Werklastbepalende factoren

Werklastbepalende factoren zijn factoren die van invloed zijn op de balans tussen de werklast en de formatie. De factoren in deze module kunnen een eventuele disbalans in de eerdere modules te verklaren.

De factoren hebben onder andere betrekking op de problematiek van de inwoners, de schaal van de organisatie, de processen en structuren binnen een organisatie en de politiek-bestuurlijke ambities. Er zijn hierin twee soorten: structurele en incidentele factoren. De structurele factoren hebben te maken met het soort organisatie en het servicegebied van de organisatie. Deze factoren zijn in de praktijk lastig beïnvloedbaar. De incidentele factoren hebben te maken met personele zaken en zijn beter beïnvloedbaar.

De methodiek achter deze werklastbepalende factoren is ontwikkeld door Berenschot op basis van jarenlange ervaring in het benchmarken van het sociaal domein<sup>6</sup> (waaronder de leerplicht) en het uitvoeren van formatieonderzoek bij Nederlandse gemeenten (zie de voetnoten voor enkele openbare rapporten)<sup>7891011</sup>.

## 1.8 Module 4: Noodzakelijke functies

We kijken welke taken er specifiek nodig zijn voor het uitvoeren van het primair proces. Op basis van de formatierichtlijn uit 2007, de uitvoeringsbenchmarks (de Benchmark Sociaal Domein, de Benchmark Gemeenten en de Benchmark Leerplicht van Berenschot) en de relevante wetgeving zijn dat de volgende deelfuncties: beleid, functioneel beheer, administratie, kwaliteit en leerplichtambtenaar. Niet alleen zijn deze functies nodig om uitvoering te geven aan de wettelijk verplichte taken, maar de onderzoeken laten ook zien dat deze taken altijd bij organisaties voorkomen, al kan de wijze van invulling verschillen.

Soms komt het voor dat er ook een leidinggevende functie nodig is om het team aan te sturen. Dit is afhankelijk van de grootte van het team of de (externe) uitvoeringsorganisatie. Als dit van toepassing is, dan rekenen we hiervoor een overheadopslag. Vanuit de uitvoeringsbenchmarks weten we dat, wanneer er sprake is van een groot team (>10 personen) men ongeveer 10% overheadopslag kan rekenen. Hier valt bijvoorbeeld ook management onder, maar ook bedrijfsvoeringsondersteuning (control, HR, financiën, et cetera). Deze formatie telt men dan op bij het totaal.

## 1.9 Module 5: Formatieadvies

Berenschot adviseert een actualisatie van de oorspronkelijke formatierichtlijn uit 2007 en de formatiemeter 2014. Dit formatieadvies richt zich op het uitvoeren van de taken volgens module 1 met de alle noodzakelijke functies van module 4. Voor het actualiseren van de norm hebben we de volgende methoden gebruikt:

- A. Deskresearch en interviews met professionals/experts. We brengen zo de veranderingen sinds 2007 en 2014 in kaart en hebben deze ook getoetst in een werksessie. Zie 1.9.1.
- B. Benchmark-, formatie en uitvoeringsonderzoeken dat Berenschot heeft uitgevoerd. Hierbij doen we een trendanalyse, met name op basis van vijf recente formatieonderzoeken die inzichten hebben verkregen over de ontwikkelingen in het uitvoeren van taken in het leerplichtdomein. Zie 1.9.2.

Als conclusie bundelen we de uitkomsten van de gebruikte methoden.

---

<sup>6</sup> Op dit moment nemen er bijna 100 gemeenten via 60 organisaties deel.

<sup>7</sup> [Houten](#)

<sup>8</sup> [Steenwijkerland](#)

<sup>9</sup> [Den Helder](#)

<sup>10</sup> [Brummen](#)

<sup>11</sup> [Leusden](#)

### 1.9.1 Deskresearch en interviews

De norm is in 2007 gezet op 1 fte per 3.800 leerlingen. Dit ging dan om 135 casussen per leerplichtambtenaar. We hebben in ons onderzoek gekeken naar welke maatschappelijke effecten nu bovenmatig invloed hebben op het werk van het leerplichtdomein. Daar kwamen onderstaande punten uit. Deze punten hebben we laten meewegen in ons formatieadvies.

- De verwachting van de Commissie van Wijzen [hervormingsagenda jeugd] is dat de jeugdzorg rond 2028 in rustiger vaarwater is gekomen<sup>12</sup>. Dit is heden nog niet het geval.
- De problemen in de jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering zijn groot en spelen breed, zo laten ook diverse inspectierapporten en het SER-advies zien<sup>13</sup><sup>14</sup>. Dit is sterk van invloed op het domein leerplicht.
- Er zijn steeds meer gegevens over maatschappelijke indicatoren beschikbaar bij het CBS in de vorm van de jeugdmonitor<sup>15</sup>. Steeds meer organisaties (DUO, gemeenten, het CBS) verlangen ook het bijhouden van meer data en cijfers. Dit brengt regel- en administratiedruk met zich mee voor het team leerplicht. Denk bijvoorbeeld ook aan de verplichtingen ten aanzien van de Wet Politiegegevens (WPG)<sup>16</sup>.

Hierdoor zijn een aantal taken aanzienlijk verzwaard, te weten:

- Onderzoek en handhaven
- Preventie
- Melding en vroegsignalering
- Huisbezoeken
- Regie

Hierbij merken we vier trends op:

- Een trend die wordt gevoeld door mensen in het veld is dat de casuïstiek zwaarder wordt en er steeds meer thuiszitters bijkomen. Dit heeft als gevolg dat er meer formatie nodig is om in de toekomst deze casussen op te vangen.
- Corona heeft ook veel invloed gehad op de leerplicht. De doorstroom van het vmbo naar mbo is door de versoepeling van het bindend studieadvies makkelijker gemaakt, waardoor de verwachting is dat leerlingen later in de opleiding afvallen of in de problemen raken.
- Leerplicht raakt steeds meer verbonden met de jeugdwet. Dit vraagt om integraal werken buiten het domein.
- Gemeenten worden ingewikkelder en hebben tegelijkertijd meer taken en minder middelen<sup>17</sup>.

Uit interviews met de leden van Ingrado kwamen aanvullende trends naar voren, namelijk:

- Er wordt meer gemeld, en in ieder geval zijn meldingen complexer.
- Casussen worden complexer (mentale gezondheid van jongeren; groeiend jeugdzorggebruik; et cetera).
- De keten is complexer geworden (met name met integraal werken).
- MAS kost meer tijd.
- Privacywetgeving kost tijd (ook in relatie tot de keten).

---

<sup>12</sup> Zie bijlage 1. bronnenlijst.

<sup>13</sup> Zie bijlage 1. bronnenlijst.

<sup>14</sup> Zie ook de kamerbrief 'stand van zaken jeugdzorg' van november 2022

([https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven\\_regering/detail?id=2022Z21993&did=2022D47446](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2022Z21993&did=2022D47446))

<sup>15</sup> Zie bijlage 1. bronnenlijst.

<sup>16</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0022463/2022-10-01>

<sup>17</sup> Roeien met te korte riemen; Berenschot 2021

- Veel nieuwkomers kosten veel tijd.

Effecten op leerplicht:

- Samenwerking in sociaal domein is complexer geworden.
- Problematiek jongeren wordt zwaarder, wat zorgt voor complexe casuïstiek.
- Er zijn veel migratiestromen, wat tot lastige casussen en relatief veel administratie leidt.
- Gegevensdeling is complex en kost veel tijd.
- De effecten van de coronapandemie zullen nog enkele jaren nadelig werken voor het uitvoeren van de leerplichttaken.

Deze effecten samen hebben mogelijk ook een stapelingseffect. Daarmee bedoelen we dat de effecten elkaar versterken. We schatten in dat de effecten los van elkaar circa 5% verhoging van de werklast met zich meebrengen, maar gezamenlijk staan voor zo'n 30% verzwaarde werklast ten opzichte van 2007 en 2014.

### 1.9.2 Benchmarkonderzoeken van Berenschot

Berenschot voert verschillende benchmarks<sup>18</sup> uit, bijvoorbeeld de Benchmark Formatie en Kosten Gemeenten, de Benchmark Sociaal Domein en de Benchmark Leerplicht. Bovendien verrichten we ook regelmatig formatie- en werklastonderzoeken, ook specifiek voor leerplichtafdelingen. Hierbij is in de bevindingen en de conclusies een belangrijke rode lijn waar te nemen: gemeenten en organisaties geven aan dat ze tijd tekort komen voor het uitvoeren van taken in het leerplichtdomein. Dat resulteert ook in wachtlijsten. Hierbij is wel de opmerking dat zij steeds meer taken uitvoeren dan alleen de wettelijke basistaken.

Het gemiddelde van de referentiegroep van Berenschot is 2,7 fte op 10.000 leerlingen voor enkel de leerplicht wettelijke taken. Dit cijfer is het gemiddelde van de begrote formatie die bij de deelnemende organisaties aanwezig was ten tijde van de onderzoeken. Binnen de referentiegroep komen zowel individuele gemeenten, samenwerkingsverbanden en externe uitvoeringsorganisaties voor. Dit gemiddelde van de referentiegroep loopt niet ver uiteen van de 1 fte op 3.800. Echter, deze norm van Berenschot gaat enkel uit van de leerplichtambtenaar en neemt de aanvullende functies (uit module 4) niet mee. Deze moet dus bij de norm van Berenschot opgeteld worden; dat scheelt ongeveer 0,6 fte.

Daarnaast blijkt ook uit een vijftal formatieonderzoeken van Berenschot dat organisaties sterk formatie tekort kwamen voor het uitvoeren van het takenpakket. De grootte van deze onderzoeksgroep (n=5) is niet groot, echter waren bij de organisaties dezelfde rode draden aanwezig. Hiermee verwachten we dat dit een herkenbaar beeld geeft voor andere organisaties. Bovendien past dit beeld bij huidige berichtgeving en rapporten over problemen met de uitvoering van wettelijke taken in de gemeentelijke context<sup>19</sup>.

We zien in deze onderzoeken dat de uitvoeringscapaciteit van leerplicht niet voldoende is meegegroeid met maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen om de taken goed uit te voeren. Op basis van de formatieonderzoeken adviseerde Berenschot om de formatie met 20-30% te verhogen. Als we kijken naar de inhoud van het werk geven geïnterviewde professionals in de onderzoeken aan dat het werk qua casuïstiek zwaarder wordt, de samenwerking intensiever en de kwaliteitsnorm hoger. Dit zijn tendensen die we ook terugzien bij de methode 'deskresearch en interviews'.

Een andere tendens die blijkt uit de eerder genoemde benchmarkonderzoeken is dat door de krapte op de arbeidsmarkt er een groot verloop is van medewerkers. Dat betekent dat medewerkers relatief korter bij een organisatie werken (dat wil zeggen, minder dan drie jaar). Dat zorgt ervoor dat de kennis en ervaring

---

<sup>18</sup> <https://www.berenschot.nl/benchmarken>

<sup>19</sup> Roeien met te korte riemen; Berenschot 2021



van medewerkers lager ligt waardoor er gemiddeld meer formatie nodig is voor het uitvoeren van hetzelfde takenpakket. De verwachting is dat deze krapte op de arbeidsmarkt de komende tijd alleen maar zal toenemen. Deze factor zien we ook terug bij de werklastbepalende factoren. We nemen deze factor ook hier op omdat dit voor de gemiddelde gemeente van toepassing is.

Op basis van het onderzoek van Berenschot is de conclusie dat de werklast 25% hoger ligt dan in 2007 en de formatienorm met een gelijk percentage verhoogd zou moeten worden.

### Conclusie

Alle gehanteerde methoden wijzen erop dat de norm bijgesteld moet worden. De bandbreedte hierbij zit tussen de 25-30%. Gelet op de toekomstige ontwikkelingen adviseert Berenschot om te rekenen met 1 fte per 2.700 leerlingen.

## Bijlage 1. Bronnenlijst Deskresearch

- Hervormingsagenda jeugd (2022)
- Ingrado - Achtergrond Formatie Richtlijn 2014
- SZW - verzuimcijfers 2020-2021 en verzuimaanpak
- Ingrado - formatierichtlijn leerplichtfunctie 2007
- Jeugdzorg Nederland – Onze jeugd verdient beter (2022)
- Ingrado - Voortvarend in beweging - Jaarplan (2022)
- Leerplichtwet
- Jaarverslagen Leerplicht 2020-2021 (Wijchen, RBL Holland Rijnland, Utrecht, regio Rivierenland)
- Ingrado - Ambtsinstructie leerplicht
- Ingrado - Methodische aanpak schoolverzuim (MAS)
- Ingrado - Actualisatie MAS/ 2.0
- Berenschot - Rapport leerplicht en RMC Zwolle (2021)
- RIVM en Nivel – Literatuurstudie ‘De gevolgen van de coronapandemie voor de gezondheid en het welzijn van de jeugd’ (2022)
- Benchmark Sociaal Domein Berenschot
- Berenschot - Benchmark Leerplicht
- SCP - Een jaar met corona ‘Ontwikkelingen in de maatschappelijke gevolgen van corona’ (2021)
- VWS - Kamerbrief hervormingen jeugdzorg



## ‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

### Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)