



Eerste druk maart 2016

Uitgever: Broosz

**Meer informatie over deze uitgave kunt u verkrijgen bij:**

Broosz

Bosrand 28

6718 ZN Ede

[info@broosz.nl](mailto:info@broosz.nl)

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

**Redactie en samenstelling:** Georgette Kempink, Jan Smit & Guido van de Wiel

**Omslagontwerp:** We are Bold

**Ontwerp en opmaak binnenwerk:** We are Bold

**Drukwerk folioboek:** Bold print

Figuur 1 is gebaseerd op figuur 15.1 en 15.2 uit het boek 'Nieuw Europees Organiseren' van Jaap Jan Brouwer en Jaap Peters (2011)

Figuur 3 is gebaseerd op tekeningen van Jacky van de Goor (uit: Hart, 2012)

Figuur 4 is met toestemming overgenomen uit de webinar 'Pionieren naar Nieuw Organiseren' van Jaap Peters (19-06-2014)

Deze uitgave is tot stand gekomen i.s.m. deelnemers van de Community of Practice Nieuw Organiseren, Broosz, Kenniscentrum - NSvP Innovatief in Werk en Wheel Productions.

© 2016, Georgette Kempink & Jan Smit.

*Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Broosz.*

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Broosz.*

*Voor zover het maken van reprografische veelevoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot Broosz.*

*Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.*

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent. While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Broosz neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.*



# PIONIEREN NAAR NIEUW ORGANISEREN

Ervaringslessen uit de  
Community of Practice Nieuw Organiseren

## **Met medewerking van:**

Heleen Bouwmans - Het ABC, onderwijsadviseurs

Reinet Krijger - Het ABC, onderwijsadviseurs

Carla Groen - Het ABC, onderwijsadviseurs

Biki van Leeuwen - Het ABC, onderwijsadviseurs

Irene van der Laan-Hermans - ING

Jetske van Kilsdonk - ING

Frans Mooijman - ING

Douwe Brouwer - ING

Bianca Meekers - Gemeente Zwolle

Anouk van Luik - Gemeente Zwolle

Christian Voortman - Gemeente Zwolle

Yvette Broeren - GGD West-Brabant

Alijne Verhaar - GGD West-Brabant

Inge van den Borne - GGD West-Brabant

Karin Geschiere - Lokalis, ambulante basishulp voor jeugd en gezinnen

Evelyn Visschedijk - Spirit, Jeugd & Opvoedhulp

Henriëke van Diermen - Spirit, Jeugd & Opvoedhulp

Marina Jongkind - Spirit, Jeugd & Opvoedhulp

Mariëtte Keijser - Vivium Zorggroep

Sandra Spanjaard - Vivium Zorggroep

Marjolein Bruning - Vivium Zorggroep

Bert Klinkenberg - Vivium Zorggroep

Nienke Meeder - Youké, sterke jeugd

## **Interviews**

Sonia Sjollema - NSvP - Innovatief in Werk

Bart van Langen - Broosz

## **Samenstelling en eindredactie**

Georgette Kempink - Broosz

Jan Smit - Broosz

Annouck de Boer - Broosz

Guido van de Wiel - Wheel Productions



## INHOUD

<b>Voorwoord</b>	<b>10</b>
<b>Inleiding - Naar Nieuw Organiseren: praktijkkennis is een must</b>	<b>12</b>
<i>Door: Georgette Kempink &amp; Jan Smit (Broosz)</i>	
<b>DEEL I: PIONIEREN VANUIT EEN PERSOONLIJK VERLANGEN</b>	<b>19</b>
<b>Dit is wat ik wil!</b>	<b>20</b>
<i>Door: Irene van der Laan (ING)</i>	
<b>De nieuwe koers: het stuur in eigen handen</b>	<b>25</b>
<i>Door: Sandra Spanjaard (Vivium Zorggroep)</i>	
<b>Ontmoetingsplaatsen voor verhalen</b>	<b>28</b>
<i>Door: Georgette Kempink (Broosz)</i>	
<b>De kiem gelegd voor Nieuw Organiseren</b>	<b>32</b>
<i>Door: Christian Voortman (gemeente Zwolle)</i>	
<b>Nieuw Organiseren in perspectief</b>	<b>34</b>
<i>Door: Marina Jongkind (Spirit, Jeugd &amp; Opvoedhulp)</i>	
<b>DEEL II THEORETISCHE BAGAGE VOOR PIONIEREN</b>	<b>37</b>
<b>Pionieren en de onderstroom - Impressie webinar Lenette Schuijt</b>	<b>38</b>
<i>Weergegeven door: Georgette Kempink &amp; Guido van de Wiel</i>	
<b>Verdraaide organisaties: korte samenvatting van het gedachtegoed van Wouter Hart</b>	<b>44</b>
<i>Door: Guido van de Wiel (Wheel Productions)</i>	
<b>Rijnlands denken voor Pioniers - Impressie webinar Jaap Peters</b>	<b>49</b>
<i>Weergegeven door: Georgette Kempink &amp; Guido van de Wiel</i>	



DEEL III:	
DE PRAKTIJK VAN NIEUW ORGANISEREN IN DIVERSE SECTOREN	55
<b>Langdurige zorg</b>	56
'Het team is verantwoordelijk voor kwaliteit, klanttevredenheid, samenwerking en resultaat'	
<i>Interview met Mariëtte Keijser (Vivium Zorggroep)</i>	
<b>Bancaire sector</b>	60
'Take it on and make it happen': duurzaam organiseren binnen de ING	
<i>Interview met Irene van der Laan, Hans Triep, Lukas Knusel &amp; Eline Koelewijn (ING)</i>	
<b>Publieke zorg</b>	64
GGD West-Brabant demarreert	
<i>Door: Inge van den Borne, Yvette Broeren &amp; Alijne Verhaar (GGD West-Brabant)</i>	
<b>Gemeente</b>	70
Boven het maaiveld komen bij gemeente Zwolle	
<i>Interview met Christian Voortman (gemeente Zwolle)</i>	
<b>Jeugdzorg</b>	74
'Zelfsturing is niet te implementeren, probeer het te laten ontstaan'	
<i>Interview met Karin Geschiere (Lokalis)</i>	
<b>Jeugdzorg</b>	79
Zelfsturing, Leren, Ontmoeten en het Sociale Intranet	
<i>Interview met Evelyn Visschedijk &amp; Henriëke van Diermen (Spirit)</i>	
<b>Onderwijs</b>	82
De weg naar goed onderwijs	
<i>Door: Heleen Bouwmans (Het ABC)</i>	
<b>Ervaren is het Nieuwe Denken</b>	86
<i>Door: Heleen Bouwmans (Het ABC)</i>	
<b>Nawoord</b>	88
<i>Door: Jan Smit (Broosz)</i>	
<b>Gebruikte literatuur en (inspiratie)bronnen</b>	92

# Voorwoord

Op 20 maart 2014 startte de Community of Practice (CoP) Nieuw Organiseren. Een initiatief van Broosz en mede gefinancierd door de NSvP - Innovatief in Werk. De missie van dit leernetwerk is om pioniers van Nieuw Organiseren vanuit verschillende sectoren en verschillende rollen met elkaar te verbinden. We brengen in deze publicatie praktijkverhalen naar buiten die mogelijk interessant zijn voor iedereen die bezig is met een soortgelijke transformatie of de eerste stappen daartoe wil zetten.

Na de oproep 'Pioniers gezocht!' die we hadden gedaan, meldden mensen uit verschillende organisaties zich aan. Al snel waren pioniers uit de langdurige zorg, de zorg voor jeugd, de publieke zorg, de gemeentelijke overheid, de financiële sector en het onderwijs vertegenwoordigd in de CoP. Een rijk en divers veld.

Men heeft 'de boekjes' gelezen en sommige organisaties hebben hun beleid expliciet geformuleerd in termen van Nieuw (Rijnlands) Organiseren. Nu komt het erop aan door te zetten en experimenten de volle ruimte te geven, kritisch te volgen en te leren hoe anderen met vergelijkbare complexe verandertrajecten succesvol of minder succesvol omgaan. Dit soort praktijkkennis haal je niet uit trainingen of boeken. Waardevolle inzichten destilleer je uit de rijke complexe praktijk van onder andere medeparticipanten die dezelfde ambitieuze zoektocht aan het maken zijn.

In deze publicatie is een weerslag te vinden van wat er gedeeld en ontwikkeld is in deze Community of Practice. Soms gaat het over de worstelingen en persoonlijke stappen, dan weer over inspirerende voorbeelden van organisaties. Ook komen ondersteunende modellen en wat theorievorming aan bod, maar – zoals het een Community of Practice betaamt - steeds is daarbij de praktijk en de toepasbaarheid leidend.