

# Onderzoek naar zelforganiserend vermogen

Aansluiten bij de draagkracht van mensen

april 2016





# Inhoudsopgave

<b>1.</b> Onderzoeksthema	4
<b>2.</b> Onderzoeksvragen	6
<b>3.</b> Indicatoren voor het meten van draaglast en draagkracht	8
<b>4.</b> Samenwerking Universiteit Twente en BMC	9
<b>5.</b> Fasering onderzoek	10
<b>6.</b> Taak- en rolverdeling UT en BMC	12
<b>7.</b> Deelnemers aan het onderzoek	12
<b>8.</b> Begroting van het onderzoek	13

# 1. Onderzoeksthema

## Inleiding

Gemeenten en maatschappelijke organisaties zijn in het sociaal domein op zoek naar de praktische invulling van begrippen als eigen kracht, ontzorgen en zelforganisatie. Het zijn centrale begrippen in beleid en strategie maar blijken in de praktijk nog weinig geladen. Ook de literatuur geeft geen eenduidig beeld over de effectiviteit van nieuwe manieren van werken. Aanleiding voor een gezamenlijk onderzoek van de Universiteit Twente en BMC Advies.

In het onderzoek staat de vraag centraal hoe het zelforganiserend vermogen van mensen versterkt kan worden. Hypothese is dat de sleutel voor vernieuwing en verandering ligt in het aanboren en versterken van de draagkracht van mensen en de ondersteuningsmogelijkheden in hun directe omgeving.

In het onderzoek gaan we aan de slag met uitvoeringspraktijken van acht deelnemende gemeenten. Dit loopt van sociale wijkteams tot burgerinitiatieven en van multiprobleem gezinnen tot tot het wijkcentrum nieuwe stijl. Het doel is om deze praktijken te volgen om zo te komen tot een scherp(er) beeld van zelforganisatie. Wat helpt mensen om hun eigen draagkracht te versterken nodig en wat betekent dat voor de inzet van vrijwilligers, professionals en voorzieningen?

## Zelforganiserend vermogen als centraal thema in sociaal domein

Een van de belangrijkste uitgangspunten van de transformatie in het sociaal domein is dat niet het recht op zorg centraal moet staan, maar de vraag hoe mensen zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden bij hun eigen oplossingen. Oplossingen die gericht zijn op participatie en zelfredzaamheid. Soms kunnen mensen dat zelf, soms is inzet van informele en/of formele vormen van ondersteuning nodig, kortom, aansluiten bij het zelforganiserend vermogen van mensen.

*In dit onderzoek omschrijven wij het zelforganiserend vermogen als de vaardigheid van een individu om zelf de regie in zijn leven te voeren. Vanuit de context van het sociaal domein betekent regie voeren: zelf of in samenspraak met iemands huishouden keuzes maken, het leven vormgeven, sociale relaties aangaan en onderhouden en het initiatief nemen voor het benutten van voorzieningen.*

Hoe groter dit vermogen, hoe minder professionele ondersteuning er nodig is. Dit uitgangspunt zien we breed terug in de beleidsvisie en plannen van gemeenten. We weten echter nog weinig over wat er nodig is om het zelforganiserend vermogen van mensen te versterken en hoe (professionele) ondersteuning kan aansluiten bij de mate van zelforganisatie van mensen. We constateren dat het begrip zelforganiserend vermogen zowel empirisch als in de praktijk nog weinig handen en voeten heeft. Een verdergaande kennisontwikkeling heeft dus een grote maatschappelijke meerwaarde, niet alleen voor de korte termijn, maar zeker ook voor de lange termijn.

Als eerste stap om het begrip zelforganiserend vermogen te operationaliseren gebruiken we de begrippen draaglast en draagkracht.

## Draaglast

Daarbij is *draaglast* gedefinieerd als de mate waarin een individu of huishouden te maken heeft met tegenslagen op de belangrijkste levensgebieden: financiën, wonen, tijdsbesteding, lichamelijke gezondheid, geestelijke gezondheid, (huiselijke) relaties en veiligheid, en ouderschap.

## Draagkracht

Het begrip *draagkracht* staat voor het vermogen dat iemand heeft om met vragen op één of meer levensgebieden om te gaan dan wel deze op te lossen. Daarbij bestaat de draagkracht van een individu of huishouden uit de eigen competenties én het vermogen om gebruik te maken van het sociale netwerk en ondersteunende condities. Bij de ondersteunende condities kan onder meer gedacht worden aan een goed openbaar vervoer voor de ondersteuning van de mobiliteit, een ontmoetingsruimte voor het onderhouden van sociale contacten of een sociaal betrokken wijk voor verschillende vormen van burenhulp.

## Balans tussen draaglast en draagkracht

De effectiviteit van de draagkracht kan worden omschreven als de mate waarin de draaglastproblematiek nu én in de toekomst wordt verminderd. Dit kan bereikt worden door het benutten van de eigen competenties, het sociale netwerk en de ondersteunende condities. Daardoor kan er balans ontstaan tussen draagkracht en draaglast en wordt een grotere mate van zelforganiserend vermogen gerealiseerd.

Draagkracht wordt dus niet alleen bepaald door individuele factoren, maar ook door het sociale netwerk en de context van een inwoner.

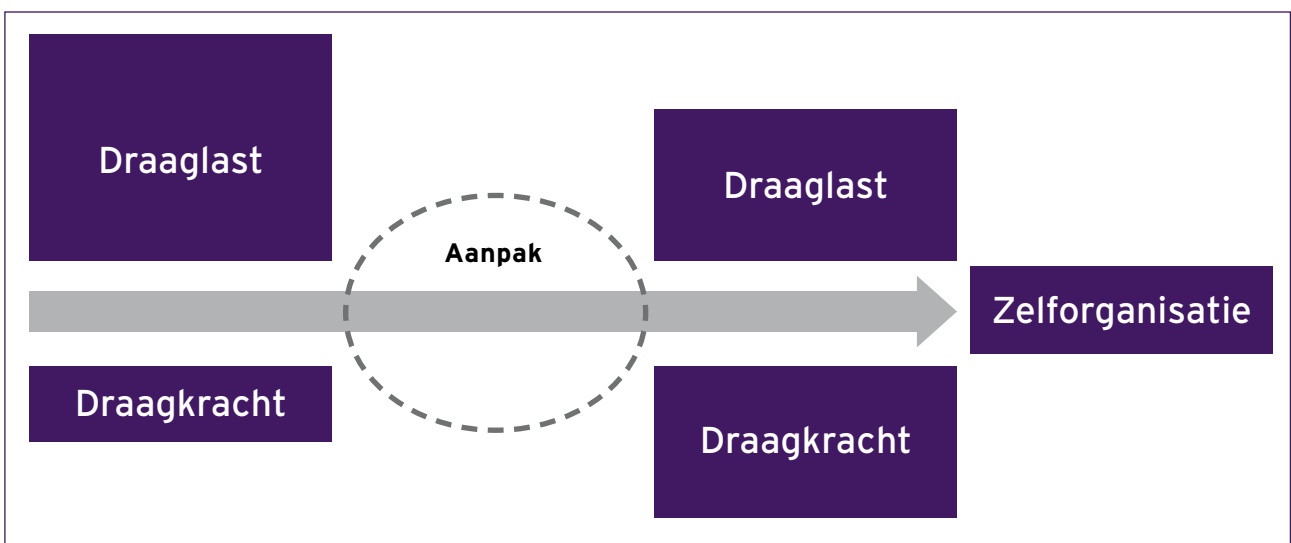
### Hypothese

Onze hypothese is dat de sleutel voor vernieuwing in het sociaal domein ligt bij het benutten en versterken van de draagkracht van mensen door:

- het benutten en versterken van de competenties van het individu;
- het benutten en versterken van sociale netwerken;
- het benutten en versterken van ondersteunende condities.

Zelforganisatie is gerealiseerd als er balans ontstaat tussen de draaglast van een individu of huishouden en de (effectieve) draagkracht.

In het onderzoek richten we ons dus zowel op interventies die aansluiten bij het individuele niveau (competenties) als op interventies die sociale netwerken en ondersteunende condities versterken.



## 2. Onderzoeksvragen

De decentralisaties van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet hebben het mogelijk gemaakt de ondersteuning voor mensen te laten aansluiten op hun leefsituatie. Dat is ook de achtergrond van het werken met sociale (wijk)teams: zij kennen de wijken, de informele verbanden en kunnen de verbinding leggen met formele professionele ondersteuning. Door (in)formele professionele ondersteuning te laten aansluiten bij de leefwereld van mensen kan de inclusiviteit van de samenleving vergroot worden. Door ondersteuning zo dicht mogelijk in de leefomgeving te organiseren kunnen kwetsbare mensen zo veel mogelijk gebruikmaken van algemene voorzieningen, zoals scholen (passend onderwijs), vervoer, wonen, werk. Het versterken van deze algemene voorzieningen (ondersteunende condities) is daarmee een belangrijke factor voor de vergroting van de draagkracht van mensen.

In ons onderzoek staat de praktijk voorop. De centrale vraagstelling in het onderzoek is:

*Wordt in de praktijken in het sociaal domein een aanpak ontwikkeld die de (effectieve) draagkracht van een bewoner of van zijn huishouden vergroot?*

Daarbij kan voor de ontwikkeling van de draagkracht een eerste-, tweede- en derdeorde-effect onderscheiden worden.

*Het eersteorde-effect betreft:*

- vergroten van sociale competenties;
- (re) activeren van het sociale netwerk;
- benutten van ondersteunende condities.

*Het tweedeorde-effect betreft:*

- verminderen van de draaglast (probleemreductie) doordat de draagkracht is toegenomen.

*Het derdeorde-effect betreft de vragen:*

- Is het vermogen voor zelforganisatie duurzaam? Kan iemand bij balansverstoring later putten uit de eerder opgedane draagkracht?

In het onderzoek wordt weliswaar onderscheid tussen een eerste-, tweede- en derdeorde-effect gemaakt, maar het is op voorhand onduidelijk of de onderzoeksperiode wel lang genoeg is om het derdeorde-effect ook in beeld te krijgen. Vanuit de gekozen interventies is het natuurlijk van belang dat het perspectief is: een duurzaam vermogen tot zelforganisatie.

De hoofdvraag is uit te splitsen naar de volgende deelvragen:

1. *Hoe veranderen draagkracht en draaglast voor een bewoner/huishouden in de tijd?*
2. *Wat is er in de praktijk gedaan (aanpak/interventies) om de draagkracht van mensen te versterken?*

### Onderzoek in de praktijk

Deze vragen zullen vanuit praktijksituaties beantwoord worden. De praktijksituaties die we onderzoeken lopen sterk uiteen wat betreft doelgroep en type interventie/aanpak. Gemeenschappelijk in de praktijksituaties is de doelstelling om bij mensen de balans in hun draaglast en draagkracht te (helpen) verbeteren of herstellen.

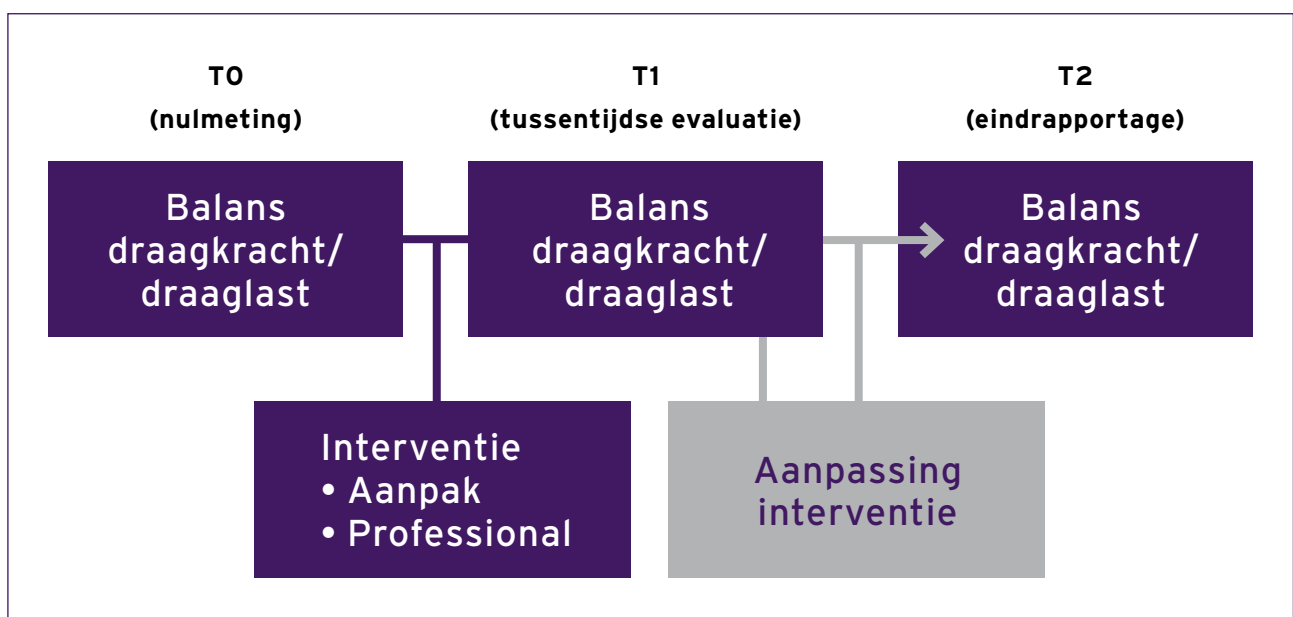
Deze aanpak maakt het mogelijk zowel interventies te onderzoeken die het aangrijpingspunt hebben bij individuele mogelijkheden (competenties) als interventies die het aangrijpingspunt hebben bij het versterken van sociale netwerken in buurten en (collectieve) ondersteunende condities. Daarbij zijn interventies effectief als hierdoor de zelforganisatie van de bewoners of zijn/haar huishouden vergroot wordt.

In iedere onderzoekspraktijk starten we met ongeveer dertig casussen. Iedere casus wordt één jaar gevolgd. Bij enkele deelnemende gemeenten in het onderzoek is deze periode twee jaar. Het aantal casussen dat intensief gevolgd wordt is relatief gezien gering. Dat betekent dat we in het onderzoek naast kwantitatieve ook kwalitatieve methoden hanteren.

Het onderzoek kan getypeerd worden als een kwalitatief onderzoek.

In de periode van één jaar kennen we drie meetmomenten. Er is voorzien in metingen op T0, T1 en T2. De T1-meting zal na een halfjaar plaatsvinden. Op basis van de T1-meting stellen we een tussenrapportage op.

Het onderzoek vindt plaats in de vorm van een design-experiment. Dit is een praktijkgerichte vorm van onderzoek die gericht is op leren en innoveren. Op basis van bestaande inzichten wordt een interventiestrategie ontwikkeld die in een veldexperiment (de uitvoeringspraktijken) wordt beproefd en vervolgens doorontwikkeld. Een mooie gelegenheid voor gemeenten om hun innovaties in het sociaal domein actief te laten volgen en door te ontwikkelen.



### 3. Indicatoren voor het meten van draaglast en draagkracht

Vanuit de literatuur wordt gekozen voor een set indicatoren voor het meten van de balans tussen draaglast en draagkracht. Voor de draaglast sluiten we aan bij de zelfredzaamheidsmatrix (Lauriks, Buster, De Wit, Van de Weerd, Tigchelaar & Fassaert, 2012). Hierbij kijken we naar de situatie op de volgende levensgebieden: financiën (inclusief schulden), tijdsbesteding (inclusief dagbesteding) wonen/opvang, (huiselijke) relaties/veiligheid, lichamelijke gezondheid (inclusief adl) geestelijke gezondheid (inclusief verslaving) en ouderschap.

De draagkracht bekijken we op drie niveaus: de eigen competenties (van het individu of huishouden 'zelf'), sociaal netwerk en ondersteunende condities.

Hierbij maken we onderscheid tussen:

- *intrapersoonlijke draagkracht (subjectieve draagkracht)*: het zelfbeeld van een individu of huishouden;
- *interactionele draagkracht (perceptieve draagkracht)*: de draagkracht van het individu/huishouden beoordeeld door anderen (bijv. professional/vrijwilliger). Heeft het individu in de ogen van anderen voldoende kennis en vaardigheden om zich aan te passen aan veranderingen en problemen op te lossen?
- *gedragmatige draagkracht (objectieve draagkracht)*: het benutten van de potentiële draagkracht. Hoe uit de potentiële draagkracht zich in het gedrag van het individu/huishouden? Ook hier betreft het primair een oordeel van een derde.

**Als we de basis de drie niveaus van draagkracht combineren met de drie manieren waarop mensen hun draagkracht beoordelen, komen we uit op de volgende matrix met indicatoren:**

NIVEAU VAN DRAAGKRACHT	BEOORDELING VAN DRAAGKRACHT	INDICATOREN
<b>Zelf</b>	<b>Intrapersoonlijk</b>	Individu/huishouden heeft zelfvertrouwen en een positief zelfbeeld.
	<b>Interactioneel</b>	Individu/huishouden bezit de competenties en heeft inzicht in de eigen situatie (naar oordeel van een derde).
	<b>Gedrag</b>	Individu/huishouden zet competenties in om problemen op te lossen en om te gaan met veranderingen (naar oordeel van een derde).
<b>Sociaal netwerk</b>	<b>Intrapersoonlijk</b>	Individu/huishouden is sociaal optimistisch
	<b>Interactioneel</b>	Individu/huishouden heeft inzicht in actoren die hulp kunnen bieden als problemen hem/hen boven het hoofd groeien en de competenties om deze in te zetten (naar oordeel van een derde).
	<b>Gedrag</b>	Individu/huishouden zet sociaal netwerk in (naar oordeel van een derde).
<b>Ondersteunende condities</b>	<b>Intrapersoonlijk</b>	Individu/huishouden denkt in staat te zijn om van ondersteunende condities gebruik te maken en de weg te kennen.
	<b>Interactioneel</b>	Individu/huishouden heeft kennis van ondersteunende condities en de competenties om hier gebruik van te maken (naar oordeel van een derde).
	<b>Gedrag</b>	Individu/huishouden maakt gebruik van ondersteunende condities (naar oordeel van een derde).

De analyse van de gekozen aanpak/interventie vindt plaats op basis van de interventietheorie (Hoogerwerf, 1984; Rossi et al., 2004; Weiss, 1995). Enerzijds zal er in de analyse van de aanpak/interventie worden gekeken naar wat er concreet is gedaan (welke activiteiten hebben plaatsgevonden, aan welke 'knoppen' is er gedraaid en met welk doel?) en anderzijds wordt er gekeken naar wie de interventie/aanpak heeft uitgevoerd.



# 4. Samenwerking Universiteit Twente en BMC Advies

De Universiteit Twente (UT) en BMC hebben een gemeenschappelijk doel voor de kennisontwikkeling inzake zelforganisatie. Dat gemeenschappelijke doel is: een bijdrage leveren aan de vergroting van de participatiemogelijkheden van mensen. Daarvoor is het cruciaal dat de publieke dienstverlening aansluit bij de mate van zelforganisatie van mensen en daarmee de draagkracht in de samenleving vergroot. Daarbij staat voor de UT de kennisontwikkeling vanuit de praktijk voorop. Voor BMC is dat de versterking van de adviespraktijk. Dit vertaalt zich naar de volgende onderscheidende verantwoordelijkheden van de UT en BMC.

De UT is eindverantwoordelijk voor de onderzoeksmethodiek en de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek. Daarmee is de UT eindverantwoordelijk voor de tussen- en eindrapportage van het onderzoek, terwijl BMC verantwoordelijk is voor de procesmatige afstemming van de aanpak en werkwijze met de opdrachtgever en de totstandkoming van de inhoudelijke beantwoording van de onderzoeksvragen. Die beantwoording vindt plaats in de genoemde tussenrapportages en eindrapportage. BMC is de hoofdaannemer voor de opdrachtverlening vanuit de deelnemers.

Het onderzoek vindt plaats in de periode 2016 en 2017. Eind 2017 wordt bekeken of en op welke basis (als vervolg op het onderzoek in de eerste twee jaar) het onderzoek in 2018 onder de volledige verantwoordelijkheid van de Universiteit Twente kan worden afgerond met een proefschrift.

## Promotietraject

Het onderzoek zelforganisatie maakt deel uit van een langer durend promotietraject. Dat promotietraject bestaat uit meerdere wetenschappelijke publicaties. Daarnaast zullen we ook twee artikelen schrijven voor Nederlandse vakbladen.

# 5. Fasering onderzoek

Het onderzoek vraagt om een goede directe interactie tussen de UT en BMC en de verschillende praktijken.

Voor de deelname van een gemeente worden er intensieve gesprekken gevoerd over de vraagstelling en de verbinding met de uitvoeringspraktijk. Aan deze gesprekken nemen veelal zowel medewerkers van een gemeente als medewerkers/teamleiders vanuit de praktijk deel.

De fasering van het onderzoek voorziet in drie meetmomenten.

## Nulmeting (TO)

In een werkbijeenkomst met medewerkers van de gemeente en de praktijk met UT/BMC maken we afspraken over welke gegevens van bewoners geregistreerd worden en hoe dat gebeurt. Het gaat erom dat de exacte omschrijving van de praktijk wordt vastgesteld en ook welke indicatoren er voor de draaglast, de draagkracht en het type interventie gebruikt kunnen worden. Het resultaat van deze werkbijeenkomst is een plan van aanpak met werkafspraken.

## Plan van aanpak

Dat plan van aanpak wordt besproken in een startbijeenkomst met medewerkers vanuit de uitvoeringspraktijk. Het doel hiervan is dat voor eenieder helder is wat er van hem of haar verwacht wordt. Zo zullen de betrokken professionals en/of vrijwilligers op de drie meetmomenten de interactionele en de gedragscomponent van draagkracht beoordelen. Het is belangrijk dat de meerwaarde van het onderzoek voor het eigen functioneren van de betrokken medewerkers helder voor ogen staat. Niet vanuit het oogpunt om elkaar te beoordelen, maar vanuit een sfeer van leren en samen ontwikkelen.

In aansluiting op de TO-meting zal de onderzoeker ook nog enkele interviews houden met medewerkers uit de uitvoeringspraktijk, met als doel goed zicht te krijgen op en affiniteit met de gekozen aanpak. Samen met beschikbare documenten over de aanpak vormen deze interviews de basis voor de omschrijving van de context en de aanpak van die uitvoeringspraktijk.

*Volgens de planning van het onderzoek vindt de TO-meting vanaf mei 2016 plaats.*

## Tijdslijn

<b>Q1 2016</b>	• 0-meting	• Startbijeenkomsten per deelnemende gemeente
<b>Q2 2016</b>	• Bijeenkomst voor alle deelnemers (binnenring)	
<b>Q3 2016</b>	• Dossieronderzoek en interviews medewerkers	
<b>Q4 2016</b>	• 1-meting	• Bijeenkomst voor stakeholders / geïnteresseerde gemeenten (buitenring)
<b>Q1 2017</b>	• Tussenrapportage en adviezen per deelnemende gemeente	• Bijeenkomst voor alle deelnemers (binnenring)
<b>Q2 2017</b>	• Dossieronderzoek en verdiepende interviews medewerkers	
<b>Q3 2017</b>	• 2-meting	• Bijeenkomst voor alle deelnemers (binnenring) • Bijeenkomst voor stakeholders / geïnteresseerde gemeenten (buitenring)
<b>Q4 2017 - Q1 2018</b>	• Eindrapportage per deelnemende gemeente en overkoepelende eindrapportage	• Afsluitende conferentie voor binnen- en buitenring

Vooruitlopend op de tussenrapportage zal er met alle deelnemende gemeenten een bijeenkomst plaatsvinden. Daarin staat de intervisie vanuit de toegepaste interventies centraal. Wat gaat goed? Wat zijn aandachtspunten? Wat zijn de valkuilen? Deze bijeenkomst vindt plaats in juni 2016.

---

### **Tussenrapportage: (T1)**

Een halfjaar na de T0-meting vindt de T1-meting plaats, naar verwachting in Q4 van 2016.

*De tussenrapportage vindt plaats in Q1 van 2017.*

Na de opbrengsten van T1 zal er per deelnemende gemeente een bijeenkomst worden georganiseerd waarin de eerste resultaten besproken worden. Het gaat dan om de analyse van de veranderingen en factoren die hierbij een rol spelen en om het beeld van de eerste voorlopige resultaten. In de bijeenkomst bespreken we welke mogelijke eerste conclusies er getrokken zouden kunnen worden en welke bijstellingen wenselijk kunnen zijn.

In deze periode wordt er ook een tweede bijeenkomst met alle deelnemers georganiseerd (de binnenring). Naar verwachting is dit in januari 2017.

In deze periode organiseren wij ook een bijeenkomst met de buitenring, naar verwachting in december 2016. Daarin staat de relatie centraal tussen de beleidsmatige aanpak van de transformatie en de eerste resultaten uit de tussenrapportage.

---

### **Eindrapportage: (T2)**

Na een jaar ronden we de dataverzameling af met de T2-meting. Dit zal zijn in Q2 van 2017. We bespreken dan vanzelfsprekend voorafgaand aan de eindrapportage de eerste bevindingen met medewerkers van de gemeente en vanuit de praktijk. Vervolgens wordt de eindrapportage opgesteld.

Ook de bevindingen in de verschillende praktijken worden gezamenlijk met alle deelnemers besproken in een derde bijeenkomst van de binnenring. Dat verrijkt de eigen rapportage en is ook belangrijke input van de vergelijkende eindrapportage voor het totale onderzoek.

*De eindrapportage zal in Q4 2017 worden afgerond.*

Het onderzoek zelforganisatie is een landelijk onderzoek. Vanuit dat onderzoek krijgt iedere deelnemer een eigen afzonderlijke tussenrapportage en eindrapportage. Daarnaast zal er een overkoepelende rapportage worden opgesteld.

In het geval dat een deelnemer, zoals Enschede, gekozen heeft voor een onderzoeksperiode van twee jaar, dan zullen de tussenrapportages van deze deelnemer verwerkt worden in de overkoepelende rapportage.

---

### **Buitenring**

In onze gesprekken over het onderzoek heeft een aantal gemeenten aangegeven interesse te hebben om de voortgang van het onderzoek te volgen. Dat geldt onder andere ook voor het ministerie van BZK, VWS en voor de VNG.

Om deze partners een platform te bieden, richten we een zogenaamde buitenring in. Gemeenten die geïnteresseerd zijn kunnen zich hierbij aansluiten. In de planning staan in ieder geval twee bijeenkomsten (najaar 2016 en voorjaar 2017), dit gaan we uitbreiden op basis van actuele vraagstukken.

#### **In de buitenring staan twee thema's centraal:**

- Het volgen van de (tussen)resultaten die zijn opgehaald bij de acht deelnemende gemeenten.
- De vertaling van deze resultaten naar strategisch beleid rond de transformatie voor de komende jaren. Daarbij valt te denken aan een transformatie-agenda, nieuwe vormen van sturing en bekostiging en nieuwe vormen van opdrachtgeverschap.

Als u interesse hebt voor deelname aan de buitenring, laat dit dan weten aan Frans Vos of Heleen Rijkels van BMC Advies. Hun contactgegevens vindt u op de laatste pagina.

## 6. Taak- en rolverdeling UT en BMC

**Bas Denters** is hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Hij was onder meer betrokken bij de evaluatie van het experiment wijkcoaches in Enschede. Daarnaast verricht hij onderzoek naar burgerinitiatieven en actief burgerschap in het lokaal bestuur.

**Frans Vos** is partner bij BMC Advies en heeft kennis en expertise op het vlak van het rijksbeleid (sociaal domein) vanuit zijn werkervaring bij het Ministerie van VWS, van kennisontwikkeling vanuit zijn werkervaring bij de RMO en van beleidsontwikkeling en uitvoering op lokaal niveau vanuit zijn werkervaring bij BMC.

**Heleen Rijnkels** is senior adviseur bij BMC Advies en werkt als projectleider en onderzoeker in het sociaal domein. Ze deed onderzoek naar vrijwillige inzet voor ZonMw en naar mogelijkheden voor innovatie in de Wmo. Voor de gemeente Utrecht geeft ze vorm aan de achttien buurtteams in de stad.

**Wieke van Buuren**, adviseur bij BMC is politicoloog en heeft zich tijdens haar opleiding gespecialiseerd op het gebied van de decentralisaties in het sociaal domein. Als adviseur bij BMC werkt zij aan de doorontwikkeling van diverse uitvoeringspraktijken, waaronder wijkteams.

## 7. Deelnemers aan het onderzoek



## 8. Begroting van het onderzoek

Het onderzoek naar zelforganisatie is een initiatief van BMC en de Universiteit Twente. Gezamenlijk hebben zij geïnvesteerd in voorbereidend onderzoek en het opstellen van een onderzoeksopzet. Naast de investering vanuit UT en BMC dragen de deelnemende gemeenten financieel bij aan de uitvoering van het onderzoek.

De totale kosten van het onderzoek zijn geraamd op € 400.000. De deelnemende gemeenten dragen hieraan bij voor een bedrag van € 210.000.

## Contactpersonen Onderzoek zelforganiserend vermogen

**FRANS VOS**  
PARTNER  
BMC ADVIES

@: [fransvos@bmc.nl](mailto:fransvos@bmc.nl)  
T: 06 - 20 53 24 06

**BAS DENTERS**  
HOGLERAAR BESTUURSKUNDE  
UNIVERSITEIT TWENTE

@: [s.a.h.denters@utwente](mailto:s.a.h.denters@utwente)  
T: 053 - 489 32 80

**HELEEN RIJNKELS**  
SENIOR ADVISEUR  
BMC ADVIES

@: [heleenrijnkels@bmc.nl](mailto:heleenrijnkels@bmc.nl)  
T: 06 - 22 97 95 10

---

**BMC** | advies

POSTADRES  
Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

TELEFOON  
(033) 496 52 00

INTERNET  
[www.bmcadvies.nl](http://www.bmcadvies.nl)

**UNIVERSITEIT TWENTE.**

POSTADRES  
Postbus 217  
7500 AE Enschede

TELEFOON  
(053) 489 91 11

INTERNET  
[www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)





BMC | advies

UNIVERSITEIT TWENTE.

POSTADRES

Postbus 490

3800 AL Amersfoort

TELEFOON

(033) 496 52 00

INTERNET

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