

# Lokale Samenwerking Wijzer



© 2006, NIGZ, Postbus 500, 3440 AM Woerden; (0348) 43 76 27; helpdesk@nigz.nl; [www.nigz.nl/wijkslag](http://www.nigz.nl/wijkslag)  
Uit deze uitgave kan vrijelijk worden geciteerd, mits met duidelijke bronvermelding

# Inleiding

Organisaties die werkzaam zijn op het terrein van de openbare gezondheidszorg realiseren zich steeds meer dat hun doelstellingen alleen haalbaar zijn via samenwerking met een breed scala aan partners. Het belang van lokale samenwerking wordt dan ook vaak genoemd. Maar hoe geef je hier vorm aan en welke structuur kun je het beste opzetten? Hoe kom je te weten of anderen hetzelfde willen als jij? Om deze vragen te kunnen beantwoorden heeft het NIGZ een leidraad ontwikkeld. Deze leidraad is een hulpmiddel bij het opzetten, afstemmen en evalueren van lokale samenwerkingsverbanden voor gebruik door professionals in het veld. Vanuit verschillende theoretische modellen is hier gekozen voor een structuur die het NIGZ voor de praktijk het meest handzaam achtte.

## 1 Theoretische achtergrond

Motieven voor (lokale) samenwerkingsverbanden in de zorg, die in de literatuur<sup>1)</sup> genoemd worden zijn onder andere:

- Geïntegreerde benadering van de problemen
- Betere afstemming van hulpaanbod op hulpvraag; maximaliseren van hulpbronnen
- Continuïteit van zorg
- Elkaar aanvullende deskundigheden
- Leren van elkaars werkwijze en discipline
- Betere signaleringsmogelijkheden
- Lagere kosten
- Grotere invloed en macht ten aanzien van een thema<sup>2)</sup>

### 1.1 Vormen van samenwerking

Er bestaan verschillende vormen van samenwerking<sup>3)</sup>, namelijk:

- Persoonlijke relaties: Informele relaties met een nadruk op de uitwisseling van informatie en gezamenlijke benefits (bijvoorbeeld consultants).
- Informele organisatorische verbanden: Samenwerking op organisatieniveau. Gezamenlijke uitwisseling van diensten zonder betaling. Gebaseerd op informele afspraken.
- Formele organisatorische verbanden: Samenwerking is geformaliseerd in duidelijke contracten en levering van producten/diensten met betaling. De contracten kunnen korte of lange termijn zijn.
- Institutionele verbanden: Een lange termijn samenwerking met een aparte organisatorische entiteit om de samenwerking te managen (zie ook bijlage 4).

Daarnaast bestaan er andere factoren die van belang zijn bij lokale samenwerking. Gaat het om een samenwerking tussen 'gelijke' partijen (bijv. gemeenten, GGD'en, scholen etc.) of bijvoorbeeld om samenwerking tussen GGD'en en zelforganisaties. Factoren als macht, invloed, financiering etc. spelen hier een rol.

## 1.2 Terreinen voor samenwerking

Er kunnen vier terreinen voor samenwerking worden onderscheiden <sup>3)</sup> :

- a. Uitwisseling van informatie/communicatie; samenwerking en standaardisatie
- b. Samenwerking m.b.t. de output; leveren van diensten aan een bepaalde doelgroep
- c. Samenwerking m.b.t. de input; gedeelde faciliteiten of het leveren van diensten aan elkaar
- d. Gezamenlijke of gecoördineerde beleidsbeïnvloeding; advisering/lobby/politieke druk.

In de literatuur zijn verschillende samenwerkingsmodellen terug te vinden. Enige overeenkomsten tussen de verschillende modellen zijn:

- Het identificeren van belanghebbenden bij probleem of thema
- Een gedeelde visie van probleem/thema en oplossingen
- Het opstellen van grondregels voor samenwerking en structurering
- Het maken van concrete plannen

Deze vier overeenkomsten zullen de basis zijn voor het stappenplan Lokale Samenwerking <sup>4,5,6)</sup>. De volgende zeven factoren spelen een belangrijke rol bij de duurzaamheid van intersectorale samenwerking <sup>7)</sup> :

- 1) communicatie en informatie in stabiele overlegstructuren
- 2) projectmanagement
- 3) gemeenschappelijke doelen
- 4) zichtbaarheid van activiteiten, resultaten en inzet
- 5) behoeften identificatie
- 6) beleidsontwikkelingen en het betrekken van beleidsmakers en lokale politiek in het creëren van randvoorwaarden voor uitvoerders
- 7) persoonlijke motivatie

### Voorbeeld:

*Bij het werken aan lokale samenwerking worden de volgende factoren als bevorderend voor samenwerking genoemd:*

- *juiste mensen/organisaties zijn betrokken;*
- *het aanvaarden van elkaars legitimiteit t.o.v. het onderwerp*
- *(domein)consensus;*
- *elke partner biedt liefst een meerwaarde;*
- *gemeenschappelijke doelen & belangen;*
- *kosten/baten balans voor alle deelnemers positief;*
- *win-win situaties;*
- *reageren/iets doen met organisaties/mensen die moeilijkheden hebben om deel te nemen;*
- *effectieve communicatiestromen;*
- *afspraken over structuren en werkwijzen van samenwerking;*
- *het op korte termijn realiseren van kleine successen.*

### Voorbeelden belemmerende factoren

Als knelpunten voor samenwerking worden genoemd:

- kost veel tijd en menskracht om relaties op te bouwen;
- kan tot conflicten leiden;
- ongelijke verdeling van voor en nadelen over partners;
- verlies eigen autonomie en identiteit;
- extra tijd nodig voor organisatie + coördinatie;
- vervaging van verantwoordelijkheden;
- trage besluitvorming
- personele wisseling.

## 2 Stappenplan Lokale Samenwerking

Het stappenplan Lokale Samenwerking kan op 2 manieren gebruikt worden.

1. Er is sprake van de start van een samenwerkingsverband. Dit stappenplan kan dan als checklist dienen, zodat vanaf de start gewerkt kan worden aan een duurzame samenwerking. Het is dan raadzaam om alle stappen te doorlopen.
2. Er bestaat al een samenwerkingsverband; in dit geval is het voornamelijk nuttig om naar stap 1 en 2 te kijken. Met behulp van stap 2 kunnen de belangrijkste knelpunten maar ook de positieve elementen van de samenwerking in beeld gekregen worden. Vervolgens kan kritisch gekeken worden welke knelpunten veranderbaar zijn en wat er eventueel aangedaan kan worden (in dit stappenplan worden hiervoor ook praktische voorbeelden genoemd).

Uitgangspunt voor dit stappenplan voor de opzet van een samenwerkingsrelatie zijn de volgende vier elementen:

1. Belanghebbenden bij probleem of thema identificeren (potentiële partners)
2. Gedeelde visie van probleem/thema en oplossingen (implicaties van samenwerking)
3. Grondregels opstellen voor samenwerking en structurering; partners bespreken verwachtingen en onderhandelen over raamwerk
4. Concrete plannen/start van het echte samenwerking

Dit stappenplan is onder andere ontleend aan het Partnership Framework van het Human Resource Development Unit van de Tasmania Department of Community and Health Services (1998) (*uit: De netwerkbenadering; studie in opdracht van Nederland in Beweging! NIGZ/CRIM september 2001*), aangevuld met elementen uit andere theoretisch modellen en voorbeelden uit de praktijk.

### **Verskillende manieren van uitwerken;**

Er zijn verschillende manieren om dit stappenplan met vragen door te lopen:

- In een groepsessie puntsgewijs de lijst doorlopen (gebruik ook bijlage 1)
- Stappenplan of vragenlijsten uit bijlage 3a/3b individueel laten invullen en de uitkomsten gezamenlijk bespreken onder leiding van de projectleider of procesbegeleider van buitenaf. Op deze manier wordt duidelijk waar de belangrijkste knelpunten zitten.

Belangrijk bij het zoeken naar geschikte oplossingen is om eerst te kijken wat beïnvloedbare factoren zijn, waar op ingespeeld kan worden. Sommige factoren liggen vast (zijn niet veranderbaar; zoals wetgeving). Ook hierbij kan een procesbegeleider van buitenaf goed dienst doen.

## **Stap 1 Belanghebbenden bij probleem of thema identificeren.**

Wie zijn potentiële partners en waarom samenwerken?

1. Maak een lijst van je potentiële partners

### Toelichting

*Vaak wordt er vooral samengewerkt met partners waarmee men al goede connecties heeft. En niet met degene die de beste bijdrage kan geven bij de oplossing van het probleem. Kijk goed wie (welke rollen) in je samenwerkingverband zou(den) moeten zitten. Denk hierbij aan:*

- een probleemhouder (doelgroep)/belanghebbende
- een probleemoplosser (deskundige, adviseur)
- een beleidsmaker (voor duurzaamheid van taken, verankering)
- een financier

2. Met welk doel kies je samenwerkingspartners?

### Toelichting

*Het is belangrijk dat alle partijen een zelfde doel voor ogen hebben. Als een helder gezamenlijk doel van de samenwerking ontbreekt kan een project gaan zweven. De focus van het project verandert gedurende het traject onder andere onder invloed van individuele meningen (bijvoorbeeld van leden van een stuurgroep) en verschillende organisatorische en individuele belangen. De projectleider kan op die manier niet vasthouden aan een duidelijk doel en geeft daardoor de regie van het project uithanden.*

*Belangrijk is dus bij het ontbreken van een duidelijk gezamenlijk doel van de samenwerking, dit opnieuw bespreekbaar te maken met de verschillende samenwerkingspartners en een gezamenlijk doel opnieuw vast te leggen.*

Wie had je graag in het project als partner gewild, maar is niet betrokken en waarom niet?

### Voorbeeld

*Soms speelt een negatieve ervaring uit het verleden een rol. In het geval van een samenwerkingsproject in Utrecht was één van de grootste zelforganisatie van de betreffende doelgroep niet geïnteresseerd in samenwerking vanwege slechte ervaringen uit een vorig samenwerkingsverband. Zij vonden dat zij in een vorig samenwerkingsverband het initiatief hadden genomen, veel van het werk hadden gedaan terwijl anderen de credits kregen. Het is belangrijk om als projectleider van dit soort ervaringen uit het verleden op de hoogte te zijn, je kan dan eventueel opnieuw contact met desbetreffende organisatie opnemen, de ervaring uit het verleden bespreekbaar maken, vertrouwen proberen te winnen en kijken of alsnog enige vorm van betrokkenheid mogelijk is.*

## Stap 2 Gedeelde visie van probleem/thema en oplossingen

De samenwerking in beeld: is er een gedeelde visie van probleem/thema en oplossingen en welke knelpunten zijn er?

In de onderstaande lijst worden een aantal factoren genoemd die van belang zijn om de context van de samenwerking in beeld te krijgen. Sommige factoren werken bevorderend voor de realisatie van intersectorale samenwerking, andere belemmerend. Door middel van het doorlopen van deze lijst worden knelpunten en kansen voor samenwerking duidelijk voor alle potentiële partners. Uitkomsten kunnen in een bijeenkomst met alle partners besproken te worden (deze bijeenkomst kan voorgezeten worden door de projectleider zelf of door een procesbegeleider van buitenaf). Misschien zijn de verwachtingen van de samenwerking voor de deelnemende partners zo verschillend dat daar eerst over doorgesproken moet worden of liggen de doelstellingen ver uiteen? Een gezamenlijke discussie over knelpunten en verwachtingen vooraf maakt helder waar de aandacht bij de opzet of voortgang van de samenwerking naar uit moet gaan en maakt de kans van slagen van de samenwerking groter.

### Lijst factoren die een rol spelen bij intersectorale samenwerking:

- Delen potentiële partners dezelfde doelstelling? Waarom willen ze samenwerken, wat is de achterliggende reden?

*Welke input wil een ieder leveren? Is daar mandaat voor vanuit het management? En welk resultaat wil iedere partner uit de samenwerking halen?*

- Welke verwachtingen en belangen zijn bij elk van de potentiële partners in het spel?
- Is er sprake van onderlinge concurrentie en/of machtsverschillen?

#### Valkuil

*Een probleem hierbij is nogal eens de management versus uitvoering; niemand vindt het zijn/haar taak. Te weinig mensen willen het uitvoerend werk doen, er wordt doorgaans te veel tijd aan coördinatie besteed.*

*Een voorbeeld van een samenwerking tussen GGD en opbouwwerk: het opbouwwerk vindt dat de GGD het werk moet doen en andersom verwacht de GGD dat van het opbouwwerk.*

*Daarnaast hadden beide partijen soms het gevoel concurrerend bezig te zijn.*

- Welke meerwaarde brengt elke partner met zich mee? Is er sprake van een win-win situatie voor alle partijen?

*In sommige gevallen is er voor de ene partner meer winst te halen uit samenwerking met de andere partner dan visa versa (bijvoorbeeld binnenkomen bij een derde partij).*

- Welke obstakels en/of risico's worden bij de verschillende partners waargenomen? (verschillende prioriteiten, onverenigbare doelen, niet nakomen van afspraken, conflicterende werkwijze/cultuur)
- Wat is de gezamenlijke geschiedenis? (eerdere ervaringen met elkaar, eerdere formele/informele samenwerking, zaken die weerstand kunnen oproepen). Zijn de partners bekend met elkaars werkveld en organisatie?

*Je schuift met een nieuw project vaak in al bestaande samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld in het geval van Utrecht, thema opvoedingsondersteuning, was de opmerking dat er al voldoende coördinatiepunten zijn. Sluit maar aan bij de regiegroep jeugd was het advies. Met hen samen moesten opnieuw de doelen besproken worden.*

- Weten de diverse samenwerkingspartners wat er op de agenda staat van hun collega partners, zodat daar bij aangesloten kan worden?
- Zijn er fusieprocessen tussen partners aanwezig?
- Over welke zaken verwacht je of weet je dat niet te onderhandelen valt met de verschillende partners? (beperkingen in middelen, autoriteit en besluitvorming)
- Is de samenwerking bedoeld voor de langere termijn? (vinden alle partners dat?)
- Ondersteunt het management van alle organisaties de samenwerking?
- Beschikt elke partner over voldoende geld, middelen, personeel en expertise om de afspraak na te komen?
- Sluit het samenwerkingsdoel aan bij de doelen van de eigen organisatie?
- Hebben alle partners het gevoel dezelfde risico's te lopen?
- Hebben de partners overeenkomstige werkwijzen of zijn ze bereid daarna te streven?

#### Voorbeeld

*Een probleem kan de werking van de stuurgroep zijn. Bijvoorbeeld als stuurgroepleden regelmatig niet aanwezig zijn bij stuurgroepvergaderingen. Belangrijk hierbij is een duidelijk onderscheid te maken tussen de werkgroep en de stuurgroep van een activiteit. Bedenk goed wie in welke groep plaats kan nemen. In werkgroepen horen de mensen thuis die op praktijkniveau actief zijn in het project, in de stuurgroep daarin tegen horen personen die mandaat van het management hebben om beslissingen te nemen. Projectleiders weten vaak niet wat ze met begeleidingcommissie (werk/stuurgroepen) aan moeten. Doelen van zowel werk- als stuurgroepen dienen duidelijk op papier te staan. Voor de bijeenkomsten dienen items geagendeerd te worden die de interesse van de werk- -stuurgroepleden wekken en waar de desbetreffende personen over mee kunnen beslissen. Zorg als projectleider dat er ook werkelijk beslissingen genomen worden, zorg ook hier voor een win-win situatie. De projectleider kan bijvoorbeeld kwartaal verslagen maken met betrekking tot het project en daar 3 vragen aan de werk- en stuurgroepleden bijstellen waar hij/zij commentaar op verwacht. Zie ook bijlage 4.*

- Verwachten de partners dat de relatie kan worden gebaseerd op samenwerking, vertrouwen en op openheid?

- Past het initiatief binnen het beleid van de gemeente, sluit het aan bij de speerpunten van het gemeentebestuur?
- Geeft de gemeente de benodigde financiële steun?

### **Stap 3      Grondregels opstellen voor samenwerking en structurering**

Als alle omstandigheden in beeld zijn gebracht en duidelijk is waar knelpunten en waar kansen liggen voor de beoogde samenwerking komen alle potentiële partners bij elkaar om hun verwachtingen te bespreken en om grondregels op te stellen voor samenwerking en structurering. Het is raadzaam om overeenstemming te bereiken op een aantal aandachtspunten.

Loop de verschillende hieronder genoemde aandachtspunten af samen met de potentiële partners. Op deze manier kunnen zaken bespreekbaar gemaakt worden en kan getracht worden om overeenstemming te bereiken op een aantal aandachtspunten:

- Wat is de visie van hoe het succes eruit ziet van de verschillende partners? (belangrijkste doel, meerwaarde van ieder, duur etc.)
- Wat zijn de belangrijkste doelen?
- Wat zijn de onderliggende werkprincipes? (commitment ten aanzien van win-win, samenwerking versus concurrentie, vertrouwen etc.)
- Maak samen structurele afspraken (aantal partners, rollen en verantwoordelijkheden van stuur/werkgroepen, financiën). Zorg dat alle deelnemers de gemaakte afspraken onderschrijven. Zijn alle deelnemers het eens met de gemaakte verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
- Wat zijn de processen van zaken doen, waarin iedereen zich kan vinden, voor het samenwerkingsverband?

### **Stap 4      Concrete plannen en start van werkelijke samenwerking**

Het echte samenwerken begint. Een projectplan wordt opgesteld en geïmplementeerd.

Om de voortgang te kunnen evalueren moeten de doelen volgens SMART principes gedefinieerd worden: Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Het is raadzaam om daarbij de volgende aandachtspunten in de gaten te houden:

- Er kunnen miniprojecten worden opgezet. Het succesvol afronden van kleine taken of projecten helpt om het vertrouwen in en de verbondenheid met elkaar op te bouwen;
- Bij een breed, strategisch partnership moeten in een overkoepelend projectplan ook prioriteiten worden aangebracht zodat specifieke subprojecten duidelijk worden;
- Elke organisatie dient een relatiemanager aan te wijzen die verantwoordelijk is voor contact en samenwerking
- Het samenwerkingsproces dient gemonitord te worden, zo kunnen knelpunten gedurende het project opgelost worden en kan voortdurend getracht worden de samenwerking zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

Idee

*Jaarlijks een conferentie houden met als doel om de belangrijkste problematiek te bespreken helpt om de samenwerkingsrelaties levend te houden en te verstevigen.*

**Goede voorbeelden van vormen van samenwerking**

Enkele voorbeelden van projecten in Nederland waar veel aandacht uitging naar het onderwerp samenwerking zijn:

- **Hartslag Limburg** ; het project **Hartslag Limburg** is een grootschalig preventieproject in de regio Zuidelijk Zuid Limburg, waarin een groot aantal partijen uit de nulde, de eerste en de tweede lijn samenwerken( [www.ggdzzl.nl](http://www.ggdzzl.nl)).
- Het **grote OGZ-spel** Doel van het Grote OGZ-spel is versterking van de intersectorale samenwerking in een regio gericht op gezondheidsbevordering en preventie van psychische stoornissen bij ouderen. De ontwikkelde methodiek omvat negen stappen met onder andere werkbezoeken, concept-mapping, draagvlakversterking, het ontwikkelen van een regionaal actieplan ([www.trimbos.nl](http://www.trimbos.nl))
- Het **project Nieuwe Sporen** van STIOM. Het project richt zich op verbetering van de geestelijke gezondheidszorg aan allochtonen waarin vertrouwenspersonen uit de allochtone gemeenschap een centrale rol spelen ([www.stiom.nl](http://www.stiom.nl)).

## Concrete instrumenten voor ondersteuning van de praktijk

Doorgaans moet er veel geïnvesteerd worden in de samenwerking met verschillende organisaties, een aantal instrumenten kunnen hierbij ondersteunen. Zie de Bijlagen.

- Een **stappenplan voor het stellen van een diagnose**. Het in kaart brengen van de stand van zaken, hoe relaties, belangen en doelen van de verschillende samenwerkingspartners zijn, waar knelpunten zitten of welke zaken bevorderend werken ten aanzien van een samenwerkingsrelatie. Er zijn 2 versies van deze checklist voorhanden. Een uitgebreide versie met uitleg en voorbeelden welke gebruikt is als stappenplan in deze Wijzer Lokale Samenwerking opgenomen en een korte versie waarin de belangrijkste items voor verdere discussie aangevinkt kunnen worden vind u in bijlage 1
- Bijlage 2a en 2b zijn **voorbeeld interviewlijsten** (open vragen) voor project en stuurgroepleden om knelpunten en succesfactoren naar boven te halen en bespreekbaar te maken en te gebruiken voor evaluatie van het samenwerkingsverband
- Bijlage 3 bevat een vragenlijst (voorgestructureerd, gesloten vragen) voor het **monitoren van verbeteringen** en evalueren.
- In bijlage 4 staan voorbeelden van **samenwerkingsvormen**
- **Praktijkvoorbeelden** van ondersteuning NIGZ/SLAG inzake Lokale samenwerking (Friesland bijlage 5A + Heerlen bijlage 5b).
- **Een blauwdruk voor een samenwerkingsconvenant**. Samenwerken op basis van een afgesloten convenant is makkelijker omdat iedereen weet waar hij/zij aan toe, er is duidelijkheid omtrent de afspraken die gemaakt zijn (deze staan zwart op wit) en het beschermt de samenwerking als de organisatie en/of personen veranderen/wisselen. Daarnaast geeft het uitvoerders steun in verantwoording naar de eigen organisatie toe (Een voorbeeld van een convenant staat in bijlage 6).
- **Lokaal leiderschap** wordt beschreven in bijlage 7.
- Voorbeeld van het monitoren van **Participatie en Samenwerking** in Amsterdam staan in bijlage 8.
- **Achtergrondinformatie over de literatuur** en theorie rondom samenwerking staan in bijlage 9.

## Literatuur

- 1) Hendrix, H., Konings, J., Doesburg, J. & de Groot, M. (1991). Functionele samenwerking: werkboek voor samenwerkingsverbanden in de zorgsector. Baarn: H. Nelissen.
- 2) Kegler, M.C., Steckler, A., McLeroy, K. & Malek, S.H. (1998b). Factors that contribute to effective community health promotion coalitions: a study of 10 Project ASSIST coalitions in North Carolina. *Health Education & Behavior*, 25(3), 338-353.
- 3) MDF Training & Consultancy, 1999
- 4) Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multi-party problems*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- 5) Partnership Framework, Human resource Development Unit van de Tasmania Department of Community and Health Services 1998
- 6) Hans Saan, interview 2001 in: *De Netwerkbenadering van L. Peters, een onderzoek in opdracht van Nederland in Beweging* (2001).
- 7) *Samenwerken aan een gezonde buurt; actiebegeleidend onderzoek in Eindhoven; verslag van de vierde evaluatieronde*, Weijters, J. & M. Koelen, april 2003

# Bijlagen van de Lokale Samenwerking Wijzer

## Bijlage 1 Checklist voor samenstelling van vragenlijsten m.b.t. lokale samenwerking

In deze checklist staan alle items genoemd die langsgelopen kunnen worden als men een samenwerkingsverband wil opstarten. Een tweede mogelijkheid is deze te gebruiken bij het bespreken van knelpunten en/of succesfactoren van een reeds bestaand samenwerkingsverband.

Uitvoerend niveau

Van belang  
**ja nee**

### De partners en de doelen van samenwerking

#### Stap 1: Belanghebbenden bij probleem of thema identificeren

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. (potentiële) samenwerkingspartners (instellingen + namen)?<br><i>(Wie had je graag in het project als partner gewild, maar is niet betrokken en waarom niet (geschiedenis?)?)</i> | 0 | 0 |
| 2. doel, motief, terrein van de samenwerking?  | 0 | 0 |

#### Stap 2: Gedeelde visie van probleem/thema en oplossingen

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 3. Delen alle (potentiële) partners dezelfde doelstelling? Waarom willen ze samenwerken, wat is de achterliggende reden (per partner navragen)?  | 0 | 0 |
| 4. Welke verwachtingen en belangen zijn bij elk van de (potentiële) partners in het spel?  | 0 | 0 |
| 5. Is er sprake van onderlinge concurrentie en/of machtsverschillen?   | 0 | 0 |
| 6. Welke meerwaarde brengt elke partner met zich mee? Is er sprake van een win-win situatie voor alle partijen? <i>(subvragen hierbij kunnen zijn: Wie nam het initiatief tot samenwerking?; Waarom werden bepaalde partners wel gevraagd om deel te nemen en anderen niet?; Wat was de beweegreden van de partners om inderdaad deel te nemen en wat waren de verwachtingen?)</i> . | 0 | 0 |
| 7. Welke obstakels en/of risico's worden bij de verschillende partners waargenomen? <i>(verschillende prioriteiten, onverenigbare doelen, niet nakomen van afspraken, conflicterende werkwijze/cultuur)</i>  | 0 | 0 |
| 8. Wat is de gezamenlijke geschiedenis? <i>(eerdere ervaringen met elkaar, eerdere formele/informele samenwerking, zaken die weerstand kunnen oproepen etc. Zijn de partners bekend met elkaars werkveld en organisatie?)</i>  | 0 | 0 |
| 9. Is er sprake van openheid en vertrouwen tussen de partners onderling?   | 0 | 0 |
| 10. Over welke zaken verwacht je of weet je dat niet te onderhandelen valt met de verschillende partners? <i>(beperkingen in middelen, autoriteit en besluitvorming?)</i>  | 0 | 0 |

#### De aard van de samenwerking

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 11. Is de samenwerking bedoeld voor de langere termijn? (Vinden alle partners dat?)                          | 0 | 0 |
| 12. Is er een evenredige verdeling van input en output?<br><i>(Delen alle partners mee in de successen?)</i> | 0 | 0 |

13. Ondersteunt het management van alle organisaties de samenwerking?	0	0
14. Beschikt elke partner over voldoende geld, middelen, personeel en expertise om de afspraak na te komen?	0	0
15. Hebben alle partners het gevoel dezelfde risico's te lopen?	0	0
16. Hebben de partners overeenkomstige werkwijzen of zijn ze bereid daarna te streven?	0	0
17. Zijn er buiten de samenwerkingspartners om externe financiers?	0	0

#### **De rol van de gemeente**

18. Past het initiatief binnen het beleid van de gemeente, sluit het aan bij de speerpunten van het gemeentebestuur?	0	0
19. Geeft de gemeente de benodigde financiële steun?	0	0

#### **Stap 3: Grondregels opstellen voor samenwerking en structurering**

20. Is er overeenstemming over onderliggende werkprincipes? (Bijvoorbeeld: commitment ten aanzien van win-win, samenwerking versus concurrentie, vertrouwen etc.)	0	0
21. Zijn er structurele werkafspraken gemaakt? (aantal partners, rollen en verantwoordelijkheden van stuur-werkgroepen, financiën etc.)	0	0
22. Onderschrijven alle deelnemers de gemaakte afspraken? Zijn alle deelnemers het eens met de gemaakte verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?	0	0

#### **Stap 4: Concrete plannen en start van werkelijke samenwerking**

23. Worden er ook miniprojecten (korte aanprekende activiteiten) opgezet? <i>(Het succesvol afronden van kleine taken of projecten helpt om het vertrouwen in en de verbondenheid met elkaar op te bouwen).</i>	0	0
24. Is er sprake van een breed, strategisch partnership? Zo ja, zijn in een overkoepelend projectplan ook prioriteiten aangebracht zodat specifieke subprojecten duidelijk worden?	0	0
25. Heeft elke organisatie een relatiemanager (contactpersoon) aangewezen die verantwoordelijk is voor contact en samenwerking?	0	0
26. Wordt het samenwerkingsproces gemonitord?	0	0

#### **Resultaten van de samenwerking**

27. Welke resultaten verwachten de verschillende partners met betrekking tot activiteiten en samenwerking?	0	0
28. Met welke resultaten is elke afzonderlijke partner tevreden?	0	0
29. Wat kost de samenwerking de betrokken organisaties aan middelen, menskracht etc.	0	0
30. Wat is de invloed van de samenwerking op gezond overheidsbeleid en instellingsbeleid?	0	0

## Strategisch niveau

31. Ondersteunt het management de samenwerking? Is het management goed op de hoogte van de gang van zaken m.b.t. de samenwerking?	0	0
32. Betekend ondersteuning van het management het beschikbaar stellen van voldoende middelen en menskracht?	0	0
33. Sluit het samenwerkingsdoel aan bij de doelen (beleid) van de eigen organisatie?	0	0
34. Participeert het management in stuurgroepvergaderingen van het samenwerkingsverband? Is men tevreden over de inhoud van de agenda en over de output van de vergaderingen?	0	0
35. Is er sprake van onderlinge concurrentie en/of machtsverschillen?	0	0
36. Welke meerwaarde brengt volgens het management elke partner met zich mee? Zien zij een win-win situatie voor alle partijen?	0	0
37. Welke obstakels en/of risico's worden op managementniveau bij de verschillende partners waargenomen? (verschillende prioriteiten, onverenigbare doelen, niet nakomen van afspraken, conflicterende werkwijze/cultuur).	0	0
38. Wat is de gezamenlijke geschiedenis? (eerdere ervaringen met elkaar, eerdere formele/informele samenwerking, zaken die weerstand kunnen oproepen; Is het management van de diverse partners bekend met elkaars werkveld en organisatie?)	0	0
39. Is er sprake van openheid en vertrouwen tussen de partners onderling (op management niveau)?	0	0
40. Over welke zaken verwacht je of weet je dat niet te onderhandelen valt met het management van de verschillende partners? (beperkingen in middelen, autoriteit en besluitvorming)?	0	0
41. Onderschrijft het management de gemaakte werkafspraken? Zijn zij het eens met de gemaakte verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?	0	0
42. Weet het management van de diverse samenwerkingspartners wat er op de agenda staat van hun collega partners, zodat daar bij aangesloten kan worden?	0	0
43. Zijn er fusieprocessen tussen partners aanwezig?	0	0

## Bijlage 2a

Voorbeeld vragenlijst (openvragen) te gebruiken voor projectgroepleden om knelpunten en succesfactoren zichtbaar en bespreekbaar te maken. Tevens te gebruiken voor evaluatie van het samenwerkingsverband.

### De partners en de doelen van samenwerking

1. Naam organisatie: \_\_\_\_\_
2. Naam projectgroeplid: \_\_\_\_\_
3. Functie: \_\_\_\_\_

4. De samenwerkingspartners zijn dat:

- a.  gemeente
- b.  GGD (projectleider)
- c.  GGD (JGZ)
- d.  NIGZ
- e.  Thuiszorg
- f.  Welzijnswerk
- g.  Kinderdagverblijf
- h.  Peuterspeelzaal
- i.  Onderwijs

5. Wie had u graag in het project als partner gewild? Waarom werden bepaalde organisaties (deelnemers) wel gevraagd en anderen niet?

---

---

---

6. Wat is het doel van de samenwerking? Sluit dit aan bij het beleid van uw eigen organisatie?

---

---

---

7. Wat is voor u de reden om mee te doen aan dit project? (Wat is de meerwaarde van het project voor uw organisatie?) Wat is de specifieke betrokkenheid, rol binnen het project?

---

---

---

8. Delen, volgens u, alle partners dezelfde doelstelling in het project?  
Zo ja, welke doelstelling?

---

---

---

---

Nee, namelijk

---

---

---

### De partners onderling

9. Is er sprake van een win-win situatie voor alle partijen? Of is er sprake van onderlinge concurrentie?

---

---

---

---

---

---

10. Welke meerwaarde brengt u als partner met zich mee? (kennis, kunde, toegang tot doelgroep)

---

---

---

---

---

---

11. Zijn er obstakels en/of risico's zijn die de samenwerking belemmeren van de verschillende partijen? (*verschillende prioriteiten, onverenigbare doelen, niet nakomen van afspraken, conflicterende werkwijze/cultuur*)

Zo ja, welke?

---

---

---

---

Nee:

---

---

12. Is er een gezamenlijke geschiedenis? (*eerdere ervaringen met elkaar, eerdere formele/informele samenwerking, zaken die weerstand kunnen oproepen etc.*) Zijn de partners bekend met elkaars werkveld en organisatie?

Ja:

---

---

---

Nee:

---

---

---

13. Is er sprake van openheid en vertrouwen tussen de partners onderling?

Ja:

---

---

---

Nee, namelijk:

---

---

---

14. Zijn er zaken waarvan u verwacht dat hier niet te onderhandelen over valt met de verschillende partners

(beperkingen in middelen, autoriteit en besluitvorming).

Nee:

---

---

---

Ja:

- a.  (beperking in) middelen / financiën
- b.  autoriteit
- c.  wijze van besluitvorming
- d.  projectleiding
- e.  rolverdeling/takenverdeling
- f.  andere zaken:

**Resultaten van de samenwerking**

15. Het gaat in dit project om .....Welke resultaten verwacht u met betrekking tot activiteiten en samenwerking?

---

---

---

16. Met welke resultaten zou u tevreden zijn?

---

---

---

---

17. Sluit het project volgens u aan op de lokale context?

Ja, omdat:

---

---

---

Nee, omdat:

---

---

---

**De aard van de samenwerking**

18. Is de samenwerking bedoeld voor de lange termijn? (Voortzetting ook na het project?) (Vinden alle partners dat?)

Ja:

---

---

---

Nee: waarom niet?

---

---

---

19. Ondersteunt het management van alle organisaties de samenwerking?

Ja,

---

---

---

Nee, waarom niet?

---

---

---

20. Beschikt elke partner over voldoende geld, middelen, personeel en expertise om de afspraak na te komen? Zijn er aspecten die moeten veranderen? Tijd, middelen en geld (*voor ieder aspect apart aangeven?*)

Ja, er zijn voldoende middelen:

---

Nee, er zijn onvoldoende middelen en dingen kunnen anders:

---

---

---

---

---

### De rol van de gemeente

21. Past het initiatief binnen het beleid van de gemeente, sluit het aan bij de speerpunten van het gemeentebestuur?

Ja, sluit aan bij:

---

---

---

Nee:

---

---

22. Geeft de gemeente de benodigde financiële steun?

Ja,

---

---

Nee:

---

---

---

**De structuur van de samenwerking**

23. Zijn er structurele werkafspraken gemaakt? (aantal partners, rollen en verantwoordelijkheden van stuurwerkgroepen, financiën etc.)

Nee:

---

---

Ja, namelijk:

---

---

24. Bent u het eens met de gemaakte verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Ja omdat:

---

---

Nee, niet mee eens omdat:

---

---

---

---

25. Heeft uwe organisatie een relatiemanager (contactpersoon) aangewezen die verantwoordelijk is voor contact en samenwerking?

Ja, namelijk:

---

---

Nee, waarom niet?

---

---

---

---

## Afsluiting

26. Heeft u verder nog opmerkingen naar aanleiding van de evaluatie van de samenwerking in het project die u nog niet in de vragen aan bod zijn gekomen (bijv. verbeterpunten, knelpunten, succes- en faalfactoren)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bijlage 2b

Voorbeeld vragenlijst (openvragen) te gebruiken voor stuurgroepleden om knelpunten en succesfactoren zichtbaar en bespreekbaar te maken. Tevens te gebruiken voor evaluatie van het samenwerkingsverband.

### Oordeel over samenwerking in de stuurgroep

1. Welke rol heeft de stuurgroep?

- a.  sturende rol
- b.  begeleidende rol
- c.  controlerende rol
- d.  uitvoerende rol
- e.  andere rol, namelijk \_\_\_\_\_

Toelichting?

---

---

---

2. Wat is de rol van u en uw organisatie in de stuurgroep?

---

---

---

3. Hoe heeft u uw taak/functie vormgegeven?

---

---

---

4. Waarin functioneert de stuurgroep goed? Waarin minder goed?

Goed:

---

---

---

Minder goed:

---

---

---

5. Zijn er aspecten die moeten veranderen?

Nee:

---

---

---

Ja, welke:

---



---



---

6. Wat vindt u van de volgende aspecten ten aanzien van de samenwerking?	Onvol- doende	Redelijk	Voldoende	Goed
a. De projectstructuur (met stuurgroep en projectgroep)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Duidelijkheid van afspraken en taakverdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. De wijze waarop wordt gecommuniceerd (tijdstippen, medium e.d.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Tijdig en accuraat nakomen van afspraken door partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Bijdrage van alle afzonderlijke instellingen in de stuurgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Inzet van middelen [1 geldpot - verschillende bronnen]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Inzet van mensen [1 organisatie - alle partijen]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting:

---



---



---

7. Zijn er volgens u zaken die de efficiency en effectiviteit van het project belemmeren of kunnen stimuleren die in het voorgaande niet aan bod zijn gekomen?

Ja;  Nee;

Kunt u dit toelichten?

---



---



---

### Overlegstructuur

8. Wat is uw oordeel over de volgende onderdelen t.a.v. de overlegstructuur:	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
a. Er zijn in het algemeen voldoende partners aanwezig op de stuurgroepvergaderingen van het om besluiten te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. De vertegenwoordigers van partners zijn voldoende gemachtigd om besluiten te nemen namens hun organisaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Er vinden te weinig stuurgroepvergaderingen plaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

**Sturing**

9. Wat is uw indruk van	Onvol- doende	Redelijk	Voldoende	Goed
Het projectleiderschap van het project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het functioneren van de stuurgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*[rollen duidelijk, in hoeverre vervullen ze die rollen, duidelijke eindverantwoordelijke/trekker, kundigheden, werkstijl]*

Toelichting:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Investing**

10. Wat heeft uw organisatie aan tijd, geld en middelen geïnvesteerd in het project

\_\_\_\_\_ totaal aantal uren in (jaartal) \_\_\_\_\_ gem. aantal uren per week in (jaartal)

\_\_\_\_\_ Euro in (jaartal)      Middelen in (jaartal) \_\_\_\_\_

11. Denkt u dat de overige partners voldoende bijdragen aan tijd, geld en middelen?

Ja;                       Nee;

Kunt u dit toelichten?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Niveau van samenwerking en terugkoppeling

**12. Hoe zou u de samenwerking willen typeren? Op welke aspecten lag de nadruk? (meerdere antwoorden mogelijk)?**

- |                |                             |                              |
|----------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Informeren  | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee |
| 2. Consulteren | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee |
| 3. Samenwerken | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee |

*Wilt u hieronder aangeven wie u informeert over de activiteiten, vergaderingen, resultaten en verzoeken van stuurgroep/ het project?*

*Svp aankruisen wat voor u/uw organisatie van toepassing is.*

<b>13. Ik informeer de volgende mensen over het project:</b>	<b>Ja</b>	<b>N.v.t.</b>
a. Mijn directe meerderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Mijn collega's binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. de achterban van mijn organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>14. Ik informeer op de volgende wijze(n) over het project:</b>	<b>Ja</b>	<b>N.v.t.</b>
a. mondeling:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. via maandelijkse rapportage:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. via bedrijfsmail:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. via intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. via personeelsblad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. op nog andere wijze.:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Toekomst

15. Met welke nog te realiseren evaluatiedoelen (jaartal aankomend jaar) zou u tevreden zijn?

---

---

---

16. Wat moet er volgens u op de korte termijn agenda worden gezet (doelen/ resultaten voor de komende twee jaren)?

---

---

---

17. Heeft u er vertrouwen in dat met de samenwerking de projectdoelen de komende jaren gerealiseerd zullen worden?

Nee, omdat:

---

---

---

Ja, omdat:

---

---

---

18. Zou u opnieuw deelnemen aan een dergelijke samenwerking?

Ja;       Nee;

Toelichting:

---

---

---

### **Afsluiting**

19. Heeft u verder nog opmerkingen naar aanleiding van de evaluatie van de samenwerking in het project die nog niet in de vragen aan bod zijn gekomen (verbeterpunten, knelpunten, succesfactoren)

---

---

---



## Overlegstructuur en afstemming werkprincipes

Overlegstructuur en afstemming:	Onvoldoende	Redelijk	Voldoende	Goed
d. Aanwezigheid samenwerkingspartners projectgroepvergaderingen t.b.v. besluitvaardigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Mate van besluitvaardigheid van de projectgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Aantal projectgroepbijeenkomsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Projectgroep heeft vaste kern van leden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Aanwezigheid samenwerkingspartners stuurgroepvergaderingen t.b.v. besluitvaardigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Mate van besluitvaardigheid van de stuurgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Aantal stuurgroepbijeenkomsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Stuurgroep heeft vaste kern van leden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting:

---



---



---

## Sturing

Wat is uw indruk van	Onvol- doende	Redelijk	Voldoende	Goed
Het projectleiderschap van het project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het functioneren van de projectgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het functioneren van de stuurgroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*[rollen duidelijk, in hoeverre vervullen ze die rollen, duidelijke eindverantwoordelijke/trekker, kundigheden, werkstijl]*

Toelichting:

---



---



---

## Investing

Wat heeft uw organisatie aan tijd geïnvesteerd in het project?

\_\_\_\_\_ totaal aantal uren in (jaartal) \_\_\_\_\_ gem. aantal uren per week in (jaartal).

Denkt u dat de overige partners voldoende bijdragen aan tijd, geld en middelen?

Ja  Nee

Kunt u dit toelichten?

---



---



---

## Terugkoppeling

Wilt u hieronder aangeven wie u informeert over de activiteiten, vergaderingen, resultaten en verzoeken van de projectgroep/ het project?

Svp aankruisen wat voor u/uw organisatie van toepassing is.

<b>Ik informeer de volgende mensen over het project:</b>	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
d. mijn directe meerderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. mijn collega's binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. de achterban van mijn organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Ik informeer op de volgende wijze(n) over het project:</b>	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
g. mondeling:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. via maandelijkse rapportage:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. via bedrijfsmail:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. via intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. via personeelsblad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. op nog andere wijze.:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Resultaten

	<b>Onvol- doende</b>	<b>Redelijk</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
Tevredenheid resultaten samenwerking tot dusver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realisatie verwachtingen samenwerking tot dusver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realisatie eigen input aan samenwerking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realisatie input partners aan samenwerking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Intersectorale samenwerking heeft betrekking op de factoren project organisatie, project management, mobilisatie van mensen en middelen, leiderschap en behoeftebepaling.

Geef in het onderstaande model van Rifkin scores aan voor de verschillende factoren.

**Scores op de factoren uit het model van Rifkin (2000) \***

Thema		1	2	3	4	5		Reden
Organisatie	Opgezet en uitgevoerd door één professionele organisatie						Door alle betrokken organisaties	
Management	Management wordt vnl. door beroepskrachten bepaald						Beheer door alle betrokken organisaties bepaald.	
Mobilisatie middelen	Middelen komen van één organisatie (geld, facilitair etc.)						Alle betrokken organisaties leveren middelen	
Mobilisatie krachten	Menskracht komt vanuit één organisatie						Alle betrokken organisaties leveren menskracht	
Leiderschap	De samenwerking wordt door één (professionele) partij geïnitieerd						Evenredige vertegenwoordiging van alle betrokken organisaties	
Behoeftebepaling	Doelen van de meest invloedrijke organisatie worden bereikt						Doelen van alle betrokken organisaties worden bereikt	

\*Score 1 = verantwoordelijkheden gedragen door één partij  
 Score 5 = verantwoordelijkheden gedragen door alle partijen

**Toekomst**

Heeft u er vertrouwen in dat met de samenwerking de projectdoelen de komende jaren gerealiseerd zullen worden?

Ja;  Nee;

Zou u opnieuw deelnemen aan een dergelijke samenwerking?

Ja;  Nee;

Toelichting:

---



---



---



---



---



---

## Bijlage 4

### Vormen van samenwerking

Er bestaan verschillende vormen van samenwerking (*MDF Training & Consultancy, 1999*), namelijk:

- **Persoonlijke relaties**  
Informele relaties met een nadruk op de uitwisseling van informatie en gezamenlijke benefits. (bijvoorbeeld persoonlijke contacten, consultants, detachering)
- **Informele organisatorische verbanden**  
Samenwerking op organisatieniveau. Gezamenlijke uitwisseling van diensten zonder betaling. Gebaseerd op informele afspraken.
- **Formele organisatorische verbanden**  
Samenwerking is geformaliseerd in duidelijke contracten en levering van producten/diensten met betaling. De contracten kunnen korte of lange termijn zijn.
- **Institutionele verbanden**  
Een lange termijn samenwerking met een aparte organisatorische entiteit om de samenwerking te managen.

Binnen lokale projecten zijn (informele) persoonlijke relaties op lokaal niveau van belang. Daarnaast wordt er vaak gebruik gemaakt van informele en formele organisatorische verbanden, waarvan de bekendste vormen hieronder genoemd worden:

- **Stuurgroep**  
Om management van samenwerkende instellingen sturing te laten geven over een gezamenlijke projectgroep/werkgroep.
- **Projectgroep/werkgroep**  
Om gezamenlijk activiteiten te organiseren.
- **Begeleidingscommissie**  
Voor draagvlak, inbedding en verankering.
- **Klankbordgroep**  
Om de reacties van experts of de doelgroep te horen.
- **Expertgroepen**  
Om inhoudelijk advies te krijgen over 1 bepaald thema.
- **Overlegplatform**  
Voor een betere afstemming van programma's van verschillende instellingen.
- **Netwerk**  
Om de laatste ontwikkelingen met een grotere groep uit te wisselen.
- **Conferenties**  
Om bijvoorbeeld eenmaal per jaar informatie rond een bepaald thema uit te wisselen.
- **Mailgroepen**  
Om een groep op de hoogte te houden van de laatste project ontwikkelingen.

#### **Belangrijke afwegingen bij de keuze van de samenwerkingsvorm zijn:**

- Wie wil je ieder geval bij het project betrekken, waarom wil je diegene betrekken, met welk doel, met welke rol? Welke samenwerkingsvorm zou diegene het meest aanspreken?
- Welke samenwerkingsvormen zijn er al, kan ik hier bij aansluiten? (de meeste mensen zijn druk en zitten niet op nog een overleg te wachten)
- Wat zijn de rol en de taken van de commissie/groep. Is de rol adviserend, sturend, besluitvormend of beoordelen ze het project.
- Wat voor onderwerpen bespreek je, wat is de agenda:
  - Voortgang en resultaten.
  - Plannen: activiteiten, werkplannen, jaarplannen.
  - Afstemming en verankering van bijv project activiteiten met programma's in de wijk.
  - Inhoudelijk: bijvoorbeeld een gezondheidsprobleem, de situatie van bepaalde doelgroepen.
- Wat wil je dat er uit elke bijeenkomst komt? Notulen, een actie lijst, een groep enthousiaste mensen?
- Hoe vaak kom je bij elkaar? Eenmalig, maandelijks, na elke fase van het project als een beslissing genomen wordt? Wat is het beste tijdstip voor een bijeenkomst: 's avonds/ overdag?

- Hoe kan je zorgen dat de samenwerking (vergadering) ook interessant is voor alle deelnemers (anders haakt men snel af). Dit kan door vooral gemeenschappelijk interessante thema's op de agenda te zetten, door gelegenheid te bieden voor netwerken, door interessante informatie te geven of door gezamenlijk concreet aan een activiteit te werken.

Vaak zijn verschillende samenwerkingsvormen nodig: bijvoorbeeld een stuurgroep om het management te betrekken, een werkgroep om uitvoerend niveau/ de doelgroep te betrekken. Daarbij is de doelgroep niet altijd gewend aan vergaderen, en kan het soms beter zijn om de werkgroep zo praktisch mogelijk te houden.

### **Effectieve Samenwerking**

Voor een effectieve samenwerking is het belangrijk dat voor ieder duidelijk is wat het doel van de samenwerkingsbijeenkomst is. De projectleider moet bij elke bijeenkomst duidelijk maken wat de vraagstelling is verwachte output van de bijeenkomst is. Te vaak wordt er alleen een stand van zaken gegeven waar ieder vrijblijvend op kan reageren.



## **Samenwerken aan een Gezonde Start**

**Onderzoek in de gemeenten Kootstertille  
en Heechterp-Schieringen  
Verslag van de eerste evaluatie**



GGD Fryslân



## **Inhoudsopgave**

Inleiding	3
Methode	4
Resultaten Kootstertille	5
Resultaten Heechterp/Schieringen	11
Eindnote	16

## **Inleiding**

Één van de doelstellingen binnen het project Gezonde Start is het toepassen van een model voor lokale en intersectorale samenwerking. Concreet betekent dit dat er in het project niet alleen gewerkt wordt aan het opzetten en uitvoeren van effectieve activiteiten maar ook dat we werken aan het bevorderen van de lokale samenwerking. Als er namelijk een goede samenwerking is tussen de verschillende partners, is de kans groter dat er meer draagvlak voor het project ontstaat. En meer draagvlak kan leiden tot meer succes en een grotere kans op slagen van het project.

Om de samenwerking in het eerste kwartaal van 2005 in kaart te brengen gebruikten we een samenwerkingsmodel dat is opgesteld door het NIGZ. Dit model biedt structuur voor het opzetten, afstemmen en evalueren van lokale samenwerkingsverbanden in het veld. Door middel van een checklist bepaalden we de wijze van samenwerking oftewel werd er een diagnose opgesteld. Deze geeft inzicht in de stand van zaken, de relaties die er zijn, welke belangen er spelen, welke doelen men heeft ten aanzien van samenwerking en wie de verschillende samenwerkingspartners zijn.

De resultaten die aan de hand van de checklist zijn verzameld, worden in dit verslag beschreven. Eerst volgt een korte sectie "methode" waarin staat beschreven welke personen zijn geïnterviewd binnen de twee gemeenten. Vervolgens worden de "resultaten Kootstertille" en "resultaten Heechterp/Schieringen" gepresenteerd. Hierbij zijn ook een aantal tabellen opgenomen.

Hoewel er concrete actiepunten zijn geformuleerd, zijn deze nog niet in het huidige verslag opgenomen. De actiepunten worden eerst met de projectleider besproken alvorens ze (door de projectleider) in de projectgroep worden ingebracht.

## **NIGZ 2005**

## Methode

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop in de twee gemeenten wordt samengewerkt, werden alle leden van de projectgroepen geïnterviewd. De interviewlijsten zijn samengesteld naar aanleiding van een checklist lokale samenwerking die ontwikkeld is in het kader van het project "Gelijke gezondheid, het investeren waard" dat door het NIGZ wordt uitgevoerd. Enkele personen hebben een dubbele rol in het project. Zo nemen de twee beleidsmedewerkers uit Achtkarspelen (Kootstertille) en Leeuwarden (Heechterp/Schieringen) naast de projectgroep ook deel aan de Provinciale Adviesgroep. Er werd besloten om hen vanuit de rol die zij vervullen in de projectgroep te interviewen. Ook de projectleider van de GGD Fryslân, die in beide gemeenten verantwoordelijk is voor de opzet en uitvoer van het project, is geïnterviewd. Aan haar werden vragen gesteld over de samenwerking in de twee afzonderlijke gemeenten en ook over de rol van de GGD Fryslân daarin.

In totaal zijn er 14 personen uit de twee projectgroepen geïnterviewd, waarvan 12 telefonisch. Om de opgestelde vragen te testen en te bezien of deze de benodigde informatie zou opleveren, zijn de projectleider en de beleidsmedewerker uit Leeuwarden face to face geïnterviewd.

De geïnterviewde personen in Kootstertille:

- beroepskracht van peuterspeelzaal "De Bernejster"
- sociaal-verpleegkundige van de GGD Fryslân
- beleidsmedewerker van de gemeente Achtkarspelen
- drie beroepskrachten van de basisscholen "De Merlettes", "De Balkwar" en de "Oranje Nassau"
- welzijnswerker van Stichting Welzijn "Het Achtkant"

De geïnterviewde personen in Heechterp/Schieringen

- medewerker Thuiszorg "Het Friese Land"
- sociaal-verpleegkundige van de GGD Fryslân
- beleidsmedewerker van de gemeente Leeuwarden
- beroepskracht van de Plataanschool
- beroepskracht van de peuterspeelzaal "De Regenboog"
- beroepskracht van de kinderopvang "Jip en Janneke"
  
- projectleider Gezonde Start van de GGD Fryslân

Naast het afnemen van een telefonisch interview hebben alle projectgroepleden, inclusief de projectleider een schriftelijke vragenlijst ingevuld. Ook de resultaten hiervan worden beschreven in dit verslag en waar mogelijk gepresenteerd in tabellen.

Ten slotte zijn er negen telefonische interviews gehouden met managers en directeuren van de betrokken organisaties en scholen in beide gemeenten.

De geïnterviewde personen in de gemeente Achtkarspelen (Kootstertille):

- manager van Thuiszorg de Friese Wouden
- manager van Stichting Peuterspeelzalen Achtkarspelen
- directeur van de Balkwar (basisschool)
- directeur van Oranje Nassau (basisschool)
- directeur van de Merlettes (basisschool)
- manager van Welzijnsorganisatie Achtkant, Achtkarspelen

De geïnterviewde personen in de gemeente Leeuwarden (Heechterp/Schieringen)

- manager van Thuiszorg het Friese Land
- manager van Stichting Kindercentra Leeuwarden
- directeur van de Plataanschool (basisschool)

Met de sectormanager Jeugd van Hulp en Welzijn is geen gesprek geweest.

## **Resultaten Kootstertille**

### **1. Partners en doelen van samenwerking**

Onderstaande geeft een samenvatting van de meningen van projectleden en managers ten aanzien van de partners en doelen van samenwerking.

- Veel projectleden wisten de partners (samenwerkende organisaties) in het project te benoemen. Echter niet iedereen benoemde de betrokken organisatie. Thuiszorg werd bijvoorbeeld een paar keer niet genoemd. De managers gaven aan dat ze de andere organisaties kenden en dat er met bepaalde organisaties al werd samengewerkt, zoals in het Pyramide project.
- Zes projectleden vinden dat er voldoende organisaties betrokken zijn in het project. De betrokken organisaties zijn voor de leden ook de belangrijkste organisaties.
- Ieder lid formuleert zijn of haar eigen doelstelling. De doelstellingen overlappen met elkaar. Zo kunnen er twee hoofddoelen geformuleerd worden: 1). Het versterken van samenwerking in de wijk en 2). Iets voor kinderen betekenen op het gebied van gezonde leefstijl en sociaal-emotioneel gedrag waarbij ook de ouders betrokken moeten worden. Ook voor de vijf managers van de verschillende instellingen is het doel tweeledig: enerzijds de samenwerking, anderzijds de gezondheid van kinderen.
- Drie projectleden gaven aan dat de doelstelling aansluit op de doelen van de organisatie waar men werkzaam is.
- De redenen om mee te doen aan het project kwamen overeen met de genoemde doelstellingen van de leden uit de verschillende organisaties.
- Hoewel er enkele nuances werden gemaakt gaven alle projectleden, op 1 na, dat de overige leden dezelfde doelstelling voor het project hebben als zij zelf.
- De managers gaven aan dat zij niet direct betrokken zijn bij het project. Via een collega worden zij in meer of mindere mate geïnformeerd over het project.

Samenvattend kan gezegd worden dat de projectleden willen werken aan dezelfde doelstelling, dat zij vinden dat er voldoende belangrijke organisaties betrokken zijn bij het project en dat zij denken dat anderen dezelfde doelstelling hebben. Niet alle leden weten echter alle organisaties te benoemen. De managers kennen de doelstellingen van het project maar zijn zijdelings betrokken.

### **2. De partners onderling**

Onderstaand geeft een samenvatting van hoe men de samenwerking met anderen ervaart.

- Er is geen sprake van onderlings concurrentie. De projectleden geven aan dat er eerder positieve punten aan de samenwerking zitten. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat een eerder project als Pyramide de samenwerking in de wijk al heeft geïntensiveerd.
- Het is moeilijk voor de projectleden om aan te geven welke meerwaarde zij meebrengen als deelnemende organisatie voor het project. Vier leden geven aan: producten die ze meebrengen, toegang tot ouders, ideeën, kennis en ervaring. Ook de managers geven de meerwaarde van hun organisatie in het project aan. Zij noemen vooral de toegang tot de doelgroep en kennisinbreng.
- De projectleden geven aan dat er geen grote obstakels zijn die de samenwerking belemmeren. Bij doorvragen blijken toch een aantal punten genoemd te worden: 1. bepaalde organisaties bellen wel eens af;  
2. tijd is altijd een probleem;  
3. leefstijl is niet op alle betrokken scholen ingevoerd;  
4. sommige organisaties hebben maar één afgevaardigde waardoor bij afwezigheid geen vervanging is;  
5. contactpersoon van Thuiszorg is ziek en dit stagneert de voortgang van activiteiten voor 0-4 jarigen;  
6. doordat er een vast moment is van vergaderen kan het projectlid van Welzijn niet aanwezig zijn;  
7. vergaderingen duren wat lang en mag planmatiger;  
8. peuterspeelzaal heeft geen extra uren voor het project;  
9. drie leden missen een duidelijk pr plan;  
10. er zijn verschillende netwerken in het dorp waardoor er wel eens overlap ontstaat op de vergaderingen: efficiënt werken is belangrijk.
- Slechts drie leden geven aan dat er over bepaalde zaken moeilijk te onderhandelen valt. Genoemd wordt: tijd, veranderen van de inhoud van het project en geld.
- De gezamenlijke geschiedenis zit met name in bijeenkomsten van het Jeugdnetwerk. Een soortgelijk project waar dezelfde organisaties bij betrokken zijn, heeft niet eerder plaats gevonden.
- De projectleden vinden dat er sprake is van onderling vertrouwen. Er is misschien een kleine terughoudendheid bij sommigen bij maar de sfeer is beter geworden en bijna alles kan gezegd worden.

Tabel 1 laat de gemiddelde scores zien van de projectleden m.b.t. verschillende aspecten van samenwerking.

<b>Tabel 1: Aspecten van samenwerking</b>	<b>Gemiddelde Score</b>
projectstructuur (met stuurgroep en projectgroep)*	3
duidelijkheid van afspraken en taakverdeling	2.7
de wijze waarop wordt gecommuniceerd (tijdstippen, medium)	3
de afstemming/samenwerking binnen de projectgroep	<b>3.6</b>
de afstemming met de stuurgroep (worden signalen van projectgroep omgezet in beleidsacties van stuurgroep)**	3
het projectleiderschap van het project**	<b>3.5</b>
tijdig en accuraat nakomen van afspraken door partners	3
bijdrage van alle afzonderlijke projectleden in de projectgroep	2.9
ondersteuning van de eigen instelling	2.6
de wijze waarop de activiteiten tot nu toe zijn uitgevoerd	<b>3.3</b>
inzet van middelen (1 geldpot versus verschillende bronnen)	2.5
inzet van mensen (1 organisatie versus alle partijen)	<b>3.1</b>

1= onvoldoende; 2= redelijk; 3= voldoende; 4= goed

\* N=7 en \*\* N= 6

*Tabel 2 geeft aan hoe de managers (N=5) de samenwerking ervaren (de mate waarin er sprake is van onderling vertrouwen, beschikbare middelen, win-win situatie, obstakels en een goed klimaat voor het project)*

<b>Tabel 2: Gestelde vragen</b>	<b>Gemiddelde Score</b>	
Is er een basis van vertrouwen met de andere organisaties?	2.6	3= ja sterk 2= ja matig 1= nee
Ziet u de samenwerking met andere organisaties binnen het project als een win-win situatie?	2.4	3= ja sterk 2= ja matig 1= nee
Ziet u obstakels en of risico's die de samenwerking tussen verschillende partijen kunnen belemmeren?*	1.6	3= ja sterk 2= ja matig 1= nee
Vindt u dat er in Friesland een goed klimaat is voor het bevorderen van gezondheid van kinderen en dus voor een dergelijk project?	3	4= sterk klimaat 3= goed klimaat 2= matig klimaat 1= slecht klimaat

\* matig wordt genoemd door:

- een directeur noemt tijd als een belemmerende factor
- een manager die zegt dat de projectleiding goed moet aangeven aansturen richting de basis, dus de echte uitvoerders

*Tabel 3 laat zien op welke aspecten volgens de projectleden de nadruk ligt bij de samenwerking*

<b>Tabel 3: niveau van samenwerking Aspect</b>	<b>Aantal leden ja</b>	<b>Aantal leden nee</b>
Informeren	6	2
Consulteren	1	7
Samenwerken	<b>8</b>	0

### **3. Gewenste resultaten van de samenwerking**

- De projectleden noemen verschillende resultaten waar men tevreden mee zou zijn, zoals: het doorgaan na een periode van twee jaar, als ouders weten wat ze hun kinderen voor ontbijt moeten geven, als ouders en kinderen bewust worden van gezonde leefstijl en belang van bewegen, als er een situatie ontstaat waarbij leerkrachten gericht zijn op het zien en oppakken van signalen en dat ze er ook iets mee doen (aan de oorzaak). Managers noemen naast inhoudelijke resultaten (meer bewegen en gezond eten) ook dat ze graag meetbare resultaten willen na afloop van het project. Daarnaast zien enkele managers het project graag verbreed naar andere dorpen in Achtkarspelen.
- Alle leden hebben er vertrouwen in dat met de samenwerking de projectdoelen gerealiseerd gaan worden.

- de projectgroepleden geven aan dat het project (nog) geen invloed heeft op het overheidsbeleid. Twee leden geven aan dat het project wel van invloed is/ kan zijn op het beleid van instellingen als thuiszorg en scholen
- vijf projectgroepleden zeggen dat het project aansluit op het lokale beleid

#### 4. De aard van de samenwerking

- Het is duidelijk dat de samenwerking moet blijven bestaan. Alle projectleden geven aan dat zij dit belangrijk vinden. Alleen hoeft dit voor drie projectleden niet in de vorm van een project. Een project is volgens hen eindig.  
De mening van de managers komt overeen met dat van de projectleden. Het is enerzijds belangrijk dat het project of onderdelen ervan onder de aandacht blijven bestaan. Dit kan door bijvoorbeeld facilitering van een overleg waarin men één tot twee keer per jaar bijeen komt. Opgemerkt wordt dat bij continuering vooral goede projectresultaten belangrijk zijn en dat het vooral uitvoerend blijft. Ook de gemeente kan een rol spelen bij het stimuleren van concrete activiteiten zoals sportactiviteiten. Anderzijds zullen prioriteiten steeds veranderen wat betekent dat na de projectperiode weer andere zaken de aandacht moeten krijgen.
- Zeven projectleden zeggen dat het management of directie het project ondersteunt. Dit wordt bevestigd door de managers (zie tabel 3)
- De meeste leden geven aan dat er voldoende middelen zijn voor het project.
- De managers zeggen dat zij op dit moment menskracht inbrengen. Aan de managers werd ook gevraagd of zij bereid zijn middelen in te brengen, indien het project ook na 2006 een vervolg zou krijgen. De helft kon dit nog niet zeggen. De anderen zeiden dat als zij zouden inbrengen, het dan menskracht zou zijn.

*In tabel 4 zijn een aantal stellingen voorgelegd aan de managers en directie van scholen over de aard van de samenwerking. De gemiddelde scores worden weergegeven.*

<b>Tabel 4: Stellingen</b>	<b>Gemiddelde score</b>
Ik ben volkomen op de hoogte van de ontwikkelingen en voortgang binnen het project	<b>3.4</b>
Er is sprake van onderling vertrouwen tussen de verschillende partners	<b>3.2</b>
Het doel van de samenwerking is helder voor mij	<b>3.4</b>
Ik weet welke verwachtingen en belangen andere organisaties hebben die betrokken zijn bij het project	2.2
Ik ondersteun de samenwerking in het project	3.6
Ik voel me betrokken bij de samenwerking	2.4
Onze organisatie is bereid om ook na juni 2006 middelen in te zetten voor de doelstellingen van het project	1.8
Ik ben tevreden over de samenwerking met andere organisaties	<b>3.2</b>
Ik ben van mening dat de gemeente een grote rol moet spelen bij het creëren van draagvlak (geld, personeel) voor het project	3
Het samenwerkingsproces wordt voldoende gemonitord	3

1= helemaal niet; 2= een beetje; 3= nogal; 4= nogal veel

#### 5. De rol van de gemeente

- Het project past volgens alle projectleden binnen het beleid van de gemeente
- Enkele projectleden zeggen dat de gemeente een minimale subsidie aan het project verleent, anderen hebben er geen zicht op.

#### 6. Structuur van de samenwerking

- Bij de start van het project zijn geen afspraken op papier gezet over partners, rollen en verantwoordelijkheden. Per activiteit worden de taken verdeeld.
- Alle projectleden geven aan dat de huidige manier van werken goed is. De projectleden geven aan dat de projectgroep goed functioneert als het gaat om:
  1. betrokkenheid bij het project;
  2. enthousiasme;
  3. de uitvoerende rol (N= 3);
  4. het opzetten en plannen van activiteiten.
 De projectgroep functioneert minder goed als het gaat om:
  1. de sturende en controlerende rol;
  2. besluitvoering omdat sommige organisaties minder gemachtigd hierin zijn;
  3. de snelheid waarmee de plannen uitgevoerd (gaan) worden;

4. profilering van het project in de wijk en media (project mag zichtbaarder worden);
5. structuur (mag er volgens aantal leden meer zijn)

Een directeur van een school sluit zich bij dit laatste aan. Voorts ervaren de managers de manier van werken binnen het project als heel goed. Eén manager zegt dat haar medewerker al snel in de projectgroep zat. Eerder overleg hierover was prettiger geweest.

- De projectleden zijn tevreden over de inhoud van de agenda en over de output van de vergaderingen omdat de output goed is en het Jeugdnetwerk en gezonde start nu één vergadering is. Men wil wel meer structuur in het overleg en duidelijkheid over financiën, beleid, en afspraken over onderdelen. Eén projectlid geeft aan dat er teveel overleg is over de aanpak. Er zijn geen duidelijke leaders waardoor lange vergaderingen ontstaan.

*Tabel 5 geeft een overzicht van het oordeel van de projectleden over de overlegstructuur en afstemming werkprincipes*

<b>Tabel 5: Oordeel over overlegstructuur</b>	<b>Score</b>
Er zijn in het algemeen voldoende projectleden aanwezig op de projectvergaderingen om besluiten te nemen	3
De projectleden zijn voldoende gemachtigd om besluiten te nemen namens hun organisaties	3.1
Er vinden te weinig projectgroepvergaderingen plaats	1.1
Er is te weinig onderling vertrouwen bij de projectgroepleden	1.1
Er is sprake van concurrentie bij de verschillende projectgroepleden	1.1
Er is teveel wisseling van de deelnemers aan de projectgroep	1.1

1= mee oneens; 2= neutraal; 3= mee eens; 4= zeer mee eens

*Tabel 6 geeft aan welke rol de projectgroep heeft namen de projectleden*

<b>Tabel 6: Rol van de projectgroep</b>	<b>Aantal leden</b>
Sturende rol	7
Begeleidende rol	4
Controlerende rol	2
Uitvoerende rol	7
Andere rol	1 stimulerende rol

*Tabel 7 geeft de gemiddelde scores van de managers als het gaat om de mate waarin de verantwoordelijkheden worden gedragen door 1 partij versus alle partijen.*

<b>Tabel 7: Thema</b>		<b>Gemiddelde score</b>	
Organisatie	Opgezet en uitgevoerd door 1 professionele organisatie	3.2	Uitgevoerd door alle betrokken organisaties
Management	Management wordt vnl. door beroepskrachten bepaald	1.6	Beheer door alle betrokken organisaties bepaald
Mobilisatie middelen	Middelen (geld, facilitair) komen van 1 organisatie	2.6	Alle betrokken organisaties leveren middelen
Mobilisatie krachten	Menskracht komt vanuit 1 organisatie	<b>4.6</b>	Alle betrokken organiseren leveren menskracht
Leiderschap	De samenwerking wordt door 1 (professionele) partij geïnitieerd	<b>4</b>	Evenredige vertegenwoordiging van alle betrokken organisatie
Behoeftbepaling	Doelen van de meest invloedrijke organisatie worden bereikt	<b>4</b>	Doelen van alle betrokken organisaties worden bereikt

Score 1 = verantwoordelijkheden gedragen door 1 partij

Score 5 = verantwoordelijkheden gedragen door alle partijen

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat het management en directie van mening is dat het beheer van het project voornamelijk wordt getrokken door beroepskrachten en niet zo zeer wordt bepaald door alle betrokken organisaties. Daarnaast geeft men wel sterk aan dat alle betrokken organisaties menskracht leveren, men evenredig vertegenwoordigd is en dat de doelen van nagenoeg alle organisaties worden bereikt.

## 7. Participatie van bewoners

Hieronder volgen een aantal tabellen waarin inzicht wordt gegeven in de mate van participatie van de verschillende doelgroepen volgens de projectgroepleden

Tabel 8: Betrokkenheid van de doelgroep: gemiddelde score

Doelgroep	Score 1 = helemaal niet Score 5 = volledige participatie
Kinderen (4-12 jaar)	2.6
Peuters (2-4 jaar)*	3
Ouders	2.9
Beroepskrachten	3.5

\* N=4

Tabel 9: Niveau van participatie kinderen namen de projectleden

Kinderen	Aantal leden ja	Aantal leden nee	Niet ingevuld
Geïnformeerd zijn: meedoen	8	0	0
Inspraak hebben: meewerken	3	4	1
Sturing geven: meebeslissen	1	6	1
Evaluatie	1	7	0

Tabel 10: Niveau van participatie ouders en het aantal leden dat ja of nee heeft gezegd of het niet heeft ingevuld

Ouders	Aantal leden ja	Aantal leden nee	Niet ingevuld
Geïnformeerd zijn: meedoen	8	0	0
Inspraak hebben: meewerken	7	1	0
Sturing geven: meebeslissen	4	3	1
Evaluatie	3	2	3

Tabel 11: Niveau van participatie beroepskrachten en het aantal leden dat ja of nee heeft gezegd of het niet heeft ingevuld

Beroepskrachten	Aantal leden ja	Aantal leden nee	Niet ingevuld
Geïnformeerd zijn: meedoen	8	0	0
Inspraak hebben: meewerken	8	0	0
Sturing geven: meebeslissen	6	1	1
Evaluatie	7	0	1

- Vijf leden geven aan dat ouders en kinderen nog onvoldoende bereikt worden. Suggesties om participatie te verbeteren worden niet gegeven. Wel geeft iemand aan dat er redenen zijn waarom ouders weinig participeren. Dit heeft te maken met geld (korting gemeente is te omslachtig voor de ouders), ouders vinden het niet nodig en godsdienstige overtuiging. Door hierop in te spelen kan participatie van ouders wellicht vergroot worden.

Men informeert de volgende mensen over het project:

Ik informeer de volgende mensen:	Aantal leden ja	N.v.t.
Directe meerderen	8	
Collega's binnen mijn organisatie	8	
De achterban van mijn organisatie	5	3

Men informeert anderen via de volgende wijze:

Ik informeer op de volgende wijze over het project	Aantal leden ja	N.v.t.
Mondeling	8	0

Via maandelijks rapportage	5	3
Via bedrijfsmail	2	6
Via intranet	1	7
Via personeelsblad	0	8
Op nog andere wijze	3	5

### Actiepunten naar aanleiding van de resultaten uit de interviews en vragenlijsten.

Op basis van de interviews zijn een aantal punten geformuleerd en besproken met de projectleider. Naar aanleiding van dit gesprek zijn enkele punten niet opgenomen in onderstaande lijst. Hieronder volgen de belangrijkste actiepunten.

- In de projectgroep bespreken voor welke gezamenlijke doelstelling men gaat. Wat is nu precies de bindende "care business"? Haalt een ieder uit de samenwerking wat hij/zij wil? Hoe staat men tegenover een leuke informele actie zoals een borrel met de projectleden die vanuit de GGD wordt georganiseerd, en waarbij de GGD een presentatie geeft? Of een extra brainstorm bijeenkomst waarin actiepunten centraal staan?
- De deelname aan overleggen en de vorm en inhoud van het overleg moet kritisch bekeken worden. Overleg kan verbeterd worden door ownership te vergroten bij de leden. Dus door bv. één van de partners verantwoordelijk te maken voor de rol van voorzitter en notulist. (Intussen doorgevoerd in Jeugdnetwerk). Is dit een verbetering voor de leden? Daarnaast kan besproken worden hoe zaken efficiënt(er) kunnen. Projectleider kan hiervoor een voorstel doen en dit vervolgens bespreken. Wordt het aanreiken van duidelijke voorstellen meer gewaardeerd bij de projectleden? Dit moet ook getoetst worden.  
Ten slotte gaf men aan dat Thuiszorg vanwege ziekte werd gemist in de overleggen. Dit is intussen opgevangen.
- Uit de interviews kwam naar voren dat er behoefte is aan een pr plan. Gekeken kan worden hoe groot de behoefte is en hoe dit ingevuld kan worden in het nieuwe schooljaar. Via pr plan kan project zich nog beter profileren. Ideeën: 1) In het dorpsblad kan aangekondigd worden welke activiteiten plaats vinden. 2) Maandelijks kan er een nieuwsbrief uitgaan waarin de voortgang van het project wordt beschreven en waarin nieuwe activiteiten worden aangekondigd. Het moet op een positieve manier gebracht worden. Dus gericht op alle kinderen en leuke activiteiten en niet op achterstanden.
- De projectleden noemen een aantal resultaten die men graag wil behalen. Het advies is om een aantal van deze punten in de agenda van de overleggen op te nemen zodat bekeken wordt hoe deze gewenste resultaten verwezenlijkt kunnen worden. Het betreft:
  1. kan bekeken worden hoeveel ouders hun kind laten ontbijten (door bv. aan kind te vragen) en na een geplande activiteit te bekijken of meer kinderen 's morgens ontbijten?
  2. koffieochtenden in dorps huis voor ouders moeten blijven en structureel worden. Dit moet volgend jaar weer gemeten worden.
  3. oprichten van een oudergroep die zonder projectgroep kan functioneren
  4. sociaal verpleegkundigen moeten rol pakken in het Jeugdnetwerk en hun visie neerleggen.
- Een aantal leden en managers hebben behoefte aan evaluatie van projectresultaten (SMART geformuleerd). Dat het project geëvalueerd wordt, moet dus benoemd worden in projectgroep. (Intussen gebeurd). Actiepunt is om dit te onderhouden (regelmatig verspreiden van informatie over evaluatie). Het verspreiden van projectplan en evaluatieplan is een optie waarover projectleider kan nadenken.
- Aangegeven wordt dat het project niet altijd leeft bij een aantal collega's. De leraren van de onderbouw lijken meer betrokken bij het project dan leraren in de bovenbouw. Dat blijkt ook uit de opkomst op de informatiebijeenkomst in mei (tijdens inventarisatie Gezonde Start). Niet actief meedoen betekent gemiste kennis voor bovenbouwleraren. Er zou meer over het project uitgedragen kunnen worden naar deze leraren toe d.m.v. bijvoorbeeld een presentatie op scholen. Het draagvlak moet immers vergroot worden. Men zou ook roulerend een andere collega mee kunnen nemen naar de projectvergaderingen. Op deze manier gaat het meer leven bij andere collega's.
- Voortgang van de samenwerking bijtijds bespreken in projectgroep. Gekeken moet worden welke mogelijkheden hiervoor zijn. Wie van alle ideale partners zou trekker kunnen worden na 2006? Op welke manier zou men dat willen? Is er een mogelijkheid om via het Jeugdnetwerk of Dorpsnetwerk zaken structureel uit te bouwen? Kunnen bepaalde activiteiten uit het project naar het Jeugdnetwerk worden verschoven zodat inbedding goed plaats vindt? Geprobeerd moet worden om de doelstellingen van het project te integreren in bestaande activiteiten. Kan welzijn een rol spelen in de begeleiding van activiteiten? Wat wil de gemeente en welke rol spelen zij? Uit de gesprekken met de ambtenaren blijkt dat zij het belangrijk vinden dat het project structureel wordt ingebed. Maar wie vanuit de gemeente voelt zich verantwoordelijk om activiteiten structureel in te bedden? Pr plan voor binnen de gemeente kan hierin een rol spelen. Maandelijks de ambtenaren op de hoogte brengen van het project en de activiteiten en wat de rol van de gemeente is.

- De projectleden moeten helderheid krijgen over de financiële situatie van het project en ook de veranderingen die hierin optreden. Hierdoor vergroot je de kans op "ownership" voor het project bij de leden.
- Gedurende het project moet men toewerken naar meer structurele afspraken die uiteindelijk resulteren in een convenant waarin heldere afspraken staan over samenwerking in de toekomst.
- Op dit moment zijn de leden en de managers niet op de hoogte van de Provinciale Advies Groep en haar rol in het geheel. Is dit gewenst vanuit de projectleider en de PAG? Is het voor implementatie van het project geen pré dat directie scholen en alle managers op de hoogte zijn van een bestaande Adviesgroep?

# Resultaten Heechterp-Schieringen

## 1. Partners en doelen van samenwerking

Onderstaande geeft een samenvatting van de meningen van projectleden en managers ten aanzien van de partners en doelen van samenwerking.

- Alle projectleden wisten de partners te benoemen. Enkele leden noemden zelfs de organisaties en de namen van de afgevaardigden.
- De meeste leden vonden dat het aantal betrokken organisaties in het project voldoende is. Wel geven twee leden aan dat Tumba en Welzijn er nog wel structureel bij hadden gekund.
- De projectleden formuleren hun eigen doelstelling maar deze vertonen veel raakvlakken met elkaar. Het verbeteren van de samenwerking (in de buurt) en bevorderen van gezondheid bij kinderen staan centraal. Ook voor de managers is er een tweeledig doel: een goede structurele samenwerking met korte lijnen naar elkaar en concrete activiteiten gericht op gezondheid, voeding ed.. Toegevoegd wordt nog het bewustzijn bij ouders en kinderen dat vergroot moet worden.
- Men geeft verschillende redenen aan waarom men / de organisatie meedoet aan het project. De inhoud van het project wordt al belangrijk punt genoemd.
- Twee projectleden geven expliciet aan dat de andere projectleden dezelfde doelstelling hebben. De overige projectleden zeggen dat iedere organisatie, ondanks overlap, wel zijn eigen specifieke doelstelling heeft.
- Vanuit het management wordt door twee personen aangegeven aan dat zij zeer goed op de hoogte zijn van wat er reilt en zeilt in het project.

Samenvatting: de samenwerking toont sterk. Zo weet men alle partners snel en feilloos te benoemen. Ook uit tabel 1 blijkt dat er hoog wordt gescoord op aspecten van samenwerking. Dit laat zien dat de partners onderling "goed" gaan.

## 2. De partners onderling

Onderstaand een samenvatting van hoe men de samenwerking met anderen ervaart.

- Er is geen onderlinge concurrentie. Men geeft juist aan dat er alleen maar positieve punten aan de samenwerking zitten
- Ieder projectlid geeft zijn/haar meerwaarde aan voor het project. Kennis, ervaring en de rol die men heeft in de projectgroep (zoals een sturende rol en een overstijgende rol) worden hierbij genoemd.
- Er zijn geen grote obstakels die samenwerking in het project belemmeren. Bij doorvragen blijken er wel wat punten te spelen of punten die hebben gespeeld:
  1. bij ziekte moet een andere collega deelname in projectgroep overnemen. Omdat het nog niet voldoende leeft bij andere collega's is dit moeilijk.
  2. het heeft even geduurd voordat er een goede samenstelling van de projectgroep was en men moest ook wennen aan elkaar
  3. de voortgang van het project is een lastig punt maar wel belangrijk om te bespreken.
  4. actief deelnemen aan project kost veel tijd.
  5. geld is altijd een belemmering.
  6. iemand vraagt zich af of het succes bepaald wordt door de enthousiaste personen die deel nemen. Dit moet in de gaten worden gehouden.
- De projectleden vinden dat er over alles te praten valt.
- Vier leden zeggen dat er een gezamenlijke geschiedenis is vanwege het buurtnetwerk en het feit dan veel projectleden bij elkaar in hetzelfde gebouw zitten. Bovendien is een project als Gezonde Start erg leuk.

Tabel 1 laat de gemiddelde scores zien van de projectleden m.b.t. verschillende aspecten van samenwerking.

<b>Tabel 1: Aspecten van samenwerking</b>	<b>Gemiddelde Score</b>
projectstructuur (met stuurgroep en projectgroep)*	<b>3.7</b>
duidelijkheid van afspraken en taakverdeling	<b>3.7</b>
de wijze waarop wordt gecommuniceerd (tijdstippen, medium)	<b>3.7</b>
de afstemming/samenwerking binnen de projectgroep	<b>4</b>
de afstemming met de stuurgroep (worden signalen van projectgroep omgezet in beleidsacties van stuurgroep)**	2.8
het projectleiderschap van het project**	<b>4</b>
tijdig en accuraat nakomen van afspraken door partners	<b>3.7</b>
Bijdrage van alle afzonderlijke projectleden in de projectgroep	<b>3.6</b>
ondersteuning van de eigen instelling	<b>3.4</b>
de wijze waarop de activiteiten tot nu toe zijn uitgevoerd	<b>3.7</b>
inzet van middelen (1 geldpot versus verschillende bronnen)	<b>3.3</b>
inzet van mensen (1 organisatie versus alle partijen)	<b>3.6</b>

1= onvoldoende; 2= redelijk; 3= voldoende; 4= goed

\* N=5 en \*\* N= 6

Tabel 2 geeft aan hoe de managers (N=3) de samenwerking ervaren (de mate waarin er sprake is van onderling vertrouwen, beschikbare middelen, win-win situatie, obstakels en een goed klimaat voor het project)

<b>Tabel 2: Gestelde vragen</b>	<b>Gemiddelde Score</b>	
Is er een basis van vertrouwen met de andere organisaties?	2.7	3= ja sterk 2= ja matig 1= nee
Ziet u de samenwerking met andere organisaties binnen het project als een win-win situatie?	3	3= ja sterk 2= ja matig 1= nee
Ziet u obstakels en of risico's die de samenwerking tussen verschillende partijen kunnen belemmeren?*	2	3= ja sterk 2= ja matig 1= nee
Vindt u dat er in Friesland een goed klimaat is voor het bevorderen van gezondheid van kinderen en dus voor een dergelijk project?	3	4= sterk klimaat 3= goed klimaat 2= matig klimaat 1= slecht klimaat

\* matig wordt genoemd door:

- een directeur noemt tijd als een belemmerende factor
- een manager die zegt dat de projectleiding goed moet aangeven aansturen richting de basis, dus de echte uitvoerders

Tabel 3 laat zien op welke aspecten volgens de projectleden de nadruk ligt bij de samenwerking

<b>Tabel 3: niveau van samenwerking Aspect</b>	<b>Aantal leden ja</b>	<b>Aantal leden nee</b>
Informeren	6	2
Consulteren	1	7
Samenwerken	<b>8</b>	0

### **3. Resultaten van de samenwerking**

- Ieder projectlid heeft haar eigen verwachtingen t.a.v. de resultaten van het project. Betrokkenheid van ouders en het doorgaan met samenwerken wordt het meest genoemd. Andere punten zijn o.a. leuk met elkaar blijven omgaan en gezonde leefstijl voor kinderen. De managers benoemen vooral kennis en bereik van de doelgroep als een mooi gewenst resultaat.
- Het is een lastige vraag of het project invloed heeft op het beleid. De meeste leden die antwoord geven zeggen dat dit niet het geval is omdat het project te klein is bijvoorbeeld. Of het project ook invloed heeft op instellingen blijkt ook lastig te beantwoorden maar wel wordt een invloed op thuiszorg genoemd door enkele leden.
- Alle projectleden hebben er vertrouwen in dat met de samenwerking de projectdoelen worden verwezenlijkt.
- Zeven leden geven aan dat het project aansluit op de lokale context.

### **4. De aard van de samenwerking**

- Alle leden geven aan dat de samenwerking bedoeld is voor de langere termijn. Men komt ook met ideeën aan van hoe het verder kan. Een wereldschool is een belangrijke doelstelling.
- Het project wordt door het management van alle organisaties gesteund en men staat positief tegenover het structureel implementeren van het project. Eenzelfde samenwerkingssetting wordt hierbij geadviseerd. Er moeten wel financiële mogelijkheden zijn om zaken te bekostigen.
- Of er voldoende middelen zijn om het project uit te voeren is een lastige vraag, ook omdat men eigenlijk geen zicht op het financiële plaatje.
- De managers zeggen dat zij op dit moment menskracht inbrengen. Ook geven zij aan dat zij nog niet weten of zij bereid zijn middelen in te brengen indien het project ook na 2006 een vervolg zou krijgen. Als dit wel het geval is dan zeggen zij dat het in de vorm van menskracht zou zijn.

In tabel 4 zijn een aantal stellingen voorgelegd aan de managers en directie van scholen over de aard van de samenwerking. De gemiddelde scores worden weergegeven.

<b>Tabel 4: Stellingen</b>	<b>Gemiddelde score</b>
Ik ben volkomen op de hoogte van de ontwikkelingen en voortgang binnen het project	3
Er is sprake van onderling vertrouwen tussen de verschillende partners	<b>3.3</b>
Het doel van de samenwerking is helder voor mij	3
Ik weet welke verwachtingen en belangen andere organisaties hebben die betrokken zijn bij het project	<b>3.3</b>
Ik ondersteun de samenwerking in het project	<b>3.7</b>
Ik voel me betrokken bij de samenwerking	<b>3.3</b>
Onze organisatie is bereid om ook na juni 2006 middelen in te zetten voor de doelstellingen van het project	3
Ik ben tevreden over de samenwerking met andere organisaties	<b>3.7</b>
Ik ben van mening dat de gemeente een grote rol moet spelen bij het creëren van draagvlak (geld, personeel) voor het project	<b>4</b>
Het samenwerkingsproces wordt voldoende gemonitord	3

1= helemaal niet; 2= een beetje; 3= nogal; 4= nogal veel

#### **5. De rol van de gemeente**

- Het project past volgens alle leden binnen het beleid van de gemeente
- Enkele leden zeggen geen zicht te hebben op de financiële situatie van het project. Een lid zegt dat de bijdrage van de gemeente minimaal is. Vanuit de gemeente zelf wordt het bedrag van 5000 euro genoemd en de uren inzet.

#### **6. Structuur van de samenwerking**

- Hoewel er geen duidelijke afspraken op papier zijn gemaakt, geven zes leden aan dat zij het erg prettig werken vinden zoals het gaat. Per activiteit worden taken verdeeld. Er is duidelijkheid over het notuleren en uitwerken van de notulen.
- Alle projectleden geven aan dat de huidige manier van werken goed is. De projectleden geven aan dat de projectgroep goed functioneert als het gaat om:
  1. overleg voeren en bespreken wat te doen;
  2. aanwezigheid van leden;
  3. inbreng van ideeën;
  4. enthousiasme;
  5. samenwerken;
  6. uitvoeren van activiteiten
 Op de vraag waarin de projectgroep minder goed functioneert, heeft niemand een antwoord. Men is zeer tevreden. Het moet wel praktisch en concreet blijven. De managers geven aan zeer tevreden te zijn over de manier van werken. Één manager vindt dat de zaken soms wat sneller kunnen.
- Één projectlid zou het prettig vinden als de vergadering eens op een ochtend zou kunnen plaats vinden.
- De projectleden zijn tevreden over de structuur, de voorzitter en de tijdsplanning (alles komt aan bod). Daarnaast wordt de agenda goed gehanteerd, relevante punten worden besproken, en de coördinator is goed op de hoogte van de ontwikkelingen elders. Ten slotte vindt men de thema's interessant.
- De projectleden willen nog een paar punten graag op de agenda hebben:
  1. planning met de mogelijke onderwerpen, bijvoorbeeld gezond eten, verzorging van jezelf, genoeg bewegen. Ook de tijd in maanden die je aan de thema's besteedt;
  2. de activiteiten voor het tweede traject m.b.t. gezondheidswijzer
  3. wat na het project, hoe verder?

Tabel 5 geeft een overzicht van het oordeel van de projectleden over de overlegstructuur en afstemming werkprincipes

<b>Tabel 5: Oordeel over overlegstructuur</b>	<b>Score</b>
Er zijn in het algemeen voldoende projectleden aanwezig op de projectvergaderingen om besluiten te nemen	3.7
De projectleden zijn voldoende gemachtigd om besluiten te nemen namens hun	3

organisaties	
Er vinden te weinig projectgroepvergaderingen plaats	1
Er is te weinig onderling vertrouwen bij de projectgroepleden	1
Er is sprake van concurrentie bij de verschillende projectgroepleden	1
Er is teveel wisseling van de deelnemers aan de projectgroep	1

1= mee oneens; 2= neutraal; 3= mee eens; 4= zeer mee eens

Tabel 6 geeft aan welke rol de projectgroep heeft namen de projectleden

<b>Tabel 6: Rol van de projectgroep</b>	<b>Aantal leden</b>
Sturende rol	7
Begeleidende rol	5
Controlerende rol	2
Uitvoerende rol	7
Andere rol	1, namelijk informeren en enthousiasmeren van collega's

Tabel 7 geeft de gemiddelde scores van de managers als het gaat om de mate waarin de verantwoordelijkheden worden gedragen door 1 partij versus alle partijen.

<b>Tabel 7: Thema</b>		Gemiddelde score	
Organisatie	Opgezet en uitgevoerd door 1 professionele organisatie	3	Uitgevoerd door alle betrokken organisaties
Management	Management wordt vnl. door beroepskrachten bepaald	3	Beheer door alle betrokken organisaties bepaald
Mobilisatie middelen	Middelen (geld, facilitair) komen van 1 organisatie	<b>3.7</b>	Alle betrokken organisaties leveren middelen
Mobilisatie krachten	Menskracht komt vanuit 1 organisatie	<b>4</b>	Alle betrokken organiseren leveren menskracht
Leiderschap	De samenwerking wordt door 1 (professionele) partij geïnitieerd	3.3	Evenredige vertegenwoordiging van alle betrokken organisatie
Behoeftebepaling	Doelen van de meest invloedrijke organisatie worden bereikt	<b>3.7</b>	Doelen van alle betrokken organisaties worden bereikt

Score 1 = verantwoordelijkheden gedragen door 1 partij  
Score 5 = verantwoordelijkheden gedragen door alle partijen

Als het gaat om de inbreng van middelen en menskracht geven de managers aan dat deze in redelijk hoge mate ingebracht worden door alle betrokken organisaties. Ook vinden zij dat de doelen van nagenoeg alle organisaties middels het project bereikt worden.

## **7. Participatie van bewoners**

Hieronder volgen een aantal tabellen waarin inzicht wordt gegeven in de mate van participatie van de verschillende doelgroepen volgens de projectgroepleden

Tabel 8: Betrokkenheid van de doelgroep: gemiddelde score

<b>Doelgroep</b>	<b>Score 1 = helemaal niet</b> <b>Score 5 = volledige participatie</b>
Kinderen (4-12 jaar)	3.1
Peuters (2-4 jaar)*	2.4
Ouders	2.4
Beroepskrachten	4

\* N=4

Tabel 9: Niveau van participatie kinderen namen de projectleden

Kinderen	Aantal leden ja	Aantal leden nee	Niet ingevuld
Geïnformeerd zijn: meedoen	7	0	0
Inspraak hebben: meewerken	3	3	1
Sturing geven: meebeslissen	4	1	2
Evaluatie	5	0	2

Tabel 10: Niveau van participatie ouders en het aantal leden dat ja of nee heeft gezegd of het niet heeft ingevuld

Ouders	Aantal leden ja	Aantal leden nee	Niet ingevuld
Geïnformeerd zijn: meedoen	7	0	0
Inspraak hebben: meewerken	2	4	1
Sturing geven: meebeslissen	3	4	
Evaluatie	1	6	0

Tabel 11: Niveau van participatie beroepskrachten en het aantal leden dat ja of nee heeft gezegd of het niet heeft ingevuld

Beroepskrachten	Aantal leden ja	Aantal leden nee	Niet ingevuld
Geïnformeerd zijn: meedoen	7	0	0
Inspraak hebben: meewerken	6	0	1
Sturing geven: meebeslissen	4	2	1
Evaluatie	5	2	0

- Vier leden geven aan dat ouders en kinderen van 0-2 jaar alleen op het kinderdagverblijf worden bereikt. Ouders die werken zijn moeilijk te bereiken en kinderen die niet op school, de peuterspeelzaal of kinderdagverblijf zitten.
- Participatie zou vergroot kunnen worden door:
  1. ouders van peuters vragen om mee te werken aan bv. het inrichten van school voor slotactiviteit of een knutselactiviteit met peuters en ouders samen.
  2. beroepskrachten voorlichten zodat die ouders persoonlijk kunnen aanspreken.

Men informeert de volgende mensen over het project:

Ik informeer de volgende mensen:	Aantal leden ja	N.v.t.
Directe meerderen	7	
Collega's binnen mijn organisatie	7	
De achterban van mijn organisatie	3	4

Men informeert anderen via de volgende wijze:

Ik informeer op de volgende wijze over het project	Aantal leden ja	N.v.t.
Mondeling	7	0
Via maandelijks rapportage	2	5
Via bedrijfsmail	2	5
Via intranet	1	6
Via personeelsblad	1	6
Op nog andere wijze	3	4

#### Actiepunten naar aanleiding van resultaten uit interviews en vragenlijsten

Op basis van de interviews zijn een aantal punten geformuleerd en besproken met de projectleider. Naar aanleiding van dit gesprek zijn enkele punten niet opgenomen in onderstaande lijst. Hieronder volgen de belangrijkste actiepunten.

- Alle leden geven het belang aan van de voortgang van het project. Toekomst van het project regelmatig bespreken in projectoverleg is een belangrijk actiepunt.

- Hoe kunnen zaken structureel worden gemaakt? De projectleden zitten met elkaar in het buurtnetwerk. Wat zijn van hieruit de mogelijkheden om tijdens het project al te werken aan structurele implementatie?
- Kan Welzijn de begeleiding van het project na 2006 overnemen of delen ervan? De haalbaarheid hiervan moet worden getoetst.
- Door verschillende leden wordt aangegeven dat andere wijken ook belang zouden hebben bij een dergelijk project. Actiepunt is om te kijken welke andere wijken toe zijn aan vernieuwing zodat bij eventuele implementatie van het project in dezelfde gemeente, mogelijke geschikte wijken al bekend zijn.
- Voor de structuur op de langere termijn moet gekeken worden of er een voorzitter uit de projectgroep kan aanblijven voor ná de projectperiode. Ook moet gekeken worden naar de rollen die een ieder heeft, welke partners betrokken blijven en wie welke verantwoordelijkheden kan nemen na juni 2006. Hierover moeten afspraken worden gemaakt. Zo wordt vanuit de projectgroep aangegeven dat men het belangrijk vindt dat ook na 2006 de gemeente een actieve rol heeft in de samenwerking. Dit is ook belangrijk voor eventuele implementatie naar andere wijken binnen de gemeente.
- Thuiszorg heeft in de afgelopen periode een actieve rol gespeeld bij de activiteiten van het project. De vraag is of Thuiszorg activiteiten uit het project opneemt voor structureel gebruik in de eigen organisatie. Deze vraag kan als agendapunt worden opgenomen. Ook andere instellingen die activiteiten voor het project uitvoeren kunnen deze opnemen in hun aanbod.
- Het project leeft niet bij een aantal collega's van de projectleden. De leraren van de onderbouw lijken meer betrokken bij het project dan leraren in de bovenbouw. Dat blijkt ook uit de opkomst op de informatiebijeenkomst in november. Dit is gemiste kennis voor bovenbouwleraren en er zou meer over het project uitgedragen kunnen worden naar deze leraren toe en ook bespreken in het overleg. Dit draagvlak moet vergroot worden. Men zou kunnen rouleren bij de projectvergaderingen zodat steeds een andere collega deelneemt. Op deze manier gaat het meer leven bij andere collega's.
- Actiepunt is werken aan een convenant waarin getekend wordt voor een langdurige samenwerking tussen de instellingen.
- Actiepunt: de projectleden inzicht bieden in de financiële situatie van het project.
- Participatie van ouders en kinderen moet nog vergroot worden. Dit blijft een lastig punt. Toch kan geprobeerd worden om via leerkrachten ouders meer te betrekken bij activiteiten. Is er voorlichting voor beroepskrachten om ouders te laten participeren?
- Op dit moment zijn de leden en de managers niet op de hoogte van de Provinciale Advies Groep en haar rol in het geheel. Is dit gewenst vanuit de projectleider en de PAG? Is het voor implementatie van het project geen pré dat directie scholen en alle managers op de hoogte zijn van een bestaande Adviesgroep?

## Eindnote

De resultaten uit de interviews worden eerst besproken met de projectleider. Vervolgens zal zij besluiten op welk tijdstip zij de opgestelde actiepunten voor de twee gemeenten zal inbrengen in de projectgroepvergaderingen.

**Bijlage 5b  
Gedeelte Evaluatie verslag vijf jaar wijkgerichte gezondheidsbevordering  
Molenberg (Heerlen)**

**Hoofstuk 3 Samenwerking**

**Netwerkbijeenkomsten**

Sinds de start in 2000 is het netwerk Zorg & Gezondheid Molenberg 21 keer bijeengekomen. Per jaar vonden er 3 tot 5 netwerkbijeenkomsten plaats. Opvallend is dat er sprake is van een zeer stabiel netwerk. De partijen die samenwerken in het netwerk zijn grotendeels gelijk gebleven. Ook de agenda van de bijeenkomsten van het netwerk zijn weinig aan verandering onderhevig. Regelmatig terugkerende agendapunten zijn:

- de samenstelling van het netwerk
- het verslag van de Ronde Tafel-vergadering / voorzittersoverleg
- bespreken stand van zaken van de activiteiten
- bespreken/vaststellen van het werkplan
- inventarisatie van vragen, problemen t.a.v. gezondheid van de bewoners van Molenberg, voorbeeldprojecten.

<b>Organisaties / aantal keer op netwerkbijeenkomst</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>totaal</b>
Fysiotherapeuten Maatschap Molenberg	5	3	5	4	4	21
GGD, afd. gezondheidsvoorlichting	5	3	5	4	4	21
Mondriaan Zorggroep, afd. verslavingspreventie,	5	3	5	4	2	19
Apotheker	4	3	4	3	3	17
Broederschool Molenberg,	4	2	4	4	3	17
Zorgcentrum de Hollehof	2	2	4	2	3	13
Algemeen Maatschappelijk Werk	4	2	1	3	1	11
Peuterspeelzaal 't Vosje	4	2	2	1	2	11
Stichting Dienstverlening Ouderen Heerlen (SDOH)	3	3	1	0	3	10
Stichting Buurtbeheer Molenberg (SBM)	3	3	3	1	0	10
Peuterspeelzaal de Kubus	2	2	1	3	1	9
Zorggroep Thuis	1	2	1	1	4	9
Huisarts	2	1	3	1	0	7
Mondriaan Zorggroep, divisie ouderen	0	0	1	2	3	6
Tracee, jongerenwerk	0	1	0	1	2	4
Hanssen Footcare	0	0	0	0	2	2
Logopediste	1	0	0	0	0	1
<b>Totaal aantal bijeenkomsten</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>21</b>

Aantal organisaties bij minstens 1 bijeenkomst dat jaar	14	14	14	14	14	14
Gemiddeld aantal aanwezigen op de vergaderingen	8,8	10,7	8	8,5	9,3	8,9

In het eerste jaar is van de 14 partijen die participeren in het netwerk Zorg & Gezondheid iemand ten minste één keer naar een bijeenkomst gekomen. Slechts één deelnemer is na een bijeenkomst niet meer terug gekomen (de logopediste). De andere 13 partners zijn in de jaren daarop regelmatig bij het overleg geweest. Tien organisaties hebben aan minstens de helft van de bijeenkomsten deelgenomen. De Stichting Buurtbeheer Molenberg (SBM) en de huisarts in de wijk hebben in 2004 niet aan de bijeenkomsten van het netwerk deelgenomen. Na 2000 zijn er nog drie nieuwe samenwerkingspartners bijgekomen.

### **Taakverdeling/ rol partners**

De GGD Oostelijk Zuid-Limburg is de trekker van het netwerk. Verschillende netwerkpartners geven aan dat de rol van de GGD essentieel is. De GGD bereidt de bijeenkomsten voor, notuleert, ondersteunt de activiteiten en stemt in het Voorzittersoverleg de activiteiten van het netwerk af met die van de andere netwerken in de wijk. Een aantal deelnemers aan het netwerk heeft vooral een schakel- of intermediaire rol: om de behoeftes of problematiek van de eigen cliëntengroep (jongeren, ouderen, etc.) te signaleren en in het netwerk op de agenda te zetten. Aanvullend geven ze de eigen cliëntengroep informatie over de activiteiten die worden georganiseerd. De meeste deelnemers aan het netwerk zijn al jarenlang werkzaam in de wijk Molenberg en zijn daar goed bekend. Een aantal netwerkpartners levert bijdragen aan het opzetten en uitvoeren van gezondheidsbevorderende activiteiten.

### *Tevredenheid met betrekking tot samenwerking*

Over de samenwerking binnen het netwerk zijn de meeste netwerkpartners tevreden. Zij zijn gevraagd een oordeel te geven over tien aspecten van samenwerking: gemeenschappelijke doelen, duidelijkheid van afspraken en taakverdeling, communicatie, afstemming, openheid en onderling vertrouwen, werkwijze, nakomen van afspraken, expertise binnen het netwerk, ondersteuning door de eigen instelling en afstemming met anderen netwerken. De eerste negen aspecten werden door bijna iedereen als voldoende tot goed omschreven. Dit geeft aan dat de samenwerking op bijna alle punten goed functioneert en men daarover tevreden is.

Het enige punt dat door de meerderheid van de geïnterviewden als redelijk tot onvoldoende werd beoordeeld was de afstemming van de activiteiten van het netwerk met die van de andere netwerken in de wijk. Kritiek van de geïnterviewden hierbij was dat het voorzittersoverleg niet frequent plaatsvindt en niet diepgaand genoeg is. Er wordt volgens de geïnterviewden langs elkaar heen gewerkt en er is onvoldoende afstemming.

### *Tevredenheid met betrekking tot resultaten van het netwerk*

De verwachtingen t.a.v. de resultaten van het netwerk zijn voor de deelnemers aan het netwerk geheel of gedeeltelijk uitgekomen. De meeste geïnterviewden gaven aan dat:

- door de bijeenkomsten de onderlinge contacten beter zijn geworden, waardoor er makkelijker wordt samengewerkt en zaken sneller geregeld kunnen worden.
- men door deelname aan het netwerk beter en breder is geïnformeerd over wat er in de wijk speelt. Voor velen is dit een toegevoegde waarde van het netwerk; zo kan men vanuit een breder perspectief de eigen functie vervullen.
- verder geeft een aantal mensen aan dat zichzelf, en soms ook hun eigen organisatie, door deelname aan het netwerk meer aandacht hebben gekregen voor het thema gezondheid.

- daarnaast is men tevreden over de activiteiten die plaatsvinden; men merkt dat de bewoners die deelnemen aan de activiteiten het leuk en belangrijk vinden en men ziet bij deelnemers ook een toename van kennis en bewustwording over de onderwerpen die aan de orde zijn geweest.

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat ze wel meer zouden willen met het netwerk, maar dat ze er zelf niet meer tijd aan kunnen besteden. Anderen geven aan dat ze in de toekomst graag ook aandacht zouden willen geven aan aspecten die ze nu missen:

- Een aantal sleutelfiguren in de wijk wordt gemist bij de bijeenkomsten van het netwerk; zoals de huisarts en de buurtcontactambtenaar van de gemeente.
- De bewoners zijn te weinig betrokken bij het netwerk. De netwerkpartners missen de inbreng van en het contact met bewoners en de intermediairen om de vragen en problemen van de bewoners goed op tafel te krijgen. Men vindt dat er te weinig feeling is met de leefwereld van bewoners. Bewoners/vrijwilligers of vertegenwoordigers van bewonersgroepen in de wijk (zoals de Ouderenraad) zouden ook aan de bijeenkomsten van het netwerk moeten deelnemen. Of het netwerk zou op andere manieren, bijvoorbeeld d.m.v. huisbezoek, meer in gesprek moeten komen met de bewoners. Of er moet een plek in de wijk komen waar bewoners en professionals makkelijk met elkaar in contact kunnen komen en kunnen praten over de activiteiten die worden georganiseerd (een ontmoetingsplek).
- Meer aandacht voor noodzakelijke voorzieningen in de wijk, zoals het winkelaanbod, geldautomaten, ontmoetingsplekken en de huisartsenzorg in de wijk. Maar ook meer aandacht voor andere factoren die van invloed zijn op gezondheid; zoals het functioneren van de gezondheidszorg en hulpverlening, de kwaliteit van de fysieke leefomgeving in de wijk (woonomstandigheden, verkeer, milieu, etc.) en de sociale leefomgeving (sociale cohesie, onderlinge steun, burenhulp, enz.).
- Meer discussie op de netwerkbijeenkomsten. Er zou meer tijd geïnvesteerd moeten worden in gezamenlijke diagnose en beleidsontwikkeling.
- Meer nieuwe en/of andere activiteiten. Nu nemen vaak dezelfde bewoners deel aan de activiteiten. Een ander soort activiteit kan andere bewoners aanspreken. Daarnaast is het goed om het programma af en toe te vernieuwen want 'altijd hetzelfde bloedt dood'. Je moet ook meegaan met de activiteiten en sporten die in de mode zijn.
- Een deelnemer zou graag willen kijken of het mogelijk is om meer structurele activiteiten op te zetten waarmee het probleem van overgewicht bij de jeugd echt aangepakt wordt. Hiervoor zou wel een breder samenwerkingsverband en meer financiële middelen nodig zijn (bijvoorbeeld via een Brede School, samenwerking met andere netwerken in de wijk of via de BOS-Impuls).

Bij de bespreking van bovenstaande meningen (uit de mondelinge interviews), bleek dat de meeste partners het er mee eens zijn dat een aantal van deze aspecten in de toekomst meer aandacht zullen moeten krijgen, maar men ziet niet altijd hoe het netwerk Zorg & Gezondheid hier zelf praktische invulling aan kan geven. Op een aantal terreinen ziet men voor het netwerk vooral een signalerende taak. Zo wordt in het overleg Zorg en Voorzieningen voor ouderen in de wijk al veel aandacht besteed aan het functioneren van de gezondheidszorg, hulpverlening en de fysieke leefomgeving van ouderen.

#### *Tijdsinvestering*

De bijeenkomsten van het netwerk kosten de partners gemiddeld 4 uur per keer (inclusief voorbereiding). Per jaar besteden de partners hieraan gemiddeld 16-20 uur per jaar. Daarnaast zijn verschillende netwerkpartners actief bij de activiteiten die worden georganiseerd. Daaraan besteden ze gemiddeld 14 tot 20 uur per jaar.

Het aantal uren dat de GGD per jaar besteedt aan wijkgerichte gezondheidsbevordering in Molenberg varieert. Voor 2003 en 2004 werden respectievelijk 490 uur en 459 uur begroot. Uit de urenregistratie over het jaar 2004 blijkt dat de GGD meer uren heeft besteed aan wijkgerichte gezondheidsbevordering in Molenberg dan was begroot. In 2004 heeft de GGD in totaal 618 uur besteed, waarvan 271 uur aan de coördinatie van het netwerk Zorg & Gezondheid en 347 uur aan het organiseren of ondersteunen van gezondheidsbevorderende activiteiten in de wijk.

#### *Budget*

De GGD krijgt extra middelen van de gemeente Heerlen voor de coördinatie van het Netwerk Zorg & Gezondheid en het organiseren/ondersteunen van gezondheidsbevorderende activiteiten in Molenberg. De andere betrokken organisaties betalen de uren voor overleg uit hun reguliere budget. De kosten van de activiteiten van het Netwerk worden gedeeld door Stichting Buurtbeheer Molenberg (SBM) en de GGD. De activiteitenbegroting was in 2003 € 3334 en in 2004 € 2020.

## Bijlage 6

### Voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst

#### INSCHAKELEN JEUGDARTS BIJ LEERLINGEN MET ZIEKTEVERZUIM

##### **Partijen:**

Gemeente [REDACTED], ten deze krachtens mandaat / machtiging rechtsgeldig vertegenwoordigd door wethouder [REDACTED], handelend ter uitvoering van het besluit van burgemeester en wethouders van ....., hierna te noemen: de gemeente;

School X locatie Y gevestigd te [REDACTED], vertegenwoordigd door [REDACTED] – voorzitter van de centrale directie, hierna te noemen School X;

Basisschool A gevestigd te [REDACTED], vertegenwoordigd door [REDACTED], Algemeen directeur, hierna te noemen Basisschool A;

GGD [REDACTED], afdeling Jeugdgezondheidszorg, gevestigd te [REDACTED], vertegenwoordigd door [REDACTED], algemeen directeur, hierna te noemen de GGD;

Nederlands instituut voor gezondheidsbevordering en ziektepreventie, gevestigd te Woerden, vertegenwoordigd door [REDACTED], hierna te noemen NIGZ

##### **In overweging nemende:**

-dat de opzet van de samenwerking is dat gedurende twee schooljaren het ziekteverzuim bij leerlingen op School X en Basisschool A intensiever begeleid wordt. De begeleiding van de leerlingen met ziekteverzuim zal plaatsvinden door een jeugdarts.

-dat het doel van deze begeleiding is het laten afnemen van het ziekteverzuim. Het neven doel is dat leerervaringen voor andere scholen en wijken uit dit pilot project worden getrokken.

-dat de landelijke organisatie NIGZ de ondersteuning levert bij onder meer de implementatie van onderhavig project.

-dat de kosten voor dit project (looptijd twee jaren) worden geraamd op [REDACTED]. Door de GGD zal [REDACTED] worden gefinancierd vanuit het fonds ontwikkelgelden. Het overige bedrag zal worden betaald door de gemeente [REDACTED]. Basisschool A en School X leveren geen financiële bijdrage aan dit project maar leveren de organisatorische inspanning (automatisering verzuimadministratie, meldingsbeleid, etc.) die nodig zijn in het kader van dit project.

-dat deze overeenkomst de wijze waarop partijen samenwerken regelt.

-dat de gemeenteraad van de gemeente [REDACTED] in zijn vergadering van dd-mm-jj met de vaststelling van de nota Lokaal Gezondheidsbeleid deze pilot heeft vastgesteld als een van de gezondheidsbevorderende activiteiten voor Binnenstad Oost.

## **Komen het navolgende overeen:**

### **School**

#### *Artikel 1*

- 1.1 Basisschool A en School X maken in onderlinge samenhang afspraken over de wijze waarop zij hun schoolorganisatie voorbereiden op, en in gaan richten ten behoeve van de pilot.
- 1.2 Zij stellen hiertoe o.a. een brief op waarmee ouders zich akkoord verklaren dat de school het ziekteverzuim doorgeeft aan de GGD-jeugdarts.

#### *Artikel 2*

Basisschool A en School X verankeren onderhavig project in het schoolbeleid middels het schoolplan/gids.

### **GGD**

#### *Artikel 3*

- 3.1 De GGD zet voor School X 120 uren jeugdarts in en voor Basisschool A 80 uren jeugdarts per schooljaar, gemiddeld is dit voor School X 3 uren per schoolweek en voor Basisschool A 2 uren per schoolweek.
- 3.2 De GGD maakt intern werkafspraken – uiteraard in overleg met de betreffende jeugdartsen – over de wijze waarop zij hun organisatie voorbereiden op, en in gaan richten ten behoeve van de pilot.
- 3.3 In beginsel zal de jeugdarts de kinderen oproepen op de locatie van de school.
- 3.4
- 3.5 De GGD verzorgt de projectleiding gedurende de looptijd van de pilot.

#### *Artikel 4*

- 4.1 De GGD financiert ten behoeve van het onderhavige project een bedrag van ██████████
- 4.2 De GGD stuurt per dd-mm-jj en dd-mm-jj een factuur, elk groot ██████████ naar de Gemeente ██████████
- 4.3 De dienstverlening van de GGD is niet BTW-plichtig i.v.m. BIG-vrijstelling.

### **Gemeente ██████████**

#### *Artikel 5*

- 5.1 De gemeente ██████████ is initiatiefnemer en hoofdfinancier van deze pilot.
- 5.2 De leerplichtconsulent zal acties in het kader van een vermoeden van ongeoorloofd schoolverzuim afstemmen met de pilot.

### **NIGZ**

#### *Artikel 6*

Het NIGZ levert ondersteuning bij onder meer de implementatie van het monitoren/effectmeting.

## **Algemene bepalingen**

#### *Artikel 7*

- 7.1 Het project vangt aan vanaf het schooljaar 20xx/20yy (1 september 20xx).
- 7.2 Het project zal een looptijd hebben van twee schooljaren en zal aan het einde van de periode worden geëvalueerd. De wijze en het tijdstip waarop de evaluatie zal plaatsvinden zal door partijen uitgewerkt worden.

#### *Artikel 8*

Voorts zal door partijen een handzaam draaiboek gemaakt worden op basis waarvan andere scholen deze manier van ziekteverzuimbegeleiding kunnen invoeren.

*Artikel 9*

Doel van het project is meer grip te krijgen op risicoleerlingen met verhoogd ziekteverzuim. Afgeleide doelstelling is het ziekteverzuim te reduceren met 30 % gereduceerd is. Beoordeeld kan worden of dit verzuim gerechtvaardigd is en zonodig kan voor de leerling en/of ouders een passend hulp- of begeleidingstraject worden uitgezet.

*Artikel 10*

Partijen verplichten zich met elkaar in overleg te treden indien zich onverhoopt onverwachte of onvoorziene gebeurtenissen voordoen. Partijen zullen daarbij steeds rekening houden met de uitgangspunten van de onderhavige overeenkomst en met de wederzijdse belangen van partijen.

De Gemeente [REDACTED]  
Wethouder [REDACTED]

Basisschool A  
de heer [REDACTED]

GGD-jeugdgezondheidszorg  
De heer drs. [REDACTED]

School X  
De heer drs. [REDACTED]

NIGZ  
De heer [REDACTED]

## Bijlage 7 Lokaal leiderschap

### Procesmanager Lokale samenwerkingsverbanden

Lokale samenwerkingsverbanden zijn vaak zeer complex en dynamisch en in veel gevallen zijn vooraf de doelen, gewenste eindresultaten en rollen van verschillende partners niet geheel duidelijk. Als we het hebben over intersectoraal werken en lokale samenwerking dan is het van groot belang ook aandacht te geven aan de rol van diegene die een dergelijk complex proces moet managen. Waar moet deze persoon rekening mee houden en wat moeten zijn/haar kwaliteiten zijn? We dienen hierbij onderscheid te maken tussen de projectleidersrol (Saan, H. e.a., Projectmanagement voor gezondheidsbevordering en preventie, 2004) en de functie van procesmanager, netwerkmanager (Bohlmeijer, E. e.a., Procesmanagement in Public Health, Utrecht, 2005), sociaal entrepreneur (Hoeijmakers, M., Maastricht, 2005).

In bovengenoemde publicaties worden uitvoerig de rollen van projectleider, procesmanager c.q. sociaal entrepreneur beschreven. We volstaan hier dan ook met een korte samenvatting te geven van wat hierover geschreven is met verwijzing naar deze publicaties. Indien men meer uitgebreid over deze onderwerpen geïnformeerd wil worden kan men zich tot deze publicaties wenden. Daarnaast wordt wel een checklist van de vaardigheden van de verschillende functies gegeven.

In samenwerkingsverbanden, waarbij situaties meestal dynamisch en complex zijn is aandacht voor procesmanagement gewenst. Dit beslaat niet de rol van de projectleider die zich bezighoudt met initiëren, oriënteren, planning, uitvoering en evaluatie (Saan H. e.a. Projectmanagement voor gezondheidsbevordering en preventie ). Als we het hebben over procesmanagement dan denken we aan termen als; ontwikkelen, relaties tussen de partners, handelingen en faciliteren (Groote et al. in Bohlmeijer 2005.). Een combinatie van beiden is meest raadzaam.

In de publicatie procesmanagement in Public Health staan enkele vaardigheden van een procesmanager beschreven (Bekkering e.a.2001, in Bohlmeijer 2005):

Een procesmanager:

- Is in staat stap voor stap voortgang te maken met draagvlak en haalbaarheid in balans;
- Is in staat speelruimte aan te duiden en spelregels af te spreken met partijen;
- Is in staat te zien hoe partijen zich verhouden tot consolidatie; aanhakend, afhakend , aansluitend of afwachtend.
- Is in staat om voor het proces beelden van relevante onderstromen te herkennen en te gebruiken;
- Is in staat een krachtenveldanalyse te maken;
- Is in staat om hindermacht te herkennen en deze te isoleren of te incorporeren;
- Is in staat om te onderhandelen;
- Is in staat om voortdurend zijn eigen positie binnen het krachtenveld te bepalen (mate van invloed en aantal mensen en/of onderwerpen waarop hij invloed heeft).

In dezelfde publicatie is eveneens een modelvoorbeeld stappenplan voor een goed procesverloop te vinden (pagina 21; Bohlmeijer 2005) dat behulpzaam kan zijn bij de opzet van een samenwerkingsverband.

Een checklist voor de vaardigheden van een projectleider komt uit : [Projectmanagement voor gezondheidsbevordering en preventie; Saan, H. e.a. pag. 118.](#)

Benodigde vaardigheden voor een projectleider (Saan, H. e.a. Woerden 2004):

1. Inhoudelijke vaardigheden om het probleem dat in het project aan de orde is goed te begrijpen, het professioneel te analyseren en daarop de passende oplossingen toe te passen.
  2. Organisatorische vaardigheden, om de capaciteit te mobiliseren, de timing te sturen en de organisatie te laten werken, inclusief het omgaan met externe belanghebbenden.
  3. Sociale vaardigheden, om alle betrokkenen, dus ook zichzelf, goed te begrijpen en aan te voelen en voor heldere communicatie te zorgen.
- Deze drie soorten vaardigheden zijn voor iedere manager van belang.
4. De vierde groep bestaat uit vaardigheden die specifiek met de projectformule samenhangen:
    - a) het project tastbaar maken
    - b) het overzicht bewaren
    - c) het spreken van verschillende talen

- d) het omgaan met de ongewone positie van het project in de organisatie
- e) het omgaan met de projectmedewerkers
- f) het zorgen voor jezelf

# **Project Gezonde Leefgewoonten Westerpark GG&GD Amsterdam**

## **MONITOR- EN EVALUATIEPLAN**

### **OMSCHRIJVING METHODEN Participatie en Samenwerking**

! Methoden zoals aangepast voor dit project

# INLEIDING

*Toelichting bij het gebruik van de tabellen en vragenlijsten in het project Gezonde Leefgewoonten Westerpark*

Dit document is bedoeld om de verschillende methoden (tabellen en vragenlijsten) te beschrijven:

- 1) Wat is het doel/nut;
- 2) Wat leveren ze op;
- 3) In welke fasen van het onderzoek is het belangrijk ze in te vullen;
- 4) Hoe vul je ze in.

Het gaat om de volgende tabellen en vragenlijsten:

*Participatie:*

- Tabel A. Wie participeert
- Tabel B. Niveau van participatie
- Tabel C. Bereik van participatie

*Intersectorale samenwerking:*

- Tabel D. Beschrijving van de samenwerking
- Tabel E. Bevorderende en belemmerende factoren m.b.t. intersectorale samenwerking

Het project Gezonde Leefgewoonten Westerpark kent de volgende fasen:

0. Omschrijving community
- I. Initiatiefase (projectopzet en verkrijgen financiering)
- II. Lokale projectorganisatie (o.a. opzet projectgroep, betrekken stadsdeel)
- III. Problemanalyse
- IV. Ontwikkelingsonderzoek
- V. Implementatie (implementatie van interventies met actiebegeleidend onderzoek)
- VI. Evaluatie (proces- en effectevaluatie)

Samenvatting van de in te vullen vragenlijsten en tabellen per fase

(toelichting bij de verschillende onderdelen in dit document)

- Fase I: Tabel A, C,
- Fase II: Tabel A, B, C, D, E
- Fase III: Tabel A, B
- Fase IV: Tabel A, B, C, D, E
- Fase V: Tabel A, B, C, D, E
- Fase VI: Tabel A, B, C, D, E

# PARTICIPATIE

## BESCHRIJVING EN METING PARTICIPATIE

(informatie over de mate van participatie en het totstandkomen daarvan)

Samenvatting: doel van de tabellen en fasen waarin ze gebruikt moeten worden

Tabel A geeft aan wie de **actoren in de verschillende fasen** (zouden moeten) zijn. Dit is voor de eerste fasen gebaseerd op een actoranalyse. Dit is nodig om de juiste personen of organisaties te kunnen benaderen en wordt ook gebruikt om de juiste actoren voor de andere tabellen te identificeren. Deze tabel is dus nodig voor alle fasen (I t/m VI), dit is een soort basistabel.

Tabel B geeft voor iedere fase per onderscheiden actor/groep aan wat het gewenste en behaalde niveau van participatie is. Dit **maakt ons als projectteam bewust in welke mate bijdragen van de actoren noodzakelijk is** en waar beginsituatie en doel nog sterk uiteenlopen, zodat duidelijk wordt waar extra aandacht aan besteed moet worden om dat beoogde participatieniveau te halen. De oorspronkelijke opzet van de methode is gericht op de participatie van de einddoelgroep, maar ook voor intermediären, die bijdragen aan verschillende delen van een project, kan het gebruikt worden. Om de formulering van de scores minder verwarrend te maken voor deze groepen is de term 'professionals' vervangen door 'het GG&GD-projectteam', zodat onderscheid tussen de GG&GD en andere betrokkenen duidelijker is, en de term 'mensen' is vervangen door 'actoren', omdat dus zowel de einddoelgroep als andere betrokken groepen bedoeld worden.

Deze tabel is in elk geval van belang voor elke fase waarin participatie van de einddoelgroepen (Turkse en Marokkaanse vrouwen) gewenst of noodzakelijk is (fasen III, IV, V en VI). Ook de participatie van de andere actoren in die fase levert belangrijke informatie over wie echt noodzakelijk zijn om onze doelen te bereiken en in hoeverre ze daar ook daadwerkelijk hebben bijgedragen. Voor fase I lijkt deze tabel niet belangrijk, daar is vooral samenwerking en het delen van meningen/informatie van belang. Voor fase II is deze tabel wel belangrijk, omdat de projectgroep niet naar wens zal functioneren als niet een behoorlijke mate van participatie plaatsvindt door de verschillende leden.

Tabel C geeft informatie op een snijpunt tussen participatie en samenwerking. Doordat in deze tabel 'indicatoren van participatie' voor alle actoren in een fase als geheel wordt ingevuld ontstaat een soort van 'intensiteit van de samenwerking' in de betreffende fase.

Deze tabel maakt het voor ons **als projectteam mogelijk om te plannen en te sturen op de gewenste participatie van de betrokkenen op de verschillende indicatoren.**

Bovendien is deze tabel ook een geschikt **instrument om met de betrokkenen zelf een 'diagnose' te stellen** over hoe de participatie van allen verloopt en te meten of het gewenste resultaat daarin bereikt wordt.

Dit is van belang in de projectgroep en alle eventuele werkgroepen in verschillende fasen. Door het belang voor de planning en sturing is deze tabel belangrijk voor alle fasen van het project waar ook samenwerking plaatsvindt (I, II, IV, V en VI). Als instrument in samenwerking met de betrokkenen in project- en werkgroepen is het in elk geval nuttig in fasen II, IV en V (en waarschijnlijk VI).

## Verder toelichting

### Tabel A. Wie participeert?

- Geef in eerste kolom aan welke belangengroepen participeren (welke einddoelgroep, intermediair (bestuurlijk en uitvoerend niveau), etc.).
- Geef voor elke groep aan in welke fase participatie is gewenst/vereist.

### Tabel B. Niveau

Per fase:

- Geef per groep aan wat de begin-, doel- en later resultaat-participatie is (voor een omschrijving van de te gebruiken scores: zie onderaan de pagina)
- Als subgroepen van een groep niet op hetzelfde niveau zitten/komen kan dit door percentages worden aangegeven

Beantwoord tevens de volgende vragen:

1. Welke instrumenten/methoden zijn ingezet om het gewenste resultaat te behalen?
2. Welke bevorderende en belemmerende factoren ben je tegengekomen?

### Scores Tabel B:

<b>6. Zelfmobilisatie</b>	Het GG&GD-projectteam staat op de achtergrond in het programma. Actoren maken onafhankelijke keuzes, leggen hun eigen contacten en hebben volledige controle over planning en implementatie van activiteiten. Meeste financiering wordt gevonden door actoren zelf, die ook controle hebben over de besteding.
<b>5. Interactieve participatie</b>	Actoren zijn betrokken in een partnership met het GG&GD-projectteam in planning en implementatie van activiteiten. Besluiten worden gezamenlijk gemaakt en actoren leveren hulpbronnen aan.
<b>4. Functionele participatie</b>	Actoren zijn meer betrokken bij het proces van besluitvorming. Ze doen actief mee aan de ontwikkeling van programma's en activiteiten. Het GG&GD-projectteam heeft de controle in handen en neemt de uiteindelijke besluiten.
<b>3. Participatie via consultatie</b>	Actoren worden geconsulteerd over het programma en er wordt geluisterd en gehandeld naar hun visie als het GG&GD-projectteam dat nodig acht. De besluitvorming ligt bij het GG&GD-projectteam.
<b>2. Participatie via informatie</b>	Actoren worden geïnformeerd over het programma en de activiteiten en worden betrokken via het stellen en beantwoorden van vragen.
<b>1. Passieve participatie</b>	Het GG&GD-projectteam heeft de volledige controle over het programma, de planning en organisatie van activiteiten, het leggen van contacten en is verantwoordelijk voor de financiering. Actoren worden geïnformeerd over plannen.
<b>0. Geen participatie</b>	Actoren worden niet geïnformeerd over plannen; alleen over de activiteiten waar ze bij betrokken zijn.

Als niet de gehele groep van actoren eenzelfde niveau heeft/hoeft te bereiken, kan ook met percentages/aantallen op verschillende niveaus gewerkt worden, gebruik hiervoor een extra regel bij de betreffende groep.

### **Tabel C. Bereik**

Per fase:

- Geef aan, met een getal van 1- 5 welk bereik van participatie plaats vindt, gewenst is en uiteindelijk behaald is.
- In de laatste kolom is er gelegenheid om een toelichting op de doelen en resultaten te geven

Beantwoord tevens de volgende vragen:

1. Welke instrumenten/methoden zijn ingezet om het gewenste resultaat te behalen?
2. Welke bevorderende en belemmerende factoren ben je tegengekomen?

Lees ter verduidelijking van de schema's eventueel de notitie van NIGZ/SLAG over participatie.

Gebruik voor het aangeven van beginsituatie, doel en resultaat de volgende scores:

### **Scores Tabel C:**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | = participatie vooral vanuit één organisatie            |
| 2 | = participatie uit een klein deel van de betrokkenen    |
| 3 | = participatie met ongeveer de helft van de betrokkenen |
| 4 | = participatie met een groot deel van de betrokkenen    |
| 5 | = participatie met (bijna) alle betrokkenen             |

# INTERSECTORALE SAMENWERKING

## BESCHRIJVING INTERSECTORALE SAMENWERKING

*(in hoeverre is de intersectorale samenwerking van belang bij het bereiken van/komen tot effectieve interventies)*

### Samenvatting: doel van de tabellen en fasen waarin ze gebruikt moeten worden

Tabel D geeft een beschrijving van de **gewenste en bereikte samenwerking**, zowel de **manier** van samenwerken (van persoonlijke relaties tot institutionele contracten) als het **terrein** van samenwerking (uitwisseling van informatie tot levering van producten/diensten met of aan elkaar) en de **onderlinge relaties** tussen de verschillende actoren. Deze tabel levert interessante informatie in de fasen waar samenwerking een belangrijk onderdeel is: II, IV, V en VI.

Tabel E biedt ruimte voor een beschrijving van de **belemmerende en bevorderende factoren** die zijn ervaren in de samenwerking. Aan het eind van elke fase waarvoor tabel D is ingevuld, kan tabel E worden gebruikt om te evalueren wat wel en niet goed is gegaan (dus fasen II, IV, V en VI). Ook bij de evaluatie binnen de project- en werkgroepen kan deze tabel als aanvulling bij Tabel C worden gebruikt, om de daar aangegeven bevindingen te kunnen verklaren.

### Inleiding

Samenwerken kan op vele manieren. Zelfs binnen 1 project kunnen vele samenwerkingsvormen zijn. Als je niet met onderstaande tabellen uit de voeten kunt, beantwoord dan op je eigen manier de vragen die hier aan ten grondslag liggen:

1. Met wie werk je samen (met welke categorieën/ groepen)
2. Hoe ziet de samenwerking er uit.
3. Wat is het doel van de samenwerking, met aan het eind de vraag is dit doel ook bereikt.
4. Wat waren de voor en nadelen van de samenwerking (wat kostte het en wat leverde het op)
5. Wat kun je aan anderen voor tips geven over samenwerking (wat waren bevorderende factoren en faal factoren)

De onderliggende theorie die bij dit stuk hoort staat in het 'model lokale samenwerking'.

### Beschrijving van de samenwerking

Beschrijf dit als nulmeting en als eind evaluatie.

Als samenwerking belangrijk is in het project, beschrijf dit dan ook als tussenmeting.

Vul in tabel D de antwoorden in op de volgende vragen:

1. Welke partijen zijn samenwerkingspartners voor het CIB pilot-project?
2. Met welke partners werd (voor het CIB pilot-project ) al samengewerkt?
3. Op welke niveau wordt er samengewerkt? Noem het niveau en beschrijf hoe de samenwerking eruit ziet.
4. Op welke terreinen is er samenwerking? Noem het terrein, en beschrijf waar de samenwerking over gaat.
5. Omschrijf de onderlinge samenwerking/relatie tussen partners, dus niet direct in verband met dit project.

Op basis van de 'gewenste participatie' uit tabel A van de participatie-metingen kunnen tabellen D en E worden opgesteld van de betrokken actoren per fase.

## Scores Tabel D

### **(a) Niveau van samenwerking, geef beschrijving van de vorm van overleg.**

0. Geen samenwerking.
1. Persoonlijk relaties: Informele relaties met een nadruk op de uitwisseling van informatie en gezamenlijke benefits (bv. consultants).
2. Informele organisatorische verbanden: Samenwerking op organisatieniveau. Gezamenlijke uitwisseling van informatie of diensten zonder betaling. Gebaseerd op informele afspraken.
3. Formele organisatorische verbanden: Samenwerking is geformaliseerd in duidelijke contracten en levering van producten/diensten met betaling. De contracten kunnen korte of lange termijn zijn. Ook kan de samenwerking bestaan uit werkgroepen, commissies of andere officiële samenwerkingsverbanden.
4. Institutionele verbanden: Een lange termijn samenwerking met een aparte organisatorische entiteit (bv afdeling) om de samenwerking te managen.

### **(b) Terrein van samenwerking (meerdere mogelijk), geef beschrijving wat de inhoud is van de samenwerking**

0. Geen.
1. Uitwisseling van informatie/communicatie; samenwerking en standaardisatie.
2. Samenwerking m.b.t. de output; leveren van diensten aan een bepaalde doelgroep.
3. Samenwerking m.b.t. de input; gezamenlijke/gecoördineerde levering van producten/diensten aan elkaar.
4. Gezamenlijke of gecoördineerde beleidsbeïnvloeding; advisering, lobby, politieke druk.
5. Anders, nl. ....

### **(c) Onderlinge samenwerking/relatie**

→ buiten het project (vooraf en na afloop?)

Geef een omschrijving.

## Tabel E:

### **Bevorderende en belemmerende factoren**

Geef in tabel E aan welke bevorderende en belemmerende factoren je bent tegen gekomen met het samenwerken. Geef per partner aan hoe de genoemde factor ervaren wordt. Gebruik daarbij de volgende tekens:

+ = is aanwezig  
++ = is zeer sterk aanwezig

### **Evaluatie vragen**

1. Wat was het voordeel van samenwerking?.....
2. Wat was het nadeel van samenwerking? .....
3. Wat kan je als tips voor anderen meegeven?.....

**Tabel A: Wie participeert?**

<b>Groep</b>		Fase III Probleemanalyse
<b>Einddoelgroepen</b>		
	Turkse vrouwen	
	Marokkaanse vrouwen	
	Turkse mannen	
	Marokkaanse mannen	
<b>Management niveau</b>		
	Sector welzijn, stadsdeel	
	Afdeling sport, stadsdeel	
	Stichting welzijn, management	
	Gezondheidscentrum, manager	
<b>Professionals</b>		
	Buurthuiswerkers	
	Opbouwwerkers	
	Sportbuurtwerkers	
	Huisartsen	
	Fysiotherapeuten	
	Diëtisten	
	VETC-ers	
	JGZ	
	Particuliere sportaanbieders	
	Winkeleigenaren (voeding)	
<b>Vrijwilligers</b>		
	Marokkaanse zelforganisaties	
	Turkse zelforganisaties	

Codes bij invullen:

J = ja

- = nee

**Tabel B: Niveau van participatie**

<b>Fase: III. PROBLEEMANALYSE</b>			
<b>Groepen</b>	<b>Beginsituatie</b>	<b>Doel</b>	<b>Resultaat</b>
Turkse vrouwen			
Marokkaanse vrouwen			
Buurthuiswerkers			
Opbouwwerkers			
Sportbuurtwerkers			
Huisartsen			
Fysiotherapeuten			
Diëtisten			
VETC-ers			
Marokkaanse zelforganisaties			
Turkse zelforganisaties			

Voor de gebruikte scores: zie schema op pagina 4

Toelichting:

*Beginsituatie:*

*Doel:*

*Resultaat:*

**Tabel C: bereik van participatie**

<b>Fase: II. LOKALE PROJECTORGANISATIE</b>					
		<b>Beginsituatie</b>	<b>Doel</b>	<b>Resultaat</b>	
<b>6. Organisatie</b>	Opgezet en uitgevoerd door één professionele organisatie				Door alle betrokkenen
<b>5. Management</b>	Management wordt vnl. door beroepskrachten bepaald				Door alle betrokkenen
<b>4. Mobilisatie middelen</b>	Middelen (geld, facilitair) komen van één organisatie				Alle betrokkenen leveren middelen
<b>3. Mobilisatie menskracht</b>	Menskracht komt vanuit één organisatie				Alle betrokkenen leveren menskracht
<b>2. Leiderschap</b>	De samenwerking wordt door één (professionele) partij geïnitieerd				Evenredige vertegenwoordiging van alle betrokkenen
<b>1. Behoeft bepaling</b>	Doelen van de meest invloedrijke organisatie worden bereikt				Doelen van alle betrokkenen worden bereikt

Voor de gebruikte scores: zie schema op pagina 5

**Toelichting:**

*Beginsituatie:*

*Doel:*

**Tabel D: Beschrijving van de samenwerking**

<b>Fase: II. LOKALE PROJECTORGANISATIE</b>	
<b>Partner waarmee men samenwerkt</b>	
	1 Sector Welzijn, stadsdeel
	2 Afdeling sport, stadsdeel
	3 Stichting Welzijn, management
	4 Gezondheidscc., manager
	5 Opbouwwerk
	6 Marokkaanse zelforganisatie
	7 Turkse zelforganisatie
<b>Is al langer samenwerking mee</b>	
<b>Niveau (a)</b>	Beginsituatie Doel Resultaat
<b>Terrein van samenwerking (b)</b>	Beginsituatie Doel Resultaat
<b>Onderlinge samenwerking/ relaties tussen partners (c)</b>	

(a), (b), (c): Voor de gebruikte scores: zie schema op pagina 7

Toelichting:

**Niveau**

*Beginsituatie:*

*Doel:*

**Terrein**

*Beginsituatie:*

*Doel:*

**Onderling:**

**Bevorderende en belemmerende factoren**  
(zie model lokale samenwerking voor voorbeelden)

Geef in onderstaande tabel aan welke bevorderende en belemmerende factoren je bent tegen gekomen met het samenwerken. Geef per partner aan hoe de genoemde factor ervaren wordt. Gebruik daarbij de volgende tekens:

- + = is aanwezig
- ++ = is zeer sterk aanwezig)

Tabel E: Bevorderende en belemmerende factoren m.b.t. intersectorale samenwerking

<b>Fase II: Lokale Projectorganisatie</b>				
	Partner 1	partner 2	Partner 3	partner 4
<b>Bevorderende factoren</b>				
Aandacht voor ondersteunen empowerment Van migranten				
Geld voor zorgbeleid				
Belang aan thema				
<b>Belemmerende factoren</b>				
Bezuinigingen welzijnssector				

**Evaluatie vragen**

4. Wat was het voordeel van samenwerking?.....
5. Wat was het nadeel van samenwerking? .....
6. Wat kan je als tips voor anderen meegeven?.....

## Bijlage 9

### Achtergrondinformatie literatuur modellen lokale samenwerking

#### **1. DISC-model (Diagnosis of Sustainable Collaboration) (Universiteit Maastricht – capaciteitsgroep BEOZ en GVO, GGD Zuidelijk Zuid-Limburg, juni 2003)**

Instrument dat breed toepasbaar is op het terrein van de openbare gezondheidszorg met als doel om beter inzicht te krijgen op de belemmerende en bevorderende factoren in de beoogde samenwerking. De omstandigheden zijn verdeeld over vier factoren:

- lokale context
- draagvlak
- management
- externe factoren

Het instrument omvat zeven onderdelen:

0. algemene gegevens
1. Omstandigheden lokale context
2. Omstandigheden draagvlak
3. Omstandigheden management
4. Omstandigheden externe factoren
5. Totaalscore omstandigheden
6. Doelen en voortgang

#### **2. Gray 1989 in Walker 2000 beschrijft een samenwerkingsproces in 3 fasen:**

Fase 1: fase van probleemstelling 'problemsetting'

- Gedeelde probleemdefinitie
- Gedeelde betrokkenheid ('commitment') om samen te werken
- Identificatie van belanghebbenden
- Vaststelling van legitimiteit voor belanghebbenden
- Identificatie van vereiste hulpbronnen om samenwerking te ondersteunen

Fase 2: verkrijgen van een overeenkomst

- grondregels voor samenwerking vaststellen
- een agenda voor samenwerking overeenkomen
- organiseren van subgroepen als dat nodig is
- gezamenlijk zoeken naar informatie voor begrip van het probleem en mogelijke oplossingen.
- Opties voor oplossingen exploreren.
- Overeenstemming over hoe de problemen zullen worden opgelost

Fase 3: fase van implementatie

- omgaan met de achterban van onderhandelaars
- externe steun genereren voor de overeengekomen probleemoplossingen
- institutionaliseren van de bereikte overeenkomsten
- monitoren van de overeenkomsten en compliance verzekeren.

#### **3. Het Partnership Framework is ontwikkeld door de Human resource Development Unit van de Tasmania Department of Community and Health Services. (1998)**

In dit model worden 4 fasen onderscheiden: 1) Think (concern) 2) explore 3) build 4) progress

Fase 1: Denk na over....

In deze fase beseft een organisatie dat andere organisaties vergelijkbare belangen of doelen hebben en dat samenwerking voordelen zou kunnen hebben.

Taken: denk na over

- Potentiële partners

- Het doel: consensus over een benadering op grote schaal of een meer specifiek operationeel doel of project.

Samenwerking is een relevantere optie naarmate aan meer van de volgende kenmerken wordt voldaan (check):

- Potentiële partners delen een zelfde pakkende doelstelling
- Elke partner brengt een meerwaarde met zich mee
- Het seniormanagement van de organisaties is voor samenwerking
- Beide partners zijn bereid tot geven en nemen, met als doel dat beide partners op de lange termijn voordeel ondervinden.
- Er is een wens voor of behoefte aan flexibele oplossingen.
- Partners hebben het gevoel dezelfde risico's te lopen.
- Partners hebben overeenkomstige werkwijzen of zijn bereid daarnaar te streven.
- Partners verwachten dat de relatie kan worden gebaseerd op samenwerking, vertrouwen en openheid
- De omgeving waarin de organisaties opereren wordt gekenmerkt door snelle veranderingen en onduidelijke besluitvorming.

(partnership framework stelt dat partnership een relevante optie is als zes van de bovenstaande kenmerken van toepassing zijn, waarvan minstens de eerste 2)

#### Fase 2: Exploreer...

In deze fase gaat elke partner voor zichzelf de implicaties van samenwerking na.

Taken: Bedenk...

- Wat hun waarde is voor ons (qua vaardigheden, kennis, ervaring etc.)
- Wat onze waarde is hen
- Welke verwachtingen en belangen in het spel zijn
- Welke onstakels en risico's worden waargenomen
- Hoe de gezamenlijke geschiedenis is
- Over welke zaken niet valt te onderhandelen.

#### Fase 3: Bouw een raamwerk

In deze fase komen de potentiële partners, als de eerste fasen positief uitpakken, bij elkaar om hun verwachtingen te bespreken en te onderhandelen over een raamwerk.

Taken: er dient overeenstemming te worden bereikt op een aantal aandachtspunten:

- De visie van hoe het succes eruit ziet (belangrijkste doelen, meerwaarde van ieder, duur etc)
- De belangrijkste doelen
- Onderliggende werkprincipes (commitment ten aanzien van win-win, samenwerking versus concurrentie, vertrouwen etc.)
- Structurele afspraken (aantal partners, rollen en verantwoordelijkheden etc.)
- Processen van zaken doen

#### Fase 4: Voortgang

In deze fase begint het echte samenwerken en worden processen, doelen en projecten opgesteld en geïmplementeerd.

Taken: er dient een actieplan voor volgende stappen te worden opgesteld met de volgende aandachtspunten.

- Er kunnen miniprojecten worden opgezet.. Het succesvol afronden van kleine taken of projecten helpt om het vertrouwen in en de verbondenheid met elkaar op te bouwen;
- Bij een breed, strategisch partnership moeten in een overkoepelend projectplan ook prioriteiten worden aangebracht zodat specifieke subprojecten duidelijk worden;
- Elke organisatie dient een relatiemanager aan te wijzen die verantwoordelijk is voor contact en samenwerking

5. Hans Saan (2001) beschrijft eveneens een proces in 4 fasen:

- 1) 'forming' (eerste kennismaking)
- 2) 'storming' (eigen ideeën + verwachtingen) kunnen sterk uiteenlopen
- 3) 'norming' (kanalisering van ideeën en verwachtingen)
- 4) 'performing' (taak gericht produceren)

**6. De matrix van Peter Camp (Kaiser 1996) is een hulpmiddel om arbeidsinspanningen te coördineren in organisaties, in projecten of in netwerken. Daar waar mensen gezamenlijk werken aan een resultaat.**

<b>Beleid</b>	<b>organisatie</b>	<b>Functionarissen</b>
1. Doelen en werkwijze	2. Taken en bevoegdheden	3. Deskundigheid
4. Belanghebbenden	5. Besluitvorming	6. Autonomie
7. Wijkklimaat	8. Samenwerking	9. Houding

Hans Saan (2001) noemt nog een drietal zaken waar rekening mee dient gehouden te worden bij het proces van samenwerking:

- 1) Pas op voor irreële verwachtingen over samenwerking.
- 2) Let op de balans tussen relevant doel + leuk (Fun/action Maurice Mittelmark).
- 3) Er wordt vaak te weinig rekening gehouden met psychologische processen bij groepsontwikkeling.

Belangrijke aandachtspunten bij samenwerking uit project Nederland in Beweging (NIB) waren:

- identificatie en betrokkenheid van belangrijke actoren;
- doelen en wensen van die actoren;
- de overeenstemming over de doelen en prioriteiten;
- taken die men voor zichzelf en anderen ziet (domeinconsensus);
- de knelpunten die men ervaart.

**Bronnen:**

De netwerkbenadering; studie in opdracht van Nederland in Beweging! NIGZ/CRIM september 2001

Heel de buurt; Werken met migranten in de wijk; samenstelling H. Broekman, Forum, utrecht 2000.

DISC-model (Diagnosis of Sustainable Collaboration) Universiteit Maastricht – capaciteitsgroep BEOZ en GVO, GGD Zuidelijk Zuid-Limburg, juni 2003

Samenwerken aan een gezonde buurt; actiebegeleidend onderzoek in Eindhoven; verslag van de vierde evaluatieronde; Weijters, J. & M. Koelen, april 2003

MDF Training & Consultancy, 1999