

HANDREIKING VOOR INITIATIEFNEMERS, PROJECTLEIDERS EN NETWERKREGISSEURS

REALISATIE LOKALE AANPAK VOOR KINDEREN MET OVERGEWICHT EN OBESITAS



ESSENTIËLE
FACTOREN

INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

COLOFON

Realisatie lokale aanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas; een handreiking voor initiatiefnemers, projectleiders en *netwerkregisseurs*

Deze handreiking is een uitgave van Care for Obesity, een project van de Vrije Universiteit Amsterdam. De handreiking ondersteunt de aanpak Kind naar Gezonder Gewicht, een programma van JOGG.

AUTEURS VERSIE 2018

drs. Marian Sijben, Care for Obesity / Sijben Advies BV

drs. Judith Stroo, Care for Obesity / Vrije Universiteit Amsterdam

Johan Koehoorn, Care for Obesity / Koehoornconsult

dr. Jutka Halberstadt, Care for Obesity / Vrije Universiteit Amsterdam

AUTEURS VERSIE 2021

drs. Marian Sijben, JOGG / Sijben Advies BV

Johan Koehoorn, JOGG / Koehoornconsult

dr. Jutka Halberstadt, Care for Obesity / Vrije Universiteit Amsterdam

PROCESBEGELEIDING

Carlijn Kuin, JOGG

VORMGEVING

Seline Notenboom, Vilans

JUST

TEKSTREDACTIE

Pauline van Tienhoven, Tienvoortekst

FINANCIËEL MOGELIJK GEMAAKT DOOR

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

November 2021

© 2021 Stichting Vrije Universiteit Amsterdam

RECHTEN

Zowel verspreiden van als citeren uit de handreiking (tekst en/of beelden) moet altijd gebeuren onder vermelding van de volgende bron: M. Sijben, J. Koehoorn, J. Halberstadt: Realisatie lokale aanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas; een handreiking voor initiatiefnemers, projectleiders en netwerkregisseurs. Amsterdam: Care for Obesity, november 2021. Gebruik van het logo van Care for Obesity is alleen toegestaan en zelfs vereist als de volledige producten van Care for Obesity worden gebruikt zonder dat er wijzigingen aan de opmaak en inhoud zijn aangebracht. Toevoegen van eigen logo's aan de producten van Care for Obesity is dan toegestaan. Gebruik van tekstdelen en enkele beelden in eigen documenten is toegestaan. Dan volstaat een bronvermelding zoals hierboven aangegeven en is het niet toegestaan het logo van Care for Obesity te gebruiken. Maak je gebruik van tekstdelen en/of beelden dan gaan wij ervan uit dat je de juiste teksten en/of beelden gebruikt en deze niet zelf aanpast. Het integraal kopiëren van de volledige tekst en/of alle beelden uit de producten van Care for Obesity in eigen producten is niet toegestaan.

VOORAF

Ieder kind verdient het om gezond en kansrijk op te groeien. Toch zien we dat dat soms lastig is. Inzet op een gezonde omgeving levert veel op, zo blijkt uit de praktijk. Maar ook goede ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht en obesitas én hun gezinnen blijkt een belangrijke succesfactor. Het '*Landelijk model Ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*' (Care for Obesity, 2018) beschrijft een structuur om een lokale aanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas in te richten. Wil je met dit model aan de slag? Dan wil je weten of zo'n aanpak in jouw gemeente kans van slagen heeft. Welke partijen je nodig hebt en hoe je ze bij elkaar brengt. Hoe je zo'n aanpak in jullie praktijk ontwikkelt en hoe je ervoor zorgt dat hij goed wordt ingevoerd. In deze handreiking lees je hoe je dat aanpakt. Bij het opstellen van deze handreiking hebben we steeds voor ogen gehouden om zoveel mogelijk gemeenten – groot én klein - te helpen kinderen met overgewicht en obesitas de ondersteuning en zorg te bieden die zij nodig hebben.

VOOR WIE

Initiatiefnemers, (beginnende) projectleiders en - in fase 3 en 4 - de netwerkregisseurs die een *netwerkaanpak* willen opzetten en professionaliseren in hun gemeente om overgewicht en obesitas bij kinderen aan te pakken.

VOORDAT JE BEGINT

Vind je dat er in jouw gemeente iets moet veranderen in de aanpak van overgewicht bij kinderen? Heb je misschien al een opdracht van de gemeente gekregen om de mogelijkheden te onderzoeken? Of zijn jullie in jouw gemeente al aan de slag en wil je je aanpak monitoren en verder uitbouwen? Dan kan deze handreiking je helpen. Het is noodzakelijk dat je het '*Landelijk model Ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*' kent. Dan weet je

hoe zo'n aanpak eruitziet, welke visie daarbij hoort, wat die visie vraagt van de verschillende professionals en welke rollen, verantwoordelijkheden en taken daarbij horen.

ACHTERGROND

Het voorbereiden, opzetten en uitvoeren van een netwerkaanpak volgens het *landelijk model* vraagt enthousiasme, tijd en energie. Zie het als een reis die je samen met alle netwerkpartners maakt. Die reis heeft de meeste kans van slagen als je hem projectmatig aanpakt en iedereen uit het netwerk voortdurend betreft bij beslissingen over het doel en de route. Zo zorg je op een verantwoorde manier voor veranderingen op beleidsniveau, nieuwe manieren van werken, nieuwe samenwerkingsstructuren en veranderingen in het gedrag van professionals. Als dat lukt, levert het ook weer veel enthousiasme en energie op. Dat is de ervaring van projectleiders van de deelnemende gemeenten die nu werken met de aanpak. Op basis van hun ervaringen en geleerde lessen hebben we deze handreiking opgesteld. We beschrijven wat elke stap of elk procesonderdeel inhoudt, wat het oplevert en wie erbij betrokken zijn.

OPBOUW

Deze handreiking bestaat uit vijf onderdelen:

1. Veelgestelde vragen

Aan de hand van een aantal vragen leggen we uit wat je in deze handreiking kunt verwachten en welk gedachtegoed aan de handreiking ten grondslag ligt.

2. Samenvatting essentiële factoren en stappenplan

Hier vind je een korte samenvatting van de inhoud van deze handreiking: de essentiële factoren, alle stappen in fase 1 en 2 en alle procesonderdelen in fase 3 en 4.

3. Essentiële factoren

Aan sommige onderdelen besteed je voortdurend aandacht, bij iedere stap en bij alles wat je doet: de essentiële factoren. Denk bijvoorbeeld aan betrokkenheid creëren en sturing stimuleren vanuit de gemeente.

4. De vier fasen

De vier fasen beschrijven het proces om tot het gewenste resultaat te komen: een goed functionerende netwerkaanpak voor kinderen met overgewicht. Fase 1 en 2 zijn opgebouwd uit stappen die elkaar min of meer chronologisch opvolgen. Dat geldt niet altijd voor fase 3 en 4. Daar spreken we dan ook niet meer van 'stappen' maar van 'procesonderdelen'. Deze procesonderdelen zijn met opzet niet genummerd omdat ze elkaar niet logischerwijs opvolgen in tijd. Het karakter van de aanpak verschuift in deze laatste fasen van projectmatig naar structureel.

5. Begrippenlijst

Het opzetten van een lokale aanpak volgens het landelijk model kun je zien als een verandering die je moet managen. Je vervalt dan al snel in vaktaal en jargon. We hebben zoveel mogelijk geprobeerd dat te vermijden, zowel op het gebied van project- en verandermanagement als overgewicht en obesitas. Termen waarvan we denken dat ze toelichting nodig hebben, vind je terug in de begrippenlijst. Je kunt ze herkennen doordat ze de eerste keer dat je ze tegenkomt in de tekst cursief gedrukt staan.

WIE MAKEN DEZE HANDREIKING MOGELIJK?

Deze handreiking is gebaseerd op de vier fasen van het Ontwikkelingsmodel voor Ketenzorg, ontwikkeld door kennisorganisatie Vilans (Minkman, 2012). Fase 1 en 2 van deze handreiking zijn ontwikkeld door Care for Obesity, een project van de Vrije Universiteit Amsterdam, in samenwerking met de acht gemeenten waarmee ook het landelijk model tot stand is gekomen: Almere, Amsterdam, Arnhem, 's-Hertogenbosch, Maastricht, Oss, Smallingerland en Zaanstad. Fase 1 en 2 zijn, net als de interviews bij deze fasen, in 2018 tot stand gekomen. In 2021 is de handreiking herzien en zijn fase 3 en 4 toegevoegd onder verantwoordelijkheid van Care for Obesity. De handreiking ondersteunt de aanpak Kind naar Gezonder Gewicht, een programma van JOGG.

OVER CARE FOR OBESITY

Care for Obesity werkt sinds 2013 aan het verbeteren van de ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht en obesitas, met financiering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In de periode 2016-2018 heeft Care for Obesity op basis van de wetenschap en in samenwerking met acht gemeenten het '*Landelijk model Ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*' ontwikkeld. Het model vormt de basis voor deze handreiking.

WAT VERDER BELANGRIJK IS

- In deze handreiking spreken we over overgewicht, ook als het over obesitas gaat.
- Als we het over ouders hebben, bedoelen we ook eventuele andere verzorgers.
- Wanneer we spreken over het landelijk model, dan bedoelen we het '*Landelijk model Ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*' (Care for Obesity, december 2018).
- Om deze handreiking leesbaar te houden, gebruiken we vaak 'hij' waar ook 'zij' gelezen kan worden.
- Extra informatie vind je op www.kindnaargezondgewicht.nl. Daar vind je ook het landelijk model en de meeste documenten en hulpmiddelen waarnaar we verwijzen in deze handreiking.

VEELGESTELDE VRAGEN

WAAROP IS DEZE HANDREIKING GEBASEERD?

Kennisorganisatie Vilans heeft veel praktijkonderzoek gedaan naar de manier waarop nieuwe samenwerkingsverbanden zich ontwikkelen en hoe je dit proces goed kunt doorlopen. Dat heeft onder andere geleid tot het Ontwikkelingsmodel voor Ketenzorg (Minkman, M. M. N. (2012). *Developing integrated care: Towards a development model for integrated care*).

In deze handreiking volgen we dit model dat uit vier fasen bestaat:

- 1. Initiatief- en ontwerpfasen:** De aanpak wordt ontwikkeld en voorbereid. Na deze fase ligt er een gedragen plan om de ondersteuning en zorg te verbeteren.
- 2. Experiment- en uitvoeringsfasen:** De aanpak wordt op kleine schaal uitgevoerd, geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. De aanpak wordt uitgebreid (doelgroep) en/of opgeschaald (geografisch). Na deze fase staat de nieuwe aanpak en kan deze – waar nodig – verder geprofessionaliseerd worden.
- 3. Uitbouw- en monitoringsfasen:** De aanpak wordt ingebed in bestaande structuren, verbeterd en verder uitgebreid en opgeschaald. Vanaf nu gaat het vooral om het verder professionaliseren van de ondersteuning en zorg en de samenwerking in een omgeving die voortdurend verandert.
- 4. Verduurzaming- en transformatiefasen:** De aanpak wordt volledig verankerd in het gemeentelijke beleid en in de reguliere werkzaamheden van de *uitvoeringsorganisaties* zodat het blijft aansluiten bij de behoeften van kinderen en ouders en bij de meest recente ontwikkelingen. Na deze fase is de aanpak de reguliere werkwijze geworden en financieel geborgd.

HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE FASEN TE DOORLOPEN?

Uit ervaringen van gemeenten blijkt dat elke fase een gemiddelde doorlooptijd van enkele jaren heeft. Een exacte inschatting is niet te geven. Veel hangt af van jouw lokale situatie, de betrokkenheid van relevante organisaties, hoeveel geld er beschikbaar is en welke prioriteiten de gemeente heeft. Dat geldt ook voor de afzonderlijke stappen.

WAAR BEGIN JIJ?

Deze handreiking is bedoeld om te behouden en versterken wat al is opgezet en past bij de visie van het landelijk model. Je sluit aan bij wat werkt en bouwt dit uit tot een volledig netwerk. Niemand begint bij nul. Iedere situatie is anders, iedere gemeente heeft zijn eigen invulling van het jeugdbeleid en zijn eigen ontwikkelpunten. Ook lokale organisaties verschillen, net als de mensen die er werken.

ZIT ER EEN VOLGORDE IN DE ACTIVITEITEN?

Fase 1 en 2 zijn opgebouwd uit stappen die elkaar min of meer chronologisch opvolgen. Dat geldt niet altijd voor de procesonderdelen in fase 3 en 4, wanneer de aanpak van projectmatig naar structureel verschuift. In de praktijk blijkt dat zowel stappen als procesonderdelen vaak (deels) parallel aan elkaar lopen waarbij één stap of procesonderdeel de boventoon voert.

HOE WEET JE OF EEN ACTIVITEIT VOLDOENDE IS?

De ervaring leert dat mensen soms te snel denken dat een activiteit is afgerond. Door goed na te gaan wat de activiteit heeft opgeleverd en wat het had moeten opleveren, kom je vaak tot de conclusie dat nog iets extra's nodig is. Denk bijvoorbeeld aan een onmisbare *stakeholder* die je wel geïnformeerd hebt, maar die nog niet expliciet heeft uitgesproken dat hij een actieve bijdrage wil leveren. Of je staat op het punt centrale zorgverleners op te leiden, maar de rest van het netwerk is nog niet op orde waardoor zij na hun scholing hun werk niet goed kunnen uitvoeren. Het raadplegen van de stappen, procesonderdelen en essentiële factoren helpt je na te gaan welke extra inspanningen nog nodig zijn.

IS DE AANPAK OOIT 'KLAAR'?

In de praktijk zien we dat de status die hoort bij fase 4 vaak niet bereikt wordt. Nieuwe partners en nieuwe ontwikkelingen zorgen ervoor dat je voortdurend aanpassingen moet doen om aansluiting te houden bij praktijk en beleid. Het is niet ongebruikelijk om een of meer stappen of fases terug te gaan om weer tot de gewenste ondersteuning en zorg en een goed functionerend netwerk te komen. Dat proces is nooit af.

SLUIT DE AANPAK AAN BIJ ANDERE ACTIVITEITEN VOOR DEZE DOELGROEP?

Het komt voor dat gemeenten al bezig zijn een aanpak op te zetten voor kinderen met overgewicht. Soms sluit deze aan bij de aanpak volgens het landelijk model, vaak is dat nog niet zo. Waar je je ook bevindt in het proces, het is verstandig om de onderdelen uit deze handreiking te gebruiken als checklist, ook die waarvan je denkt ze al doorlopen te hebben. Je voorkomt dan vertraging op een later moment, bijvoorbeeld omdat een stap of procesonderdeel nog niet (geheel) is uitgevoerd.

IS DE HANDREIKING OOK BRUIKBAAR VOOR EEN REGIONALE NETWERKAANPAK?

Op verschillende plekken in het land kiezen netwerkpartners voor een regionale aanpak. Een begrijpelijke keuze om een aantal redenen:

- Sommige partners in het netwerk hebben een groter bedieningsgebied dan alleen buurt, wijk of gemeente. Denk bijvoorbeeld aan de GGD, de jeugdgezondheidszorg (JGZ) en ziekenhuizen.
- Een regionale aanpak biedt meer mogelijkheden om de zorgverzekeraar erbij te betrekken.
- Veel gemeenten hebben bij de invoering van de Jeugdwet en Wmo hun krachten gebundeld en maken regionaal afspraken over de ondersteuning en zorg die zij inkopen.

Wij denken dat deze handreiking ook voor zo'n regionale aanpak geschikt is. De fasen zijn hetzelfde en ook een regionale aanpak zal uiteindelijk vragen om lokale kartrekkers die de aanpak echt passend kunnen maken. Iedere gemeente heeft eigen keuzes gemaakt over het inrichten van het sociale domein, iedere gemeente bepaalt zelf welke ondersteuning en zorg zij inkoopt en iedere gemeente heeft partners die alleen in die gemeente een rol vervullen en met wie separaat afspraken gemaakt moeten worden. Al deze aspecten vragen om een lokale variant van de regionale aanpak.

Ook de projectorganisatie is anders bij een regionale aanpak. Is er een regionale projectleider? Dan zal de lokale projectleider of kartrekker een ander (minder uitgebreid) takenpakket hebben dan een projectleider die alles op lokaal niveau organiseert. Regionale en lokale betrokkenen moeten afwegen welke activiteiten op regionaal niveau opgepakt worden en wat op lokaal niveau nodig is.



HET STAPPENPLAN

ESSENTIËLE FACTOREN

INTEGRALE AANPAK

GEMEENTELIJKE BETROKKENHEID

LANGETERMIJNVISIE

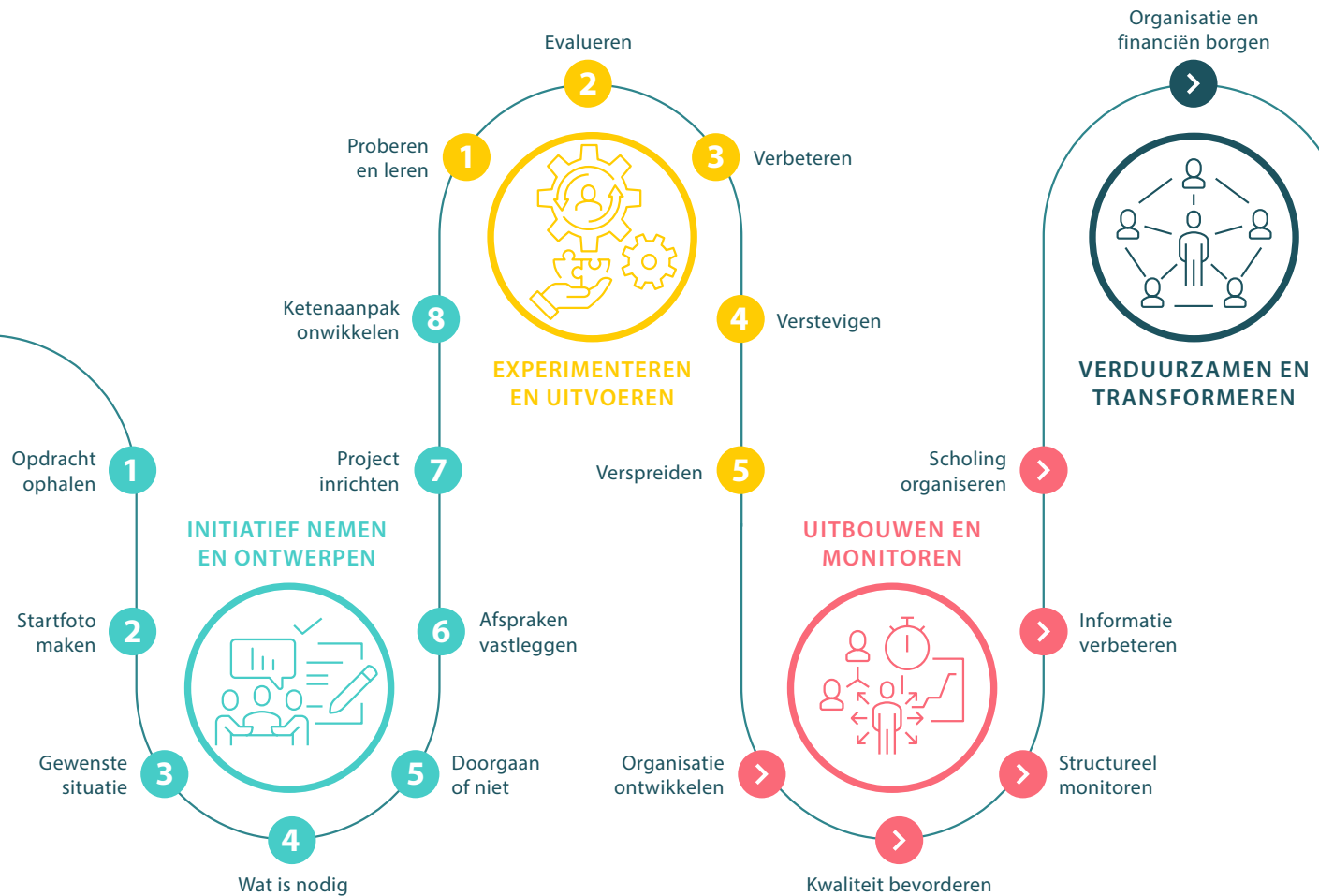
STERK LEIDERSCHAP

DRAAGVLAK OP ALLE NIVEAUS

CONTINU LEREN

OOG VOOR BORGING

ENTHOUSIASME EN GELOOF IN DE AANPAK





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

SAMENVATTING ESSENTIËLE FACTOREN, STAPPEN EN PROCESONDERDELEN

Hieronder vind je een korte samenvatting van de belangrijkste onderdelen van deze handreiking: alle stappen in Fase 1 en 2, de procesonderdelen in fase 3 en 4 en de essentiële factoren. Je kunt dit hoofdstuk gebruiken als onderlegger bij de illustratie op de pagina hiervoor.

ESSENTIËLE FACTOREN

Aan sommige onderdelen besteed je voortdurend aandacht, bij iedere stap en bij alles wat je doet: de essentiële factoren. Deze factoren horen niet bij één ontwikkelingsfase of stap, maar zijn in het hele proces van grote invloed.

Integrale aanpak

Een netwerkaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas volgens het landelijk model is alleen succesvol als het onderdeel is van een integrale aanpak waarin je ook inzet op preventie.

Gemeentelijke betrokkenheid

De gemeente is grotendeels verantwoordelijk voor de gezondheid en het welzijn van kinderen en heeft dus een zwaarwegende rol in de ondersteuning en zorg bij overgewicht. Belangrijk is dat zij die rol ook pakken, een visie formuleren, die omzetten naar beleid op alle relevante terreinen en dit beleid ondersteunen door hun eigen processen - bijvoorbeeld inkoop - daarop aan te passen.

Langetermijnvisie gericht op blijvende veranderingen

Blijvende veranderingen vragen om bestuurlijk en beleidsmatig draagvlak, goede en tijdige borging en een gevoel van eigenaarschap bij betrokken partijen. Gemeenten kunnen meerdere beleidsterreinen met elkaar verbinden. Dat lukt het best als er een programmatische aanpak onder ligt. Wees je ervan bewust dat het realiseren van een goedlopende aanpak waarschijnlijk meerdere jaren in beslag neemt. Het is dus belangrijk de langetermijnvisie te verwerken in de beleidsplannen zodat partijen een stevige basis leggen voor die blijvende veranderingen.

Sterk leiderschap

Om zo'n complexe verandering met veel verschillende spelers en belangen tot een succes te maken heb je mensen met sterk leiderschap nodig. Op bestuurs- en managementniveau, bij de projectleider en betrokken professionals.

Draagvlak op alle niveaus

Vanaf de allereerste stap is draagvlak een belangrijk aandachtspunt, bij veel verschillende organisaties, op uitvoerend, management- én bestuurlijk niveau. Iedere activiteit is een kans de betrokkenheid van organisaties en daarmee je draagvlak te vergroten én te behouden. Realiseer je dat werken aan draagvlak eerder een houding is dan een activiteit die je zo nu en dan uitvoert.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Continu leren

Door te monitoren, te reflecteren en te evalueren zet je een continu leerproces in gang dat bestaat uit proberen - evalueren - verbeteren (of stopzetten). Zo blijf je samen leren en kun je sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderende behoeften in de dagelijkse praktijk.

Oog voor borging

Om de ondersteuning en zorg structureel te kunnen aanbieden is borging belangrijk, zowel financieel als organisatorisch. Dat geldt voor alle keuzes die je maakt over inrichting en aanpak, vanaf de eerste stap in fase 1. Uiteindelijk wil je de aanpak zoveel mogelijk verankeren in het gemeentelijke beleid en de reguliere werkzaamheden van de uitvoeringsorganisaties.

Enthousiasme en geloof in de aanpak

Tot slot - maar zeker niet in de laatste plaats - heb je enthousiasme nodig en het geloof dat een aanpak volgens het landelijk model werkt. Dat geldt voor alle sleutelfiguren. Dit gaat verder dan 'willen meedoen'. Het vraagt om gedreven mensen die overtuigd zijn van de meerwaarde van de aanpak.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 1: INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN

1 Haal de opdracht op

Je onderzoekt op hoofdlijnen hoe kansrijk een lokale netwerkaanpak is volgens het landelijk model, welke stakeholders de kosten en de menskracht voor hun rekening kunnen nemen en of zij bereid zijn mee te doen. Als opdrachtgever is de gemeente een belangrijke partner.

2 Maak een startfoto

Je achterhaalt welke andere stakeholders belangrijk zijn om de nieuwe aanpak te realiseren en je kent hun belangen en hun knelpunten. Je zoekt uit welke ontwikkelingen er spelen in jouw gemeente en of ze invloed hebben op de gewenste situatie. Je creëert draagvlak voor een nieuwe aanpak.

3 Breng de gewenste situatie in beeld

Je bepaalt samen met de stakeholders waar jullie naartoe willen en welke ambities jullie hebben. Je doet dat op zo'n manier dat zij zich ook werkelijk kunnen en willen verbinden aan de aanpak. Je bespreekt ieders bijdrage en de kansen en de bedreigingen.

4 Bepaal wat nodig is

Samen met de managers van de *uitvoeringsorganisaties* bepaal je welke veranderingen nodig zijn, welke activiteiten daarbij horen, hoe je zo goed mogelijk aansluit bij de lokale situatie en wat dat betekent in menskracht en geld. Dat leg je vast in jullie projectplan.

5 Neem het besluit: doorgaan of niet

Op basis van het projectplan nemen de belangrijkste stakeholders een definitief besluit: doorgaan of niet. Zijn de betrokkenheid en het eigenaarschap op bestuurlijk niveau bij de gemeente en de belangrijkste uitvoeringsorganisatie(s) geregeld? Dan kun je van start.

6 Teken de samenwerkingsovereenkomst

De belangrijkste beslissers hebben 'ja' gezegd, nu ga je andere bestuurders betrekken bij je plannen. Met al deze mensen sluit je een samenwerkingsovereenkomst waarin hun rol, verantwoordelijkheden en bijdragen staan beschreven.

7 Richt het project in met de juiste mensen

Je richt het project in met mensen die de verandering in gang kunnen zetten en die alle niveaus vertegenwoordigen: bestuurlijk, management en uitvoerend. Je laat je leiden door hun beslissingsbevoegdheid, expertise en motivatie.

8 Ontwikkel de ketenaanpak voor jouw gemeente

Met de werkgroep(en) ga je aan slag met de verandervraagstukken in jouw gemeente. Het landelijk model krijgt een lokale invulling. Iedere organisatie weet wat de verandering betekent voor haar werkwijze en samenwerking met andere partners en welke randvoorwaarden geregeld moeten zijn.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 2: EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

1 Probeer uit en leer

Het experiment zoals bedacht in het projectplan ga je nu voorbereiden en uitvoeren. Op kleine schaal met een geselecteerde groep professionals. Zo kun je toetsen of het werkt en weet je waar je op moet letten als je de aanpak verder uitrolt.

2 Ga na of het werkt

Je evalueert het experiment met de verschillende professionals én met kinderen en ouders. Zo krijg je in beeld wat succesvol was in de aanpak en wat nog verbeterd moet worden. Jullie bedenken oplossingen voor deze knelpunten.

3 Voer verbeteringen door

Je onderzoekt met de betrokken professionals of de oplossingen uit stap 2 haalbaar zijn. Zo nodig vervang je ze door andere oplossingen. Zo ontstaat een verbeterde versie van jullie lokale aanpak die door iedereen gedragen wordt.

4 Verstevig en verspreid de opbrengst

Met de stuurgroep en de projectgroep bepaal je de ambities en uitbreidingsplannen voor de komende jaren. De bestuurders verbinden zich aan de toekomstplannen en dragen dat ook uit. Zij willen meewerken aan een geografische en inhoudelijke uitbreiding van de aanpak, vaak met nieuwe partners.

5 Breid de lokale ketenaanpak uit

Je voert de uitbreidingsplannen uit. Een steeds grotere groep professionals wordt toegerust om te werken met de nieuwe aanpak in een steeds groter gebied. Steeds meer kinderen en ouders krijgen de ondersteuning en zorg die ze nodig hebben.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 3: UITBOUWEN EN MONITOREN

Uitbouwen en monitoren: het proces

Het proces van uitbreiden en opschalen gaat door tijdens fase 3. Ook wil je nu de kwaliteit van de ondersteuning en zorg verder verbeteren en de samenwerking professionaliseren en verstevigen in een maatschappelijke omgeving die voortdurend verandert. Door de aanpak te monitoren en evalueren, wordt zichtbaar welke onderdelen nog aandacht nodig hebben. Dit verwerk je in een plan van aanpak.

> **Procesonderdeel: De netwerkorganisatie verder ontwikkelen**

Vanaf fase 3 vragen de activiteiten om een verandering in leiderschap. De activiteiten vinden zoveel mogelijk plaats onder de verantwoordelijkheid van de samenwerkingspartners. Dit onderdeel helpt je om de projectorganisatie om te zetten naar een netwerkorganisatie. Je krijgt inzicht in nieuwe uitdagingen in de governance van het netwerk, in de gewenste schaalgrootte van het netwerk (lokaal en/of regionaal) en in de gevolgen van deze keuzes voor de organisatie van het netwerk.

> **Procesonderdeel: De kwaliteit van de ondersteuning en zorg bewaken en bevorderen**

Dit onderdeel helpt je binnen het netwerk afspraken te maken over kwaliteitsbewaking en -bevordering. Het uitgangspunt is dat iedere samenwerkingspartner in staat is zijn aandeel kwalitatief goed uit te voeren op een manier die aansluit bij de kwaliteitsbewaking in de eigen organisatie. Alleen wat niet op organisatieniveau geregeld kan worden, wordt op netwerkniveau georganiseerd.

> **Procesonderdeel: Structurele monitoring inrichten**

Voor het inrichten van een structurele monitor doorloop je de stappen uit de module Monitoring. Ook als je de module al gebruikt hebt in fase 2 is het van belang om hem nu opnieuw te doorlopen. Jullie doelen zijn nu meer gericht op resultaten op de lange termijn. Vaak zijn er ook nieuwe partners in het netwerk gekomen met andere belangen en behoeften. De module zal nu dus tot andere uitkomsten leiden dan toen je op het punt stond een eerste pilot te gaan draaien.

> **Procesonderdeel: Uitwisseling van informatie verbeteren**

Om informatie te verzamelen en uit te wisselen moet je weten wat en hoe je wilt communiceren, zowel op casus- als op procesniveau. Dit onderdeel helpt je daarbij. Je bepaalt welke gegevens je wilt registreren en wie de eigenaar is van die gegevens. Ook bepaal je wie de eigenaar is van de processen en systemen die de gegevens vastleggen en hoe gegevens worden uitgewisseld tussen de verschillende organisaties. Je maakt duidelijke afspraken over wie informatie gebruikt en waarom, rekening houdend met de privacywetgeving (AVG).

> **Procesonderdeel: Een scholingsprogramma organiseren**

In fase 2 heb je al een start gemaakt met de ontwikkeling van de uitvoerende professionals, vaak nog via incidentele bijeenkomsten en 'learning on the job'. Als je de aanpak en de samenwerking verder wilt uitbreiden en professionaliseren, ga je dit nu structureel en professioneel organiseren of inkopen. In dit procesonderdeel organiseer je daarvoor een gezamenlijk scholingsprogramma.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 4: VERDUURZAMEN EN TRANSFORMEREN

Verduurzamen en transformeren: het proces

In deze fase is het belangrijk dat je je bewust bent van de voortdurend veranderende context waarin jullie samenwerken. Je ontwikkelt een aanpak die aansluit bij de meest recente ontwikkelingen en bij de behoeften van kinderen met overgewicht, hun ouders en uitvoerende professionals. Doel van deze fase is dat de nieuwe werkwijze is geborgd: hij wordt bekostigd uit reguliere financieringsstromen en ligt verankerd in het beleid van de gemeente en van de uitvoeringsorganisaties.

➤ **Procesonderdeel: Realiseren organisatorische en financiële borging**

Deze stap zorgt ervoor dat alle onderdelen van de aanpak en de netwerksamenwerking goed geborgd worden, zowel in uitvoering als in randvoorwaarden. Uitgangspunt is dat deze borging zoveel mogelijk bij de deelnemende organisaties plaatsvindt en alleen waar het niet anders kan in de netwerkorganisatie. Omdat de omgeving voortdurend verandert, zal dit altijd een cyclisch proces blijven dat waarschijnlijk nooit helemaal klaar is.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

ESSENTIËLE FACTOREN: WAT MOET STRUCTUREEL OP ORDE ZIJN?

In deze handreiking beschrijven we wat je zou moeten doen en wat je nodig hebt om een lokale aanpak succesvol te realiseren. Sommige factoren - praktische, organisatorische en inhoudelijke - horen niet bij één ontwikkelingsfase, maar zijn in het hele proces van grote invloed: de essentiële factoren. Heb je deze factoren op orde, dan vergroot je de kans dat de aanpak effectief is in opzet en uitvoering en dat je ook werkelijk bereikt wat je wilt. En omgekeerd: als je de stappen en procesonderdelen goed uitvoert, verstevig je de essentiële factoren. Deze factoren zijn gebaseerd op de ervaringen van de gemeenten die al met de aanpak werken. Daar bleken ze van doorslaggevend belang bij het opzetten en uitvoeren. Tegelijkertijd realiseren we ons dat gemeenten verschillen en dat dit overzicht dus niet volledig is.

INTEGRALE AANPAK OVERGEWICHT

De netwerkaanpak volgens het landelijk model beschrijft hoe je de individuele ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht kunt organiseren en uitvoeren. Maar zo'n aanpak is alleen succesvol als het onderdeel is van een integrale aanpak die ook inzet op preventie: overgewicht voorkomen door het bevorderen van een gezonde leefstijl van alle kinderen.

GEMEENTELIJKE BETROKKENHEID

Een actieve bijdrage van de gemeente in de projectorganisatie en - in een latere fase - in de netwerkorganisatie, maakt het makkelijker te sturen op het realiseren van jullie doelen. Deze bijdrage is onmisbaar als je de aanpak goed van de grond wilt krijgen. De Wet publieke gezondheid en de Jeugdwet bepalen dat gemeenten grotendeels verantwoordelijk zijn voor de gezondheid en het welzijn van kinderen.

De gemeente heeft dus een zwaarwegende rol in de ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht. Belangrijk is dat zij ook werkelijk de regie neemt om een integrale aanpak overgewicht en dus ook de netwerkaanpak te realiseren. Dat begint met het expliciet agenderen van de problematiek en de aanpak in het gemeentelijke beleid. Samen met partners uit het werkveld kan de gemeente een visie formuleren en deze integreren in het beleid op relevante beleidsterreinen zoals volksgezondheid, jeugdgezondheidszorg, jeugdzorg, armoedebeleid, sport en bewegen en ruimtelijke ordening. Vervolgens kan de gemeente invulling geven aan dat beleid; als opdrachtgever voor een netwerkaanpak, als financier van (een deel van) de projectkosten en door ondersteuning en zorg in te kopen bij relevante partijen in het sociale domein en - waar nodig en aanvullend op de Zorgverzekeringswet - het zorgdomein.

LANGETERMIJNVISIE GERICHT OP BLIJVENDE VERANDERINGEN

Met de netwerkaanpak wil je blijvende veranderingen in de ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht bewerkstelligen. Dat vraagt om een stevig bestuurlijk en beleidsmatig draagvlak en een goede en tijdige borging met veel aandacht voor het stimuleren van eigenaarschap bij de betrokken partijen. Het is dus belangrijk de langetermijnvisie te verwerken in de beleidsplannen zodat partijen een stevige basis leggen voor blijvende veranderingen. Gemeenten dragen daaraan bij door meerdere beleidsterreinen met elkaar te verbinden. Denk naast jeugd en gezondheidszorg bijvoorbeeld aan armoedebestrijding en onderwijs. Dat werkt vooral goed als daar een programmatische aanpak onder ligt met doelen voor de korte, middellange en lange termijn. Gemeenten



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

moeten zich daarvoor verantwoordelijk voelen. Zij moeten het opdrachtgeverschap op zich nemen en het opdrachtnemerschap met een heldere opdracht beleggen bij partners in het werkveld.

STERK LEIDERSCHAP

Op bestuurlijk niveau

Voor de opzet en uitvoering van een netwerkaanpak is, net als voor een integrale aanpak, politiek en bestuurlijk leiderschap onmisbaar. Een wethouder die in staat is om besluitvaardig op te treden en draagvlak te creëren bij andere wethouders én op ambtelijk niveau bij de directeurs van diverse diensten, getuigt van sterk leiderschap. Ook een krachtige bestuurder van een uitvoeringsorganisatie - zoals de GGD - kan van grote betekenis zijn. Een herkenbaar gezicht, een duidelijke missie en daadkracht zijn belangrijke onderdelen van het leiderschap dat je nodig hebt in de politieke, ambtelijke en bestuurlijke arena.

Op managementniveau

Managers van de uitvoeringsorganisaties zijn van doorslaggevend belang bij het realiseren van de aanpak. Denk bijvoorbeeld aan de juiste professionals afvaardigen in de projectorganisatie, veranderingen in de eigen organisatie mogelijk maken, aanvullend scholen van professionals en de noodzaak van een andere aanpak agenderen - zowel intern als extern.

Bij de projectleider

Een complexe verandering met veel verschillende belangen vraagt om een sterke projectleider. Hij houdt het de touwtjes stevig in handen,

stuurt planmatig op doelen en resultaten, is bekend met de belangen en behoeften van de partners en speelt snel in op onverwachte ontwikkelingen. Hij is ook in staat relaties te onderhouden, om te gaan met politieke en bestuurlijke gevoeligheden, weerstanden weg te nemen en enthousiasme en trots te voeden en functioneel in te zetten. De kunst is om leiding te geven aan het veranderproces én op de inhoud en daarbij de borging van de verandering niet uit het oog te verliezen. Het verandertraject is erbij geholpen als de projectleider zijn sturende rol steeds meer overbodig maakt. Die sturende rol is vooral belangrijk in de eerste twee fasen. Vanaf fase 3 moet er een omslagpunt bereikt worden. Dan moeten de uitvoeringsorganisaties de sturing op inhoud en uitvoering zo veel mogelijk overnemen.

Bij de netwerkregisseur

Vanaf fase 3 vraagt de samenwerking om een andere manier van leidinggeven en regie. De rol van projectleider evolueert naar die van *netwerkregisseur*, iemand die de werkzaamheden binnen het samenwerkingsverband coördineert en blijft aanzetten tot verbetering. De netwerkregisseur werkt aan duidelijke netwerkdoelen en -resultaten en het verbreden en verdiepen van de werkwijze van het netwerk. Dit doet hij door:

- voorwaarden te scheppen voor een krachtige en duurzame samenwerking;
- het bepalen van en regie geven aan praktische resultaten op korte termijn;
- het bepalen van duurzame resultaten op lange termijn.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Meestal wordt deze functionaris aangesteld bij een van de partnerorganisaties. Het aanstellen van een netwerkregisseur ontheft samenwerkingspartners overigens niet van hun verantwoordelijkheden in de uitvoering en professionalisering van de aanpak. Het is van belang dat zij gelijkwaardig blijven samenwerken en optimaal gebruik blijven maken van ieders kennis en kunde.

Bij de professionals

Koester de professionals die vooroplopen en bereid zijn als kartrekker en ambassadeur te fungeren. Denk aan die kinderarts, huisarts, jeugdarts of jeugdverpleegkundige die zich al jaren hard maakt voor een andere aanpak. Die bereid is te experimenteren. Die oude denkkaders en werkwijzen ter discussie durft te stellen bij de eigen achterban en andere professionals. Hun inhoudelijk leiderschap zorgt ervoor dat mensen op uitvoerend niveau zich aansluiten en zo een beweging in gang zetten.

DRAAGVLAK OP ALLE NIVEAUS

Vanaf de allereerste stap is voldoende draagvlak een belangrijk aandachtspunt. Van veel verschillende organisaties, op bestuurlijk, management- en uitvoerend niveau. Bij elke volgende stap moet je je afvragen: hoe kan ik naast het beoogde resultaat ook zorgen voor meer betrokkenheid? Iedere activiteit die je onderneemt is een kans je draagvlak te vergroten. Maar telkens opnieuw loop je ook het risico dat je draagvlak afneemt omdat je bewust of onbewust bepaalde organisaties of personen niet bij de uitvoering van de activiteit betreft. Wees je hier continu van bewust. Zorg dat je bekend bent met en aansluiting zoekt bij organisatie- en persoonlijke belangen,

behoefte, waarden en normen. Realiseer je dat dit een houding is en geen activiteit die je zo nu en dan uitvoert.

Draagvlak houden is vaak lastiger dan draagvlak creëren. Het risico is groot dat er te weinig aandacht wordt besteed aan dat behoud, zo blijkt uit de praktijk. Veranderende prioriteiten en belangen, lange doorlooptijden tot de gewenste resultaten bereikt worden, verwachtingen die niet uitkomen, het speelt allemaal mee. Blijf dus in contact met de stakeholders op alle niveaus zodat je daarop kunt anticiperen. Wacht je te lang, dan kan het momentum om bij te kunnen sturen zomaar voorbij zijn. Richt je op het gezamenlijke belang en de gedeelde normen en waarden van de verschillende organisaties. Daarmee voed je het urgentiebesef en de bereidheid om aan te sluiten bij de opzet en - op een later moment - de uitvoering van de aanpak. Belangrijke middelen om de aandacht van je stakeholders vast te houden zijn communicatie en marketing. Denk bijvoorbeeld aan pr-uitingen rond de ambities, behaalde resultaten, nieuwe ontwikkelingen, de inzet van ambassadeurs, verhalen op basis van ervaringen van kinderen, ouders en professionals en aan het onderling delen en vieren van kleine successen. En, ook belangrijk, je voedt daarmee het gevoel van trots van betrokkenen omdat ze de goede dingen doen. Bovendien kan het belangrijke beslissers over de streep trekken bij het toezeggen van geld en menskracht.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

CONTINU LEREN

Door de processen, de effecten en de implementatie van de aanpak te monitoren en te evalueren, kun je een continu leerproces in gang zetten. Zo'n proces bestaat uit proberen - evalueren - verbeteren of stoppen. Het biedt betrokkenen handelingsvrijheid - binnen de afgesproken kaders - en ruimte voor creativiteit op professioneel, organisatorisch en beleidsmatig/bestuurlijk niveau. Zij reflecteren onder andere op hun eigen handelen, op gemaakte keuzes en op hoe het beter kan. Bovendien kun je met een proces gericht op continu leren sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderende behoeften in de dagelijkse praktijk. Dat betekent dat je evalueert in reguliere overleggen en zelf bijeenkomsten en scholing organiseert om het leereffect te vergroten.

OOG VOOR BORGING

Borging van de aanpak moet vanaf de start een aandachtspunt zijn. Je wilt immers de ondersteuning en zorg die je nu organiseert straks structureel kunnen aanbieden. Samen met de inhoudelijke doelen is dat het afwegingskader voor alle keuzes die je maakt over de inrichting van de aanpak. Dat doe je vanuit drie invalshoeken.

- **Inhoudelijk**

Sluit zoveel mogelijk aan bij het landelijke en regionale beleid voor de aanpak van overgewicht bij de jeugd. Het landelijke beleid wordt vertaald naar lesstof voor het onderwijs en beroepsspecifieke richtlijnen. (Aankomend) professionals vullen op basis van deze lesstof en richtlijnen hun rol, verantwoordelijkheden en taken in. Sluit zoveel mogelijk aan bij

vergelijkbare initiatieven die ook gestoeld zijn op kenmerken als samenwerken binnen een netwerk, integrale benadering van het individu, voorkomen van duurdere ondersteuning en zorg later. Denk bijvoorbeeld aan Kansrijke Start, Terugdringen Gezondheidsverschillen en Nu Niet Zwanger. Binnen veel gemeenten wordt gezocht naar een manier van werken die geschikt is voor meerdere thema's en aandoeeningen. Het naast elkaar laten lopen van initiatieven die een beroep doen op hetzelfde type partners werkt namelijk contraproductief omdat er een appél wordt gedaan op dezelfde middelen en capaciteit. Samenhang en samenwerking tussen verschillende vergelijkbare initiatieven zorgt voor een betere basis om de aanpak te realiseren.

- **Organisatorisch**

Sluit zoveel mogelijk aan bij de huidige werkwijzen van uitvoeringsorganisaties en de samenwerkings- en overlegstructuren in de regio, gemeente, wijk of buurt. Of bij andere ontwikkelingen die op dit gebied spelen. Zo zorg je voor een vlotte implementatie en meer kans op borging. Benut wat er is, pas aan wat nodig is, vul aan wat ontbreekt.

- **Financieel**

Probeer de lokale aanpak zoveel mogelijk binnen de structurele financiële mogelijkheden vorm te geven en uit te voeren. Zorg bij aanvang al voor een meerjarige financiering om het verandertraject goed vorm te kunnen geven. Gebruik geld dat tijdelijk beschikbaar is vooral voor het verandertraject en niet voor activiteiten binnen de aanpak. Zo voorkom je een stille dood op het moment dat de geldstroom stopt.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

ENTHOUSIASME EN GELOOF IN DE AANPAK

Tot slot - maar zeker niet in de laatste plaats - heb je enthousiasme nodig en het geloof dat een aanpak volgens het landelijk model werkt. Dat geldt trouwens voor alle sleutelfiguren. Is die energie onvoldoende aanwezig? Dan is dat je startpunt. Eén enthousiaste initiatiefnemer die ervan overtuigd is dat een netwerkaanpak werkt, is voldoende om dat proces op gang te brengen. Dat kan de ambassadeur worden die zich gaandeweg gesteund ziet door nieuwe ambassadeurs: professionals die mensen binnen en buiten hun organisatie kunnen enthousiasmeren en aan laten sluiten.

Deze energie vormt de basis en dat gaat veel verder dan 'willen meedoen'. Je krijgt alleen een goed lopende lokale aanpak met voldoende draagvlak van de grond met gedreven mensen die ervan overtuigd zijn dat die aanpak bijdraagt aan goede ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht en hun gezinnen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE AMSTERDAM



GEMEENTELIJKE INBRENG IS ESSENTIEEL

De gemeente Amsterdam is onze opdrachtgever. Zij waren vanaf het begin nauw betrokken bij de aanpak. In 2013 heeft de gemeente samen met Zilveren Kruis het Pact Gezond Gewicht afgesloten waarin zorg-, sport-, welzijns- en vrijwilligersorganisaties hun krachten bundelen om kinderen op gezond gewicht te krijgen en te houden. Een diverse groep, we wilden dat het hele netwerk vertegenwoordigd was. Dus naast de reguliere partijen zoals huisartsen, diëtist en fysio ook (toen nog) nieuwe partners. Denk aan sociale wijkteams en gemeentelijke diensten (jeugd, sport, inkoop en armoedebestrijding) en vrijwilligers. Die gemeentelijke inbreng is essentieel. Voor de financiën, maar ook voor de uitvoering en de randvoorwaarden. Anders kun je nooit op alle punten effectief zijn. Overigens is niet iedereen onderdeel van de aanpak, maar wel van de integrale aanpak. Denk bijvoorbeeld aan de mensen van handhaving en vergunningen: geen directe partners in het netwerk van ondersteuning en zorg maar wel belangrijk bij plannen over nieuwe speeltuinen of een nieuwe vestiging van Dunkin' Donuts bij een school. In het Pact kwamen twee hoofdonderwerpen naar voren waar iedereen mee aan de slag wilde: samenwerking in het netwerk en versterking van het aanbod.

TOP-DOWN ÉN BOTTOM-UP

De wethouder Zorg was de motor achter de aanpak. Hij was heel actief en sprak ook andere wethouders aan als dat nodig is. Daarnaast zijn we op zoek gegaan naar sleutelfiguren die de drijvende kracht kunnen zijn. Denk bijvoorbeeld aan een huisarts, kinderarts of implementatiemanager, een functie die we hebben ingericht om

een netwerk in een wijk of buurt vlot te trekken totdat ze op eigen benen kunnen staan. Die combinatie van top-down en bottom-up - gemeentelijke diensten, wethouders en sleutelfiguren in de wijk - heeft voor een groot deel het succes van de aanpak bepaald. Ook de uitwisseling van kennis en ervaring tussen wijken die vooroplopen en andere wijken kun je dan waarborgen. Niet door je successen een op een uit te rollen op andere plekken, maar door erover te praten en aan te passen aan de lokale situatie.

EEN BEWEGING CREËREN

Je hebt vooral ook sterke leiders nodig. Mensen die geloven in wat ze zeggen en de samenwerking vooropstellen. Die het aandurven om partijen soms even niet te betrekken als dat helpt om verder te komen. Die beslissingen nemen en grenzen stellen. Toen we met deze aanpak startten, waren we al vier jaar binnen de gemeente met het onderwerp bezig. Steeds liepen we vast, domweg omdat er niemand was die knopen kon doorhakken. Toen kwam deze wethouder. Hij gaf opdrachten en randvoorwaarden in tijd en inhoud en maakte duidelijk wat hij wilde bereiken. Bijvoorbeeld: over vier maanden moet er een samenwerkingsovereenkomst liggen. Sluit je niet aan? Dan doe je niet mee in deze fase. Ook onze manager was daar heel doortastend in: dit is de deadline, daaraan verbinden we ons. Lukt dat niet, dan gaan we door zonder jou. Natuurlijk zijn we wel altijd blijven investeren in partijen die om welke reden dan ook niet konden meedoen. Mooi om te zien dat ze nu wel aansluiten. Dan heb je een beweging gecreëerd.

Marianne van der Velde en Anne Claessens, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE 'S-HERTOGENBOSCH



GESTART IN DRIE WIJKEN

In 's-Hertogenbosch zijn we gestart met drie kleine pilots in drie verschillende wijken: twee wijken waar veel kinderen met overgewicht wonen en een gemiddelde wijk. We wilden weten of een verschil in aanpak nodig was. In de eerste twee wijken kwamen de kinderen vaker en met andere klachten bij de huisarts, dat maakte het voor die huisartsen makkelijker overgewicht te signaleren en de nieuwe werkwijze te volgen.

VERMIJD ONEIGENLIJKE TAKEN

Wij zijn begonnen met de JGZ, huisartsen, kinderartsen, scholen en wijkteams, steeds vanuit de vraag: wat heb je hiervoor nodig en hoe kunnen we zo goed mogelijk aansluiten bij jouw werkwijze. Dan werk je op maat, je creëert draagvlak en je werkt met een enthousiaste club mensen. Vandaaruit zijn we stapsgewijs gaan uitbreiden. Diëtisten, kinderopvang, fysiotherapeuten. Iedere organisatie kreeg de rol die bij haar functie paste zodat niemand oneigenlijke taken kreeg. Dat aansluiten bij de natuurlijke rol en de taken helpt enorm. Mensen voelen zich dan veel sneller eigenaar van de nieuwe aanpak.

EIGENAARSCHAP BIJ VERSCHILLENDE ORGANISATIES

Bij de GGD leefde het aanvankelijk niet om breder te kijken dan gewicht en leefstijl. Maar de managers kregen te maken met een gemeente die het belang van een aanpak zag. Wat vooral de doorslag gaf: ze zagen dat het werkte en begrepen dat je de visie en het gedachtegoed van de aanpak ook bij andere onderwerpen kunt inzetten. Daardoor zijn ze zich meer als eigenaar van het netwerk gaan opstellen. Dat eigenaarschap beleggen bij de verschillende

organisaties is belangrijk en moet je borgen. Dat valt niet altijd mee. Wisseling van functie, ziekte of lang verlof maken het netwerk kwetsbaar, zeker in het begin. Je moet dus continu bedenken: hoe borgen we de aanpak, ook als de mensen van nu er straks niet meer zijn?

AANSLUITEN BIJ MOTIVATIE

Ik ben erg betrokken bij de inhoud en waar mogelijk zichtbaar. Iedereen kan mij bellen en mailen. Het scheelt dat ik zelf uit de JGZ kom. Ik kan goed duidelijk maken wat bij de rol van de jeugdverpleegkundige past en mijn collega's daarop aanspreken. Dat was een cultuurverandering. Voorheen keek je naar lengte, gewicht, voeding en beweging. Nu onderzoek je: wat speelt hier, hoe is het voor jullie, hoe was de ontwikkeling en hoe kun je weer grip krijgen? Dat vraagt nogal wat van onze mensen. Coachen in plaats van adviseren. Uitzoeken waar de motivatie zit en daarop inhaken.

MENSEN MEEKRIJGEN

Als projectleider moet je het lef hebben om lastige onderwerpen aan te kaarten en discussies tot stand te brengen. Op bestuurlijk-, management- én uitvoerend niveau. Je moet rekening houden met ieders belangen en durven te bemiddelen als dat nodig is. Je blijft zoeken naar nieuwe samenwerkingspartners en sluit aan bij hun leefwereld. Je moet een projectorganisatie hebben die snapt wat de verandering in de praktijk voor mensen betekent en samen met hen oplossingen bedenkt. Alleen dan krijg je mensen mee.

Mandy Bimbergen-Gerritzen en Jolanda Pete Németh, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: MONITOREN EN EVALUEREN



EIGENAARSCHAP VANAF HET BEGIN

Over monitoren en evalueren wordt vaak te makkelijk gedacht. Het is niet altijd helder wie ervoor verantwoordelijk is en er is lang niet altijd een duidelijke opdracht. Daardoor komt het vaak te laat op gang en kun je sommige gegevens niet meer of moeilijk achterhalen. Bijvoorbeeld omdat de beginsituatie niet geregistreerd is of omdat de registraties niet eenduidig zijn ingevuld. Dat maakt het lastig om op een later moment aan te tonen dat de nieuwe aanpak heeft bijgedragen aan de gewenste verbetering. Vanaf het begin moet iemand zich eigenaar voelen van het monitoren en evalueren. Iemand die er tijd voor krijgt en zich er verantwoordelijk voor voelt. Bijvoorbeeld een projectleider of onderzoeker die inzicht heeft in de lokale organisatie en uitvoering van de aanpak. Iemand die korte lijntjes heeft of kan leggen met de mensen in het veld om de juiste input te krijgen en goede feedback te geven.

DENK PRAKTISCH ALS JE GEGEVENS WILT VERZAMELEN

Natuurlijk willen we weten hoe professionals de nieuwe werkwijze ervaren en hoe tevreden de doelgroep is. Alle proeftuinen verzamelen uitkomstmaten die iets zeggen over de resultaten voor de doelgroep, bijvoorbeeld de kwaliteit van leven, het gewicht of de leefstijl.

Daarnaast proberen bijna alle proeftuinen ook de instroom en de verwijzingen in kaart te brengen. Dat laatste blijkt vaak behoorlijk lastig, vooral omdat registraties niet altijd op elkaar aansluiten en vaak incompleet zijn. Rechtstreeks gegevens verzamelen van ouders en kinderen kost veel tijd en moeite, zelfs na herhaald mailen, bellen en hulp aanbieden. Van de mensen die aangeven dat ze mee willen doen, retourneert maar iets meer dan de helft de vragenlijst. Dus kijk liever welke gegevens al beschikbaar zijn - bijvoorbeeld via de centrale zorgverlener - en gebruik die voor je evaluatie. Of verzamel de gegevens tijdens - en als onderdeel van - een huisbezoek of (intake)gesprek.

EEN SNEL BEELD MET DE QUICKSCAN

In het proeftuinenproject hebben we samen met Vilans een QuickScan voor de aanpak ontwikkeld en getest. Daarmee krijg je snel een beeld van de verschillende terreinen zoals *commitment*, samenwerking, logistiek, organisatie en financiering. Precies wat je nodig hebt om de aanpak goed in te richten en continu te verbeteren.

Monique Jacobs, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 1: INIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN

VOORDAT JE AAN DEZE FASE BEGINT

Je begint nooit bij nul. Waarschijnlijk zijn in jouw gemeente al activiteiten ontwikkeld om ondersteuning of zorg te bieden aan kinderen met overgewicht en obesitas. Misschien zijn er signalen dat dit onvoldoende oplevert en is er behoefte de mogelijkheden te onderzoeken om een lokale aanpak te realiseren volgens het landelijk model. Fase 1 helpt je alle voorbereidingen te treffen die nodig zijn om de implementatie van zo'n lokale aanpak succesvol te laten verlopen. Naast de stappen in fase 1 zijn ook de essentiële factoren van doorslaggevend belang. In de praktijk zien we dat juist deze essentiële factoren veel tijd, energie en aandacht vragen van de initiatiefnemers. Boek je geen vooruitgang in een bepaalde stap? Dan is de kans groot dat een of meer essentiële factoren nog niet op orde zijn. Check dus regelmatig deze factoren om te voorkomen dat je vastloopt in een van de stappen.



WAT DEZE FASE OPLEVERT

Na het doorlopen van fase 1 heb je een start gemaakt met de samenwerking in het netwerk. Als die samenwerking al bestond heb je hem geïntensiveerd. Met de netwerkpartners heb je een gezamenlijk probleem erkend. Jullie zien de noodzaak en (on)mogelijkheden om hier samen mee aan de slag te gaan. Je hebt de doelgroep, het proces en de behoeften van kind, gezin en stakeholders in kaart gebracht. Je hebt een lokale variant van het landelijk model ontwikkeld door zoveel mogelijk gebruik te maken van voorzieningen en structuren die er lokaal en regionaal al zijn. Je hebt dit beschreven in een projectplan. Je hebt een pilot voorbereid op gedetailleerd niveau en de samenwerking die daarvoor nodig is vastgelegd in een samenwerkings- of intentieverklaring. Ambities, motivatie en inzet van betrokkenen zorgen voor de gewenste voortgang.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 1: Haal de opdracht op

In deze eerste stap onderzoek je of er bij jouw gemeente behoefte is aan een andere aanpak voor kinderen met overgewicht en hoe urgent die behoefte is. Hoe is de ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht geregeld en wat zijn de opbrengsten? Zijn er signalen dat de huidige aanpak niet goed werkt en zo ja, welke? Welke organisaties zijn op dit moment de belangrijkste uitvoeringsorganisaties? Je onderzoekt in deze fase vooral op hoofdlijnen. Je uitgangspunt is steeds het landelijk model.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap hebben de gemeente, als opdrachtgever, en de belangrijkste uitvoeringsorganisatie toegezegd dat zij menskracht en/of geld vrij willen maken om te onderzoeken of een aanpak volgens het landelijk model mogelijk en wenselijk is. Aan het eind van deze stap heb je:

- inzicht in de (tegenvallende) opbrengst van de huidige aanpak;
- inzicht in de belangrijkste knelpunten en hoe de aanpak volgens het landelijk model kan bijdragen aan een oplossing;
- inzicht in wie de belangrijkste stakeholders zijn.

MET WIE

De gemeente is in deze stap je belangrijkste partner. Die is - vanuit de Jeugdwet en Wet publieke gezondheid - immers grotendeels verantwoordelijk voor de ondersteuning en zorg voor de jeugd. Geen draagvlak bij de gemeente gaat zich onherroepelijk wreken in latere stappen. Je betreft in ieder geval:

- gemeentelijke beleidsmakers en beslissers op de thema's



- gezondheidszorg en jeugdbeleid;
- het management van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties, meestal de jeugdgezondheidszorg (JGZ) en het sociale wijkteam;
- één of enkele professionals uit de belangrijkste uitvoeringsorganisaties die affiniteit hebben met het onderwerp en voorstander zijn van de aanpak.

Zoek ook naar andere partijen die je standpunt krachtiger kunnen maken, bijvoorbeeld door hun rol, hun belangen of hun besef van urgentie. Zoek in ieder geval professionals die kunnen vertellen wat de huidige aanpak betekent voor individuele kinderen en gezinnen. Bij voorkeur met sprekende voorbeelden uit hun eigen praktijk. Denk bijvoorbeeld aan een jeugdverpleegkundige of een kinderarts die iedere dag de gevolgen ziet van een aanpak die onvoldoende werkt. De GGD kan je verhaal ondersteunen met cijfers.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Zoek contact met de belangrijkste stakeholders: de gemeente, de JGZ en - zo nodig - andere organisaties en personen die invloed hebben op de lokale aanpak van overgewicht bij kinderen.
2. Breng zo duidelijk mogelijk de noodzaak tot veranderen in kaart. Onderbouw je verhaal met de (tegenvallende) opbrengst en ongewenste gevolgen van de huidige aanpak en de belangrijkste knelpunten. Vertaal die gevolgen en knelpunten naar kosten, aantallen en cijfers. Je kunt ook één of meer praktijkvoorbeelden gebruiken. Probeer je te verplaatsen in de beslissers. Welke gegevens zijn voor hen relevant? Wat zorgt ervoor dat zij zich



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

probleemeigenaar gaan voelen en bereid zijn te zoeken naar passende oplossingen? Gebruik ter inspiratie het overzicht van belangrijkste redenen om in te zetten op een andere aanpak.

3. Zet de netwerkaanpak op de lokale agenda van beleidsmakers en beslissers van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties door de toegevoegde waarde van een andere aanpak te bespreken en af te stemmen wat nodig is om stap 2 tot en met 5 van deze fase te doorlopen.
4. Hebben de belangrijkste stakeholders toegezegd dat zij menskracht of geld vrij willen maken voor de volgende stappen? Heeft de gemeente ingestemd met het vervolg? Gefeliciteerd, je hebt de opdracht opgehaald! Leg nu de afspraken schriftelijk vast. Hebben de stakeholders andere afwegingen gemaakt? Dan stagneert het proces helaas in een vroeg stadium. Het enige wat je dan kunt doen is het onderwerp blijven agenderen. Blijf kansen creëren en blijf zoeken naar nieuwe ingangen om de toegevoegde waarde van een lokale aanpak onder de aandacht te brengen.

Wees je ervan bewust dat de startsituatie per gemeente verschilt. Als jouw gemeente bijvoorbeeld initiatiefnemer is en daarmee ook opdrachtgever, kun je activiteiten 1, 2 en 3 makkelijker en sneller doorlopen.

HULPMIDDELEN

- Overzicht belangrijkste redenen om in te zetten op een andere aanpak



TIPS EN TOPS

- Zorg ervoor dat je inzicht hebt in reguliere overlegstructuren van en tussen relevante stakeholders. Als dat nodig - en mogelijk - is, sluit je daarbij aan om je onderwerp te agenderen.
- Is je gemeente een JOGG-gemeente? En heb je nog geen contact met de mensen die lokaal verantwoordelijk zijn voor de JOGG-aanpak? Maak een afspraak en bespreek met de JOGG-regisseur en de beleidsmedewerker die verantwoordelijk is voor JOGG hoe je deze stap goed kunt doorlopen om de juiste mensen te bereiken binnen de gemeente.
- Verhalen zijn een krachtig en effectief middel om mensen te verbinden. Gebruik storytelling aan de hand van een casus of voorbeeld uit de praktijk om de knelpunten onder de aandacht te brengen.
- Zoek uit wie in jouw gemeente verantwoordelijk is voor het jeugdbeleid. Betrek deze wethouder en de ambtenaren die hem of haar ondersteunen in een vroeg stadium, meteen bij je eerste stappen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 2: Maak een startfoto

Je hebt de toezegging om te onderzoeken hoe een aanpak volgens het landelijk model een oplossing kan zijn in jouw gemeente. Nu wil je de huidige situatie goed in beeld krijgen. Je achterhaalt met de stakeholders uit stap 1 en met andere belangrijke partners welke knelpunten zij ervaren en welke oplossingsrichtingen zij zien.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap heb je nagenoeg alle stakeholders in beeld, weet je welke stakeholders al zijn betrokken en welke je verder nog nodig hebt. Je kent hun belangen en hun besef van urgentie. Je kent hun knelpunten en hun ideeën over mogelijke oplossingen. Je weet hoe het werkveld in elkaar zit, welke ontwikkelingen er spelen in jouw gemeente en hoe ze invloed zijn op het bereiken van de gewenste situatie.

MET WIE

Deze stap zet je met beleidsmakers en diverse functionarissen van uitvoeringsorganisaties. In ieder geval de gemeente, de GGD, de JGZ, het wijk- of jeugdteam, het ziekenhuis en een vertegenwoordiging van de huisartsen. Betrek naast professionals ook de managementlaag van de partners. Het is noodzakelijk ook met andere (potentiële) partners in gesprek te gaan. Denk dan aan professionals uit het onderwijs en paramedici. En natuurlijk praat je ook met een afvaardiging van de doelgroep: kinderen en hun ouders. Meer informatie over relevante organisaties en professionals vind je in het hoofdstuk 'Partners' in het landelijk model.



ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Vorm een kernteam waarmee je het onderzoek goed kunt uitvoeren. Laat jezelf formeel aanstellen als projectleider (als dat nog niet gebeurd is) of zorg ervoor dat iemand anders deze rol formeel krijgt. Het profiel projectleider kan je daarbij helpen. Deze projectleider stemt met een beleidsmedewerker van de gemeente en de JGZ-manager af welke ondersteuning hij nodig heeft. Verder zitten in het kernteam in ieder geval de JGZ-manager, een beleidsmedewerker van de gemeente (gezondheid en jeugd), de (team)manager van een sociaal wijkteam, een uitvoerend professional uit zowel de JGZ als het wijkteam en - als dat kan - een of enkele boegbeelden uit de praktijk. Bijvoorbeeld een kinderarts of een huisarts die de praktijk goed kent én enthousiast is over een lokale aanpak volgens het landelijk model.
2. Onderzoek de aanknopingspunten voor een lokale aanpak en de kansen die de aanpak biedt voor andere lokale ontwikkelingen. Gebruik cijfers en beleidsdocumenten van de gemeente, GGD, JGZ, ziekenhuis en andere belangrijke partners over gezondheidszorg, gezondheids- en jeugdbeleid. Ook belangrijk: de manier waarop het sociale domein en de jeugdhulpverlening lokaal is georganiseerd en eventueel eerder onderzoek naar de lokale aanpak van overgewicht.
3. Voer een stakeholdersanalyse uit. Vul daarvoor de kerngroep tijdelijk aan met mensen die - vaak vanuit een andere invalshoek - weten hoe het werkveld in elkaar zit. Bijvoorbeeld andere beleidsadviseurs van de gemeente, projectleiders van



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

vergelijkbare initiatieven en de JOGG-regisseur. Breng met hen de belangrijkste stakeholders in kaart. Hiervoor kun je gebruik maken van het format stakeholdersanalyse.

4. Voer verkennende gesprekken met uitvoerend professionals. Van hen wil je uit de praktijk weten:

- wat deze verschillende professionals doen en waarom (gebruik hiervoor bijvoorbeeld de analysetool activiteiten en professionals);
- welke knelpunten zij bij hun eigen organisatie of bij andere partners in hun lokale netwerk ervaren (bijvoorbeeld in hun visie op aanpak, inrichting van het proces, welke partners betrokken zijn en welke niet en in de financiering);
- welke oplossingen zij zien;
- wat volgens hen goed werkt en behouden moet blijven.

Deze praktijkkennis heb je nodig om gesprekken op management- en bestuurlijk niveau beter te voeren.

5. Voer gesprekken - individueel of in focusgroepen - met ouders en kinderen. Wat gaat goed in de ondersteuning en zorg? Welke verbeterpunten zien ze en waar hebben ze behoefte aan? Het gaat dus niet om ervaringen met de aanpak, maar om ervaringen met de individuele ondersteuning en zorg.

6. Voer gesprekken met professionals op management- en bestuurlijk niveau om zicht te krijgen op:

- de belangen van de organisaties die zij vertegenwoordigen en hoe die bijdragen aan het gezamenlijk belang of dat juist ondermijnen (bijvoorbeeld bij een bepaalde weerstand: wat willen ze absoluut niet veranderen);



- hoe hoog de urgentie is die zij voelen en om welke redenen;
- hun bereidwilligheid, de mogelijkheden en de beperkingen om de huidige situatie te veranderen;
- de mogelijkheden om aan te sluiten bij bestaande structuren en lokale of regionale ontwikkelingen.

Voor gesprekken op bestuurlijk niveau is het zeer gewenst dat er een manager naast je zit die de bevindingen uit je gesprekken met professionals kan onderschrijven. Je kunt dan ook eventuele verschillen in zienswijze tussen bestuur en management opmerken en bespreekbaar maken.

7. Vul het format stakeholdersanalyse aan met de informatie uit de gesprekken die je gevoerd hebt.
8. Maak de balans op, leg de bevindingen vast in het projectplan en informeer de stakeholders die voor jullie lokale situatie nu of in een later stadium relevant zijn.

HULPMIDDELEN

- Profiel projectleider
- Format stakeholdersanalyse
- Analysetool activiteiten en professionals
- Format projectplan



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

TIPS EN TOPS

- De verkennende gesprekken voer je bij voorkeur met iedere organisatie afzonderlijk. Zo kan iedereen vrijuit praten over de knelpunten, de noodzaak tot veranderen, de organisatiebelangen en de ideale manier van werken.
- Voorkom dat je alleen verkennende gesprekken voert op uitvoerend niveau. De gesprekken met management en bestuur zijn van groot belang om draagvlak en eigenaarschap te creëren voor de aanpak en voor de benodigde veranderingen (en investeringen) in hun organisatie.
- Het is zinvol om bij gesprekken op hoger niveau ook één niveau lager in de organisatie te betrekken zodat je de boodschap kunt onderbouwen met praktijkvoorbeelden.
- Zijn professionals uit de eerste lijn - bijvoorbeeld huisartsen - moeilijk te betrekken bij het project? Ga dan na of een *Regionale Ondersteuningsstructuur (ROS)* daarin een bijdrage kan leveren.





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 3: Breng de gewenste situatie in beeld

Je kent de huidige situatie en je weet welke stakeholders je nodig hebt om te komen tot een lokale aanpak. Nu bepaal je samen het toekomstperspectief en ieders ambities daarin, op zo'n manier dat stakeholders zich daaraan kunnen en willen verbinden.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap zijn de stakeholders op de hoogte van de aanpak volgens het landelijk model. Je weet welke stakeholders mee willen doen aan een aanpak volgens dit model en wat de gezamenlijke ambities zijn. Ook weet je welke bijdrage ze kunnen en willen leveren en welke kansen en bedreigingen er zijn.

MET WIE

In deze stap zijn dezelfde organisaties en personen belangrijk als in stap 2. Het kan helpen als je deze stap met een procesbegeleider doorloopt. Hij weet hoe hij interactieve bijeenkomsten organiseert, geeft sturing aan de bijeenkomst(en) en heeft voldoende tijd om deze stap goed vorm te geven. Dit kan de projectleider zijn, maar een onafhankelijk persoon met ruime ervaring in dit soort bijeenkomsten kan veel meerwaarde hebben. De projectleider kan de bijeenkomsten dan als deelnemer bijwonen.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Organiseer interactieve bijeenkomsten met de stakeholders op uitvoerend, management- en bestuurlijk niveau. Zorg voor een goede afspiegeling van de verschillende beroepsgroepen en organisaties die betrokken zijn bij de lokale aanpak. Hoeveel



bijeenkomsten je nodig hebt, hangt sterk af van de lokale situatie en de bereidheid van de stakeholders om zich te verbinden aan een aanpak volgens het landelijk model. Soms lukt dat in de eerste bijeenkomst, meestal heb je er meer nodig. Wat jullie gaan doen:

- Verken de inhoud en de visie van het landelijk model en ga na in hoeverre deze aansluit bij de eigen visie van elke stakeholder en de onderliggende waarden.
- Reflecteer op de bevindingen uit de gesprekken met de stakeholders. Welke knelpunten hebben jullie geconstateerd en welke gevolgen hebben die knelpunten? Wat kan een lokale aanpak volgens het landelijk model oplossen of verbeteren?
- Formuleer de lokale ambities.
- Bepaal hoe de aanpak er op hoofdlijnen uit moet zien om de ambities waar te maken en hoe dit aan kan sluiten bij de manier waarop sociaal en zorgdomein nu zijn ingericht. Maak afspraken over het proces en ieders rol daarin.
- Inventariseer de kansen en bedreigingen. Wat staat een verandering op dit moment in de weg? Waar moet je over doorpraten om de denkbeelden bij elkaar te krijgen? Wat is in basis al aanwezig en waar kun je op doorbouwen? Welke kansen en bedreigingen bieden bestaande (lokale) ontwikkelingen?

2. Leg de opbrengsten vast in het projectplan.

HULPMIDDELEN

- Format projectplan



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

TIPS EN TOPS

- Veranderen is spannend. Houd dus rekening met gevoeligheden en sentimenten. Maak ze bespreekbaar en neem daar ook de tijd voor.
- Kunnen één of meer stakeholders zich onvoldoende verbinden aan de gewenste situatie en ambities? Ga dan apart met hen in gesprek. Welke belemmeringen zijn er? Kunnen ze weggenomen worden? Als dat niet kan, ga dan na wat het betekent voor de aanpak als deze stakeholders (nog) niet meedoen.
- Heb oog voor het gemeenschappelijk belang én de organisatiebelangen. Beide zijn belangrijk voor een succesvolle verandering. Ondernijmt het gemeenschappelijke belang dat van een organisatie? De kans is groot dat je dan weinig draagvlak krijgt bij die stakeholder. Neem dan de vorige tip ter harte.
- Gebruik interactieve werkvormen zodat de deelnemers samen aan de slag gaan. Dat zorgt voor brede betrokkenheid en een realistisch toekomstperspectief dat door iedereen gedragen wordt. Neem voldoende tijd om deze stap zorgvuldig en met respect voor alle verschillende belangen te doorlopen. Geef richting aan het proces. Bepaal welke doelen je wilt bereiken en pas daar je werkvorm op aan.





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 4: Bepaal wat nodig is

De (meeste) stakeholders hebben nu uitgesproken dat ze zich willen verbinden aan jullie lokale aanpak. Je weet wat jullie willen bereiken. Nu ga je bepalen hoe je dat doet. Welke veranderingen zijn nodig? Welke activiteiten horen daarbij? En in welk tempo? Dat alles hangt samen met geld en menskracht, maar ook met de lokale situatie en ontwikkelingen.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap heb je duidelijkheid over de veranderingen die jullie willen realiseren en hoe jullie dat willen aanpakken. Je hebt dat vastgelegd in een projectplan.

MET WIE

Als projectleider voer je deze stap uit in afstemming met de kerngroep, het management van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties, de uitvoerend professionals en relevante functionarissen binnen de gemeente. Denk hierbij aan de JGZ-manager, managers van beleidsafdelingen bij de gemeente, andere relevante beleidsmedewerkers en de managers of teamleiders van wijkteams. Voor elke activiteit bepaal je welke deskundigheid je nodig hebt om die activiteit uit te kunnen voeren.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Bepaal de verantwoordelijkheden, rollen en bijdragen van de verschillende netwerkpartners aan de hand van de uitkomsten uit stap 3. Doe dat met uitvoerend professionals, waar nodig aangevuld met hun manager(s). Zorg voor afstemming tussen



- de verschillende beroepsgroepen zodat ieders bijdrage helder is en goed wordt ingevuld.
2. Bepaal met iedere beroepsgroep (bijvoorbeeld huisartsen) en organisatie (bijvoorbeeld ziekenhuis, JGZ of wijkteam) wat het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie voor hen betekent. Onderzoek wat de gewenste situatie in de weg kan staan en wat ontbreekt. Denk aan vaardigheden, kennis, voorzieningen, capaciteit en draagvlak van belangrijke stakeholders. Op basis van deze inventarisatie kun je specifieke verandervraagstukken formuleren. In het overzicht voorbeelden verandervraagstukken netwerkaanpak zijn een aantal voorbeelden van verandervraagstukken opgenomen.
3. Verken met betrokken professionals en het management (of gedelegeerd verantwoordelijke) welke oplossingsrichtingen helpen om de knelpunten op te heffen of te verminderen. Bedenk een realistisch verandescenario per verandervraagstuk en breng de risico's in kaart.
4. Bepaal met de betrokken professionals en managers wat prioriteit heeft en stippel een tijdspad uit. Dit is ook het moment om na te denken over hoe je de lokale aanpak kleinschalig kunt testen in een experiment. Zorg ervoor dat je de doelgroep en de omvang van dit experiment goed afbakt.
5. Maak een voorstel voor de projectorganisatie en overlegstructuur en bespreek dat met deze managers. Richt de projectorganisatie zo in dat de verschillende projectdeelnemers samen het netwerk goed vertegenwoordigen en dat ze elkaar kunnen aanspreken over het wel/niet behalen van de afspraken.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

6. Bepaal samen met deze managers hoeveel menskracht en geld nodig is om jullie aanpak op te zetten (incidentele kosten) en uit te blijven voeren (structurele kosten). Blijf in gesprek met uitvoerders en financiers over geld en menskracht zodat je een realistische en passende begroting kunt opstellen voor de uitvoering van het project.
7. Schrijf het projectplan. Gebruik de bevindingen uit deze en eerdere stappen. Denk na over de verdere (interne) communicatie, bepaal op hoofdlijnen hoe je wilt monitoren en evalueren en neem dit op in je projectplan. Het is belangrijk om de monitoring en evaluatie vanaf het begin mee te nemen, zowel van het experiment als structureel van de hele aanpak. Hiervoor kun je het beste iemand met expertise over onderzoek bij je projectorganisatie betrekken. Houd wel rekening met de financiële middelen die nodig zijn voor de inzet van deze professional. De module monitoring helpt je bij het opzetten en uitvoeren van een lokale monitorcyclus.

HULPMIDDELEN

- Format projectplan
- Overzicht voorbeelden verandervraagstukken netwerkaanpak
- Module monitoring



TIPS EN TOPS

- Zet nu al in op borging. Onderzoek of de rol en bijdrage van elke stakeholder ingepast kunnen worden in zijn reguliere werkzaamheden en hoe dat het beste kan.
- Sluit zoveel mogelijk aan bij de huidige situatie en bij wat er al is. Verander alleen dat wat nodig is.
- Houd rekening met lopende projecten en ontwikkelingen bij uitvoeringsorganisaties bij het bepalen van prioriteiten, tijdsplan en planning. Het proces moet voor iedereen haalbaar blijven. Zorg dat je met de stakeholders zoveel mogelijk hebt afgestemd op management- en - liefst ook - op bestuurlijk niveau. Zo beperk je het risico dat het project bij een volgende stap stagneert. Het projectplan maak je dus zoveel mogelijk in overleg met management en bestuurders.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 5: Neem het besluit: doorgaan of niet

Je hebt inzicht in de manier waarop jullie de gewenste situatie willen en kunnen bereiken. Het projectplan is geschreven. Op basis van dat plan nemen de belangrijkste stakeholders een definitief besluit om de lokale aanpak volgens het landelijk model ook werkelijk te realiseren en financieel te ondersteunen.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap weet je of je van start kunt. Betrokkenheid en eigenaarschap op bestuurlijk niveau bij de gemeente en de belangrijkste uitvoeringsorganisatie(s) zijn geregeld.

MET WIE

Deze stap voer je uit met de uiteindelijke beslissers. Bij de gemeente is dat meestal een wethouder die inhoudelijk ondersteund wordt door één of meer beleidsmedewerkers. Soms is een raadsbesluit nodig om voldoende geld vrij te maken. Dan kan een wethouder zich pas definitief verbinden na een positief raadsbesluit. Je betreft de bestuurders of het management van de uitvoeringsorganisaties in ieder geval als de aanpak relatief grote veranderingen vraagt in hun normale manier van werken.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Bepaal met beleidsmedewerkers en managers van de uitvoeringsorganisaties wat nodig is om een 'ja' te krijgen van de beslissers. Voor een wethouder kan dat bijvoorbeeld een raadsbesluit zijn. Is de JGZ een belangrijke uitvoeringspartner en



- is deze ondergebracht bij de GGD? Dan hangt het van de interne organisatie af of de directeur Publieke Gezondheid op inhoud akkoord moet geven. Zet de acties in gang die nodig zijn voor een 'ja' van de beslissers.
2. Zorg ervoor dat beslissers goed geïnformeerd zijn. Presenteer het projectplan en licht het toe. Stel zo nodig aanvullende stukken op voor een raadsbesluit.
3. Zijn de beslissers akkoord en willen zij zich aan het projectplan verbinden? Formaliseer dan hun uitspraak via de gangbare wegen met onder andere een beschikking van de gemeente als resultaat.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

TIPS EN TOPS

- Het proces van beslissen kost tijd. Houd daar rekening mee. Soms vragen beslissers om extra stukken, vaak gaat dat gepaard met uitzoekwerk. Hoe completer en concreter je projectplan, hoe minder bijstelling nodig is en hoe groter de kans dat de doorlooptijd beperkt blijft tot de noodzakelijke formele stappen.
- Wees je ervan bewust dat het realiseren van een goedlopende aanpak waarschijnlijk meerdere jaren in beslag neemt. Zorg er dus voor dat de deelnemende partijen hun investeringen meenemen in hun meerjarenbegroting en de langetermijnvisie verwerken in hun beleidsplannen zodat ze een stevige basis leggen voor blijvende veranderingen.
- Valt onverhoopt toch het besluit om niet door te gaan? Leg de argumenten dan goed vast zodat helder is waarom het nu niet het juiste moment is. Dit helpt je in de toekomst als je wilt toetsen of de omstandigheden misschien gewijzigd zijn.





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 6: Teken de samenwerkingsovereenkomst

De belangrijkste beslissers hebben 'ja' gezegd tegen het projectplan. Nu wil je andere bestuurders uit het werkveld verbinden aan het doel: een lokale aanpak realiseren volgens het landelijk model. Hoe meer van de benodigde organisaties mee- en samenwerken, hoe kansrijker de plannen. Bovendien zorgt betrokkenheid en een handtekening van het bestuur ervoor dat managers en uitvoerend professionals zich gesteund voelen om hun bijdrage te leveren aan het vervolg.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap hebben bestuurders uit het werkveld de samenwerkingsovereenkomst ondertekend. Rol, verantwoordelijkheid en bijdrage van hun organisatie liggen vast en zijn beschreven. Daarmee verbinden zij zich aan het doel: samen werken aan een volwaardige aanpak volgens het landelijk model.

MET WIE

De voorbereiding voer je uit met de kerngroep. In ieder geval met de beleidsmedewerker die onder de verantwoordelijke wethouder valt. Bij voorkeur betrek je ook een jurist van een deelnemende organisatie bij het opstellen van de overeenkomst. De samenwerkingsovereenkomst wordt ondertekend door de bestuurders van de uitvoeringsorganisaties en de wethouder.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Bepaal op basis van je stakeholdersanalyse en je projectplan welke organisaties belangrijk zijn bij het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst. Benader de bestuurders van



1. deze organisaties. Vaak loopt dit via een manager van de organisatie, de wethouder of de beleidsmedewerker van de gemeente. Misschien is er al een overlegstructuur met de bestuurders die je nodig hebt, bijvoorbeeld een overleg van de JOGG-stuurgroep. Dan kun je daarbij aansluiten.
2. Informeer de bestuurders over de ambities en de inhoud van het projectplan en bespreek met hen de mogelijkheden om aan te sluiten. Bij voorkeur voer je dit gesprek in het bijzijn van een manager of beleidsmedewerker van de betreffende organisatie. Als hun bestuurder instemt, kunnen zij met jou de details voor de samenwerking verder uitwerken.
3. Stel de samenwerkingsovereenkomst op en stem vooraf de inhoud af met iedere partner. Je kunt daarvoor één van de praktijkvoorbeelden uit deze publicatie ter inspiratie gebruiken. Zorg ervoor dat het projectplan en de samenwerkingsovereenkomst onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. Een handtekening voor de overeenkomst betekent dan automatisch ook een handtekening voor het uitvoeren van het projectplan.
4. Organiseer een bijeenkomst waarin de bestuurders de overeenkomst officieel ondertekenen.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

TIPS EN TOPS

- De getekende samenwerkingsovereenkomst is één van de eerste tastbare successen. Dat vraagt om een feestelijke bijeenkomst. Zo vergroot je het gevoel van verbondenheid en betrokkenheid.
- Bestuurders willen graag aandacht van het grote publiek en de media. Kom tegemoet aan die behoefte door de manier waarop je de bijeenkomst organiseert en door te zorgen voor extra publiciteit.





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 7: Richt het project in met de juiste mensen

In de vorige stappen heb je een projectplan opgesteld waarin je hebt beschreven hoe je de verandering wilt organiseren en uitvoeren. Nu ga je bepalen met wie je dat doet. Je wilt de juiste personen van de juiste organisaties bij elkaar krijgen. Je laat je daarbij leiden door hun beslissingsbevoegdheid, expertise en motivatie.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap heb je een projectorganisatie ingericht met mensen die de gewenste veranderingen in gang kunnen zetten. Het voorstel voor de projectorganisatie in het projectplan is daarvoor je basis. Alle niveaus - bestuurlijk, management en uitvoerend - zijn vertegenwoordigd op de best passende manier. Je hebt in ieder geval een projectgroep die de kerngroep uit de vorige stappen vervangt. Afhankelijk van jullie lokale situatie wordt die projectgroep ondersteund door werkgroepen - elk met een eigen voorzitter - en een stuurgroep. De betrokkenen kennen hun eigen en elkaars rol, verantwoordelijkheden en mandaat. Iedereen weet hoe de samenwerking binnen de projectorganisatie eruitziet.

MET WIE

Deze stap werk je uit met de kerngroep en het management van de uitvoeringsorganisaties die je in het projectplan hebt opgenomen als relevante partners. Samen vul je de projectorganisatie in. Als de leden geïnstalleerd zijn, kun je in goed overleg het kerngroep opheffen. De kerngroepleden zijn - in veel gevallen - onderdeel geworden van de projectorganisatie.



ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Bespreek met het management van de organisaties uit het voorstel projectorganisatie (stap 4) wie van hun mensen zij willen afvaardigen. Per organisatie bespreek je:
 - of vertegenwoordiging in de projectgroep nodig is en wie dan de aangewezen persoon is;
 - welke personen vanuit hun expertise een rol krijgen in één of meer tijdelijke werkgroepen en daarin aan de slag gaan met de verandervraagstukken uit het projectplan;
 - of het nuttig is iemand uit het management of bestuur te betrekken bij de (voorbereiding op de) veranderingen en hoe die betrokkenheid eruitziet.
2. Heb je nog geen stakeholdersanalyse op persoonsniveau uitgevoerd? Dan is dit het juiste moment. Met het format stakeholdersanalyse breng je een verdieping aan op persoonsniveau. Zorg ervoor dat het management van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties vertegenwoordigd zijn. Denk bijvoorbeeld aan de JGZ-manager of de manager van de wijkteams. Dat vergroot je slagkracht bij ontwikkelingen of knelpunten die een beslissing van deze managers vragen.
3. Neem - als dit niet al gebeurd is - ook iemand met onderzoeksexpertise in de projectorganisatie op en vorm een werkgroep monitoring en evaluatie.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

-
-
-
4. Ga in gesprek met de afgevaardigden over hun rol en inzet. Toets of zij zich willen en kunnen verbinden aan de visie achter de aanpak volgens het landelijk model. Ga na of er voor hen belemmeringen zijn om te participeren in de projectorganisatie. Bespreek of de basiscondities voor een constructieve bijdrage op orde zijn, overleg hoe jullie samenwerken, hoe jullie overleggen en hoe vaak.
5. Heeft jouw gemeente al een overlegstructuur voor de netwerkpartners? Dan is dit het moment om te kijken of deze volstaat. Zo niet, onderzoek dan welke wijzigingen nodig zijn om tot een effectieve en efficiënte projectorganisatie te komen. Dat geldt ook voor een al bestaande stuurgroep waarbij overgewicht op de agenda staat of aan de agenda kan worden toegevoegd.
6. Beschrijf in een organogram ieders rol, inhoudelijke bijdrage, inzet in uren en frequentie van samenkomsten binnen de projectorganisatie. Zijn er nog knelpunten of lege plekken? Bepaal dan met wie je dat oplost en wat daarvoor nodig is.
7. Formaliseer de afspraken door ze voor elke organisatie apart schriftelijk vast te leggen en te laten ondertekenen door de bevoegde personen.

HULPMIDDELEN

- Format stakeholdersanalyse



TIPS EN TOPS

- Zorg ervoor dat bestuurders van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties voldoende betrokken zijn bij het project. Zo voorkom je problemen bij beslissingen over de inzet van menskracht of geld. Ook is dit nuttig als je zaken onder de aandacht van de wethouder wilt brengen.
- Ook belangrijk in de startfase: managers van uitvoeringsorganisaties en enthousiaste professionals die niet tot de projectgroep behoren. Zorg ervoor dat je ook hen voldoende betreft bij de opzet van je projectorganisatie.
- Leg alle afspraken die je maakt goed vast. Ook de afspraken uit individuele gesprekken.
- Betrek ook de informele leiders binnen organisaties bij je plannen. Zij hebben vaak invloed op belangrijke beslissingen. Als zij zich willen verbinden aan de nieuwe aanpak, loop je minder risico op eventuele tegenwerking in een latere fase.
- Wees je ervan bewust dat je met de vormgeving van de project- en werkgroep(en) ook een deel van de uiteindelijke borging van de gewenste veranderingen bepaalt. Dit is belangrijk, want ook na de opheffing van de project- of werkgroep(en) kunnen er nog knelpunten rond de borging ontstaan. Je kunt dan terugvallen op de leden uit de voormalige project- of werkgroep(en).



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 8: Ontwikkel de aanpak voor jouw gemeente

Je gaat met de verschillende werkgroepen aan de slag om de verandervraagstukken uit te werken. Voor iedere gemeente pakt dit anders uit. Je bouwt immers voort op wat er in jouw gemeente al aanwezig is. Het landelijk model blijft je leidraad, maar krijgt een lokale invulling.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap heb je de lokale aanpak ontwikkeld voor jouw gemeente, op het niveau van activiteiten, volgens het gedachtegoed van het landelijk model. Het is helder wat de verandervraagstukken betekenen voor iedere beroepsgroep, voor hun werkwijze en voor de samenwerking met andere partners. De werkgroepen hebben onderzocht wat nodig is om de veranderingen te realiseren. Iedereen weet wie wat doet, wanneer en hoe. Je weet welke hulpmiddelen en randvoorwaarden dit kunnen ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan scholing om kennis en vaardigheden te verwerven en technische mogelijkheden om goed te communiceren.

MET WIE

De lokale aanpak ontwikkel je met tijdelijke werkgroepen. In de vorige stap heb je deze werkgroepen vastgesteld, in overleg met het management van de uitvoeringsorganisaties.



ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Breng de leden van de werkgroepen bij elkaar en laat ze aan de slag gaan met voor hen relevante verandervraagstukken.
2. De werkgroepen geven aan welke oplossingsrichtingen zij zien, welke randvoorwaarden daarvoor belangrijk zijn en wat hun voorstel is voor het plan van aanpak.
3. De werkgroepen geven hun bevindingen door aan de projectgroep. De leden van de projectgroep bespreken op management- en/of bestuurlijk niveau of de voorgestelde oplossingen en uitwerkingen van de aanpak haalbaar zijn en of ze passen binnen de bedrijfsvoering van hun organisatie. Is dat niet het geval? Kijk dan wat extra nodig is of laat de werkgroep binnen de door het management of bestuurders gestelde kaders hun voorstel aanpassen.
4. De projectgroep verwerkt de input van de verschillende werkgroepen in een samenhangend verhaal. Daarin staat hoe jullie de lokale aanpak gaan invullen en wat daarvoor nodig is.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

TIPS EN TOPS

- Voorkom losse eindjes in de uitwerking van de uitvoering. Als professionals straks niet precies weten wat je van ze verwacht en hoe zij bepaalde taken moeten uitvoeren, is de kans groot dat ze afhaken en terugvallen op hun oude, vertrouwde manier van handelen.
- Richtlijnen geven kaders en zijn vaak bepalend voor het handelen van professionals. Werken volgens het landelijk model betekent dat professionals hier soms van af moeten wijken. Dat hoeft geen probleem te zijn als de keuzes maar realistisch en goed beargumenteerd zijn en als professionals van hun manager de ruimte krijgen om er, zo nodig, van af te wijken.
- Zorg ervoor dat de leden van de projectgroep en de werkgroep hun achterban en hun management goed betrekken bij hun keuzes. Het zou jammer zijn als veranderingen niet doorgevoerd kunnen worden omdat er intern bij de partner geen overeenstemming over is.
- Zorg ervoor dat de uitvoeringsorganisaties nieuwe of aangepaste werkwijzen overnemen en vastleggen. Niets is frustrerender dan helemaal opnieuw moeten beginnen als iemand vertrekt en blijkt dat alles op die ene persoon aankwam.





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE ALMERE



BIJDRAGEN VANUIT STRUCTURELE MIDDELEN

Wij hebben vanaf het begin op twee sporen gewerkt: besturen en professionals. Iedereen wil wel meewerken, zeker als de gemeente een belangrijke speler is. Maar zodra je wilt achterhalen wie welke inspanning kan leveren, verzand je al gauw in de vraag wie dat moet betalen. Dus het uitgangspunt moet zijn: wat kun jij bijdragen vanuit jouw structurele middelen?

CIJFERS SPREKEN AAN

Commitment op bestuurlijk niveau kregen we door de cijfers te laten zien. In Almere heeft meer dan 50% van de bevolking overgewicht, bij kinderen is dat in sommige wijken meer dan 30%. Dat motiveerde enorm. Een tweede stimulans was het programma Gezonde Jeugd, waardoor allerlei initiatieven rond gezondheid en gezonde voeding ontstonden. En een derde stimulans was armoede. In Almere leven relatief veel mensen in de bijstand, vaak met een lage SES (sociaaleconomische status). We hebben de gemeente ervan kunnen overtuigen dat al die zaken verband houden met elkaar.

PRAKTISCHE AANPAK

Uiteindelijk hebben de gemeente en de besturen van 19 organisaties 'ja' gezegd. Maar de lagen daaronder moeten het uitvoeren. We praten daarover met bestuurders en tegelijkertijd gaan we de vloer op om te vertellen hoe het werkt. Dat lukt vaak niet in één keer, het vraagt continue aandacht in alle lagen. We zijn met de nieuwe werkwijze begonnen op de lijn van artsen (huisartsen, jeugdartsen en kinderarts)

en wijkteams. Er is veel behoefte aan het bespreken van casussen en zo na te gaan wat goed loopt en wat beter kan. Heel praktisch en concreet, bijvoorbeeld hoe ze beter kunnen doorverwijzen naar elkaar en hoe de taken verdeeld zijn.

AMBASSADEURS

Op bestuurlijk en managementniveau heb je enthousiaste en geloofwaardige mensen nodig die weten wat er speelt en zich kwetsbaar op durven stellen. Ze moeten hun achterban kunnen motiveren en overtuigen, het liefst met wat humor. Ze moeten op zoek naar de sterke kanten van hun mensen en die inzetten. Ervaring op bestuurlijk en managementniveau is dus een pré voor de projectleider zodat je op dat niveau het spel kunt spelen en kunt meepraten. Zo krijg je ambassadeurs voor de aanpak.

AANZUIGENDE WERKING

Toen we de samenwerkingsovereenkomst ondertekenden, hebben we de pers uitgenodigd en partijen gevraagd zelf hun inspanningen te pitchen. Leidende vraag: wat bied jij aan binnen jouw structurele middelen? Dat pakte heel positief uit. Het probleem, de aanpak, ieders bijdrage en de noodzaak tot samenwerken werden opeens heel helder, ook voor de ambtelijke organisatie. Doordat het in de krant kwam had het bovendien een aanzuigende werking op andere partijen: eindelijk wordt er iets georganiseerd, ik doe mee!

Ineke Moerman en Janine Carels, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE ZAASTAD



WEERBARSTIGE PRAKTIJK

De cultuur binnen een gemeente kan bepalen hoe je aan dit project begint. Onze toenmalige wethouder was overtuigd van het belang van de aanpak en het standpunt van de gemeente helder: laat de aanpak van onderaf ontstaan, vanuit de samenwerking tussen professionals in de wijken. Er was niet direct een duidelijke opdrachtgever en geen stuurgroep. Daarmee is onze weg anders verlopen dan de handreiking nu beschrijft.

UITDAGENDE AANPAK

We hebben uiteindelijk alle stappen van de handreiking doorlopen, maar in een andere volgorde. Soms is die aanpak uitdagend. Bijvoorbeeld: door het ontbreken van een stuurgroep heb je geen directe sturing binnen de uitvoerende organisaties. Het was daardoor lastig om de verantwoordelijkheid voor de rol van centrale zorgverlener binnen de lijn van de JGZ te beleggen. Dat betekende in ons geval: meer investeren in persoonlijk contact met de managers van de GGD (waar de JGZ onder valt).

NAAR DE TEKENTAFEL

Om goed zicht te krijgen op alle belanghebbenden was een stakeholdersanalyse heel nuttig. Wie vervullen een belangrijke rol en wat is hun belang en invloed om de aanpak tot een succes te maken? We hebben gesprekken gevoerd op alle niveaus. Wat opviel: iedereen herkende en erkende het probleem en vond dat er iets moest gebeuren, maar niet iedereen voelde zich direct probleemeigenaar.

Door de analyse en de verkennende gesprekken krijg je helder welke acties je moet ondernemen om draagvlak te creëren zodat partners het ook werkelijk als een gedeelde verantwoordelijk gaan ervaren. We hebben de stakeholdersanalyse meerdere keren gebruikt. Steeds terug naar de tekentafel om te bepalen of we de juiste mensen bij elkaar hadden en of er nog partners ontbraken. Het wijkteam was voor ons lastig te bereiken. De straathoekwerkers hadden energie op het thema gezonde leefstijl en vormden een mooie brug naar het sociale domein.

RESULTATEN LATEN ZIEN

De aanpak van onderaf organiseren is niet altijd makkelijk. Voor veel samenwerkingspartners is gezond gewicht een van de vele belangrijke onderwerpen. Bij de JGZ bijvoorbeeld strijden thema's als armoede en drugs om voorrang. De vraag is steeds: hoe kunnen we al die thema's met elkaar verbinden? Voor ons betekende dat: blijven zoeken naar aanknopingspunten en kansen, naar het belang van je gesprekspartner en naar een win-winsituatie. Door telkens opnieuw in de wijken te laten zien dat de nieuwe werkwijze resultaat boekt en dat je meer kinderen en gezinnen bereikt als partners samenwerken vanuit een brede gedeelde visie. Zo hebben we de beslissers meegekregen. Er is zoveel mogelijk, ook als het niet helemaal volgens het boekje kan.

Johan Koehoorn, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 2: EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

VOORDAT JE AAN DEZE FASE BEGINT

Op basis van het projectplan uit fase 1 start je met de daadwerkelijke implementatie. Eerst kleinschalig, met een pilot, daarna op grotere schaal en voor een bredere doelgroep. Het uitbreiden en opschalen van de aanpak gaat door in fase 3. Dit betekent dat fase 2 een cyclisch karakter heeft. Je start bijvoorbeeld voor de basisschoolleerlingen in een specifieke wijk. Je evalueert en stelt bij en vervolgens ga je opschalen naar een of meer andere wijken. Parallel daaraan kun je kijken welke aanpassingen nodig zijn om de aanpak passend te maken voor een andere doelgroep, bijvoorbeeld leerlingen van het voortgezet onderwijs. Ook dat wordt geëvalueerd en bijgesteld en vervolgens weer opgeschaald (geografisch) of uitgebreid (doelgroep). Je doorloopt de stappen in fase 2 dus meerdere keren om de aanpak geschikt te maken voor een bredere doelgroep en een groter gebied.



WAT DEZE FASE OPLEVERT

Tijdens fase 2 voer je vooral experimenten uit. Daardoor kun je doelen en inhoud van de netwerksamenwerking en de aanpak aanscherpen en vastleggen in afspraken en stroomschema's. Netwerkpartners bereiken afstemming in netwerkoverleggen, gegevens over werkwijzen, doelgroepen en kennis en kunde worden uitgewisseld. De aanpak wordt geëvalueerd en waar nodig op onderdelen bijgesteld. Je hebt de randvoorwaarden voor uitvoering van de aanpak en de netwerksamenwerking inzichtelijk gemaakt en daar ook invulling aan gegeven door gezamenlijke afspraken of middelen. Daardoor is het mogelijk om op te schalen naar een groter gebied en uit te breiden naar andere doelgroepen. Na deze fase staat de aanpak op inhoud als een huis. Daardoor kun je de randvoorwaarden voor de uitvoering en de netwerksamenwerking verder professionaliseren.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 1: Probeer uit en leer

In Fase 1 - Initiatief nemen en ontwerpen - heb je de lokale aanpak ontwikkeld voor jouw gemeente, op het niveau van activiteiten, rollen en taken. Het is helder wat de verandervraagstukken betekenen voor iedere beroepsgroep, voor hun werkwijze en voor de samenwerking met andere partners. Het experiment zoals bedacht in het projectplan ga je nu voorbereiden en uitvoeren in de praktijk. Om goed te toetsen of de nieuwe aanpak werkt, moet je vooraf een aantal zaken regelen.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Je hebt op kleine schaal geëxperimenteerd zodat je kunt beoordelen of jullie invulling van de aanpak volgens het landelijk model in de praktijk werkt en je kunt bepalen waar je op moet letten als je de aanpak op andere plekken wilt implementeren.

MET WIE

Je voert het experiment uit met een geselecteerde groep professionals van de betrokken uitvoeringsorganisaties. De projectgroep bepaalt welke organisaties en personen (aanvullend) nodig zijn om de juiste randvoorwaarden te creëren voor het experiment.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Organiseer de randvoorwaarden om de lokale aanpak uit te kunnen voeren. Gebruik daarvoor de input van de werkgroepen uit stap 8 van de vorige fase en zoek de juiste personen om de randvoorwaarden op orde te krijgen. Vaak gaat het om:
 - het ontwikkelen van ondersteunende hulpmiddelen voor uitvoerend professionals zoals verwijskaarten, een hulpmiddel



- voor goede diagnostiek door de huisarts of een checklist brede anamnese voor de centrale zorgverlener;
 - het bepalen van scholingsbehoefte en het ontwikkelen en organiseren van scholing voor de verschillende professionals;
 - het nadenken over en creëren van technische mogelijkheden om onderling - ook tussen het sociale en het zorgdomein - cliëntgegevens uit te wisselen op juridisch verantwoorde wijze, in fase 3 ga je dit verder professionaliseren;
 - het opzetten en inrichten van het structureel monitoren en evalueren van de netwerkaanpak.
2. Bepaal met de projectgroep (of de werkgroep monitoring als die er is) de exacte invulling van de evaluatie van het experiment. Gebruik hiervoor de module monitoring. Breng ook in kaart wie wat op welke wijze moet registreren en wat dat vraagt van de betrokken professionals.
 3. Bespreek de inhoud van het experiment met een bredere afvaardiging van de beroepsgroepen uit het gebied waar het experiment plaatsvindt, dus niet alleen de mensen in de projectgroep of werkgroepen. Bespreek per beroepsgroep of de voorwaarden waaronder zij het experiment kunnen uitvoeren op orde zijn. Dit heeft invloed op de reikwijdte en de planning. Bijvoorbeeld op het aantal gezinnen en professionals dat meedoet, met welke doelgroep je het experiment start en het moment waarop je het experiment het beste uit kunt voeren.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



4. Bespreek de voorbereiding en de invulling van het experiment met het management van de uitvoerend professionals in het experiment. Zij moeten akkoord gaan met het startmoment, de activiteiten voorafgaand, tijdens en na afloop van het experiment, de planning en eventueel de benodigde extra inzet van menskracht en geld.
5. Bereid het werkveld voor op het experiment:
 - Zorg ervoor dat het netwerk van begin tot eind op orde is. Richt het proces in volgens de stappen en de bijbehorende partners uit het landelijk model. Ook het aanbod aan interventies moet voldoende op orde zijn om na het afnemen van de brede anamnese en het maken van een plan de juiste ondersteuning en zorg te bieden.
 - Zorg ervoor dat betrokken professionals de juiste scholing krijgen om hun rol in de aanpak goed te vervullen. De extra benodigde kennis en vaardigheden verschillen per beroepsgroep. Maak gebruik van kennis en aanbod dat elders (lokaal, regionaal en landelijk) al aanwezig is.
 - Informeer de betrokken professionals over de inhoud en doel van het experiment, andere betrokkenen, duur (start- en einddatum) en (tussentijdse) evaluaties.
6. Zorg voor de nulmetingen die nodig zijn om het experiment te monitoren en evalueren.
7. Voer het experiment uit.

HULPMIDDELEN

- Module monitoring

TIPS EN TOPS

- Ieder contact met professionals is een moment om draagvlak te creëren. Blijf in gesprek, ook als je weerstand voelt of opmerkt. Probeer de zorg achter de weerstand te achterhalen en bedenk daar samen een oplossing voor.
- In deze stap wil je toetsen of je project werkbaar is, niet of je iedereen mee kunt krijgen. Sluit dus vooral aan bij de mensen met energie. Concentreer je in een later stadium, na dit experiment, op de professionals die nog niet zo ver zijn. Realiseer je dat gedragsverandering nu eenmaal tijd kost.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 2: Ga na of het werkt

Je voert het experiment uit. Nu wil je natuurlijk weten of jullie nieuwe werkwijze oplevert wat je hoopte. Daarom voer je tijdens het uitvoeren en erna evaluatiegesprekken met de verschillende professionals en verzamel je relevant cijfermateriaal. Zo krijg je in beeld welke veranderingen succesvol zijn en welke verbeteringen nog nodig zijn voor een goed werkende lokale aanpak.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap weet je welke onderdelen uit het experiment je kunt behouden en welke nog verbeterd moeten worden. Jullie hebben inzicht in de knelpunten en hebben daar oplossingen voor bedacht.

MET WIE

Leden van de projectgroep gaan in gesprek met professionals die een rol hebben in het experiment en vragen naar de ervaringen van kinderen en ouders. Schakel ook hier weer een onderzoeksexpert in zodat de evaluatie goed wordt uitgevoerd en geanalyseerd.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Bereid de evaluatiegesprekken voor. Bedenk, voor zover dat nog niet gedaan is, welke informatie je nodig hebt om na te gaan of de nieuwe aanpak werkt, zowel van professionals als van kinderen en hun ouders. Maak een checklist voor:
 - **Uitvoeringsorganisaties en beroepsgroepen**

De checklist kan per beroepsgroep of uitvoeringsorganisatie verschillen, afhankelijk van rolverdeling, verantwoordelijkheden,



taken en ingezette hulpmiddelen. Je wilt van iedere partij weten hoe zij de werkwijze ervaren. Kunnen zij hun bijdrage leveren zoals gepland? Voldoet de manier waarop de onderlinge samenwerking is ingericht? Kunnen zij hun afspraken nakomen onder de afgesproken randvoorwaarden? Wat zien zij als grootste winstpunten van de nieuwe manier van werken? Achterhaal ook de knelpunten en ga na of daar al tijdens het experiment oplossingen voor zijn bedacht en of die oplossingen structureel kunnen zijn. Zijn ze dat niet? Dan bespreek je andere mogelijke oplossingen.

• De doelgroep

Natuurlijk wil je ook weten hoe kinderen en ouders de ondersteuning en zorg ervaren. Is die naar hun wens? Levert de begeleiding op wat zij hoopten? Wat kan beter?

2. Verzamel relevant cijfermateriaal zoals bedacht tijdens de voorbereiding van het experiment. Deze gegevens heb je tijdens het experiment laten registreren door de professionals (handmatig) of via systemen (geautomatiseerd).
3. Plan de afspraken voor de evaluatiegesprekken met professionals, kinderen en ouders.
4. Voer de evaluatiegesprekken.
5. Leg de bevindingen vast en deel deze met de projectgroep en de professionals die aan het experiment hebben meegedaan.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



TIPS EN TOPS

- Organiseer gesprekken per beroepsgroep zodat je gelijkgestemde professionals om de tafel hebt die vanuit hun expertise kunnen reflecteren op wat goed ging en wat niet. Organiseer ook gesprekken tussen verschillende beroepsgroepen om de onderlinge verwijzingen, informatie-uitwisseling en effecten van de samenwerking te bespreken. Zo kan iedereen van elkaar leren en optimaal profiteren van elkaars ervaringen. Er is voldoende ruimte om naar de eigen inhoudelijke rol en bijdrage te kijken én naar de onderlinge samenwerking. Bovendien kunnen professionals zo samen de eerste oplossingsrichtingen bedenken voor de knelpunten.
- Verzamel in deze stap de eerste praktijkervaringen die de 'winst' van de nieuwe manier van werken laten zien. Kleine succesverhalen kunnen een groot effect hebben op de betrokkenheid van professionals, management en bestuurders.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 3: Voer verbeteringen door

In de vorige stap heb je een beeld gekregen van de meerwaarde van de lokale aanpak voor kinderen, ouders en professionals die meededen aan het experiment. Je hebt zicht op oplossingsrichtingen voor nog bestaande knelpunten. Je onderzoekt of deze oplossingsrichtingen haalbaar zijn en als dat niet het geval is ga je op zoek naar andere. Vervolgens voer je die oplossingen door met de relevante betrokkenen uit de projectorganisatie. Samen bepaal je wat nodig is om de verbeteringen goed door te voeren.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap heb je een verbeterde versie van de lokale invulling van de aanpak, gedragen door de stakeholders op bestuurlijk, management- en uitvoerend niveau.

MET WIE

Afhankelijk van de inhoud en de omvang van de verbeteringen voer je deze stap uit met de leden van je projectorganisatie, relevante professionals en managers van de uitvoeringsorganisaties.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Breng de projectgroep bij elkaar. Bereik overeenstemming over de bevindingen en resultaten uit de evaluatie. Bespreek vervolgens wat nodig is om de lokale aanpak te verbeteren. Bepaal of nieuwe dan wel eerder gevormde werkgroepen nodig zijn om tot oplossingen te komen voor de nog aanwezige knelpunten.



2. Stel een actieplan op voor de verbeteringen die je door wilt voeren. In dat plan verwerk je in ieder geval de verbeterpunten, mogelijke oplossingen, de personen en organisaties die daarvoor nodig zijn, afwegingen in prioriteiten, planning en - bij grote verbeteringen - de benodigde (extra) investeringen in menskracht en geld.
3. Stem de verbeteringen af met het management van de relevante uitvoeringsorganisaties en eventueel de verantwoordelijke van de gemeente. Bespreek welke voorwaarden nodig zijn om de verbeteringen door te voeren. Misschien heb je daarvoor een akkoord van de bestuurders nodig. Zitten deze bestuurders in je stuurgroep? Benut die stuurgroep dan om dat akkoord te krijgen.
4. Voer het actieplan uit.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



TIPS EN TOPS

- In deze stap merk je of er voldoende betrokkenheid is binnen je projectorganisatie. Is dat nog onvoldoende? Dan is daar aandacht voor nodig voordat je met je actieplan aan de slag kunt. Probeer samen met de andere partners de oorzaak te achterhalen en na te denken over een oplossing.
- Een goed functionerende lokale netwerkaanpak is een proces van de lange adem. De inzet en betrokkenheid van je stakeholders is onmisbaar, ook bij de verbeteringen die je in de loop van het traject doorvoert. Zorg er dus voor dat je stakeholders eigenaarschap nemen over hun bijdrage en de veranderingen die nodig zijn. Zie erop toe dat dit eigenaarschap op het juiste niveau belegd is, dus bij mensen met beslissingsbevoegdheid.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 4: Verstevig en verspreid de opbrengst

De lokale netwerkaanpak staat in de steigers, de hoogste tijd om dit te vieren. Sta stil bij wat jullie tot nu toe hebben bereikt en waar jullie trots op zijn. Bepaal met de projectgroep en de stuurgroep jullie ambities voor de komende jaren. Willen jullie uitbreiden naar andere doelgroepen? Opschalen naar andere gebieden? Draag die ambities uit. Je wilt immers dat zoveel mogelijk kinderen met overgewicht kunnen profiteren van de lokale aanpak.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap hebben de projectgroep en de stuurgroep zich verbonden aan de toekomstplannen en dragen zij dat ook uit. Zij gaan aan de slag met de uitbreiding en opschaling van de lokale aanpak, zowel geografisch als inhoudelijk. Vaak zijn daar ook nieuwe partners bij betrokken.

MET WIE

Met de projectgroep en de stuurgroep bereid je het moment voor om met de resultaten en de toekomstplannen naar buiten te treden.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Formuleer samen met de stuur- en de projectgroep jullie ambities voor het uitbreiden naar andere doelgroepen en het opschalen naar andere wijken, de hele gemeente of de regio.
2. Ontwikkel en bespreek de verschillende scenario's hiervoor. Maak een uitbreidings- en opschalingsplan dat meerdere jaren omvat. Waar nodig en wenselijk bespreek je met managers en bestuurders wat nodig en haalbaar is om de ambities te



realiseren. Denk aan menskracht en financiën, maar ook aan randvoorwaarden die nog onvoldoende op orde zijn, zoals het digitaal uitwisselen van cliëntgegevens, structureel monitoren en evalueren en scholing van professionals.

3. Houd er rekening mee dat de projectorganisatie verandert. De oorspronkelijke werkgroepen komen te vervallen, daarvoor in de plaats komen - bij voorkeur - implementatieteams voor elk gebied waar je met de aanpak van start gaat. Het opschalings- en uitbreidingsplan gaat in op ambities, doelen, activiteiten en kosten die daarbij horen. Ook hiervoor kun je het format projectplan gebruiken. Als je de aanpak wilt uitbreiden naar andere doelgroepen met overgewicht, doorloop je stap 1, 2 en 3 opnieuw.
4. Bespreek het plan met de stuurgroep en laat de stuurgroep het plan ondertekenen voor akkoord.
5. Laat de wethouder en de bestuurders van de uitvoeringsorganisaties naar buiten treden met de opbrengsten tot nu toe en de toekomstplannen. Maak hiervan een feestelijk moment met iedereen die heeft bijgedragen aan het resultaat en andere geïnteresseerden.

HULPMIDDELEN

- Format projectplan



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



TIPS EN TOPS

- Bedenk goed welke uitvoeringsorganisaties vanuit welke verantwoordelijkheid een bijdrage kunnen en moeten leveren aan het implementeren van de aanpak zodat het een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid wordt. Als projectleider zie je hierop toe, maak je knelpunten bespreekbaar en zoek je samen naar oplossingen. Zo werk je toe naar borging. Niet alleen in de uitvoering door de professionals maar ook in het realiseren van de hele aanpak. Met het inrichten van je projectorganisatie houd je hier rekening mee.
- Wil de wethouder de publieke rol niet pakken? Ga dan na of stap 1 uit de initiatief- en ontwerpfase goed doorlopen is en haal zo nodig de opdracht opnieuw op. Bij een wisseling van wethouders is dit overigens een realistisch scenario. Zijn er verkiezingen geweest? Probeer dan meteen weer draagvlak te creëren bij de nieuwkomers. Dat kan via de beleidsadviseurs en/of directies die wél blijven zitten, bijvoorbeeld van de GGD of organisaties in het sociaal domein.
- Zorg ervoor dat de uitbreiding realistisch en haalbaar is. Houd rekening met de mogelijkheden van de uitvoeringsorganisaties, zowel in menskracht als in middelen.
- Maak de eerste uitbreidingsstap niet te groot. Zo bouw je ervaring op in het invoeren van de lokale netwerkaanpak. Dat kan er in een latere fase voor zorgen dat je de uitbreiding weer kunt versnellen.
- Realiseer je dat deze stap een behoorlijke doorlooptijd kan hebben. Uitbreidingsplannen vragen om investeringen waar bestuurders niet zomaar 'ja' tegen zeggen. Dit wordt onder andere beïnvloed door de begrotingscyclus van de gemeente en de verdeling van gemeentelijke budgetten over diverse aandachtgebieden.
- Blijf werken aan draagvlak. Dat hoeft je als projectleider niet alleen te doen. Het werkt vaak veel beter als je enthousiaste professionals, managers en bestuurders in gesprek laat gaan met stakeholders en nieuwe organisaties. Vraag je telkens opnieuw af: wie is de beste boodschapper voor deze organisatie of deze persoon? Wie kan het verhaal goed overbrengen en daarmee ook zijn eigen aandeel in het netwerk bekrachtigen?



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Stap 5: Breid de lokale netwerkaanpak uit

Je hebt de successen gevierd en de ambities voor de komende jaren gedeeld. Het uitbreidingsplan ligt klaar. Het is tijd om een grotere groep professionals in een groter gebied bekend te maken met de nieuwe werkwijze en hen hiervoor toe te rusten. Je geeft invulling aan de ambities in het uitbreidingsplan.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap wordt de lokale aanpak volgens het landelijk model op steeds grotere schaal uitgevoerd in jouw gemeente. Steeds meer kinderen met overgewicht en hun ouders krijgen de ondersteuning en zorg die ze nodig hebben.

MET WIE

De projectorganisatie en overige betrokkenen worden in deze stap aangevuld met professionals en managers die nog niet betrokken waren, maar nu wél nodig zijn. De uiteindelijke samenstelling van elk lokaal implementatieteam hangt af van de uitvoeringsorganisaties die op die plek nodig en aanwezig zijn.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Voer een stakeholdersanalyse uit voor het nieuwe gebied met professionals en managers die een belangrijke rol spelen bij de plannen.
2. Soms heb je nieuwe partners nodig om de aanpak in dat gebied goed te implementeren. Bekijk of het nodig is om de samenwerkingsovereenkomst door deze nieuwe partners te laten



tekenen. Zo ja, tref dan de nodige voorbereidingen (zie daarvoor stap 6 van fase 1 'Initiatief nemen en ontwerpen').

3. Bespreek met het management van de uitvoeringsorganisaties wie een rol in de projectorganisatie moet krijgen.
4. Maak een implementatieplan voor het nieuwe gebied. Gebruik hiervoor het format projectplan. Dit is nodig omdat een nieuw gebied soms ook om een andere invulling van de aanpak vraagt, bijvoorbeeld omdat bepaalde professionals of voorzieningen niet overal in dezelfde mate beschikbaar zijn. .
5. Stem je implementatieplan af met de verantwoordelijke managers.
6. Zet de hulpmiddelen en scholing uit stap 1 (fase 2) in om professionals voor te bereiden op hun bijdrage in het netwerk.
7. Organiseer een duidelijk startmoment, bijvoorbeeld een feestelijke bijeenkomst of andere ludieke actie.
8. Monitor de voortgang van de implementatie.
9. De QuickScan is waardevol als je al enige tijd met de nieuwe aanpak werkt en alle betrokkenen bekend zijn met visie en werkwijze. De QuickScan laat zien in hoeverre je doelen zijn gerealiseerd zodat je snel de belangrijkste kansen, knelpunten en verbetermogelijkheden kunt achterhalen.

HULPMIDDELEN

- Format projectplan
- QuickScan



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



TIPS EN TOPS

- Het is prettig en nuttig om te leren van de ervaringen van anderen. Organiseer momenten waarop uitvoerend professionals elkaar kunnen ontmoeten om hun ervaringen met de nieuwe werkwijze te delen. Doe dit ook voor de leden van de projectorganisatie. Zij kunnen samen reflecteren op voortgang, hun successen en hun knelpunten.
- Professionals en managers uit het experiment zijn nu de ambassadeurs van de netwerkaanpak. De uitbreidingsfase is hét moment om ze daarvoor een podium te geven. Zij kunnen vertellen wat ze hebben gedaan om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken, hoe het hun werk heeft beïnvloed en wat de meerwaarde is. Hoe meer mensen ingewijd en enthousiast zijn, hoe meer zij de boodschap, het belang en de inhoud van de aanpak verspreiden. Door dit ambassadeurschap te voeden (op inhoud en in omvang) creëer je een beweging vanuit de uitvoeringsorganisaties en andere stakeholders.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE MAASTRICHT



WAAR BEGIN JE?

In Maastricht was iedereen er wel van overtuigd dat het tijd was voor een volgende stap: alle kinderen aan een gezonde leefstijl helpen. We zijn begonnen met twee beleidsmedewerkers van de gemeente, de kinderarts, leidinggevend en praktijkondersteuners jeugd van huisartsenpraktijken, het unithoofd Jeugdgezondheidszorg, een beleidsadviseur van GGD Zuid-Limburg en ikzelf als JOGG-regisseur. Samen hebben we de inhoud bepaald. Tegelijkertijd hebben we op bestuurlijk niveau verbinding gezocht met GGD, ziekenhuis en gemeente. Het initiatief kwam vanuit de JOGG-aanpak én vanuit de kinderarts, die al jaren de drijvende kracht is van COACH (de Maastrichtse uitwerking van een aanpak voor kinderen met overgewicht). Door haar vakkennis en enthousiasme kan ze heel goed andere professionals meenemen.

VERANTWOORDELIJKHEID IN ALLE LAGEN

Steeds probeerden we aan te sluiten bij wat er al was. We lieten het model zien aan diverse professionals en vroegen hoe dat paste bij wat ze al deden, welke rol ze voor zichzelf zagen en welke kansen om die rol te verbreden. Zo leg je de verantwoordelijkheid niet alleen bij de top, maar ook bij de mensen die het moeten doen. En je creëert een netwerk met een centrale zorgverlener als spil. Al snel bleek dat iedereen enthousiast was over het concept. Maar dan ben je er nog niet. Vaak vonden mensen het lastig om te bedenken wat ze binnen hun huidige mogelijkheden konden bijdragen.

LANGE ADEM

Mensen werkelijk vrij krijgen en inzetten en zorgen dat die mensen daadwerkelijk enthousiast aan de slag gaan in de uitvoering, dat duurde langer dan ik had ingeschat. Ik weet ook niet of het sneller had gekund. Je hebt gewoon een lange adem nodig en je moet een krachtige gesprekspartner kunnen zijn of een gesprekspartner zoeken die de professionals aanspreekt (zoals in ons geval de kinderarts). Over het gedachtegoed had niemand twijfels, het ging puur om de uitvoering. Dat hebben we opgelost door de problemen heel concreet te maken. Onze boodschap was: denk niet aan het geld, dat proberen wij op te lossen, maar bedenk wat je nodig hebt om jouw rol in het netwerk goed op te pakken. Wees creatief en benut de mogelijkheden die er zijn. Wij hebben in Maastricht een groep ondernemers die een stichting voor maatschappelijke projecten hebben opgericht. Zij denken en helpen graag mee bij dit soort initiatieven. Daar zijn we heel blij mee, maar tegelijkertijd blijven we natuurlijk zoeken naar manieren om het gedachtegoed van de aanpak structureel te borgen bij de uitvoerende partijen.

Fleur Verkade, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE OSS



BLIJVEN ZOEKEN NAAR NIEUWE PARTNERS

Via de projectleider in 's-Hertogenbosch kwamen we met de aanpak in aanraking. We zijn wat dingen gaan uitproberen en er langzaam ingerold, dus een echt startpunt met media-aandacht was er niet. Wel hebben we dit jaar tijdens een bijeenkomst van NL Vitaal een paneldiscussie gehouden met partners uit de aanpak. Zo boden we andere gemeenten een kijkje in onze keuken. Maar je wilt natuurlijk vooral je stakeholders betrokken houden. We hebben een projectgroep die zes keer per jaar bij elkaar komt, op bestuurlijk niveau spreken we elkaar twee à drie keer per jaar. En we blijven voortdurend op zoek naar nieuwe partners. Wie willen we erbij, wie hebben we echt nodig, wie past nu nog niet maar straks misschien wel? Je bent nooit compleet. Je moet creatief blijven denken en ook buiten de gebaande paden zoeken, vooral naar mensen die zich willen verbinden en die anderen meenemen. Bij ons is dat bijvoorbeeld een bevlogen kinderarts die de huisartsen kan overtuigen en enthousiasmeren.

GOEDE BORGING VRAAGT MEER DAN GELD

Op dit moment zoeken we naar structurele financiering, een belangrijke voorwaarde voor borging. Tegelijkertijd is dat een lastig punt. Gemeenten willen zien wat een nieuwe aanpak oplevert voordat ze een investering voor de lange termijn willen doen. En het resultaat van deze aanpak kun je niet meteen in cijfers uitdrukken. Dat duurt een paar jaar. Dus ook hierin moet je als projectleider creatief zijn en - zeker in het begin - op zoek gaan naar andere geldbronnen.

Maar goede borging vraagt meer dan alleen geld. Je moet aansluiten bij wat er al is en dat uitbouwen. Wij hadden bijvoorbeeld bij de start al een goed functionerend Basisteam Jeugd en Gezin (BJG). Dit team begeleidt kinderen en gezinnen met een hulpvraag en verwijst naar zwaardere ondersteuning en zorg als dat nodig is. In het team zitten opvoedkundig adviseurs, maatschappelijk werkers, jeugdhulpverleners, een jeugdarts en een jeugdverpleegkundige.

STRUCTUUR VAN DE WIJK BENUTTEN

Het was voor ons dus een logische keuze om in die eerste fase de rol van centrale zorgverlener te beleggen bij de jeugdverpleegkundigen uit het BJG. We starten nu met een pilot waarbij op iedere locatie één jeugdverpleegkundige wordt opgeleid tot centrale zorgverlener. Veel andere jeugdverpleegkundigen starten wel al met de brede anamnese en de coördinerende rol. Soms blijft de jeugdverpleegkundige of jeugdarts die al bij het gezin betrokken is de centrale zorgverlener. Bij een gezin met zware psychosociale problematiek wordt deze rol meestal overgenomen door een medewerker van het BJG. We benutten dus de structuur in de wijk voor de jeugdhulp maar zorgen er ook voor dat wat door de JGZ zelf gedaan kan worden, daar ook opgepakt wordt. Ieder gezin via het BJG begeleiden blijkt een te zware belasting voor dat team en is ook niet nodig.

Jannemieke van Swaay en Edith van den Hanenberg, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE SMALLINGERLAND



TWEE PROJECTLEIDERS

Het duo-projectleiderschap werkt bij ons heel goed. Dat heeft voor een deel te maken met onze achtergrond: een jeugdverpleegkundige en medewerker JOGG en ROS (Regionale Overlegstructuur).

We hebben allebei onze sterke punten en onze eigen specifieke achtergrond. Daarin vullen we elkaar goed aan. De een heel precies, de ander meer van de grote lijnen. De een kan mensen in de praktijk goed mee krijgen, de ander heeft een breed netwerk en meer ingangen op management- en bestuursniveau. Natuurlijk moet er ook een klik zijn. Het is prettig om niet alleen te staan voor een klus als deze. Je bent nou eenmaal minder onmisbaar als je je taken en je zorgen kunt delen. Wij vullen elkaar goed aan, zowel inhoudelijk als op competenties. Gek genoeg denken veel mensen dat je dan ook dubbele financiering nodig hebt. We merken dat we door gezamenlijk te overleggen juist sneller tot beslissingen komen. Daadkrachtiger zijn. Bovendien kunnen we sommige taken verweven in onze andere functies.

NAAST EEN GEZIN STAAN

Mensen worden enthousiast om mee te werken doordat de aanpak zo goed aansluit bij de behoeften van kinderen en de gezinnen. Minder medicaliseren, meer kijken wat een gezin nodig heeft, afstappen van de lijstjes en naast een gezin gaan staan. Dat is hoe het moet zijn.

Daar is iedereen van overtuigd. Ook de artsen. Het past nog niet binnen ieders protocollen maar ze staan helemaal achter de visie. En de gemeente is enthousiast omdat ze zien dat er goede ondersteuning en zorg wordt verleend en er wordt samengewerkt met professionals uit het sociaal domein. Die positieve energie is belangrijk, mensen dragen dat weer uit naar anderen in hun beroepsgroep.

ENTHOUSIASME VASTHOUDEN

We werken met een bevlogen groep mensen. Iedereen is bereid mee te denken en aan te schuiven als het nodig is. Dat komt natuurlijk ook door de mooie resultaten en doordat we er zelf van overtuigd zijn dat de aanpak werkt. Maar je moet dat enthousiasme wel vasthouden. Blijven informeren over de resultaten, blijven investeren in netwerkbeheer, ruimte bieden om mee te denken, benadrukken dat we het sámen doen. Natuurlijk zijn er ook momenten dat het minder goed gaat. Je gaat een paar stappen vooruit, maar soms ook weer een stap achteruit. Op die momenten helpen we elkaar verder. Als je hoort dat mensen meer plezier in hun werk krijgen, dat ze zo blij zijn dat ze nu breder kunnen kijken naar wat een gezin nodig heeft, dan weet je dat je op de goede weg bent.

Thea Westerink en Ylse van Wieren, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

UIT DE PRAKTIJK: GEMEENTE ARNHEM



ROL GEMEENTE VERSCHUIFT

Voordat wij een proeftuin volgens het landelijk model werden, werkten we al met het programma GO! Gezond Onderweg. Daarin realiseren we netwerken om kinderen en jongeren met (ernstig) overgewicht te coachen naar een gezondere leefstijl. Een kindergezondheidscoach helpt ze daarbij. Deze coach werkt nauw samen met verschillende partijen, zoals gezondheidscentra, JGZ en wijkteam. Zij zorgt voor de aansluiting tussen zorg en sociaal domein en maakt afspraken over wie de regie houdt. Dit programma werken we verder uit volgens het landelijk model.

BEREIDHEID OM TE INVESTEREN

De gemeente was vanaf het begin betrokken bij onze lokale aanpak. Als partner in de stuurgroep, dus inhoudelijk, organisatorisch en financieel. Als we de aanpak ook elders kunnen uitrollen, verschuift hun rol van mede-ontwikkelaar naar opdrachtgever/financier. Mijn indruk is dat gemeenten best bereid zijn te investeren als de urgentie maar hoog is. Veel gemeenten vinden dat ze meer moeten doen aan overgewicht, maar hebben niet de middelen of de kennis om dit goed op poten te zetten. Dus maken ze gebruik van laagdrempelig aanbod dat vaak onvoldoende effectief is.

ELKE WIJK IS ANDERS

We zijn nu op meerdere plekken bezig de aanpak te implementeren. Steeds noteren we welke stappen we daarvoor zetten, of we die stappen kunnen verfijnen en of we tot een implementatiestrategie kunnen komen. Natuurlijk is elke wijk anders, je kunt dus geen vast

stramien doorlopen. Maar er zal zeker een rode draad ontstaan waar je iedere volgende keer houvast aan hebt.

NETWERKEN NIET TE SNEL LOSLATEN

Je bent continu op zoek naar de beste manier van afstemmen zodat zaken in een wijk elkaar versterken of in ieder geval niet tegenwerken. Als de aanpak goed draait, kun je het netwerk loslaten. Valkuil is dat je dat te snel doet. We zoeken nog naar de balans daarin. Het is belangrijk te blijven communiceren om mensen betrokken en aangehaakt te houden. Dat vergroot het enthousiasme. Bijvoorbeeld door het delen van succesverhalen. Dat hebben we in het verleden te weinig gedaan en dat kregen we terug bij de evaluatie.

LOKALE KENNIS LANDELIJK INZETTEN

Samenwerken met de zorgverzekeraar heeft voor ons veel meerwaarde. Het is fijn dat zij financieel bijdragen, maar ook inhoudelijk denken ze mee op allerlei vlakken, bijvoorbeeld over welke partijen aan moeten haken en over structurele borging voor de langere termijn. Zij zitten ook in onze stuurgroep. Zo denken zij mee over de financieringsmogelijkheden die de zorgverzekeringswet nu al biedt. En de kennis uit onze praktijk kunnen ze landelijk gebruiken in gesprekken over gewenste aanpassingen in de financiering. Dat maakt de implementatie van een lokale aanpak op andere plekken wellicht makkelijker.

Karin Ruiter en Nina Meels, 2018



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 3: UITBOUWEN EN MONITOREN

VOORDAT JE AAN DEZE FASE BEGINT

In fase 2 heb je een lokale variant van de aanpak gerealiseerd. Nu wil je die aanpak verder uitbouwen, inbedden in bestaande structuren en de uitvoering op peil houden of verbeteren. Vanaf nu gaat het vooral om het verder professionaliseren van de ondersteuning en zorg en structureel samenwerken in een veranderende omgeving.

De stappen in fase 1 en 2 verlopen min of meer chronologisch. Dit geldt niet altijd voor fase 3 en 4. We spreken dan ook niet meer van 'stappen' maar van 'procesonderdelen'. Afhankelijk van de bevindingen uit de evaluatie bepaal je welke procesonderdelen nodig zijn. We hebben de belangrijkste voor je uitgewerkt. Of en in welke volgorde je ze doorloopt, hangt af van jullie lokale situatie en de behoefte van de netwerkpartners.

Dit is ook de fase waarin je de aanpak voor een grotere groep bereikbaar maakt. Behalve voor basisschoolkinderen maak je de aanpak bijvoorbeeld ook geschikt voor scholieren in het voorgezet onderwijs. In fase 2 hebben jullie ook al stappen gezet om de werkwijze op te schalen naar andere wijken. Tijdens fase 3 gaan deze uitbreidingen door. Het doorlopen van een aantal stappen van fase 2 blijft dan belangrijk om dat in goede banen te leiden. We beschrijven ze dus niet apart in deze fase.

In de praktijk zien we ook de behoefte om vergelijkbare trajecten rond *integraal werken* te bundelen en programmatisch te organiseren.

Denk bijvoorbeeld aan Kansrijke start of Terugdringen van



Gezondheidsverschillen. Of misschien willen jullie de aanpak inzetten voor doelgroepen met andere aandoeningen of problemen, zoals kinderen met onverklaarbare buikpijn of adhd-klachten. Deze vormen van uitbreiding hebben een eigen realisatietraject dat wel nauw verweven kan zijn met dit traject. Kijk of je deze ontwikkelingen zo goed mogelijk op elkaar kunt laten aansluiten.

WAT DEZE FASE OPLEVERT

Na deze fase is de aanpak ingebed in of volgroeid tot een netwerkprogramma om de samenwerking tussen uitvoerende partijen, beleidsmakers en financiers te verduurzamen. Samenwerking is minder vrijblijvend. De partners hebben contractuele afspraken met de financiers van de te leveren ondersteuning en zorg. Jullie brengen de resultaten systematisch in beeld om de samenwerking, de werkwijze en de inhoudelijke ondersteuning en zorg voortdurend te verbeteren. Je hebt de bereikte en nog te bereiken populatie in kaart gebracht en waar gewenst heb je de aanpak uitgebreid om een bredere groep kinderen met overgewicht te kunnen helpen. Andere initiatieven - zoals scholingsprogramma's - worden gezamenlijk binnen het netwerk opgepakt. Er is blijvend commitment, vertaald in ambities, doelen en inzet van de betrokken partners. Door de aanpak - en daarmee ook het netwerk - te monitoren ontstaat inzicht in waar verdere ontwikkeling nodig is.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Uitbouwen en monitoren: Het proces

Binnen jouw gemeente wordt op steeds grotere schaal gewerkt aan een lokale aanpak. Het proces van uitbreiden en opschalen gaat door tijdens fase 3. De stappen uit fase 2 helpen je daarbij. Ook wil je nu de kwaliteit van de ondersteuning en zorg verder verbeteren en de samenwerking in het netwerk professionaliseren en verstevigen, rekening houdend met een omgeving die voortdurend aan verandering onderhevig is.

WAT DIT PROCES OPLEVERT

Door de uitvoering van de aanpak en de benodigde onderlinge samenwerking binnen het netwerk te monitoren en evalueren, wordt zichtbaar welke onderdelen nog aandacht nodig hebben. Dit verwerk je in een plan van aanpak. Bij sommige verbeterpunten gaat het vooral om kleine ingrepen in de aanpak of de uitvoering, andere zijn ingrijpender en vragen meer inspanning.

MET WIE

Dit proces heeft een cyclisch karakter en word gecoördineerd door de netwerkregisseur, in de praktijk ook wel netwerkcoördinator, ketenregisseur of ketencoördinator genoemd. De eerdere rol van projectleider bij het opzetten van het netwerk en de aanpak evolueert naar deze nieuwe rol. De netwerkregisseur is verantwoordelijk voor de coördinatie van de activiteiten in fase 3 en 4 en het aansturen van het netwerk. Andere belangrijke spelers in dit proces: alle betrokken partners en hun medewerkers, afhankelijk van de activiteiten die jullie oppakken. In ieder geval heb je de managers van uitvoeringsorganisaties en de gemeente nodig om de gewenste



veranderingen te faciliteren en om voor te sorteren op borging van de aanpak en de bijbehorende activiteiten.

Realiseer je dat het aanstellen van een netwerkregisseur samenwerkingspartners niet ontheft van hun verantwoordelijkheden in de uitvoering en professionalisering van de aanpak. Het is van belang dat zij gelijkwaardig blijven samenwerken en optimaal gebruikmaken van ieders kennis en kunde om de aanpak zo goed mogelijk uit te voeren en te verbeteren.

ACTIVITEITEN

1. Verzamel relevante informatie om de aanpak op inhoud en de uitvoering ervan te verbeteren, bespreek deze informatie met betrokkenen en vertaal het naar verbeterpunten. Je hebt fase 2 afgesloten met een QuickScan. De resultaten van deze QuickScan vormen de basis voor deze activiteit, samen met andere informatiebronnen en relevante lokale ontwikkelingen.
2. Bij sommige verbeterpunten gaat het om kleine ingrepen in de aanpak en de uitvoering. Het gaat dan vooral om schaven en bijspijlen van zaken die al gerealiseerd zijn. Breng in kaart welke acties nodig zijn om deze verbeterpunten door te voeren.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

3. Andere verbeterpunten vragen meer inspanning. Ze staan in het teken van het verder professionaliseren van de aanpak en het netwerk. Het kan dan gaan om:

- de netwerkorganisatie verder ontwikkelen;
- de kwaliteit van de ondersteuning en zorg bewaken en bevorderen;
- structurele monitoring inrichten;
- uitwisseling van informatie verbeteren;
- een scholingsprogramma organiseren.

Deze onderwerpen hebben we uitgewerkt in aparte procesonderdelen. Samen met het netwerk bepaal je welke onderdelen voor jullie situatie relevant zijn. Vervolgens doorloop je het beschreven proces zodat je zicht krijgt op de gewenste resultaten en de bijbehorende acties.

4. Stel een plan van aanpak op op basis van de opbrengsten van punt 1 tot en met 3. Zo krijg je een totaalbeeld van alle benodigde acties in deze fase en de onderlinge afhankelijkheden. Voor een aantal verbeterpunten kan het - vanwege de omvang of complexiteit - nodig zijn een kartrekker anders dan de netwerkregisseur aan te stellen. Zorg er dan voor dat deze persoon de juiste bevoegdheden heeft en kan beschikken over de juiste mensen en middelen om de klus samen met de partnerorganisaties uit te voeren.
5. Formaliseer (delen van) het plan van aanpak via samenwerkingsovereenkomsten met de betrokken partnerorganisaties.



6. Voer het plan van aanpak uit. Dit plan van aanpak is een dynamisch document met verschillende activiteiten voor verschillende doelen in verschillende stadia. Soms eenvoudig, met een beperkte doorlooptijd, dan weer complex met veel verschillende acties en betrokkenen. Zo zal het mogelijk maken van informatie-uitwisseling tussen systemen van meerdere netwerkpartners een andere doorlooptijd hebben dan het opstellen van een scholingsprogramma of het doorvoeren van een kleine verbetering op basis van de QuickScan. Wacht dus niet tot alle actiepunten in kaart zijn gebracht maar start met de activiteiten waarbij dat al kan.
7. Voer de QuickScan uit om de voortgang van de realisatie van de aanpak periodiek te monitoren. Start daarna weer met activiteit 1 van dit proces.

HULPMIDDELEN

- QuickScan



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

De netwerkorganisatie verder ontwikkelen

Een goed functionerend netwerk valt of staat met de (bereidheid tot) samenwerking. Als dat goed loopt, kun je de andere processen in fase 3 beter en sneller doorlopen. Het is dus van belang om de netwerkorganisatie snel goed en structureel op orde te hebben.

De activiteiten in fase 3 en later in fase 4 vragen om een andere aansturing van de activiteiten en de verdere ontwikkeling.

Deze activiteiten vinden zoveel mogelijk plaats onder de verantwoordelijkheid van de samenwerkingspartners. Wat niet ondergebracht kan worden bij één partner of organisatie, wordt binnen de netwerkorganisatie opgepakt.

WAT DIT PROCES OPLEVERT

Dit onderdeel helpt je om:

- de projectorganisatie om te zetten naar een netwerkorganisatie;
- inzicht te krijgen in nieuwe uitdagingen in de governance van het netwerk en het uitwerken daarvan;
- inzicht te krijgen in de gewenste schaalgrootte van het netwerk (lokaal en/of regionaal) en in de gevolgen van deze keuzes voor de organisatie van het netwerk.

Het projectmatige karakter van de samenwerking, dat kenmerkend was voor fase 1 en 2, wordt in deze fase omgezet in een langdurige samenwerking. Dat brengt nieuwe uitdagingen en vraagstukken met zich mee die vaak buiten de kaders van de individuele partnerorganisaties vallen en te maken hebben met governance. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken rond leiderschap, verantwoording, financiering en toezicht (zie kadertekst 'Governance in netwerken').



Nu is ook het moment om na te gaan of de netwerkorganisatie een lokale aangelegenheid blijft of dat een regionale aanpak meer impact heeft en tot de mogelijkheden behoort. Vooral partners met een regionaal bedieningsgebied - zoals de jeugdgezondheidszorg en ziekenhuizen - vinden dat laatste vaak een zeer gewenste ontwikkeling. Tegelijkertijd brengt een regionale naast een lokale samenwerking weer nieuwe vraagstukken met zich mee op gebied van organisatie en governance.

MET WIE

De netwerkregisseur, de voormalige projectleider uit fase 1 en 2, de stuurgroepsleden, overige bestuurders en management van betrokken uitvoerings- en faciliterende organisaties. Dit gaat ook over de gemeente als een partner in het netwerk.

ACTIVITEITEN

1. Breng de regie op het netwerk onder bij een netwerkregisseur. Hij ondersteunt de samenwerkingspartners in het doorlopen van dit deelproces, voert de regie op fase 3 en 4 en coördineert de werkzaamheden. Een belangrijke vraag hierbij is wie vanuit welke organisatie deze rol het best kan vervullen. Houd er rekening mee dat deze functionaris de positie en het mandaat van het netwerk moet hebben om zijn rol goed in te kunnen vullen. Juist in dit procesonderdeel is het van belang dat partners goed samenwerken. Het aanstellen van een netwerkregisseur ontheft partners niet van hun verantwoordelijkheden in de uitvoering en professionalisering van die samenwerking.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

2. Bespreek met bestuurders en managers de belangrijkste vragen over de netwerkorganisatie:
 - Passen eerder beschreven missie en doel van de netwerksamenwerking nog bij de fase waarin het netwerk zich nu bevindt? Door dit te toetsen en aan te passen, houd je de focus op het maatschappelijk belang van de samenwerking.
 - Kun je met het huidige netwerk de gewenste professionalisering realiseren? Kun je misschien aansluiten bij andere lokale of regionale samenwerkingsverbanden of coalities en zo je impact vergroten? En wat betekent dit voor de governance in het netwerk? Breng in kaart welke acties nodig zijn om de gewenste impact te hebben.
 - Zitten de juiste partners aan tafel om de netwerksamenwerking en de aanpak verder te professionaliseren en te borgen? Onderzoek dit op het niveau van wijk, gemeente en regio. Maak inzichtelijk welke partners ontbreken en welke acties nodig zijn om ze aan te laten sluiten.
 - Besteed aandacht aan de culturele aspecten van de samenwerking. Hoe gaan de partners met elkaar om, wat verwachten ze van elkaar en welke normen en waarden zijn belangrijk voor een goede samenwerking? Verstaan ze elkaar? Bedoelen ze hetzelfde? Kennen ze elkaars belangen en zijn ze hierover in gesprek? Is er voldoende onderling vertrouwen? Vaak zijn deze zaken minder goed te vangen in formele afspraken, maar transparantie hierover is van belang om de aanpak succesvol verder te ontwikkelen en borgen.



- Werk de netwerkorganisatie zo concreet mogelijk uit. Wie heeft welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Welke kwaliteitseisen (bijvoorbeeld wel/niet gecertificeerd) worden er gesteld aan de samenwerkingspartners? Zaken die nog niet eenduidig zijn, agendeer je voor een later moment. Zorg ervoor dat helder is wie en wat nodig is om deze punten constructief te bespreken en uit te werken.
 - Werk de interne overlegstructuur van de netwerkorganisatie zo ver mogelijk uit. Wat is er nodig om een overleg structureel in te bedden? Sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande overlegstructuren. Onderzoek overlegmogelijkheden voor stakeholders op bestuurlijk niveau, uitvoerende partners op managementniveau en uitvoerende professionals.
 - Breng in kaart welke acties nodig zijn om de bespreekpunten rond het functioneren van het netwerk én de uitvoering van de aanpak op de juiste plek geagendeerd te krijgen.
 - Maak deze uitdagingen en vraagstukken rond governance zo concreet mogelijk met een duidelijke omschrijving, wie erbij betrokken is en welke acties nodig zijn.
3. Voeg de acties toe aan het algemene plan van aanpak.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



GOVERNANCE IN NETWERKEN

Wanneer ondersteuning en zorg steeds meer vanuit netwerken worden georganiseerd, vraagt dit om een andere manier van besturen. Met andere woorden: een andere invulling van de governance. Niet volgens de hiërarchische aansturing die we kennen binnen (zorg)organisaties, maar veel meer gebaseerd op horizontale verbindingen en gelijkwaardige afstemming. Dat betekent dat netwerkpartners - gezamenlijk, maar ook binnen hun eigen organisatie - daar op een andere manier invulling aan moeten geven. Die invulling spitst zich toe op vier thema's:

- **Leiderschap**
Als ondersteuning en zorg steeds meer over organisatiegrenzen heen worden georganiseerd, hoe kan leiderschap dan worden ingevuld? In welke 'richtingen' wordt er gestuurd en door wie precies? Welke leiderschapscompetenties zijn hiervoor nodig en wie heeft welke zeggenschap?
- **Verantwoording**
Organisaties en hun medewerkers leggen verantwoording af over hun functioneren en resultaten. Wat betekent het als hetgeen waarover zij verantwoording afleggen steeds meer afhankelijk wordt van netwerkpartners? En aan wie leggen ze verantwoording af?

- **Financiering**

Als organisaties afzonderlijke financieringsafspraken maken (en daarmee uiteenlopende financiële belangen hebben), wat betekent dit dan voor de dynamiek in een netwerk? En wat als financiering collectief en integraal wordt geregeld?

- **Toezicht**

Zowel intern als extern toezicht is vaak gericht op individuele organisaties. Hoe past dit bij ondersteuning en zorg die steeds meer in netwerkverband wordt georganiseerd? Hoe zorg je ervoor dat het toezicht zich richt op het maatschappelijke belang in plaats van het organisatiebelang?



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



Bij governance in netwerken onderscheiden we vier niveaus waarop partijen tot afstemming moeten komen, elk niveau met een eigen dynamiek en specifieke uitdagingen en dilemma's:

1. binnen een enkele subgroep (oftewel binnen een 'platform', 'overleg', 'werkgroep' waarin netwerkleden elkaar ontmoeten);
2. tussen verschillende subgroepen;
3. tussen activiteiten in het netwerk en de afzonderlijke organisaties;
4. tussen het netwerk en andere initiatieven of stakeholders in hetzelfde werkgebied.

Vooral niveau 3 en 4 passen bij de uitdagingen waar de netwerkorganisatie in deze fase voor staat.

Governance-dilemma's gaan over het omgaan met concurrerende waarden in je netwerk. Over inclusief maar ook efficiënt werken. Over duidelijke rollen en werkprocessen en toch flexibel blijven. Over de verhouding tussen gezamenlijkheid en de (relatieve) autonomie van de partnerorganisaties. Zo beschouwd is governance van netwerkzorg nooit 'af'. Het is een constante balanceeroefening.

Sta dus regelmatig stil bij de volgende vragen:

- Hoe is de huidige governance ingevuld?
- Waar liggen nog kansen om de cliënt (nog) beter te bedienen?
- Waar liggen de grootste barrières om tot goede afstemming te komen?
- Welke mogelijkheden zijn er om samen verder te ontwikkelen en welke dilemma's geeft dat?

Gebaseerd op: Vilans, De governance van netwerkzorg ontrafeld. Waarom 'samen sturen' belangrijk én ingewikkeld is (Glimmerveen et al., 2020).



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

De kwaliteit van de ondersteuning en zorg bewaken en bevorderen

Om goede ondersteuning en zorg te bieden, is het belangrijk de kwaliteitsbewaking en -bevordering planmatig en gestructureerd aan te pakken. Maar waar begin je? Wat doe je met de uitkomsten van de indicatoren en de cliëntervaringen? Hoe kom je samen tot verbeterplannen? En hoe hou je vervolgens de vinger aan de pols? Heldere afspraken helpen je om gestructureerd de kwaliteit te bewaken en verbeteren.

WAT DIT PROCESONDERDEEL OPLEVERT

Dit onderdeel helpt je binnen het netwerk afspraken te maken over kwaliteitsbewaking en -bevordering. Het uitgangspunt is dat iedere samenwerkingspartner in staat is zijn aandeel kwalitatief goed uit te voeren op een manier die aansluit bij de kwaliteitsbewaking in de eigen organisatie. Alleen wat niet op organisatieniveau geregeld kan worden, wordt op netwerkniveau georganiseerd.

MET WIE

Vaak zal de netwerkregisseur kartrekker zijn van dit proces. Het daadwerkelijk maken van afspraken vraagt inspanning van alle samenwerkingspartners. Vaak zijn dat de staffunctionarissen en/of kwaliteitsfunctionarissen die bekend zijn met het kwaliteitsbeleid van hun eigen organisatie. Het management denkt mee over de haalbaarheid van de afspraken in capaciteit en middelen.



ACTIVITEITEN

1. Bepaal binnen het netwerk de visie op kwaliteit. De centrale vraag daarbij is: wanneer vinden partners de ondersteuning en zorg kwalitatief goed? Werk deze vraag zo concreet mogelijk uit naar doelen. Geef aan welke brondocumenten ondersteunend zijn bij het creëren van een gezamenlijk beeld over kwaliteit.
2. Bepaal binnen het netwerk hoe je het onderwerp kwaliteit organisatorisch kunt inbedden binnen de deelnemende organisaties en het netwerk. De volgende vragen helpen hierbij:
 - Hoe bepalen we de kwaliteit van de uitvoering?
 - Hoe kunnen we de kwaliteit bewaken, verbeteren en borgen?
 - Wie heeft welke verantwoordelijkheden?
 - Wat is er al georganiseerd binnen de deelnemende organisaties?
 - Wat moet er nog binnen de deelnemende organisatie geregeld worden?
 - Wat resteert er om op netwerkniveau te organiseren?
 Uitgangspunt is om zoveel mogelijk binnen de partnerorganisaties te regelen en zo min mogelijk op netwerkniveau. Werk de organisatie van kwaliteit zo concreet mogelijk uit. Onderbouw het vanuit de relevante brondocumenten.
3. Inventariseer welke brondocumenten onvoldoende beschreven zijn of ontbreken maar wel relevant zijn. Vaak zijn het primaire proces en de samenwerkingsafspraken onvoldoende uitgewerkt voor de lokale situatie of beperkt tot stroomdiagrammen. Dit maakt het lastig om de kwaliteitsstandaard concreet te maken



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

en om tot een kwalitatief goede uitvoering van het primaire proces te komen. Bepaal per brondocument of het volstaat, welke toevoeging nodig is en welke acties je moet ondernemen om het goed te kunnen gebruiken. Formaliseer (delen van) het plan van aanpak via samenwerkingsovereenkomsten met de betrokken partnerorganisaties.

4. Voeg de acties toe aan het algemene plan van aanpak.

BRONDOCUMENTEN

De visie op kwaliteit kun je concreet maken met verwijzingen naar brondocumenten waarin onderdelen van de aanpak, kwaliteitseisen rond uitvoering en uitvoerders en wijze van samenwerken zijn vastgelegd. Door hiernaar te verwijzen maak je het mogelijk om op eenduidige wijze te communiceren over kwaliteit. Voorbeelden van relevante brondocumenten:

- Beschrijving primaire proces en bijbehorende stroomdiagrammen
- Vastgestelde visiedocumenten, doelen en doelstellingen
- Vastgestelde kwaliteitsindicatoren (zie module monitoring)
- Toelatings- en kwaliteitseisen professionals
- De inrichting van de netwerkorganisatie
- Kwaliteitseisen voor samenwerkingspartijen
- Cliëntveiligheidsbeleid
- Protocollen (denk bijvoorbeeld aan klachtenafwikkeling,

medezeggenschap cliënt en medezeggenschap uitvoerende professionals)

- (Landelijke) (zorg)standaarden en richtlijnen die in lijn zijn met de visie van het landelijk model voor ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht en obesitas
- Resultaten uit wetenschappelijk onderzoek
- Relevante lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen
- Evaluatiecyclus voor herziening visie of herziening kwaliteitssysteem
- Werkwijze beheren en borgen van kwaliteit (bijvoorbeeld door het aanstellen van een kwaliteitscommissie die volgens een vastgestelde werkwijze de kwaliteit bewaakt)

Niet al deze documenten zullen in de lokale situatie voorhanden zijn. Je kunt ook besluiten om een aantal van dit soort documenten op te stellen om de kwaliteit te bewaken en bevorderen.



HULPMIDDELEN

- Module monitoring



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Structurele monitoring inrichten

In fase 2 stond het monitoren vooral in het teken van het ontwikkelen van een lokale aanpak en het inrichten van de pilot. In de laatste stap van fase 2 hebben we de QuickScan geïntroduceerd, een opstapje naar het structureel monitoren in fase 3.

WAT DIT PROCES OPLEVERT

Met de monitor kun je de resultaten van de aanpak periodiek volgen. Zo kun je de kwaliteit van de ondersteuning en zorg verbeteren en verantwoording afleggen naar stakeholders. Je doorloopt daarvoor de stappen uit de module monitoring. Daarin vind je ook meer informatie over de verschillende stakeholders die, ieder vanuit hun eigen belang, verschillende informatie uit de monitor willen ophalen.

Het kan zijn dat je in fase 2 de module al gebruikt hebt. Toch is het van belang om de module nu opnieuw te doorlopen. Gedurende fase 2 en fase 3 worden de doelen van de monitor anders, meer gericht op lange termijn resultaten. Vaak zijn er ook nieuwe partners toegetreden tot het netwerk, met andere belangen en behoeften. De module zal nu dus tot andere uitkomsten leiden dan toen je op het punt stond een eerste pilot te gaan draaien.

MET WIE

Met welke functionarissen je de monitoring uitvoert, zal per stap verschillen. Voor verdere invulling verwijzen we dan ook naar de module monitoring.



ACTIVITEITEN

1. Geef aan de hand van gewenste langetermijnresultaten invulling aan de monitor met de module monitoring. In deze module onderscheiden we verschillende niveaus van monitoring.
 - Ketenontwikkeling: geeft informatie over de implementatie, de organisatie, de inhoud en de ontwikkeling van de lokale aanpak.
 - Interprofessionele samenwerking: geeft informatie over de samenwerking en de taakverdeling tussen de uitvoerende professionals in het netwerk.
 - Ondersteuning en zorg: geeft informatie over de kwaliteit en de samenhang van de ondersteuning en zorg op uitvoeringsniveau.
 - Casusregie en logistiek: geeft informatie over de coördinatie van de ondersteuning en zorg en over de cliëntstromen.
 - Kind en gezin: geeft informatie over de doelgroep (de kinderen en de gezinnen waarin zij opgroeien).
2. Inventariseer de afhankelijkheden tussen dit procesonderdeel 'Structurele monitoring inrichten' en het procesonderdeel 'Uitwisseling van informatie verbeteren'. Als je ze gelijktijdig doorloopt kun je een monitor inrichten die in de praktijk ook uitvoerbaar is. De resultaten zijn namelijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bovendien kun je dan prioriteiten stellen aan welke informatie uitgewisseld moet worden.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



3. Inventariseer de samenhang met het procesonderdeel 'De kwaliteit van de ondersteuning en zorg bewaken en bevorderen'. Als je de monitor inricht, kies je indicatoren die betrekking hebben op de kwaliteit van de aanpak en de geboden ondersteuning en zorg. Die keuze wordt mede bepaald door jullie visie op de gewenste kwaliteit van het netwerk. Beide processen kunnen parallel doorlopen worden zolang je er rekening mee houdt dat de uitkomsten van de activiteiten van het ene proces van invloed kunnen zijn op die van het andere.
4. Voeg de acties toe aan het algemene plan van aanpak.
5. Formaliseer de gemaakte afspraken door ze te laten ondertekenen door betrokken partnerorganisaties.

HULPMIDDELEN

- Module monitoring
- QuickScan (als onderdeel van de monitor)



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



NIET MONITOREN IS GEEN OPTIE

Een monitor is erg waardevol maar niet zo eenvoudig te realiseren. Je hebt te maken met veel verschillende stakeholders, elk met hun eigen wensen en behoeften. Hun ideeën over het type informatie dat de monitor moet opleveren en de wijze waarop zij daaraan kunnen of willen bijdragen verschillen. Aan alle wensen en behoeften tegemoetkomen is in de praktijk niet haalbaar. Bovendien vraagt het verzamelen van informatie extra capaciteit, extra middelen en extra inspanning van kind, gezin, professionals en managers. Je zult dus prioriteiten moeten stellen en een beperkt aantal realistische doelstellingen en indicatoren moeten opnemen in de monitor. Neem de doelstellingen die binnen het netwerk zijn afgesproken als leidraad en bepaal dan welke indicatoren nodig zijn om te kunnen bepalen of ze worden gehaald.

In het zorgdomein is het makkelijker om informatie te verzamelen dan in het sociale domein. Het systeem in de zorg is al veel meer ingericht op het verantwoorden van

resultaten en de manier van werken. Zorgverzekeraars en landelijke stakeholders die betrokken zijn bij het inrichten van het zorgsysteem stellen dit als belangrijke voorwaarde om de zorg vanuit de Zorgverzekeringswet te bekostigen. De zorg moet kosteneffectief zijn. Binnen het sociale domein zijn de systemen vaak onvoldoende ingericht op systematisch registreren. Ook de AVG-wetgeving heeft een remmende werking op het gebruik van data; binnen het sociale domein, binnen het zorgdomein én tussen beide domeinen.

Toch is het geen optie om niet aan monitoring te doen. Het realiseren en uitvoeren van de aanpak vraagt immers een flinke investering van organisaties en financiers. Je wilt dus kunnen aantonen welke toegevoegde waarde de aanpak heeft op korte én lange termijn. Alleen dan kun je de aanpak borgen in beleid en inkoop van financiers en in beleid en werkprocessen van de uitvoerende organisaties.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Uitwisseling van informatie verbeteren

In fase 2 hebben jullie de eerste stappen gezet om informatie uit verschillende organisaties rond een casus uit te wisselen (voor uitvoeringsdoeleinden) en te verzamelen (voor monitorings- en evaluatiedoelstellingen). Geen eenvoudige opgave. Je moet dan helder hebben wat en hoe je wilt communiceren, zowel op casus- als op procesniveau. En je moet rekening houden met verschillen in systemen waarmee organisaties werken waardoor het opslaan en uitwisselen van informatie vaak niet op een efficiënte, toegankelijke manier ondersteund wordt. Het is goed om voor ogen te houden dat de uitkomsten van dit procesonderdeel van invloed kunnen zijn op de inrichting van de monitoring.

WAT DIT PROCESONDERDEEL OPLEVERT

Dit onderdeel helpt je bij het uitwisselen van informatie tussen uitvoeringsorganisaties om de uitvoering, monitoring en evaluatie te bevorderen. Je hebt dan:

- een duidelijke definiëring van de gegevens en informatie die je wilt registreren;
- duidelijk eigenaarschap van gegevens en informatie;
- duidelijk eigenaarschap van en management over processen en systemen die gegevens vastleggen en informatie genereren;
- duidelijke afspraken over wie informatie gebruikt en waarom;
- rekening gehouden met de privacywetgeving (AVG).

Het is niet realistisch om te verwachten dat organisaties hun informatiesystemen alleen voor de doelgroep kinderen met overgewicht snel zullen aanpassen. De investeringen die dat kost staat vaak niet in verhouding tot de opbrengsten. Wel zijn organisaties -



lokaal en regionaal - al vaak druk bezig met het verbeteren van de informatieverzameling en -uitwisseling op casusniveau. Je beste kans is om daarbij aan te sluiten.

MET WIE

Naast de netwerkregisseur zijn bij dit procesonderdeel professionals en onderzoekers uit het veld betrokken met grondige kennis van de inhoud van de aanpak. Zij kunnen bepalen welke gegevens en informatie relevant zijn om vast te leggen en uit te wisselen. Ook deskundigen op het gebied van informatievoorziening, AVG en ICT moeten bij dit procesonderdeel betrokken zijn. Zorg ervoor dat je ook personen betreft die toegang hebben tot de grotere bewegingen in de informatie-uitwisseling op casusniveau tussen verschillende organisaties.

ACTIVITEITEN

1. Maak concreet welke informatie geregistreerd en/of uitgewisseld moet worden om de aanpak en de monitoring goed uit te kunnen voeren. Realiseer je dat de informatie die je nodig hebt niet altijd overeenkomt met de informatie die voorhanden is.
2. Maak afspraken over eigenaarschap van gegevens en informatie, de wijze waarop processen en systemen ingezet worden bij het registreren en genereren daarvan en wie welke informatie wanneer mag gebruiken.
3. Werk de afspraken uit in werkprocessen en samenwerkingsafspraken. Zorg ervoor dat deze voldoen aan de AVG-wetgeving.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

4. Ga na welke wensen er zijn om de gegevensregistratie en -uitwisseling te verbeteren. Maak de impact van deze wensen inzichtelijk aan de hand van de volgende vragen:
 - Wat is de toegevoegde waarde voor cliënt, uitvoerende professional en aanpak?
 - Wat is de toegevoegde waarde voor de betrokken organisaties (dragen de aanpassingen ook bij aan meer algemene doelen op gebied van informatie-uitwisseling rond een casus)?
 - Wat zijn de kosten om de verbeteringen te realiseren? Denk daarbij aan aanpassingen in systemen maar ook aan het instrueren van professionals. Vraag je daarbij af wat op de korte termijn gerealiseerd kan worden en wat pas op lange termijn. Wees kritisch. Maak onderscheid tussen 'must have' en 'nice to have'. Een 'must have' is bijvoorbeeld als de samenwerking met een belangrijke partner niet tot stand komt doordat de informatie-uitwisseling of verwijzing te omslachtig of ingewikkeld is.
5. Inventariseer welke initiatieven er op lokaal, regionaal en landelijk niveau zijn en hoe je deze kunt benutten. Bedenk dat het zorgdomein al veel ervaring heeft met het delen van informatie. Dit geldt ook voor het sociale domein sinds de decentralisatie van de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet. Als andere initiatieven nog onvoldoende hebben opgeleverd of als dit nog lang op zich laat wachten, probeer dan de 'must haves' zo goed mogelijk zelf te organiseren.



6. Bespreek de bevindingen uit voorgaande stappen met de samenwerkingspartners en breng prioritering aan in de gewenste verbeteringen. Zoek samen met gebruikers naar creatieve oplossingen als aanpassingen in informatiesystemen (nog niet haalbaar zijn). Ga na wat partners en andere netwerken al georganiseerd hebben voor andere thema's en sluit daarbij aan.
7. Voeg de acties toe aan het algemene plan van aanpak.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Een scholingsprogramma organiseren

Kennis, vaardigheden en houding van professionals vormen een belangrijke succesfactor in het kwalitatief goed uitvoeren van de aanpak. De leerdoelen verschillen per type professional. In fase 2 heb je al een start gemaakt met de ontwikkeling van de uitvoerende professionals. Vaak nog niet via professionele scholingsprogramma's, maar door incidentele informatiebijeenkomsten en 'learning on the job'. Als je de aanpak en de samenwerking verder wilt uitbreiden en professionaliseren, moet je dit nu structureel en professioneel gaan organiseren of inkopen.

WAT DIT PROCESONDERDEEL OPLEVERT

Je hebt een gezamenlijk scholingsprogramma waarmee (toekomstige) uitvoerende professionals zich verder kunnen bekwamen in hun rol in de aanpak. Binnen dit scholingsprogramma is aandacht voor:

- Algemene kennis en vaardigheden voor alle uitvoerende professionals over de praktische uitvoering van de aanpak, het werken in deze netwerksamenwerking en wat dat vraagt van de individuele professional.
- Specifieke kennis en vaardigheden; per beroepsgroep bepaal je wat die groep extra nodig heeft, afhankelijk van hun rol in en bijdrage aan de aanpak.
- Beter samenwerken door gezamenlijke scholing; door samen op te trekken, leren professionals elkaar beter kennen en begrijpen ze beter wat ieders kennis en vaardigheden zijn. Ze hebben een gezicht bij een naam en weten elkaar makkelijker te vinden.
- Periodieke bijscholing en verdieping op latere momenten.



- Het inwerken van nieuwe professionals op de aanpak: wat hebben zij nodig om snel en adequaat hun bijdrage in de aanpak te kunnen leveren?

In het scholingsprogramma besteed je bij voorkeur aandacht aan verschillende vormen van scholing. Naast informatiebijeenkomsten en online leerfaciliteiten zoals e-learning, raden we aan vooral in te zetten op het voortdurend samen leren in het netwerk aan de hand van casuïstiekbespreking op metaniveau. Je bespreekt een begeleidingstraject van kind en gezin vooral om via intervisie de aanpak zelf, het doorlopen proces en de onderlinge samenwerking te verbeteren.

MET WIE

De inhoud van het scholingsprogramma bepaal je samen met de uitvoeringsorganisaties in het netwerk. Hierbij maak je gebruik van de landelijke en regionale kennis over scholing en het scholingsaanbod. Je stemt af met betrokken managers over scholingsbudgetten en capaciteit om de scholing te kunnen volgen en over de organisatorische aspecten van de scholing (waaronder het beschikbaar stellen van faciliteiten).



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

ACTIVITEITEN

1. Maak inzichtelijk welke scholing in jullie netwerk nodig is om tot goede uitvoering van de aanpak te komen. Gebruik daarbij de kennis en ervaring die elders in het land is opgebouwd.
2. Inventariseer de landelijke, regionale en lokale scholingsmogelijkheden. Voorkom dat je het wiel opnieuw gaat uitvinden. Benut zoveel mogelijk de bestaande kennis en bestaand aanbod.
3. Maak een concept-scholingsprogramma waarin je de informatie uit voorgaande stappen verwerkt. Besteed aandacht aan verschillende doelgroepen, generieke leerdoelen, specifieke leerdoelen per beroepsgroep, scholingsvormen, samenstelling van de groepen, voordelen van gezamenlijk leren voor het samenwerken, kosten van scholing en investering om de tijd die scholing van individuele professionals vraagt te bekostigen. Neem ook in het scholingsprogramma mee hoe je het programma evalueert en blijft aansluiten bij de praktijk.
4. Bespreek het concept met managers en bestuurders binnen het netwerk. Belangrijke agendapunten:
 - Uit welke budgetten kunnen we het scholingsprogramma bekostigen?
 - Wat is organisatorisch haalbaar bij het vrijmaken van capaciteit om de scholing te volgen?
 - Welke onderdelen van het scholingsprogramma hebben, bij een beperkt budget, prioriteit om de kwaliteit van de uitvoering niet in gevaar te brengen?
 - Hoe kunnen we gebruik maken van bestaande overleg- en scholingsstructuren?



5. Pas op basis van de uitkomsten van de vorige stap het scholingsprogramma aan. Bepaal welke acties nodig zijn en door wie deze uitgevoerd moeten worden.
6. Voeg de acties toe aan het algemene plan van aanpak.

HULPMIDDELEN

Geen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

FASE 4: VERDUURZAMEN EN TRANSFORMEREN



VOORDAT JE AAN DEZE FASE BEGINT

Veel van wat je in fase 1, 2 en 3 hebt gerealiseerd, draagt bij aan het organisatorisch en financieel borgen van de aanpak. In fase 4 staan de losse eindjes in dit borgingsproces centraal. Het is belangrijk om de aanpak zoveel mogelijk te verankeren in het gemeentelijke beleid en in de reguliere werkzaamheden van de uitvoeringsorganisaties zodat wat jullie doen ook blijft aansluiten bij de behoeften van kinderen en ouders. Fase 4 gaat vooral over onderhouden wat je tot nu toe bereikt hebt zodat de aanpak blijft aansluiten bij nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld in het werkveld of in het beleid.

Vaak wordt de status die hoort bij fase 4 overigens niet bereikt. Nieuwe partners en nieuwe ontwikkelingen zorgen ervoor dat je voortdurend aanpassingen moet doen om aansluiting te houden bij praktijk en beleid. Het is niet ongebruikelijk om een of twee fases terug te gaan om weer tot de gewenste ondersteuning en zorg en een goed functionerend netwerk te komen. Dat proces is nooit af. Daarvoor gaan ontwikkelingen in de maatschappij, bij netwerkpartners en in ideeën over passende ondersteuning en zorg te snel. Soms leidt dit ertoe dat het netwerk uit elkaar valt. Of men kiest ervoor de aanpak te borgen binnen één organisatie waardoor er geen netwerksamenwerking meer is. Dit alles maakt het lastig om van de verduurzamingsfase een continu goed werkend geheel te maken.

WAT DEZE FASE OPLEVERT

De ondersteuning en zorg voor kinderen met overgewicht is een reguliere werkwijze geworden. De coördinatie op netwerkniveau is volledig operationeel en ingebed in de structuur van het netwerk. Informatie wordt gedeeld, overgedragen en teruggekoppeld vanuit reguliere informatiestromen. Vanaf het begin was het uitgangspunt de ondersteuning en zorg uit structurele en reguliere middelen te financieren. In deze fase wordt dat bekrachtigd door contracten tussen uitvoerende partners en financiers en - waar nodig en mogelijk - het aanpassen van regelgeving. De monitor laat periodiek zien welke resultaten geborgd zijn en waar verbetering mogelijk is. Je bouwt verder op succesvolle resultaten en verkent nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. De partners in het netwerk hebben structureel oog voor vernieuwing en innovatiemogelijkheden. Zo werken jullie continu aan het verbeteren van de werkwijze en daarmee de ondersteuning en zorg.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Verduurzamen en transformeren: het proces



In deze fase is het belangrijk dat je je bewust bent van de voortdurend veranderende context waarin jullie samenwerken. Je wilt immers aansluiting houden bij de praktijk en bij maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de inhoud of uitvoering van de aanpak. Hoe organiseer dat zo goed mogelijk? Continue feedback helpt je daarbij met als basis:

- jullie afspraken over het bewaken en bevorderen van de kwaliteit;
- de resultaten van de monitor;
- relevante ontwikkelingen in de maatschappij (lokaal, regionaal en landelijk).

De feedback geeft nieuwe inzichten die je vervolgens vertaalt naar kansen en oplossingen. Het proces in fase 4 kent daarmee net als in fase 3 een cyclisch karakter dat je periodiek doorloopt. Ook werk je in deze fase toe naar volledige financiële en organisatorische borging van de aanpak.

WAT DIT PROCES OPLEVERT

Een aanpak die aansluit bij de meest recente ontwikkelingen en bij de behoeften van kinderen met overgewicht, hun ouders en uitvoerende professionals. De manier van werken is een reguliere werkwijze geworden die bekostigd wordt uit reguliere financieringsstromen en die verankerd ligt in het beleid van de gemeente en van de uitvoeringsorganisaties.

MET WIE

Feedback over het functioneren van de aanpak en - als onderdeel daarvan - het netwerk haal je op bij de uitvoerende professionals. Waar nodig betrek je ze bij het bedenken en doorvoeren van oplossingen. De netwerkregisseur heeft de leiding over het doorlopen van dit cyclische proces. Managers van uitvoeringsorganisaties zijn onmisbaar bij het realiseren van gekozen oplossingen in financiering en capaciteit. Ook de beleidsmedewerkers van de gemeente en hun leidinggevendenden zijn belangrijk als het beleid aangepast moet worden of als de opdracht voor uitvoeringspartners verandert.

ACTIVITEITEN

1. Verzamel informatie over het functioneren van de uitvoering van de aanpak en van het netwerk en de mate waarin de aanpak aansluit bij relevante nieuwe ontwikkelingen. Gebruik hiervoor de monitor en informatie uit de kwaliteitsbewaking en -bevordering. Denk bijvoorbeeld aan feedback van professionals, signalen van kinderen en ouders en problemen in de uitvoering. Ook de monitor en de afspraken over kwaliteit moeten periodiek worden geëvalueerd en bijgesteld. Verzamel dus ook feedback over de wijze waarop je informatie vergaart.
2. Vertaal de verzamelde informatie samen met de samenwerkingspartners naar nieuwe inzichten, kansen en mogelijke oplossingen. Besteed ook aandacht aan informatie over de financiële en organisatorische borging van de aanpak.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



De activiteiten in fase 3 hebben daaraan een stevige impuls gegeven, nu wil je die borging voltooien. Alleen dan kun je de aanpak verduurzamen. Meer hierover lees je in het volgende procesonderdeel: Realiseren organisatorische en financiële borging.

3. Zoek de juiste mensen om de geïnventariseerde kansen, oplossingen en nog te verbeteren borgingsaspecten te realiseren en organiseer daarvoor de benodigde capaciteit en middelen. Houd scherp voor ogen wat binnen de verantwoordelijkheid van de partners valt en wat binnen de verantwoordelijkheid van de netwerkorganisatie. Misschien moet je nu een van de onderdelen uit fase 3 opnieuw doorlopen om problemen op te lossen of nieuwe kansen te benutten.
4. Monitor de voortgang en de resultaten van de verbeteren innovatietrajecten.
5. Doorloop dit proces periodiek om de aanpak verder te verankeren en blijvend te laten aansluiten bij de praktijk en de meest recente ontwikkelingen.

HULPMIDDELEN

- QuickScan (als onderdeel van de monitor)



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

Realiseren organisatorische en financiële borging



In het vorige procesonderdeel heb je inzicht gekregen in de mate waarin de aanpak en de samenwerking succesvol zijn gerealiseerd. Nu ga je uitdiepen wat nog nodig is om de borging verder op orde te krijgen.

WAT DIT PROCESONDERDEEL OPLEVERT

Deze stap zorgt ervoor dat alle onderdelen van de aanpak en de netwerksamenwerking goed geborgd worden, zowel in uitvoering als in randvoorwaarden. Het gaat om het structureel inbedden en financieren van:

- de uitvoeringstaken;
- de rol van de netwerkregisseur;
- de netwerkorganisatie en de uitvoering van de taken die daar belegd zijn;
- de uitvoering van de monitoring, het scholingsprogramma, de kwaliteitsbewaking en -bevordering en de uitwisseling van informatie zoals afgesproken in fase 3;
- het doorlopen van fase 4 en - waar nodig - de eerder beschreven stappen in deze handreiking zodat de aanpak en het netwerk blijven aansluiten bij behoeften uit de praktijk en nieuwe ontwikkelingen.

Uitgangspunt is dat deze borging zoveel mogelijk bij de deelnemende organisaties plaatsvindt en alleen waar het niet anders kan in de netwerkorganisatie. Uiteindelijk wil je dat de aanpak en het netwerk werken als een geoliede machine zonder openstaande vragen over

wie, wat, wanneer en hoe. Tegelijkertijd verandert de omgeving voortdurend, dus dit zal altijd een cyclisch proces blijven dat waarschijnlijk nooit helemaal klaar is.

MET WIE

De netwerkregisseur, de managers en bestuurders van de uitvoeringsorganisaties, beleidsmedewerkers en relevante managers van de gemeente agenderen en realiseren nog te volbrengen borgingsaspecten binnen hun eigen organisatie. Of, als dat niet lukt, binnen de netwerkorganisatie. Waar nodig worden uitvoerende professionals en staffunctionarissen betrokken.

ACTIVITEITEN

1. Inventariseer of de werkwijze is ingebed in de reguliere werkprocessen van de betrokken uitvoeringsorganisaties. Bepaal wat nog nodig is om toe te werken naar uitvoering van de werkwijze als 'business as usual'.
2. Bepaal of de financiering van de aanpak en de netwerksamenwerking vanuit reguliere budgetten bekostigd wordt in plaats van tijdelijke. Is dit niet het geval? Dan is het zaak om dat zo snel mogelijk op orde te krijgen. Een kwetsbare financiële basis is een grote risicofactor voor het voortbestaan van de aanpak en het netwerk.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

3. Inventariseer in hoeverre gemeentelijke beleidsmakers en financiers (gemeente, zorgverzekeraar en uitvoeringsorganisaties) de onderdelen waar zij verantwoordelijk voor zijn hebben opgenomen in hun missie en doelen, organisatorische en financiële bedrijfsvoering en inkoopbeleid. Bepaal wat verder nog nodig is om ervoor te zorgen dat de aanpak duurzaam verankerd wordt in beleid, uitvoering en financieringsstructuren van deze organisaties.
4. Bepaal wat nodig is om financieringsrisico's weg te nemen. Soms is dat meer dan mogelijk is binnen de huidige wet- en regelgeving. Onderzoek wat op landelijk niveau of op andere plekken al in gang is gezet en of je daarbij aan kunt sluiten.
5. Inventariseer of afspraken die je in fase 3 gemaakt hebt, verankerd zijn in beleid en bedrijfsvoering van de verschillende organisaties. Bepaal wat nog nodig is om deze verankering te realiseren. Die afspraken gaan over:
 - de netwerkorganisatie;
 - bewaken en bevorderen van kwaliteit;
 - monitoren en evalueren;
 - uitwisselen van informatie;
 - scholing.
6. Voeg het resultaat uit bovenstaande activiteiten toe aan de lijst met nog te verbeteren borgingsaspecten. Maak onderscheid tussen borgingsaspecten op netwerkniveau en borgingsaspecten die bij de verantwoordelijkheid van een van de partners horen.
7. Laat de partners de borgingsaspecten waarmee zij zelf aan de slag moeten, hun verantwoordelijkheden en hun taken formeel bekrachtigen.

HULPMIDDELEN

Geen.





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN



UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN



TIPS EN TOPS

- Beloon organisaties die de afgesproken kwaliteit waarmaken. Dat kan in de vorm van erkenning of door maatschappelijk of financieel voordeel, bijvoorbeeld extra subsidies. Vaak zijn dit soort prikkels al in voorgaande stappen verwerkt, maar blijf hier aandacht aan schenken zodat iedereen zich bewust is van wat het oplevert als je meedoet in dit netwerk. Soms zijn deze stimulerende prikkels onvoldoende aanwezig en moet je op zoek naar andere manieren van belonen. De vraag 'what's in it for me' blijft relevant, ook op organisatieniveau.
- Afspraken op gemeentelijk niveau met uitvoerende partners met een regionaal bedieningsgebied brengen risico's met zich mee voor de borging. Denk hierbij aan GGD'en, JGZ-organisaties en ziekenhuizen. Voor hen is het niet interessant om met iedere gemeente andere afspraken te maken. Zij willen vanuit een eenduidig en helder primair proces hun bijdrage leveren zonder zich af te vragen vanuit welk netwerk zij moeten handelen.

Dat perspectief is belangrijk bij de inrichting van de lokale werkwijze en in gesprekken met de regionale partners. Zorg ervoor dat je tijdig het gesprek op organisatieniveau (dus regionaal) kan voeren om helder te krijgen of borging in de reguliere werkwijze past bij de visie en doelen van deze organisaties. Bespreek ook wat zij nodig hebben om tegemoet te komen aan de gewenste organisatorische inbedding van hun bijdrage.

- Bij de gemeenten neemt de belangstelling voor de aanpak de laatste jaren toe. Het zorgt immers voor een structureel betere samenwerking tussen zorg- en sociaal domein voor jongeren met gezondheidsklachten die samenhangen met psychosociale problemen bij hen of hun gezinnen. Het dient dan een breder doel waardoor bestuurders meer bereid zijn om de aanpak stevig te verankeren in beleid en uitvoering en op basis daarvan structureel financiering toe te kennen.

BEGRIPPENLIJST

COMMITMENT

Een sterke betrokkenheid, verbondenheid, toewijding en bereidheid van een stakeholder om de netwerkaanpak te ontwikkelen en uit te voeren.

INTEGRAAL WERKEN

Werken met aandacht voor alle leefgebieden en alle vraagstukken van de klant (kind en gezin). Een integrale aanpak is gericht op zowel preventie als zorg en de verbinding daartussen. Ofwel op collectief niveau en individueel niveau.

JOGG

JOGG bouwt en faciliteert een werknets van gemeenten, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Samen werken we aan de integrale JOGG-aanpak waarmee we de fysieke en sociale leefomgeving van kinderen en jongeren gezonder maken en passende ondersteuning en zorg bieden aan kinderen met overgewicht of obesitas.

NETWERKAANPAK

In een netwerkaanpak, ook wel ketenaanpak genoemd, werken verschillende organisaties en professionals samen in een netwerk dat gericht is op het bieden van optimale en goed op elkaar aansluitende ondersteuning en zorg voor een specifieke doelgroep. De juiste ondersteuning en zorg wordt door de juiste professional op het juiste moment ingezet. De zorg- of hulpvraag - in dit geval van kinderen met overgewicht en obesitas en hun gezinnen - is leidend.

NETWERKREGISSEUR

Vanaf fase 3 wordt de rol van projectleider vervangen door die van netwerkregisseur. Deze persoon heeft een coördinerende rol binnen het samenwerkingsverband. Hij werkt aan duidelijke netwerkdoelen en -resultaten en aan het verbreden en verdiepen van de werkwijze binnen het netwerk. Hij blijft voortdurend aanzetten tot verbetering. Dit doet hij door:

- voorwaarden te scheppen voor een krachtige en duurzame samenwerking;
- het bepalen van en regie geven aan praktische resultaten op korte termijn;
- het bepalen van duurzame resultaten op lange termijn.

Meestal wordt deze functionaris aangesteld bij een van de partnerorganisaties. In de praktijk heet deze persoon ook vaak netwerkcoördinator, ketenregisseur of ketencoördinator.

LANDELIJK MODEL

Het '*Landelijk model Ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*' beschrijft een structuur voor een lokale netwerkaanpak voor kinderen met overgewicht of obesitas.

QUICKSCAN

Vragenlijst met stellingen waarmee de status van de lokale netwerkontwikkeling in kaart wordt gebracht. De vragenlijst bestaat uit 8 thema's: cliëntgerichtheid, ketencommitment, interprofessionele samenwerking, ondersteuning en zorg, casusregie en logistiek, resultaatgericht leren, resultaatmanagement (monitoring) en organisatie en financiering.

STAKEHOLDER

Een stakeholder of belanghebbende is elke persoon, groep of organisatie die het bereiken van de gewenste doelen - zoals goede ondersteuning voor het kind met overgewicht - kan beïnvloeden of daardoor wordt beïnvloed.

UITVOERINGSORGANISATIE

De organisatie waar de uitvoerende professionals werken. Uitvoerende professionals zijn de professionals die direct contact met kind en gezin hebben.

MEELEESLIJST

VERSIE 2018

Projectleiders proeftuingemeenten

Anne Claessens - Amsterdam
Janine Carels - Almere
Sanne Hamers - Maastricht
Edith van den Hanenberg - Oss
Monique Jacobs - 's-Hertogenbosch
Johan Koehoorn - Zaanstad
Nina Meels - Arnhem
Ineke Moerman - Almere
Jolanda Pete Németh - 's-Hertogenbosch
Karin Smit-Ruiter - Arnhem
Jannemieke van Swaay - Oss
Thea Swierstra - Smallerland
Marianne van der Velde - Amsterdam
Fleur Verkade - Maastricht
Ylse van Wieren - Smallerland

Overige meelezers

Rianne Breman-Gijzen - Vilans
Mandy Bimbergen-Gerritzen - 's-Hertogenbosch
Sione Brugman - Noord-Veluwe
Sandra Dahmen - Vilans
Christine Eggenkamp - Zaanstad
Yasmin de Jong - Achtkarspelen
Kyra Jurriens – Stichting JOGG
Leandra Koetsier - C4O / VU Amsterdam
Annelijn de Ligt - Zaanstad
Marjon Mulder - Opsterland
Bart Verheijden - Venlo
Déliena de Vries – Almere

VERSIE 2021

Projectleiders proeftuingemeenten

Annelijn de Ligt – Zaanstad
Renate Spruijt – Almere
Jannemieke van Swaay – Oss
Fleur Verkade – Maastricht

Overige meelezers

Sandra Dahmen – Vilans
Eveline Koks – Stichting JOGG
Nicolle Verstaeten – NCJ
Birgit Vulkers – Stichting JOGG
Martijn van Wietmarschen – NJi
Nick Zonneveld - Vilans

OVER DEZE UITGAVE

De handreiking en het bijbehorende landelijk model zijn digitaal verkrijgbaar via de website van [Care for Obesity](https://www.careforobesity.nl). Daar staan steeds de meest recente versies. De gedrukte versies zijn op te vragen via careforobesity@vu.nl.

www.vu.nl/C4O

www.kindnaargezonderegewicht.nl

DISCLAIMER

De handreiking en bijbehorende hulpmiddelen zijn zorgvuldig samengesteld. Care for Obesity aanvaardt geen aansprakelijkheid voor of door onjuist gebruik van deze producten en de mogelijke schade die daaruit kan voortvloeien. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend. Je bent zelf verantwoordelijk voor een juiste naleving van wetten en regels. Wij wijzen je in het bijzonder op een juiste omgang met persoonsgegevens volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Ook zijn wij niet verantwoordelijk voor de inhoud en actualiteit van websites of andere bronnen waar wij naar verwijzen. Deze dienen slechts ter illustratie.

Care for Obesity



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

