

HANDREIKING VOOR INITIATIEFNEMERS EN PROJECTLEIDERS

REALISATIE LOKALE KETENAANPAK VOOR KINDEREN MET OVERGEWICHT EN OBESITAS



ESSENTIËLE
FACTOREN

INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

UITBOUWEN EN
MONITOREN



VERDUURZAMEN EN
TRANSFORMEREN

STAPPENPLAN

COLOFON

Realisatie lokale ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas; een handreiking voor initiatiefnemers en projectleiders

Deze handreiking is een uitgave van Care for Obesity, een project van de Vrije Universiteit Amsterdam.

AUTEURS

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

VORMGEVING EN TEKSTREDACTIE

Seline Noteboom, Vilans

Pauline van Tienhoven, Vilans

FINANCIEEL MOGELIJK GEMAAKT DOOR

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

december 2018

© 2018 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. Stroo, J. Koehoorn, J. Halberstadt: Realisatie lokale ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas; een handreiking voor initiatiefnemers en projectleiders. Amsterdam: Care for Obesity, december 2018.

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 er vanuit 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.



Wat we bij het opstellen van deze handreiking steeds voor ogen hadden was om zoveel mogelijk gemeenten - groot én klein - te helpen kinderen met overgewicht en obesitas de ondersteuning en zorg te bieden die zij nodig hebben. In de proeftuinen zagen we wat er nodig was om tot een in de praktijk werkende ketenaanpak te komen. Dat was heel waardevol. Ik ben alle betrokkenen in de proeftuinen en in het bijzonder hun projectleiders dan ook heel dankbaar voor hun enthousiaste inzet en bereidheid hun ervaringen met ons te delen. Zonder die inzet en openheid - ook over zaken die moeite kostten of niet goed liepen - was deze handreiking er niet geweest. Ik hoop dat de handreiking iedereen die voor de uitdaging staat om een lokale ketenaanpak te realiseren, inspireert en ondersteunt.

**Marian Sijben / Sijben Advies,
landelijk projectleider proeftuinen**



Deze handreiking brengt de beschikbare kennis uit onderzoek én de praktijk prachtig samen in een heel concreet toepasbaar stappenplan. In de 8 verhalen van de projectleiders die ermee werken, komt de theorie echt tot leven. Ik hoop dat andere gemeenten met net zoveel toewijding en ambitie gaan investeren in deze aanpak. Daar zetten we de komende jaren met z'n allen op in. Dat is niet altijd makkelijk, maar de proeftuinen hebben laten zien dat het kan en hoe het kan. En we weten allemaal dat het ook hard nodig is. Daarom is het fijn dat een aantal organisaties zich hard gaat maken voor het verder uitdragen van deze aanpak: JOGG, NJI, NCJ, RIVM en de VU. Samen gaan deze partners de toepassing in de praktijk bij andere gemeenten mogelijk maken.

**Jutka Halberstadt / VU Amsterdam,
landelijk projectmanager Care for Obesity**



Ieder kind verdient het om gezond en vitaal op te groeien. Toch zien we dat dat soms lastig is. Naast inzet op een gezonde omgeving blijkt uit de praktijk dat het ook belangrijk is om goede ondersteuning en zorg te bieden aan de kinderen met overgewicht en obesitas. Nu, met het landelijk model en deze nieuwe handreiking, hebben we ook handvatten om gemeenten daarin goed te ondersteunen. Daar gaan we de komende jaren mee aan de slag, te beginnen in de gemeenten die op het punt staan te starten met de lokale realisatie van zo'n ketenaanpak. Ik ben heel blij dat we daarbij kunnen voortbouwen op de waardevolle kennis en aansprekende ervaringen van de gemeenten die proeftuin wilden zijn.

**Marjon Bracha / Jongeren Op Gezond Gewicht,
directeur**

VOORAF 1/2

Het '*Landelijk model Ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*' beschrijft een structuur om een lokale ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas in te richten. Wil je met dat model aan de slag? Dan heb je meer nodig. Je wilt bijvoorbeeld weten of zo'n ketenaanpak in jouw gemeente wel 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 ervoor zorgt dat hij goed wordt ingevoerd. In deze handreiking lees je hoe je dat aanpakt.

WAAROM DEZE HANDREIKING?

Het voorbereiden, opzetten en uitvoeren van een ketenaanpak volgens het landelijk model is een intensief proces met een lange doorlooptijd waar veel verschillende partners bij betrokken zijn, elk met hun eigen visie, belangen en financiering. Het vraagt dus tijd, energie en enthousiasme om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dat is ook de ervaring van de projectleiders van de acht proeftuinen die al enkele jaren met deze aanpak werken. Op basis van hun ervaringen en geleerde lessen hebben we deze handreiking opgesteld. We hopen dat het invoeren van een nieuwe ketenaanpak daardoor bij andere gemeenten sneller en soepeler verloopt.

VOOR WIE IS DEZE HANDREIKING BEDOELD?

Initiatiefnemers en (beginnende) projectleiders die een ketenaanpak willen opzetten in hun gemeente om overgewicht en obesitas bij kinderen aan te pakken.

WANNEER KUN JE MET DEZE HANDREIKING AAN DE SLAG?

Vind je dat er in jouw gemeente iets moet veranderen in de aanpak van overgewicht bij kinderen? Of heb je misschien al een opdracht van de gemeente

gekregen om de mogelijkheden te onderzoeken? Wil je weten of het landelijk model daarvoor een passende oplossing biedt? Dan kan deze handreiking je helpen. Het is noodzakelijk dat je het landelijk model kent. Dan weet je hoe zo'n ketenaanpak eruitziet, welke visie daarbij hoort, wat die visie vraagt van de verschillende professionals en welke rollen, verantwoordelijkheden en taken daarbij horen.

HOE IS DEZE HANDREIKING OPGEBOUWD?

Deze handreiking bestaat uit vier onderdelen:

1. Aan de slag met de handreiking

In dit hoofdstuk 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: alle stappen in Fase 1 en 2 en de essentiële factoren (zie punt 3).

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 vanuit de gemeente.

4. Stappenplan

De stappen zijn onderverdeeld in vier fasen waarvan we in deze versie van de handreiking de eerste twee hebben uitgewerkt. Bij een aantal stappen vind je links naar hulpmiddelen die je kunnen ondersteunen.

5. Begrippenlijst

Het opzetten van een lokale ketenaanpak volgens het landelijk model kun je zien als een project dat 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 projectmanagement 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 door Care for Obesity (C4O) van de Vrije Universiteit Amsterdam ontwikkeld 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. Deze handreiking is financieel mogelijk gemaakt door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

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.
- Op een aantal plekken in het document verwijzen we naar de proeftuinen. Hiermee bedoelen we de acht gemeenten die aan de basis stonden van het landelijk model en deze handreiking: Almere, Amsterdam, Arnhem, 's-Hertogenbosch, Maastricht, Oss, Smallingerland en Zaanstad.
- Het landelijk model en extra informatie hierover vind je op www.ketenaanpakovergewichtkinderen.nl

AAN DE SLAG MET DE HANDREIKING 1/2

Een ketenaanpak voor kinderen met overgewicht opzetten en uitvoeren volgens het landelijk model heeft de meeste kans van slagen als je het projectmatig en stapsgewijs aanpakt. Zo zorg je op een verantwoorde manier voor veranderingen op beleidsniveau, nieuwe manieren van werken, nieuwe samenwerkingsstructuren en veranderingen in het gedrag van professionals. Die stapsgewijze, projectmatige aanpak vind je terug in deze handreiking. In de stappen beschrijven we wat de stap inhoudt, wat het oplevert, wie erbij betrokken zijn en wat je nodig hebt om die stap goed te kunnen zetten.

WAAROP IS DEZE HANDREIKING GEBASEERD?

Kenniscentrum 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 (OMK-model).

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

- 1. Initiatief- en ontwerpfase:** De ketenaanpak wordt ontwikkeld en voorbereid. Na deze fase ligt er een gedragen plan om de ondersteuning en zorg te verbeteren.
- 2. Experiment- en uitvoeringsfase:** De ketenaanpak wordt op kleine schaal uitgevoerd, geëvalueerd, zo nodig bijgesteld en de geografische uitbreiding wordt gestart. Na deze fase staat de nieuwe aanpak en kan deze - waar nodig - inhoudelijk uitgebreid worden.
- 3. Uitbouw- en monitoringsfase:** De ketenaanpak is ingebed in de lokale structuren, verbeterd en uitgebreid. Monitoring en scholing vindt systematisch plaats. Steeds meer mensen maken gebruik van de nieuwe aanpak.

- 4. Verduurzaming- en transformatiefase:** De ketenaanpak is de reguliere werkwijze geworden. De financiering hiervoor is structureel. De systematiek van de ketenaanpak wordt breder en voor meerdere doelgroepen ingezet.

Deze handreiking gaat over de eerste twee fasen. Met de stappen in deze fasen hebben de proeftuinen de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan. Voor fase 3 en 4 is dat nu nog beperkt. Zodra die ervaring er wel is, zullen we de laatste twee fasen verder ontwikkelen en verwerken in deze handreiking.

HOEVEEL TIJD KOST HET OM DE STAPPEN TE DOORLOPEN?

Uit ervaringen van de proeftuinen 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.

ZIT ER EEN VOLGORDE IN DE STAPPEN?

In deze handreiking volgen de stappen elkaar logisch op in de tijd. In de praktijk zien we vaak dat opeenvolgende stappen (deels) parallel aan elkaar lopen. In het algemeen geldt: wil je de ketenaanpak succesvol neerzetten, moet je een stap goed afgerond hebben als je ook de volgende stap met succes wilt afronden. Het komt voor dat gemeenten al bezig zijn een ketenaanpak op te zetten voor kinderen met overgewicht. Soms sluit die aanpak 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 stappen uit deze handreiking te gebruiken als checklist, ook die stappen waarvan je denkt ze al doorlopen te hebben. Je voorkomt dan vertraging op een later moment, bijvoorbeeld omdat een stap nog niet (geheel)

AAN DE SLAG MET DE HANDREIKING 2/2

is uitgevoerd. Misschien heb je af en toe het idee dat een bepaalde stap een herhaling is van een voorgaande stap. Realiseer je dan: hoe verder in het proces, hoe meer verdieping. Je doorloopt het proces eerst op hoofdlijnen, daarna volgt de uitwerking op detailniveau. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten van scholing. In het projectplan leg je dat globaal vast voor de verschillende groepen uitvoerend professionals. Pas later bepaal je hoe je dat precies gaat invullen.

WAAR BEGIN JIJ?

Niemand begint bij nul. Iedere situatie is anders, iedere gemeente heeft zijn eigen ontwikkelpunten. Lokale organisaties verschillen net als de mensen die er werken. En ook het jeugdbeleid wordt in elke gemeente anders ingevuld. 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 volledige keten.

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 de keten is nog niet op orde waardoor zij na hun scholing hun werk niet goed kunnen uitvoeren.

Het raadplegen van de essentiële factoren en het stappenplan helpt je na te gaan welke extra inspanningen nog nodig zijn.

IS DE HANDREIKING OOK BRUIKBAAR VOOR EEN REGIONALE KETENAANPAK?

Op verschillende plekken in het land wordt gekozen voor het realiseren van de ketenaanpak in een regio of provincie. Een begrijpelijke keuze om een aantal redenen:

- Verschillende partners in de keten hebben een groter bedieningsgebied dan alleen buurt, wijk of gemeente. Denk bijvoorbeeld aan de *GGD*, de *jeugdgezondheidszorg (JGZ)* en ziekenhuizen.
- 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.
- Een regionale aanpak biedt meer mogelijkheden om de zorgverzekeraar als gesprekspartner te betrekken.

Wij denken dat deze handreiking ook voor zo'n regionale aanpak geschikt is. De fasen met bijbehorende stappen zijn niet anders dan bij een lokale aanpak. Een regionale aanpak zal uiteindelijk ook vragen om lokale kartrekkers om de ketenaanpak echt passend te maken. Iedere gemeente heeft immers eigen keuzes gemaakt over het inrichten van het sociale domein na de transitie in 2015. 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 dan nog op lokaal niveau nodig is.



ESSENTIËLE FACTOREN

INTEGRALE AANPAK

GEMEENTELIJKE
BETROKKENHEID

LANGETERMIJNVISIE

STERK LEIDERSCHAP

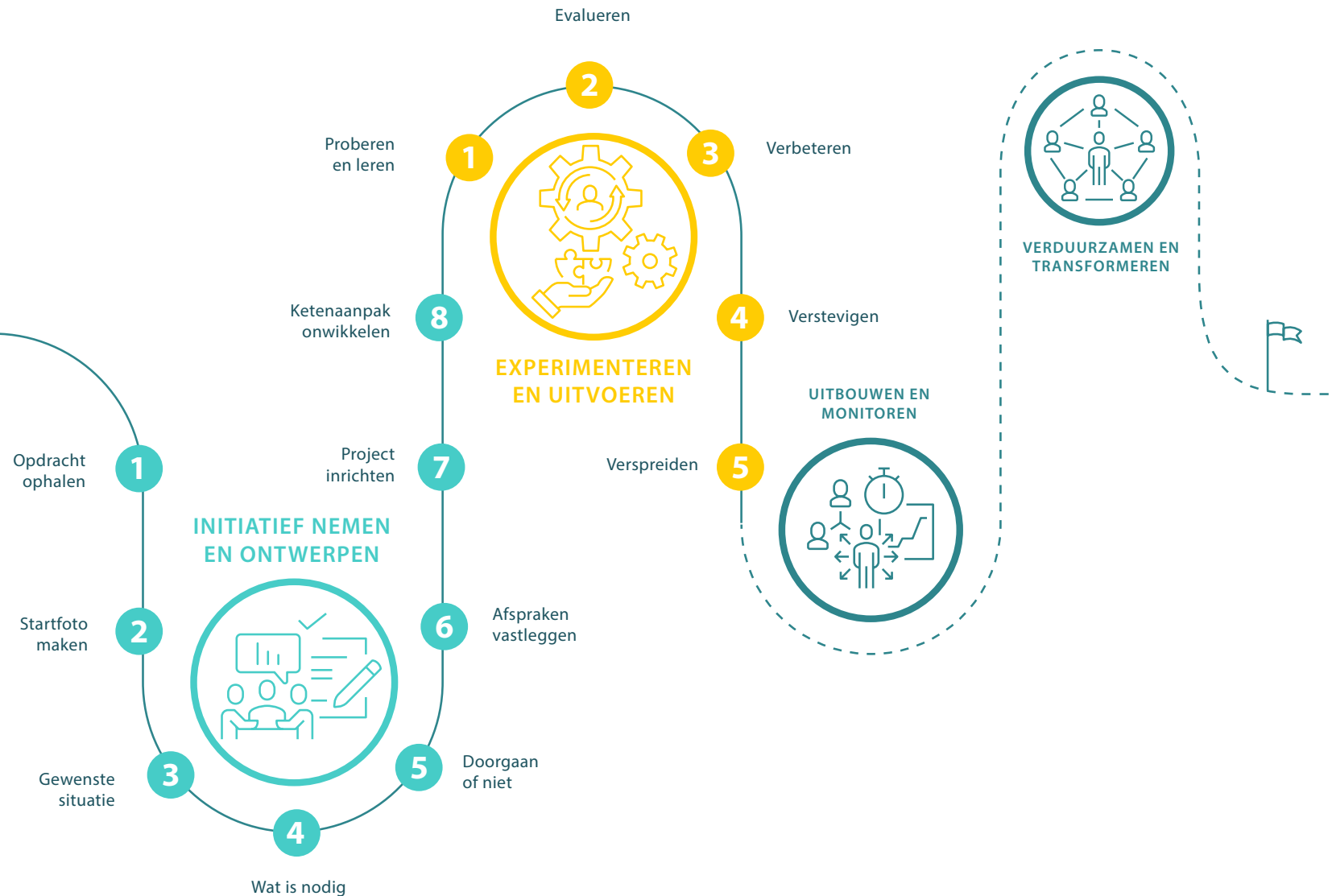
DRAAGVLAK OP ALLE
NIVEAUS

CONTINU LEREN

OOG VOOR BORGING

ENTHOUSIASME EN
GELOOF IN DE AANPAK

HET STAPPENPLAN





OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

SAMENVATTING ESSENTIËLE FACTOREN EN STAPPENPLAN 1/3

ESSENTIËLE FACTOREN

De essentiële factoren horen niet bij één ontwikkelingsfase of stap, maar zijn in het hele proces van grote invloed.

Integrale aanpak

Een ketenaanpak 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 een zwaarwegende rol. Belangrijk is dat zij die rol ook pakken, een visie formuleren en die omzetten naar beleid op alle relevante terreinen.

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 verbinden. Dat lukt het best met een programmatische aanpak.

Sterk leiderschap

Om zo'n complex project 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 bij de betrokken professionals.

Draagvlak op alle niveaus

Vanaf de allereerste stap is draagvlak een belangrijk aandachtspunt, bij veel verschillende organisaties, op alle niveaus. Iedere activiteit is een kans 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.

Continu leren

Door te monitoren en te evalueren zet je een continue leercurve in gang die bestaat uit proberen - evalueren - verbeteren (of stopzetten). Zo 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. Dat is steeds het afwegingskader bij alle keuzes die je maakt over de inrichting van de aanpak.

Enthousiasme en geloof in de aanpak

Tot slot - maar zeker niet in de laatste plaats - heb je enthousiasme nodig en het geloof dat de aanpak werkt. Dat geldt voor alle sleutelfiguren. Eén enthousiaste initiatiefnemer is voldoende om het proces op gang te brengen en anderen te motiveren. 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

SAMENVATTING ESSENTIËLE FACTOREN EN STAPPENPLAN 2/3

FASE 1: INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN

1 Haal de opdracht op

Je onderzoekt op hoofdlijnen hoe kansrijk een lokale ketenaanpak 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. De gemeente is je belangrijkste partner om je opdracht op te halen.

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 ketenaanpak. Je bespreekt ieders bijdrage en de kansen en 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 een 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

SAMENVATTING ESSENTIËLE FACTOREN EN STAPPENPLAN 3/3

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 is in de aanpak en wat nog verbeterd moet worden. Jullie bedenken oplossingen voor deze knelpunten.

3 Voer verbeteringen door

Je onderzoekt met met betrokkenen binnen de projectorganisatie of de oplossingen uit stap 2 haalbaar zijn. Zo nodig vervang je ze door andere oplossingen. Samen bepaal je wat nodig is om de verbeteringen door te voeren. Zo ontstaat een verbeterde versie van jullie lokale ketenaanpak 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

ESSENTIËLE FACTOREN: WAT MOET STRUCTUREEL OP ORDE ZIJN?

1/4

In deze handreiking beschrijven we in stappen wat je zou moeten doen en wat je nodig hebt om een lokale ketenaanpak succesvol te realiseren. Sommige factoren horen niet bij één ontwikkelingsfase of stap, maar zijn in het hele proces van grote invloed: de essentiële factoren. Een (goede) combinatie van deze factoren maakt de aanpak effectief in opzet en uitvoering en vergroot de kans dat je ook werkelijk bereikt wat je wilt. En omgekeerd: als je de stappen in het stappenplan goed uitvoert, verstevig je de essentiële factoren. Deze factoren zijn gebaseerd op de ervaringen in de acht proeftuinen. Daar bleken ze van doorslaggevend belang bij het opzetten en uitvoeren van de lokale ketenaanpak. Tegelijkertijd realiseren we ons dat gemeenten verschillen en dat dit overzicht dus niet volledig is.

INTEGRALE AANPAK OVERGEWICHT

De ketenaanpak 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

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

en obesitas. Belangrijk is dat zij ook werkelijk de regie neemt om een integrale aanpak en dus ook de ketenaanpak 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 omzetten naar beleid op relevante beleidsterreinen zoals volksgezondheid, jeugdgezondheidszorg, jeugdzorg, armoedebelief, sport en bewegen en ruimtelijke ordening. Vervolgens kan de gemeente invulling geven aan dat beleid. Bijvoorbeeld als opdrachtgever voor een ketenaanpak, als financier van (een deel van) de kosten en door ondersteuning en zorg in te kopen bij partijen in het sociale domein en - waar nodig en aanvullend op de zorg uit de zorgverzekering - het zorgdomein. Een actieve bijdrage van de gemeente in de projectorganisatie maakt het makkelijker te sturen op het realiseren van je doelen.

LANGETERMIJNVISIE GERICHT OP BLIJVENDE VERANDERINGEN

Met de ketenaanpak 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 een gevoel van eigenaarschap bij de betrokken partijen. Gemeenten kunnen bijdragen aan een blijvende verandering door meerdere beleidsterreinen met elkaar te verbinden. Denk naast jeugd en zorg bijvoorbeeld aan armoedebestrijding, gezondheid en onderwijs. Dat werkt vooral goed als daar een programmatische aanpak onder ligt met doelen voor de korte, middellange en



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

ESSENTIËLE FACTOREN: WAT MOET STRUCTUREEL OP ORDE ZIJN?

2/4

lange termijn. Gemeenten 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

Bestuurlijk

Voor de opzet en uitvoering van een ketenaanpak 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 directeuren 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.

Management

Managers van de uitvoeringsorganisaties zijn van doorslaggevend belang bij het realiseren van de ketenaanpak. 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.

Projectleider

Een complex project met veel verschillende belangen vraagt om een sterke projectleider. Hij houdt het project 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 op 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 naarmate het project vordert. Die sturende rol is vooral belangrijk in de eerste twee fasen. Vanaf fase 3 moet er een omslagpunt bereikt zijn. Dan moeten de uitvoeringsorganisaties de sturing op inhoud en uitvoering hebben overgenomen.

Professionals

Koester de professionals die vooroplopen en bereid zijn als kartrekker en ambassadeur te fungeren. Denk aan die kinderartsen, huisartsen, jeugdartsen of jeugdverpleegkundigen die zich al jaren hard maken voor een andere aanpak. Die bereid zijn te experimenteren. Die oude denkkaders en werkwijzen ter discussie durven 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.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

ESSENTIËLE FACTOREN: WAT MOET STRUCTUREEL OP ORDE ZIJN?

3/4

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 hier continu alert op. Zorg dat je bekend bent met en aansluiting zoekt bij organisatie- en persoonlijke belangen, behoeften, 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. 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. Daarmee voed je het urgentiebesef en de bereidheid om aan te sluiten bij de opzet en - op een later moment - de uitvoering van de ketenaanpak. Bovendien kan het belangrijke beslissers over de streep trekken bij het toezeggen van geld en menskracht.

CONTINU LEREN

Door de processen, de effecten en de implementatie van de aanpak te monitoren en te evalueren, kun je een continue leercurve in gang zetten. Zo'n leerproces bestaat uit experimenteren - evalueren - verbeteren of stopzetten. Het biedt handelingsvrijheid binnen de afgesproken kaders en ruimte voor creativiteit. Zowel op professioneel, organisatorisch en beleidsmatig/bestuurlijk niveau. Bovendien kun je met een proces gericht op continu leren sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderende behoeften in de dagelijkse praktijk.



OVERZICHT



ESSENTIËLE FACTOREN



INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

ESSENTIËLE FACTOREN: WAT MOET STRUCTUREEL OP ORDE ZIJN?

4/4

OOG VOOR BORGING

Borging van de ketenaanpak 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 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.

- **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 ketenaanpak zoveel mogelijk binnen de structurele financiële mogelijkheden vorm te geven en uit te voeren. Gebruik geld dat tijdelijk beschikbaar is vooral voor het verandertraject en niet voor activiteiten binnen de ketenaanpak. Zo voorkom je een stille dood op het moment dat de geldstroom stopt.

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 ketenaanpak werkt, is voldoende om dat proces op gang te brengen. Dat kan de ambassadeur worden die zich gaandeweg gesteund ziet door nieuwe ambassadeurs: mensen die anderen 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 ketenaanpak 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

ESSENTIËLE FACTOREN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (AMSTERDAM)



1/1

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 de hele keten 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 ketenaanpak, maar wel van de integrale aanpak. Denk bijvoorbeeld aan de mensen van handhaving en vergunningen: geen directe partners in de keten 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 de keten 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



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

ESSENTIËLE FACTOREN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK ('S-HERTOGENBOSCH)



1/1

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 ketenaanpak zag. Wat vooral de doorslag gaf: ze zagen dat het werkte en begrepen dat je de visie en het gedachtegoed van de ketenaanpak ook bij andere onderwerpen kunt inzetten. Daardoor zijn ze zich meer als eigenaar van de keten 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 de keten kwetsbaar, zeker in het begin. Je moet dus continu bedenken: hoe borgen we de ketenaanpak, 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



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

MONITOREN EN EVALUEREN IN DE PROEFTUINEN



1/1

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 ketenaanpak. 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 ketenaanpak ontwikkeld en getest. Daarmee krijg je snel een beeld van de stand van zaken op verschillende terreinen zoals *commitment*, samenwerking, logistiek, organisatie en financiering. Precies wat je nodig hebt om de ketenaanpak goed in te richten en continu te verbeteren.

Monique Jacobs



OVERZICHT



ESSENTIËLE FACTOREN



INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

FASE 1: INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN

Haal de opdracht op 1/2

In deze eerste stap onderzoek je of er in 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 organisatie moet de rol van opdrachtgever vervullen en welke organisatie is op dit moment de belangrijkste uitvoeringsorganisatie? Wie kunnen de kosten voor het onderzoeken en benutten van de lokale mogelijkheden voor hun rekening nemen? Je onderzoekt in deze fase vooral op hoofdlijnen. Je uitgangspunt is steeds het landelijk model.

WAT DEZE STAP OPLEVERT

Na deze stap hebben de 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. Ook is duidelijk wie de opdrachtgever is voor de eerste vijf stappen in fase 1. Daarvoor is het belangrijk dat je:

- inzicht hebt in de (tegenvallende) opbrengst van de huidige aanpak;
- inzicht hebt in de belangrijkste knelpunten;
- weet 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 uitvoeringsorganisatie, meestal de jeugdgezondheidszorg (JGZ);
- één of enkele JGZ-professionals die affiniteit hebben met het onderwerp en voorstander zijn voor een andere 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 kinderarts in het ziekenhuis die iedere dag de gevolgen ziet van een aanpak die onvoldoende werkt. De GGD kan je verhaal ondersteunen met cijfers.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Om deze stap goed te doorlopen heb je in ieder geval nodig:

- één initiatiefnemer die de noodzaak tot veranderen onder de aandacht wil brengen en van invloed kan zijn bij de relevante partijen (bijvoorbeeld een *JOGG*-regisseur, een beleidsmedewerker of een raadslid, een uitvoerend professional of een andere betrokken speler uit het werkveld);
- enthousiasme, lef én de overtuiging dat de lokale ketenaanpak kinderen en gezinnen helpt op hun weg naar een gezonde leefstijl.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Haal de opdracht op 2/2

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 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 ketenaanpak op de lokale agenda van beleidsmakers en beslissers van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties door de noodzaak 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? Weet je wie de opdrachtgever wordt? 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 noodzaak van een lokale ketenaanpak 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 hoe je deze stap goed kunt doorlopen met de JOGG-regisseur en de beleidsmedewerker die verantwoordelijk is voor JOGG.
- 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

Maak een startfoto 1/3

Je hebt de toezegging om te onderzoeken hoe een ketenaanpak 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 belangrijkste 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 of ze invloed hebben 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 ziekenhuis en een vertegenwoordiging van de huisartsen. Het is noodzakelijk ook met andere (potentiële) partners in gesprek te gaan. Denk dan aan professionals uit het wijk- of jeugdteam en 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.



WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Voor deze stap moet je als projectleider in staat zijn om de huidige situatie goed in kaart te brengen. Dat doe je door op alle niveaus gesprekken te voeren, de bevindingen te analyseren en helder en overzichtelijk te beschrijven. In die gesprekken weet je draagvlak te creëren voor een aanpak volgens 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 een afvaardiging van de JGZ, een beleidsmedewerker van de gemeente - gezondheid of jeugd - en als dat kan een of meer boegbeelden uit de praktijk. Bijvoorbeeld een (team)manager van een wijkteam, een kinderarts of een huisarts die de praktijk goed kent én enthousiast is over een lokale aanpak volgens het landelijke model.
2. Onderzoek de aanknopingspunten voor een lokale ketenaanpak 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 en over hun positie daarin. Ook belangrijk: de manier waarop de



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Maak een startfoto 2/3

jeugdhulpverlening lokaal is georganiseerd en eventueel eerder onderzoek naar de lokale aanpak van overgewicht.

3. Voer een stakeholdersanalyse uit. Vul daarvoor het kernteam tijdelijk aan met mensen die, vaak vanuit een andere invalshoek, weten hoe het werkveld in elkaar zit. Bijvoorbeeld een JGZ-manager, manager sociaalwijkteam, andere adviseurs van de gemeente 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 weten:
 - wat deze verschillende professionals doen en waarom (gebruik hiervoor de analyse activiteiten en professionals);
 - welke knelpunten zij bij hun eigen organisatie of bij andere partners in hun lokale keten 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 lokaal 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](#)
- [Analyse activiteiten en professionals](#)
- [Format projectplan](#)



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Maak een startfoto 3/3



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 niet alleen verkennende gesprekken voert op uitvoerend niveau. De gesprekken met management en bestuur zijn van groot belang om draagvlak te creëren voor een duurzame verandering in de aanpak.
- 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 (storytelling). Bijvoorbeeld: in het gesprek met de JGZ-manager sluit een jeugdverpleegkundige of jeugdarts aan die vertelt hoe groot de weerstand bij ouders is om over het gewicht van hun kind te praten of hoeveel tijd verloren gaat als één of meerdere kinderen niet komen opdagen voor een afspraak.
- 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

Breng de gewenste situatie in beeld 1/2

Je kent de huidige situatie en je weet welke stakeholders je nodig hebt om te komen tot een lokale ketenaanpak. 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 ketenaanpak volgens dit model en wat de gezamenlijke ambities zijn. Ook weet je welke bijdrage ze kunnen en willen leveren en welke kansen en belemmeringen er zijn.

MET WIE

Voor deze stap zijn dezelfde organisaties en personen belangrijk als voor stap 2.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Een procesbegeleider die weet hoe hij interactieve bijeenkomsten moet organiseren. Deze persoon geeft sturing aan de bijeenkomst(en) om het gewenste resultaat te bereiken 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. Het geeft de projectleider de ruimte om de bijeenkomsten als deelnemer bij te wonen.



ACTIVITEITEN

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 af van de lokale situatie en de bereidheid van de stakeholders om zich te verbinden aan een ketenaanpak volgens het landelijk model. 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 ketenaanpak oplossen of verbeteren?
 - Formuleer de lokale ambities.
 - Bepaal hoe de ketenaanpak er op hoofdlijnen uit moet zien om deze ambities waar te maken. Je spreekt af hoe het proces er lokaal uit ziet en wie welke rol daarin heeft.
 - Inventariseer de kansen en belemmeringen. 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.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Breng de gewenste situatie in beeld 2/2

HULPMIDDELEN

- [Format projectplan](#)

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 ketenaanpak als deze stakeholders (nog) niet meedoen.
- Heb oog voor het gemeenschappelijk belang én de organisatiebelangen. Beide zijn belangrijk voor een succesvolle verandering. Ondermijnt 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

Bepaal wat nodig is 1/2

De (meeste) stakeholders hebben nu uitgesproken dat ze zich willen verbinden aan jullie lokale ketenaanpak. 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 het kernteam, 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.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Voor deze stap heb je de opbrengsten en bevindingen uit de eerdere stappen nodig.



ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Bepaal de verantwoordelijkheden, rollen en bijdragen van de verschillende ketenpartners 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 ketenaanpak' 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 veranderscenario 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 ketenaanpak kleinschalig kunt testen in een experiment. Zorg ervoor dat je de doelgroep en de omvang van dit experiment goed afbakt.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



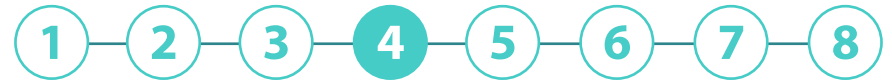
EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Bepaal wat nodig is 2/2

5. Maak een voorstel voor de projectorganisatie en overlegstructuur en bespreek dat met de betrokken managers. Richt de projectorganisatie zo in dat de verschillende projectdeelnemers samen de keten goed vertegenwoordigen en dat ze elkaar kunnen aanspreken over het wel/niet behalen van de afspraken.
6. Bepaal samen met deze managers hoeveel menskracht en geld nodig is om jullie ketenaanpak 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 ketenaanpak. Hiervoor kun je het beste iemand met expertise over onderzoek bij je projectorganisatie betrekken. De 'module monitoring' helpt je bij het opzetten en uitvoeren van een lokale monitorcyclus.

HULPMIDDELEN

- [Format projectplan](#)
- [Overzicht voorbeelden verandervraagstukken ketenaanpak](#)
- [Module monitoring](#)



TIPS EN TOPS

- Zet nu al in op structurele borging. Onderzoek of de rol en bijdrage van elke stakeholder ingepast kan worden in zijn reguliere werkzaamheden en hoe dat het beste kan. Probeer de financiering te regelen vanuit bestaande, structurele middelen. Voor de financiering van de projectorganisatie en het realiseren van de ketenaanpak kun je eventueel tijdelijke financieringsbronnen benutten.
- 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, tijdspad 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

Neem het besluit: doorgaan of niet 1/2

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 ketenaanpak 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 ketenaanpak relatief grote veranderingen vraagt in hun normale manier van werken.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Deze stap kun je niet zetten zonder gebruik te maken van het projectplan uit stap 4. Ook toegang tot de beslissers bij gemeente en uitvoeringsorganisatie(s) is belangrijk voor deze stap.



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

Neem het besluit: doorgaan of niet 2/2



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 ketenaanpak waarschijnlijk meerdere jaren in beslag neemt. Zorg er dus voor dat de deelnemende partijen hun investeringen meenemen in hun meerjarenbegroting.
- 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

Teken de samenwerkingsovereenkomst 1/2

De belangrijkste beslissers hebben 'ja' gezegd tegen het projectplan. Nu wil je andere bestuurders uit het werkveld verbinden aan het doel: een lokale ketenaanpak 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: samenwerken aan een volwaardige ketenaanpak volgens het landelijk model.

MET WIE

De voorbereiding voer je uit met het kernteam. 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.



WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Om deze stap te kunnen zetten heb je nodig:

- voldoende ingangen om met de bestuurders in gesprek te gaan over het belang van de aanpak en de mogelijkheden van de organisatie om aan te sluiten;
- voldoende kennis van de organisaties zodat je het gezamenlijk belang op bestuurlijk niveau kunt koppelen aan de organisatiebelangen.

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 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.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Teken de samenwerkingsovereenkomst 2/2



3. Stel de samenwerkingsovereenkomst op en stem vooraf de inhoud af met iedere partner. Je kunt daarvoor één van de [voorbeelden](#) 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

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

Richt het project in met de juiste mensen 1/2

In de vorige stappen heb je een projectplan opgesteld waarin je hebt beschreven hoe je het project 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. De projectgroep wordt ondersteund door stuurgroep en werkgroepen, elk met een eigen voorzitter. 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 kernteam opheffen. De kernteamleden zijn in veel gevallen onderdeel geworden van de projectorganisatie.



WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Een projectleider die:

- weet wat een goede projectorganisatie nodig heeft;
- voldoende gewicht heeft om de projectorganisatie goed neer te zetten met mensen die het juiste kaliber hebben om de toekomstige veranderingen succesvol door te voeren;
- óók oog heeft voor de informele rollen en de invloed van belangrijke personen binnen organisaties.

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.

Heb je nog geen stakeholdersanalyse op persoonsniveau uitgevoerd? Dan is dit het juiste moment. Stuur zoveel mogelijk aan op de vernieuwers binnen de organisatie. Gebruik het format stakeholdersanalyse waarin je een verdieping kunt aanbrengen op persoonsniveau.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Richt het project in met de juiste mensen 2/2

2. Ga in gesprek met de afgevaardigden over hun rol en inzet. Toets of zij zich willen en kunnen verbinden aan de visie achter de ketenaanpak 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.
3. Heeft jouw gemeente al een overlegstructuur voor de ketenpartners? 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.
4. 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.
5. 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 het management van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties - zoals de JGZ-manager of de manager van de wijkteams - vertegenwoordigd is in de projectorganisatie. Dat vergroot je slagkracht bij nieuwe ontwikkelingen of knelpunten.
- Zorg ervoor dat bestuurders van de belangrijkste uitvoeringsorganisaties voldoende betrokken zijn. Dat is nuttig als je zaken onder de aandacht van de wethouder wilt brengen en bij beslissingen over de inzet van menskracht of geld. Binnen JOGG-gemeenten is zo'n vertegenwoordiging vaak al aanwezig in de vorm van een stuurgroep. Is zo'n stuurgroep er niet of zitten daar niet de juiste mensen in? Bespreek dan hoe je op een andere manier invulling kunt geven aan de bestuurlijke betrokkenheid van deze organisaties.
- 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.
- Neem - als dit niet al gebeurd is - iemand met onderzoeksexpertise in de projectorganisatie op en vorm eventueel een werkgroep monitoring en evaluatie.
- 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.
- Ook als de project- of werkgroep(en) zijn opgeheven kunnen er nog knelpunten rond de borging ontstaan. Denk daar bij de vormgeving van de project- en werkgroep(en) over na zodat je kunt terugvallen op de leden uit de voormalige project- of werkgroep(en).



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Ontwikkel de ketenaanpak voor jouw gemeente 1/2

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



WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Voor deze stap heb je het goedgekeurde projectplan nodig, voldoende betrokkenheid op management- en bestuurlijk niveau en afgevaardigden van de betrokken organisaties die voldoende expertise en tijd hebben om een rol te pakken in de werkgroepen.

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 ketenaanpak gaan invullen en wat daarvoor nodig is.



OVERZICHT



ESSENTIËLE FACTOREN



INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

Ontwikkel de ketenaanpak voor jouw gemeente 2/2

HULPMIDDELEN

Geen

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.
- 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

INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (ALMERE)



1/1

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.

PRAKTIISCHE 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 VOOR DE KETENAANPAK

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 ketenaanpak.

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



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (ZAANSTAD)



1/1

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 ketenaanpak en het standpunt van de gemeente helder: laat de ketenaanpak 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 ketenaanpak 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 verantwoordelijkheid 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 ketenaanpak 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 ketenpartners 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



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

FASE 2: EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

Probeer uit en leer 1/2

In Fase 1 - Initiatief nemen en ontwerpen - heb je de lokale ketenaanpak 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 ketenaanpak volgens het landelijk model in de praktijk werkt en je kunt bepalen waar je op moet letten als je de ketenaanpak 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. Heb je nog geen onderzoeker betrokken bij het project? Dan is dit een goed moment. Betrek deze onderzoeker bij het inrichten van de monitoring en evaluatie van het experiment.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Voldoende geld, tijd en expertise om de randvoorwaarden te organiseren, het werkveld voor te bereiden, de nieuwe werkwijze uit te voeren en te monitoren.



ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Organiseer de randvoorwaarden om de lokale ketenaanpak 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. Je kunt elders gebruikte hulpmiddelen als voorbeeld gebruiken, deze zijn te vinden op de www.ketenaanpakovergewichtkinderen.nl.
 - Het bepalen van scholingsbehoefte en het ontwikkelen en organiseren van scholing voor de verschillende professionals.
 - Het creëren van technische mogelijkheden om onderling - ook tussen het sociale en het zorgdomein - cliëntgegevens uit te wisselen op juridisch verantwoorde wijze.
 - Het opzetten en inrichten van het structureel monitoren en evalueren van de ketenaanpak.
2. Bepaal met de projectgroep - of de werkgroep monitoring als die er is - de exacte invulling van de evaluatie van het experiment. Gebruik hiervoor '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.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Probeer uit en leer 2/2

Bespreek per beroepsgroep onder welke voorwaarden zij het experiment kunnen uitvoeren. 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.

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 de keten 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 ketenaanpak goed te vervullen. De extra benodigde kennis en vaardigheden verschillen per beroepsgroep.
 - 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 contactmoment 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 zover zijn. Realiseer je dat gedragsverandering nu eenmaal tijd kost.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Ga na of het werkt 1/2

Je hebt het experiment uitgevoerd. Nu kun je nagaan of jullie nieuwe werkwijze oplevert wat je hoopte.

Je voert daarvoor evaluatiegesprekken met de verschillende professionals en verzamelt relevant cijfermateriaal. Zo krijg je in beeld welke veranderingen succesvol waren en welke verbeteringen nog nodig zijn voor een goed werkende lokale ketenaanpak.

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 gekregen in de knelpunten en hebben daar oplossingen voor bedacht.

MET WIE

Leden van de projectgroep gaan in gesprek met de professionals die een rol hadden in het experiment. Ook vragen ze kinderen en ouders naar hun ervaringen met de ondersteuning en zorg tijdens het experiment. Schakel ook hier weer een expert op gebied van onderzoek in. Zo ben je verzekerd van de expertise die je nodig hebt om de evaluatie uit te voeren en te analyseren.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Tijd en bereidheid van de professionals, kinderen en ouders om hun ervaringen te delen.



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 voor professionals als voor kinderen en hun ouders. Maak een checklist voor:
 - **Uitvoeringsorganisaties en beroepsgroepen**
De checklist kan per beroepsgroep of uitvoeringsorganisatie verschillen, afhankelijk van de rolverdeling, verantwoordelijkheden, taken en ingezette hulpmiddelen. Je wilt van iedere partij weten hoe zij de werkwijze ervaren hebben. 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 door 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 van de ketenaanpak**
Natuurlijk wil je ook weten hoe kinderen en ouders de ondersteuning en zorg hebben ervaren. Was die naar hun wens? Heeft de begeleiding opgeleverd wat zij hoopten? Waar zien zij nog mogelijkheden tot verbetering?
2. Verzamel ook 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).



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Ga na of het werkt 2/2

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



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. Zorg voor 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

Voer verbeteringen door 1/2

In de vorige stap heb je een beeld gekregen van de meerwaarde van de lokale ketenaanpak 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. Zo nodig vervang je ze door andere oplossingen die je vervolgens doorvoert. Dit doe je met alle niveaus uit de projectorganisatie die met de verbetering te maken hebben. 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 ketenaanpak, 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.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Voor deze stap heb je een goed functionerende projectorganisatie en voldoende draagvlak binnen de deelnemende organisaties nodig.



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 ketenaanpak te verbeteren. Bepaal of de eerder gevormde werkgroepen of nieuwe 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

Voer verbeteringen door 2/2



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 ketenaanpak 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 voortdurend betrekt bij de plannen en de veranderingen van die plannen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Verstevig en verspreid de opbrengst 1/2

De lokale ketenaanpak 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 en uitbreidingsplannen voor de komende jaren en draag dat uit. Je wilt immers dat zoveel mogelijk kinderen met overgewicht kunnen profiteren van de lokale ketenaanpak.

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 zijn bereid mee te werken aan de uitbreiding van de lokale ketenaanpak, 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.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

Een wethouder en bestuurders die geloven in de ketenaanpak en in de resultaten die het kan bieden en die daarmee naar buiten willen treden.

ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Formuleer samen met de stuur- en de projectgroep jullie ambities voor de uitrol van de lokale ketenaanpak naar andere wijken, en de hele gemeente of de regio.



2. Ontwikkel en bespreek de verschillende scenario's voor de uitrol. Maak een uitbreidingsplan 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.
3. Houd er rekening mee dat de projectorganisatie verandert. De oorspronkelijke werkgroepen komen te vervallen, daarvoor in plaats komen implementatieteams voor elk gebied waar je met de ketenaanpak van start gaat. Het uitbreidingsplan gaat in op ambities, doelen, activiteiten en kosten die daarbij horen. Ook hiervoor kun je het format projectplan gebruiken.
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

Verstevig en verspreid de opbrengst

2/2



TIPS EN TOPS

- 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 ketenaanpak. Dat kan er in een latere fase voor zorgen dat je de uitbreiding weer kunt versnellen.
- Bedenk goed welke uitvoeringsorganisaties vanuit welke verantwoordelijkheid een bijdrage kunnen en moeten leveren aan het implementeren van de aanpak - en dus aan het projectteam - zodat het een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid wordt. Een JGZ-manager kan bijvoorbeeld zelf het voortouw nemen in het realiseren van

de benodigde veranderingen in zijn organisatie en in de samenwerking met andere partners. 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 gehele ketenaanpak. Met het inrichten van je projectorganisatie kun je hiermee rekening houden.

- 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 de keten bekrachtigen?



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

Breid de lokale ketenaanpak uit 1/2

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 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 ketenaanpak 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 bij de ketenaanpak worden in deze stap aangevuld met professionals en managers die nog niet betrokken waren, maar gezien de uitbreiding nu wél nodig zijn. Dat kan betekenen dat je nieuwe uitvoeringsorganisaties moet benaderen. De uiteindelijke samenstelling van elk lokaal implementatieteam hangt af van de uitvoeringsorganisaties die op die plek nodig en aanwezig zijn.

WAT JE VOOR DEZE STAP NODIG HEBT

- Een door de stuurgroep goedgekeurd uitbreidingsplan.
- Voldoende geld en menskracht voor de uitbreiding.
- Bekwame mensen die de implementatie kunnen leiden.
- Voldoende geschoolde professionals.
- Voldoende mogelijkheden om cliëntgegevens op een veilige manier te delen.



ACTIVITEITEN BIJ DEZE STAP

1. Voer een stakeholdersanalyse uit voor het nieuwe gebied. Dit doe je samen met professionals en managers die een belangrijke rol spelen bij de uitbreidingsplannen.
2. Soms heb je nieuwe partners nodig om de ketenaanpak 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 in de projectorganisatie betrokken moet worden.
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 ketenaanpak vraagt, bijvoorbeeld omdat bepaalde professionals of voorzieningen niet overal in dezelfde mate beschikbaar zijn.
5. Stem je implementatieplan af met de verantwoordelijke managers in dat gebied.
6. Zet de eerder ontwikkelde hulpmiddelen en scholing uit stap 1 (fase 2) in om professionals voor te bereiden op hun bijdrage in de keten.
7. Organiseer een duidelijk startmoment per gebied. Dit kan in de vorm van een bijeenkomst, maar je kunt natuurlijk ook een andere activiteit of ludieke actie kiezen.
8. Monitor de voortgang van de implementatie. Gebruik daarvoor de QuickScan. Zo kun je snel de belangrijkste kansen, knelpunten en verbetermogelijkheden achterhalen.



OVERZICHT



ESSENTIËLE FACTOREN



INITIATIEF NEMEN EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN

Breid de lokale ketenaanpak uit 2/2



HULPMIDDELEN

- [Format projectplan](#)
- [QuickScan](#)

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 ketenaanpak. 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

EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (MAASTRICHT)



1/1

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 ketenaanpak 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 de keten 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 ketenaanpak structureel te borgen bij de uitvoerende partijen.

Fleur Verkade



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (OSS) 1/1

BLIJVEN ZOEKEN NAAR NIEUWE PARTNERS

Via de projectleider in 's-Hertogenbosch kwamen we met de ketenaanpak 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 ketenaanpak. 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 ketenaanpak 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



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (SMALLINGERLAND) 1/1

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



OVERZICHT



ESSENTIËLE
FACTOREN



INITIATIEF NEMEN
EN ONTWERPEN



EXPERIMENTEREN
EN UITVOEREN

EXPERIMENTEREN EN UITVOEREN: VERHALEN UIT DE PRAKTIJK (ARNHEM)



1/1

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 ketenaanpak op andere plekken wellicht makkelijker.

Karin Ruiter en Nina Meels

BEGRIPPENLIJST

CASUS

Praktijkvoorbeeld van de ondersteuning en zorg die kind en gezin krijgen.

COMMITMENT

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

GEMEENTELIJKE GEZONDHEIDSDIENST (GGD)

Dienst waarover elke gemeente in Nederland beschikt voor het uitvoeren van (wettelijke) taken rond volksgezondheid. Denk aan bevolkingsonderzoeken, gezondheidsvoorlichting, hygiënezorg, bestrijding van infectieziektes, jeugdgezondheidszorg en hulpverlening bij ongevallen en rampen.

JEUGDGEZONDHEIDSZORG (JGZ)

Organisatie die adviseert en begeleidt bij het opgroeien en opvoeden van kinderen en jongeren. Het doel van de JGZ is bijdragen aan een gezonde en veilige opgroeisituatie van jeugdigen, als individu en als groep.

JONGEREN OP GEZOND GEWICHT (JOGG)

Landelijke stichting die zich met gemeenten, bedrijfsleven en publieke organisaties inzet voor het recht op een gezonde jeugd door gemeenten lokaal te ondersteunen in de preventie van overgewicht met de integrale JOGG-aanpak.

LANDELIJK MODEL

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

QUICKSCAN

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

REGIONALE ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR (ROS)

Ondersteuningsstructuur voor eerstelijnsgezondheidszorg. ROS adviseert en begeleidt de eerste lijn én betrokken partijen bij het realiseren van samenhangende zorg in de wijk en de regio.

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.

STORYTELLING

Boeiende verhalen waarmee je 'het waarom' van je boodschap volop tot leven weet te wekken en mensen weet te raken. De verhalen inspireren je luisteraars. Zo stimuleer je de vernieuwing en versnel je de veranderprocessen.

UITVOERINGSORGANISATIE

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

MEELEESLIJST

PROJECTLEIDERS PROEFTUINGEMEENTEN

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

OVERIGE MEELEZERS

Rianne Berman-Gijzen MSc - Vilans
Mandy Bimbergen-Gerritzen - 's-Hertogenbosch
Sione Brugman - Noord-Veluwe
drs. Sandra Dahmen - Vilans
drs. Christine Eggenkamp - Zaanstad
Yasmin de Jong - Achtkarspelen
Kyra Jurriens - Jongeren Op Gezond Gewicht
Leandra Koetsier MSc - C4O / VU Amsterdam
Annelijn de Ligt - Zaanstad
Marjon Mulder - Opsterland
Bart Verheijden MSc - Venlo
drs. Déliena de Vries - Almere

OVER DEZE UITGAVE

De handreiking en het bijbehorende landelijk model zijn digitaal verkrijgbaar via www.ketenaanpakovergewichtkinderen.nl. Daar staan steeds de meest recente versies. De gedrukte versie is op te vragen via onderstaand mailadres en bij de JOGG-adviseur van uw gemeente (als u in een JOGG-gemeente werkt).

www.ketenaanpakovergewichtkinderen.nl

www.partnerschapovergewicht.nl/C4O

info@ketenaanpakovergewichtkinderen.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.



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

