

Landerd op weg naar positieve gezondheid

Advies over draagvlak voor programmatisch werken in Landerd.

Adviseurs: Joost Boerenkamp, Marieke Cloosterman (Robuust Maatwerk)

Opdrachtgever: Coen Boode, secretaris gemeente Landerd

Datum oplevering advies: 1e concept 19-6-2017, 2^e concept 21-6-2017 ter bespreking op 26-6, definitief advies op 27-6-2017

Inhoudsopgave

Samenvatting	P.2
1. Inleiding	P.3
2. Proces initiatiefase	P.4
3. Resultaat initiatiefase	P.5
4. Conclusies	P.6
5. Advies	P.7
6. Vooruitblik voor definitiefase	P.8
7. Randvoorwaarden/risico's	P.9

Bijlage 1 'partners initiatiefase en doel één op één gesprekken'

Bijlage 2 'werkvormen tijdens werksessies'

Bijlage 3 'Modellen'

Bijlage 4 'prioritering van de opgehaalde informatie uit één op één gesprekken vanuit het kijkglasmodel'

Samenvatting advies.

'De gemeente Landerd wil het op het gebied van preventie anders doen: ze wil uitgaan van positieve gezondheid en wil zichzelf nadrukkelijk als partner positioneren om in gezamenlijkheid te komen tot een integrale preventieagenda'.

Dit voornemen voor de Wmo, WPG en jeugdwet wil de gemeente niet opleggen, maar juist met partners (burgers, professionals, vrijwilligers, gemeente, organisaties en bedrijven op het gebied van zorg- en welzijn) vormgegeven. Ze nodigt partners uit om mee te ontwikkelen en mede-eigenaar te worden van deze nieuwe aanpak.

Voor u ligt het resultaat van een verkenning die is uitgevoerd bij een dwarsdoorsnede van partners. Doel van deze verkenning was om het draagvlak voor de nieuwe aanpak en de kansen en wensen voor samenwerking daarbinnen op te halen. In deze verkenning hebben we, als externe experts, individuele gesprekken gevoerd en werksessies georganiseerd. Hierbij waren wij positief verrast door de drive van de partners en de wil om een bijdrage te leveren aan het programma. De verkenning heeft geleid tot een advies dat het sluitstuk vormt van de initiatiefase.

Op basis van de verkenning concluderen we dat er voldoende draagvlak is onder de partners om binnen het door de gemeenteraad gestelde kader een integrale preventie agenda te gaan bouwen. De partners onderschrijven daarnaast ook de programmatische aanpak om te komen tot deze integrale preventie agenda. De werkwijze zien zij als kans om vanuit een lange termijnvisie met focus te kunnen gaan werken aan gezamenlijk opgestelde preventiedoelen die in het belang zijn van de burgers van Landerd. Partners signaleren dat deze veranderde manier van samenwerken ook een verandering in cultuur, gedrag en organisatie vereist.

We adviseren daarom positief over het ingaan van de volgende fase, de definitiefase. Deze fase zal opleveren:

- Het programmaplan met daarin opgenomen:
 - De inhoudelijke preventie agenda, oftewel DIN (Doelen-Inspanningen-Netwerk)
 - Middelen en condities waaronder de DIN kan worden aangegaan.
- Het eerste fase plan. Dat is de uitwerking van het programmaplan voor de eerste fase
- Een visie om de verandering in cultuur, gedrag en organisatie te realiseren.

Voor de uitwerking zijn door partners uitgangspunten geformuleerd zoals:

- Maak gebruik van bestaande projecten/netwerken, geef die richting en ontwikkel die door;
- Burger centraal;
- De werkwijze moet aansluiten bij het tempo en organisatiegraad van de partners;
- Inhoudelijke doelstellingen geven richting aan partnerschap en samenwerkingsvorm.

Wat gaan we concreet doen?

Er wordt een programmateam opgericht als aanjager voor de definitiefase. Dit team bestaat uit medewerkers van Robuust en van de gemeente. Dit team zal als eerste stap een voorzet maken voor de strategische inhoud van de DIN.

Op basis van die voorzet zal gedurende de definitiefase samen met partners het programmaplan en eerste fase plan worden opgebouwd. Deze kunnen worden getoetst met de raad, waarna het programma in de uitvoeringsfase komt (zie onderstaand figuur).

De startfase van een programma



De initiatiefase heeft langer geduurd dan vooraf geoffreerd, mede omdat het creëren van draagvlak bij o.a. de gemeenteraad en de partners, om zorgvuldigheid en tijd vroeg. De definitiefase kan hierdoor starten in Q3. De uitvoering van het programma zal naar verwachting begin 2018 starten.

1. Inleiding

De gemeente Landerd wil het op het gebied van preventie anders doen: ze wil uitgaan van positieve gezondheid en samen met professionals, (vrijwilligers)-organisaties, bedrijven en burgers (hierna allen te benoemen als partners) komen tot een integrale preventie agenda. Ze wil zich hierbij nadrukkelijk positioneren als gelijkwaardig partner.

Onderstaand het inhoudelijk kader voor de integrale preventieagenda zoals gegeven door de gemeenteraad van de gemeente Landerd. Dit kader is richtinggevend voor de inhoud van de agenda en getoetst tijdens de podiumbijeenkomsten met de gemeenteraad op 12 april 2017.

De gemeente wil zich meer richten op preventie zodat er eerder gesignaleerd wordt en erger wordt voorkomen. Zij wil aan de voorkant investeren zodat het aan de achterkant meer oplevert. De gemeente stelt als voorwaarde dat dit gezamenlijk met organisaties en burgers wordt opgepakt. Deze gezamenlijkheid is om twee redenen essentieel voor het bereiken van haar doelstellingen:

1. De gemeente wil dat ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en zijn rol pakt

2. De gemeente ziet dat ieder een eigen stukje van de puzzel heeft die het doel kan laten slagen.

Daarom wil de gemeente kiezen voor de beproefde methodiek van programmamanagement om te komen tot een integrale preventie agenda.

Vanuit het programma wil de gemeente samenwerking met relevante partijen op lokaal niveau initiëren en aanjagen met als doel het in gezamenlijkheid realiseren van de gedefinieerde wettelijke preventiedoelstellingen:

-Er voor zorgdragen dat mensen met plezier zo lang en zelfstandig mogelijk in hun dorp kunnen blijven wonen en deelnemen aan de samenleving (Wmo)

- Gezondheid bevorderen en chronische ziekten voorkomen door een integrale aanpak in de omgeving waar mensen wonen, werken, leren en leven (Wpg)

- Goede ontwikkeling van jeugd bevorderen tot gezonde en maatschappelijke betrokken burgers door een integrale aanpak in alle omgevingen waar kinderen leven, leren, spelen (Jeugdwet)

De gemeente Landerd wil deze doelstellingen bereiken door uit te gaan het principe 'positieve gezondheid

Randvoorwaarde voor succes van deze werkwijze is draagvlak en -kracht bij de gemeente en haar partners.

Dit advies vormt het sluitstuk van de initiatiefase¹ waarin we, als externe experts, onafhankelijke gesprekken hebben gevoerd, en werksessies hebben georganiseerd met (mogelijke) partners om het draagvlak, kansen en wensen voor een programmatische samenwerking op maat voor Landerd te toetsen. Het advies is geschreven voor de opdrachtgever, de gemeentesecretaris van de gemeente Landerd, en vormt de basis voor het ingaan van de volgende fase, de definitiefase. Het advies is tot stand gekomen door de input te verwerken binnen de theoretische kaders van programmamanagement en veranderkunde.

In het advies gaan we in hoofdstuk 2 eerst in op het proces zoals dat doorlopen is in de inventarisatiefase. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de één op één gesprekken en werksessies met partners beschreven. In hoofdstuk 4 trekken we hier conclusies uit voor een aanpak in Landerd. Uit deze conclusies volgt in hoofdstuk 5 het advies. Hoofdstuk 6 geeft een vooruitblik op de volgende (definitie)fase. In hoofdstuk 7 wordt afgesloten met randvoorwaarden en risico's.

¹ De fases zijn beschreven in de programma-opdracht



2. Proces initiatiefase

De initiatiefase van een programma heeft met name een verkennend karakter. Voor Landerd is de deze fase bewust opgedeeld in een interne en in een externe initiatiefase.

De interne fase heeft geduurd van januari tot mei en was gericht op het inhoudelijk verkennen van onze opdracht, de context en gemeentelijke kaders waarbinnen deze plaatsvindt. Deze fase is doorlopen met de opdrachtgevende partij en heeft geleid tot een programma-opdracht voor de opdrachtgever.

Hierna kon de externe initiatiefase van start gaan (mei/juli). Hierin is de inhoud van de opdracht getoetst op draagvlak bij een dwarsdoorsnee van partners. Zij zijn daarin uitgenodigd om mee te denken en mede-eigenaar te worden. Tevens is een start gemaakt met het verkennen van mogelijke strategische richtingen voor het programma en de succesfactoren voor samenwerking in Landerd.

De initiatiefase heeft langer geduurd dan vooraf geschat in de offerte, mede omdat het creëren van draagvlak bij o.a. de gemeenteraad en partners, om zorgvuldigheid en tijd (agenda technisch) vroeg. Hierdoor kan de definitiefase van start gaan in Q3 2017 en naar verwachting lopen t/m Q4 2017. De uitvoering van het programma zal hierdoor naar verwachting begin 2018 starten.

2.1 Interne initiatiefase

Tijdens de interne ronde (beleidsmedewerker, teamhoofd, wethouder, gemeentesecretaris, communicatieadviseurs en gemeenteraad) is input opgehaald om tot een nadere duiding van de opdracht, context en de betekenis van de gebruikte begrippen voor de gemeente Landerd te komen. Deze verkenning was noodzakelijk om met een eenduidig beeld, toon en vraag 'naar buiten' te kunnen gaan.

De interne ronde bevestigde dat partners nog niet of zijdelings betrokken waren bij het onderwerp integrale preventie agenda en de insteek om programmatisch te gaan werken. Aangezien de gemeente de werkwijze niet wil opleggen, maar partners wil laten aansluiten bij een gezamenlijke beweging, is aangegeven dat er voldoende tijd en ruimte genomen moet worden om de visie op en de invulling van de preventieagenda met partners te verkennen.

2.2 Externe initiatiefase.

In overleg met de opdrachtgevende partij (gemeente) is voor één op één gesprekken gekozen met een dwarsdoorsnede van partners die actief zijn op Wmo, jeugdwet, Wet Publieke Gezondheid en Participatiewet in Landerd. Deze gesprekspartners zijn gekozen om een representatief beeld te schetsen voor het op te leveren advies. Zie bijlage 1 voor het doel van de gesprekken en de aangesloten gesprekspartners.

Op vraag van de partners zijn er vervolgens gezamenlijke werksessies georganiseerd met diezelfde partners. Deze sessies waren gericht op onderlinge kennismaking, op het delen en verder concretiseren van de opgehaalde verhalen uit de één op één gesprekken en op een eerste verkenning van gemeenschappelijke taal en strategische doelen voor het programma. Voor een beschrijving van de strategie achter de werksessies en de ingezette werkvormen daarbij, zie bijlage 2.

3. Resultaat initiatiefase:

De resultaten uit de externe initiatiefase worden in dit hoofdstuk weergegeven aan de hand van de 4 in te vullen onderdelen van het advies zoals vastgelegd in de programma-opdracht d.d. 22-03-2017.

3.1 Aanscherpen van begrippen/definities indien nodig

Er is een eerste verkenning gedaan om te zien of er eenheid van taal op de begrippen preventie, positieve gezondheid en integraliteit gevonden kon worden. Deze verkenning heeft nog niet tot een eenduidig begrippenkader geleid. Dat is ook zeer begrijpelijk aangezien er bij een eerste verkenning nog vanuit verschillende perspectieven gekeken wordt. Tegelijk was evident zichtbaar dat er een behoefte is aan eenheid van taal en dat men gezamenlijk naar overeenkomsten zoekt.

3.2 Mogelijkheden voor partnerschap

Partners hebben een prioritering aangegeven in wat zij van belang vinden voor partnerschap (zie bijlage 4).

Er ligt een gezamenlijke basis om aan gerichte partnerschap te bouwen rondom concrete doelstellingen/thema's. Tegelijkertijd wordt aangegeven om ook vooral aan te sluiten bij wat er al is aan projecten, initiatieven en netwerken.

3.3 Kansrijke samenwerkingsvormen

Het werken in een netwerk is bekend (zie model 'samenwerkingsvormen' bijlage 3). Er zijn verschillende netwerken actief in Landerd. Partners geven aan dat het (ook in al ingezette netwerken) nog zoeken is naar afstemming tussen de verschillende 'lijnen' (burgers, mantelzorgers, vrijwilliger, zorgcoöperatie, professional en organisatie) om de vraag van de burger op de juiste plek te krijgen. De partners hopen dat zij met het programma een overkoepelende, verbindende en richtende structuur kunnen opzetten om zo de afstemming beter te organiseren. Partners geven voor samenwerkingsvorm de voorkeur aan om binnen een netwerk vanuit hun eigen kracht aan gemeenteschappelijke doelen te willen (samen)werken.

3.4 Strategische richting van het programma

De partners hebben een eerste gezamenlijke verkenning gedaan op inhoudelijke doelen (DIN) voor het programma.

In deze eerste verkenning is geen directe (gezamenlijke) 'Landerdse' problematiek vastgesteld waarop inhoudelijke doelen geformuleerd moeten worden. Partners geven wel, vanuit hun eigen perspectief geredeneerd, populaties aan waar men bezorgt over is (bijv. kwetsbare ouderen).

Partners geven aan dat de nieuwe werkwijze naast inhoudelijke doelen ook vraagt om een organisatie-, gedrags- en cultuurverandering bij alle partners op alle niveaus (management, uitvoering, burger) nodig heeft.

Het bouwen van de DIN en het vormen van een veranderaanpak zal in de volgende fase (definitiefase) met partners worden opgepakt.

4. Conclusies

In dit hoofdstuk trekken we conclusies voor de programmatische aanpak in Landerd. Deze vormen de bouwstenen voor de definitiefase en het verdere programma.

Er is draagvlak voor een integrale preventie agenda en om die op programmatische werkwijze te realiseren. Er moet nog gewerkt worden aan gezamenlijkheid in ambitie en uitvoering van die agenda. Partners staan nog verschillend in begrip, tempo en mogelijkheid ten opzichte van de opdracht en de programmatische aanpak daarvan.

4.1 Aanscherpen van begrippen/definities

Er is een begin gemaakt in de bespreking en aanscherping van de inhoudelijke begrippen (integraal, preventie, positieve gezondheid en gelijkwaardig partnerschap) zoals vastgelegd in de programmaopdracht. Hier is nog geen definitieve overeenstemming over bereikt, wel zijn er onderzoekende gesprekken gevoerd waaruit beleving naar het onderwerp en elkaars visie sterk naar voren kwam. Conclusie is dat er wel een wens is voor eenheid van taal, maar dat deze nog verder moet worden onderzocht.

4.2. Mogelijkheden voor partnerschap

Het is nog te vroeg in het proces om een duidelijk beeld te geven van kansrijke partnerschappen. Op dit moment zijn alle uitgenodigde partners bereidwillig een bijdrage te leveren aan het vervolgproces (de definitiefase). Wel is duidelijk dat er behoefte is aan richting en samenwerkingen rond thema's en vanuit dorpskernen. Hieruit kunnen partnerschappen gevormd worden.

4.3 Kansrijke samenwerkingsvormen

Waar in de programmaopdracht uitgegaan werd van de beweging van opgelegde ambitie naar gedeelde ambitie (zie bijlage 4), redeneren de partners vooralsnog vanuit een gedeelde ambitie vanuit een netwerk. Beide vormen kunnen overigens op de verschillende niveaus (strategisch, operationeel) in het programma naast elkaar wenselijk zijn.

De bestaande netwerken zijn nog niet altijd in staat om de vragen van burgers te signaleren en samen met de burger op te pakken.

4.4 Strategische richting van het programma

De strategische richting op programma inhoud heeft nog geen concrete keuzes op inhoudelijke doelen opgeleverd. Vanuit de individuele partners zijn meerdere onderwerpen aangegeven die hierin zouden kunnen passen. Deze onderwerpen zijn vooralsnog niet gestaafd op cijfers.

De strategische richting op 'programmadesign' heeft onderstaande (selectie aan) punten opgeleverd als bouwstenen. Deze zijn door partners als richtinggevend genoemd.

- Organisatie van het programma moet aandacht hebben voor de verschillende dorpskernen.
- Het netwerk voor preventie moet gevormd worden door burgers, vrijwilligers en professionals.
- Betekenisvolle interacties: verbondenheid creëren, interacties stimuleren= verbinding maken tussen bestuurders, managers, medewerkers en burgers
- Burger centraal.
- Er is als veel (goeds) in Landerd, wat een mooie basis vormt. Deze basis vraagt nog om richting, focus en afstemming om meer resultaat te kunnen geven. Het programma zou deze behoefte aan organisatie moeten ondersteunen.
- Er is behoefte aan een groeimodel. De partners geven voorkeur aan 'begin klein en op maat' vanuit het perspectief van de burger of dorpskern en zoek daar de geschikte partners bij.
- Sluit aan bij de natuurlijke partners rond het probleem/initiatief.
- Vernieuwing van bovenaf en onderop combineren: structuur van boven om een gezamenlijke ambitie te bereiken en flexibiliteit naar onder om daar waar de energie zit in te kunnen springen.

Partners zien in dat om de inhoudelijke doelen te kunnen realiseren ook een verandering op organisatie, gedrag en cultuur bij alle partners op alle niveaus zal moeten worden gerealiseerd. Een verandertraject dat tijd nodig heeft.



5. Advies

De adviezen richten zich vanuit de informatie uit de initiatiefase op de definitiefase en het verdere programma(design): de piketpalen waarop de partners in gezamenlijkheid het programma gaan 'bouwen'.

5.1 Aanscherping definities/begrippen

Eenheid van taal is een randvoorwaarde voor samenwerking. Verdere uitwerking van definities als preventie, integraliteit en positieve gezondheid is als noodzakelijk benoemd.

Het advies is om uit te gaan van 'werkdefinities' en deze verder te operationaliseren tijdens de uitvoering van projecten.

5.2 Mogelijkheden voor partnerschap.

Met de uitwerking en uitvoering van het DIN zal blijken welke partnerschappen wenselijk of noodzakelijk zijn.

Advies is om daarbij aan te sluiten bij al bestaande en natuurlijke samenwerkingspartners rondom de te bepalen inhoudelijke doelen.

Bouw daarnaast aan onderlinge kennismaking, vertrouwen en focus tussen partners. Hieruit volgende verbindingen zullen integraliteit en co-creatie stimuleren.

5.3 Vorm van samenwerking

Een passende vorm van samenwerking komt voort uit de nog te vormen partnerschappen.

Advies is om dit in de definitiefase uit te werken en de vorm niet vooraf vast te stellen. Er kunnen meerdere vormen van samenwerking binnen het programma (en op de verschillende sturingsniveau 's) wenselijk zijn (zie bijlage 4 'samenwerkingsvormen').

Advies is ook om de al bestaande netwerken rondom preventie te ondersteunen bij hun organisatie en afstemmingsvraagstukken.

5.4 Eerste verkenning strategische richting

Strategische keuzes op inhoud (DIN).

Om partners uit te nodigen tot het maken van keuzes is het advies om een voorzet te gaan maken op basis van:

- Verhalen/signalen van partners
- Cijfers (landelijke trends en beschikbare monitoren)
- Bestaande initiatieven
- Documenten/literatuur

en deze voorzet vervolgens samen met partners aan te vullen en te richten tot de definitieve DIN.

Strategische keuzes op het 'programma-design'.

Hiervoor is het advies om de punten die genoemd zijn onder 4.4 daarin als uitgangspunten mee te nemen.

Strategische richting op veranderkundig niveau.

Om de inhoudelijke DIN succesvol te realiseren is het van belang te beseffen dat dit een organisatie-, gedrags- en cultuurverandering vraagt bij alle partners op alle niveaus (management, uitvoering, burger). Dat bepaalt de complexiteit en dynamiek van de opdracht. De 'geplande' verandering zal moeten worden opgepakt, geïnternaliseerd en uitgevoerd door de bestaande hiërarchische lijn in de aangesloten organisaties. Focus moet daarom ook liggen op commitment van en ondersteuning van bestuur, management en medewerkers bij deze organisaties

Spelen met richting, rust en ruimte is daarbinnen essentieel voor succes. Écht veranderen kost jaren. Een flexibele houding en planning is noodzakelijk om recht te doen aan deze werkelijkheid. Het advies is om vanuit een goed doorleefde 'redenering voor verandering' te focussen op Learning by doing. Dat vraagt om experimenteer, leer en ontwikkelruimte. Deze zal gecreëerd moeten worden.



6 Vooruitblik naar definitiefase (juli tot december 2017²):

De ambitie van de partners is om een beweging op te starten om preventie te gaan vormgeven vanuit positieve gezondheid. Aangezien het begrip positieve gezondheid relatief nieuw is en een eigen betekenis zal krijgen in Landerd, zal het verandertraject gericht zijn op interventies als trainen/coachen/experimenteren en 'learning by doing', zodat partners in staat worden gesteld om vanuit ervaringen tot nieuwe routines en inspanningen komen. De programmatische methode is hier zeer geschikt voor.

Deze beweging serieus inzetten zal betekenen dat er een gedrags- en cultuurverandering bij alle partners op alle niveaus (directie, management, uitvoering, burger) nodig is.

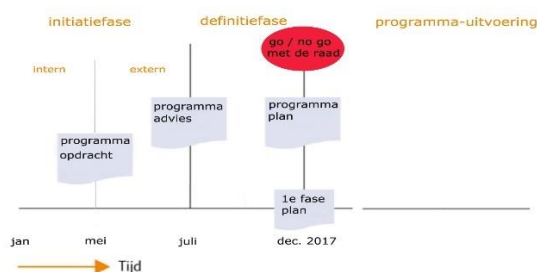
Dat proces is al gestart in de initiatiefase en zal in de definitiefase verder vorm gaan krijgen.

Binnen deze onzekere en ontdekkende context zal in de definitiefase het programmaplan gebouwd moeten gaan worden.

Het programmaplan bestaat uit:

- De inhoudelijke preventie agenda, oftewel DIN (Doelen-Inspanningen-Netwerk)
- Middelen en condities waaronder de DIN kan worden aangegaan.
- Het eerste faseplan. Dat is de uitwerking van het programmaplan voor de eerste fase
- Een visie om de verandering in cultuur, gedrag en organisatie te realiseren.

De startfase van een programma



Zoals eerder aangegeven start de definitiefase als gevolg van een langer durende interne initiatiefase later dan verwacht (Q3 2017). De definitiefase wordt eind 2017 afgerond. Het programma zal als gevolg daarvan in Q1 2018 in de uitvoeringsfase terecht komen.

6.1 Programmateam

Om het programmaplan op te leveren is er een aanjagend programmateam (PT) nodig. Aangezien de partners om een aanjagende rol van de gemeente (in de opstart) hebben gevraagd zal dit team bemenst zijn vanuit Robuust en de gemeente. Het team heeft expertise op programmaregie (Robuust), kennis van de inhoud en context (Robuust/gemeente), expertise op communicatie (Robuust/gemeente) en administratieve ondersteuning (gemeente) nodig.

De rol van het PT in de definitiefase is die van aanjager en facilitator³. De partners worden zo ondersteund bij programmatisch creëren om te komen tot de preventieagenda.

Als eerste stap zal het PT bijeenkomst(en) met (minimaal de huidige) partners voorbereiden om te komen tot een DIN.

6.2 Communicatie

In de initiatiefase is ook met de communicatieadviseurs van de gemeente Landerd en van Robuust gesproken. Communicatie is een onmisbare schakel voor cultuurverandering, het betekenis geven aan taal, het enthousiasmeren van partners en het aanjagen van 'een beweging'. Het kan ondersteunen bij het vinden en betrekken van de burgers en moeilijk te bereiken groepen (bijv. opgroeiende jeugd) daarbinnen.

Communicatie heeft daarom een belangrijke plek binnen het programmateam. Die rol wordt gezamenlijk opgepakt door de communicatiemanager van Robuust en de communicatieadviseur vanuit de gemeente. Gezamenlijk met de andere leden van het programmateam zullen zij de communicatiestrategie opzetten voor het programma.

² Als indicatie, het programma is van de partners en het tempo wordt bepaald door hen.

³ De rol van het programma team zal de ontwikkeling van het programma volgen en vanuit inhoud veranderen in samenstelling



7 Randvoorwaarden en risico's

- Vorming van een programmateam.

Hiervoor zal in eerste instantie bij de gemeente maar later ook bij de partners capaciteit moeten worden vrijgemaakt. De personen in het programmateam zullen de ambassadeurs voor het programma moeten zijn.

- Duidelijke verantwoordelijkheden en rolvastheid.

Partnerschap betekent dat meerdere partijen impact krijgen op beleid en uitvoering. Aangezien dit nieuw is, zal het noodzakelijk zijn om gedurende het gehele proces aandacht te houden voor goede onderlinge afstemming. Deze zal moeten plaats hebben tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, tussen de bestuurlijk opdrachtgever en de ambtelijke organisatie, tussen bestuurlijk opdrachtgever en de raad. Onderstaand het model zoals gebruikt tijdens de podiumbijeenkomst met de gemeenteraad.



- Goed intern en extern opdrachtgever en opdrachtnemerschap.

Geef duidelijke opdrachten en creëer de ruimte voor verhelderende/verdiepende vragen. Dit komt begrip, commitment, eigenaarschap, daadkracht en snelheid ten goede.

- Urgentie voor het programma.

Er is draagvlak voor het programma maar er is nog geen gedeelde ambitie/gedeelde urgentie. Deze moet worden uitgelokt gedurende de definitiefase en moet worden gevoed tijdens de gehele uitvoering van het programma.

- Middelen en mensen.

Voor de uitvoering van de definitiefase zal vooral ontwikkeltijd gevraagd worden. Dat vergt inzet van personen. Het is bevorderlijk voor de commitment aan het programma om deze inzet van meerdere partners te vragen. De duur van de definitiefase zal vooral afhankelijk zijn van de mate waarin tijd kan worden vrij gemaakt door en voor personen die de definitie fase gaan vormen. Daarnaast zullen er ontwikkelkosten ontstaan voor o.a. communicatiemiddelen.

- Programma management op basis van regie.

Deze vorm van programmamanagement betekent dat er geen doorzettingsmacht zit bij het programmateam, er is geen budget of hiërarchische bevoegdheid om voortgang te beïnvloeden/forceren. Het programma is daardoor vooral de verantwoordelijkheid van de aangesloten partners. Zij bouwen het programma en zij voeren het programma uit. Het programmateam is vooral in de rol van procesbegeleider. Elk programma kent momenten waarop voortgang stopt en er wel doorzettingsmacht zal worden gevraagd. Hiervoor zal er in het programma een (coalitie van) partner(s) nodig zijn die het programma écht gaan dragen en uitdragen.

Bijlage 1: 'partners initiatiefase en doel één op één gesprekken'

Partners:

Adviesraad Sociaal Domein

Brabant Zorg

IBN

Jij en IK

Gemeente Landerd

GGD

Huisarts

Ons Welzijn

Optimus (primair onderwijs)

Pantein

Zorg coöperatie Reek

Zorg coöperatie Schaik

Zorg coöperatie Zeeland

Doel van de één op één gesprekken:

Onderzoeken met de partners of de ambitie van de gemeente op draagvlak kon rekenen en wat voor de partners (zelf) belangrijke elementen zijn in samenwerking. Ook is gesproken over de methodiek van programmaregie⁴ waarin de kwaliteit van samenwerking essentieel is voor resultaat.

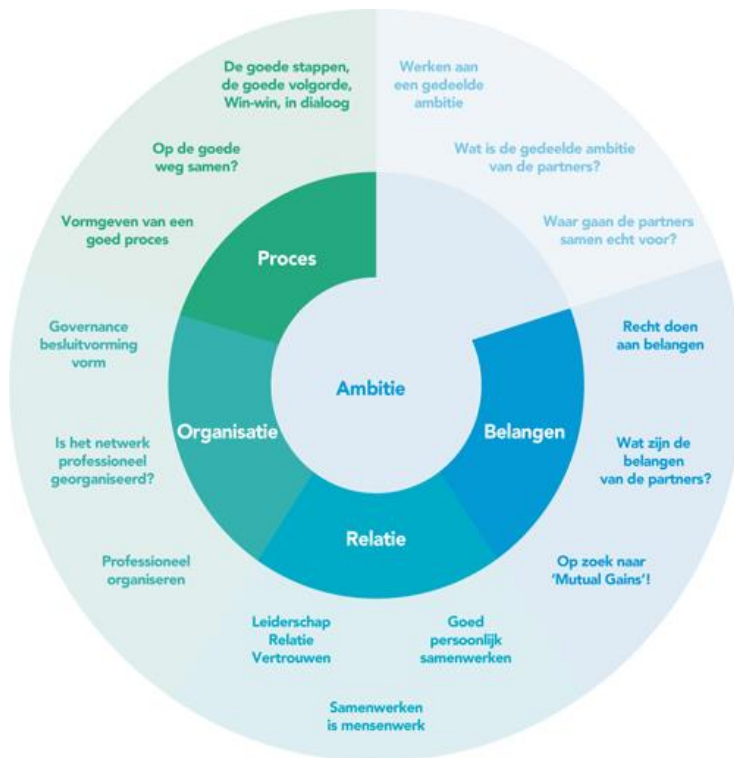
Vanwege de uitnodigende insteek van de gesprekken vanuit gelijkwaardigheid/partnerschap is gekozen voor een niet-gestructureerde stijl van bevragen. Hiermee is tijdens de gesprekken zoveel mogelijk ruimte gegeven voor 'het verhaal' van de partners. Het 'kijkglasmodel' van Common Eye (zie bijlage 3) is gebruikt om de input van de gesprekken te kunnen koppelen aan de elementen van samenwerking: de basis voor programmaregie. Daarnaast is ook het model 'samenwerkingsvormen' van Common Eye als gebruikt (zie bijlage 3).

Bijlage 2 'werkvormen tijdens werksessies'

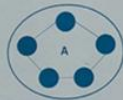
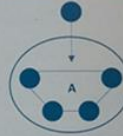



Tijdens de sessies zijn verschillende werkvormen ingezet. Deze werkvormen zijn ontworpen om partners uit te dagen om in de gewenste (toekomstige) integrale samenwerkingsvorm te gaan exploreren. De opdrachten in de werkvormen waren gericht op: eenheid van taal, prioritering van belangen en het exploreren van strategische doelen. Voor het verkennen van de strategische doelen van het programma is het model van de veranderredenering gebruikt zie bijlage 3. Tijdens de oefeningen kon worden geobserveerd hoe de aanwezige partners individueel, gezamenlijk en integraal deze verkenningen doorliepen. Deze ervaring geeft input voor te gebruiken werkvormen in de volgende fase van de programma.

⁴ In Landerd wordt gekozen voor de term programmaregie in plaats van de term programmamanagement, omdat deze passender is bij de beoogde gelijkwaardigheid tussen partners.

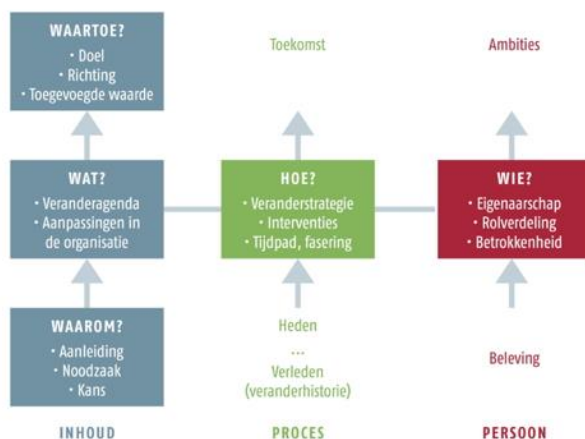
Bijlage 3 Modellen 'Kijkglasmodel'



'Samenwerkingsvormen'

	Gemeenschappelijke ambitie	Extern opgelegde ambitie	Opgelegde ambitie	Eigen ambitie	Gedeelde ambities
					
Essentie	Een samenwerking rondom een gemeenschappelijke ambitie	Een samenwerking voortkomend uit een extern opgelegde ambitie	Een samenwerking voortkomend uit een opgelegde ambitie	Een samenwerking waarin anderen verbonden worden aan de ambitie van één partij	Een vaak lossere samenwerking rondom meerdere diverse ambities
Definitie	Een gelijkwaardige samenwerking van partijen rondom een ambitie die zij allemaal nastreven	Een gelijkwaardige samenwerking van partijen als gevolg van sturing op een ambitie door een externe, derde partij met doorzettingsmacht	Een samenwerking van partijen als gevolg van sturing op een ambitie door een partij met doorzettingsmacht	Samenwerking of afstemming met partijen als gevolg van de ambitie van één partij	Samenwerking of afstemming van partijen als gevolg van gedeelde ambities
Versijningsvormen	<ul style="list-style-type: none"> Allianties Joint ventures Coöperaties Zelfsturende teams Fusie 	<ul style="list-style-type: none"> Politieke opdracht Wet- en regelgeving Subsidieverstrekking 	<ul style="list-style-type: none"> Opdrachtgever – opdrachtnemer relaties Hierarchie Overname 	<ul style="list-style-type: none"> Lobby Stakeholdermanagement Coalities 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerken Zelforganiserende communities Platforms Campus Partnerships
Typering	<ul style="list-style-type: none"> Samen op weg 	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren Verordenen 	<ul style="list-style-type: none"> Sturen 	<ul style="list-style-type: none"> Overtuigen Mee krijgen Onderhandelen 	<ul style="list-style-type: none"> Organiseren van interactie
Belangrijke activiteiten	Zoeken naar doelen die energie geven en passen bij de belangen van partijen	Scherp maken van de kaders en daarbinnen zoeken naar een gemeenschappelijke ambitie	Scherp maken van de kaders en daarbinnen zoeken naar een gemeenschappelijke ambitie	Op zoek naar gemeenschappelijke belangen	Voeden van identiteit en bouwen van coalities rondom gemeenschappelijke ambities
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> Halen & brengen plaat 	<ul style="list-style-type: none"> Krachtenveld analyse 	<ul style="list-style-type: none"> Halen & brengen plaat 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch omgevingsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkanvas

'Verander redenering'



Figuur 2.1: De Veranderversneller

Bijlage 4 'prioritering van de opgehaalde informatie uit 1 op 1 gesprekken vanuit het kijkglasmodel'

Ambitie

1	We willen een samenleving waarin iedereen mee kan doen.
2	We werken aan gezonde, duurzame en leefbare dorpskernen.
3	We willen zelfredzaamheid/weerbaarheid bevorderen.
4	We zien de inwoner van Landerd als start- en eindpunt voor onze ambitie.
5	We vinden dat de gezamenlijke ambitie overstijgend is aan onze eigen ambitie.

Belangen:

2	Onze eigen corebusiness is een ingang om verantwoordelijkheid voor de preventieagenda te nemen.
1	We hebben elkaar als partners nodig om de maatschappelijke beweging mogelijk te maken.
3	We hebben richting en continuïteit nodig om een gezamenlijke beweging te bouwen/ te bestendigen.

Relatie:

1	Een betekenisvolle relatie tussen deelnemende partners vinden we essentieel
2	Eenheid van taal vinden we een voorwaarde voor succes.
3	Organiseer betekenisvolle interactie in de dorpskern.
1	Een gezamenlijke ambitie betekent voor ons een andere manier van (samen)werken. Dit betekent ook een (cultuur)verandering in houding en gedrag naar elkaar en intern. Hier willen we tijd voor nemen.

Organisatie:

5	We zien de gemeente in de rol van aanjager
4	Structuur volgt inhoud
3	We zien met elkaar dat er al veel is en willen hier op inzetten.
2	We willen de uitvoering van het programma zo dicht mogelijk bij de inwoners organiseren.
1	We willen een gezamenlijke preventie-agenda voor de hele gemeente, met (mogelijkheden voor) uitwerking per dorpskern.

Proces:

3	Voor gezamenlijkheid vinden we gelijkwaardigheid een voorwaarde: elke partner heeft een gelijkwaardige stem en verantwoordelijkheid in het programma
2	In de gezamenlijkheid vinden we het van belang dat iedere partner de mogelijkheid krijgt om vanuit zijn/haar tempo en dynamiek aan te sluiten.



1	We beseffen dat planvorming en voorbereiding noodzakelijk is voor een goede start van het programma, zodat de focus kan gaan naar de uitvoering: het doen.
---	--