

Op weg naar publiek-private samenwerkingen binnen de gezondheidssector

*Een onderzoek naar de succesvolle publiek-private samenwerkingen binnen
de aanpak 'Jongeren Op Gezond Gewicht' van verschillende gemeenten*



Naam: Floor de Vries
Studentnummer: 506412fv
Stageorganisatie: GGD Flevoland
Stagebegeleiders: Anke van der Beek en Kamla Makarawung
Masterscriptie, MSc Beleid & Politiek
Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Eerste lezer: Prof. Dr. H.J.M. Fenger
Tweede lezer: Dr. R.F.I. Moody
Datum: 26 juli 2019

Publiek-private samenwerkingen (PPS) komen binnen de gezondheidssector nog niet veel voor, maar er zijn een aantal uitzonderingen, waaronder Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG). Deze aanpak richt zich op het terugdringen van overgewicht bij kinderen en jongeren, daar wordt de leefomgeving van kinderen en jongeren bij betrokken: ouders, scholen, sportverenigingen, gemeenten, supermarkten et cetera. Binnen de JOGG-aanpak werken publieke en private organisaties samen aan diverse projecten om het doel van JOGG te bereiken.

Inmiddels zijn veel gemeenten aan de slag gegaan met de JOGG-aanpak. In dit onderzoek staan vier gemeenten centraal: gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle. Deze gemeenten zijn al een aantal jaren bezig met deze aanpak en beschikken inmiddels over een groot en divers netwerk van betrokken partners.

Er kan van de huidige PPS binnen JOGG geleerd worden, waarmee deze vorm van samenwerkingen in de toekomst binnen de gezondheidssector geïmplementeerd kan worden. Om die reden is dit onderzoek gericht op verklarende factoren voor effectieve PPS binnen JOGG. De verklarende factoren kunnen worden gezocht binnen twee wetenschappelijke theorieën: succesfactoren voor PPS en factoren van het collaborative governance model. Daarnaast zijn de verschillende effecten van de JOGG-aanpak geanalyseerd. De factoren uit de literatuur kunnen meer informatie bieden over de vormgeving van de samenwerkingen of verklaringen geven voor het succes van PPS. De relatie die in dit onderzoek centraal staat, is de invloed van de verschillende factoren van PPS op de effecten van de JOGG-aanpak, waarmee mogelijke verklaringen voor het succes of falen van de samenwerkingen onderzocht worden. Deze relatie is onderzocht aan de hand van documentanalyse en semigestructureerde interviews. Bij iedere gemeente die in dit onderzoek centraal staat, zijn tenminste vijf respondenten geïnterviewd, waaronder de JOGG-regisseur, de betrokken GGD en diverse publieke en private partners.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat een aantal factoren verklaringen kunnen bieden voor het succes of falen van de samenwerkingen. Zo blijken het commitment van partners en de rol van de bestuurlijke trekker van belang te zijn binnen PPS. Ook het onderlinge vertrouwen tussen de samenwerkingspartners en de aanwezigheid van balans in middelen bieden een verklaring voor het succes of falen. De laatste verklaring is de aanwezigheid van een gezamenlijke visie, probleemdefinitie en doelstellingen, ofwel gedeeld begrip. Daarnaast bleken een aantal factoren van belang te zijn voor de effectiviteit, deze factoren kunnen als randvoorwaarden voor samenwerking worden gezien en bieden meer informatie over de vormgeving van de samenwerkingen. Het gaat om de volgende factoren: democratische legitimiteit, transparantie en meerwaarde of motieven om samen te werken. Ook bleken twee factoren geen invloed gehad te hebben op de effectiviteit, dat zijn de aanwezigheid van contracten of samenwerkingsovereenkomsten en een geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme).

Binnen vrijwel alle PPS van JOGG vervult de GGD een belangrijke rol op het gebied van kennis, netwerk, monitoring/evaluatie (output gericht werken) en soms ook als bestuurlijke trekker. Op basis van de beschreven rollen en de verklarende factoren voor het succes of falen van PPS, zijn een aantal praktische aanbevelingen geformuleerd die gericht zijn aan de GGD'en. Ook zijn er een aantal academische aanbevelingen beschreven, die gericht zijn op vervolgonderzoek. Deze aanbevelingen zijn beschreven in hoofdstuk tien van dit onderzoek.

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ter afronding van de Master Bestuurskunde Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Gedurende mijn studie heb ik altijd een bijzondere interesse gehad in beleidsvraagstukken binnen het sociaal domein. Toen mijn stageorganisatie, GGD Flevoland, vroeg of ik onderzoek zou kunnen doen naar PPS, kwam ik er al vrij snel achter dat deze binnen het sociaal domein nauwelijks voorkomen. Dit vormde direct de uitdaging voor mijn scriptie: hoe kunnen effectieve PPS binnen het sociaal domein, en in het bijzonder de gezondheidssector, gerealiseerd worden?

Ik had mijn Master niet kunnen afronden zonder de hulp van een aantal mensen. Allereerst mijn stagebegeleiders Kamla Makarawung en Anke van der Beek, die het vertrouwen in mij hebben gehad om vrijwel geheel zelfstandig te werken aan een onderzoek, dat hen inzichten zou bieden voor hun nog te ontwikkelen gezondheidsbeleid. Bij deze wil ik hen bedanken voor de kans om bij GGD Flevoland stage te lopen en om dit onderwerp voor hen te mogen onderzoeken. Vanzelfsprekend wil ik ook Menno Fenger, mijn scriptiebegeleider en eerste lezer, bedanken. Voor mijn gevoel heb ik hem overspoeld met vragen de afgelopen periode, hij wist mij altijd -met zijn optimistische houding- weer de goede richting op te sturen. Het was een prettige samenwerking. Natuurlijk ook dank aan mijn tweede lezer, Rebecca Moody. Ook alle respondenten wil ik hierbij bedanken voor al hun informatie, hun bereidheid om hieraan mee te werken en hun enthousiasme: ik heb veel mooie voorbeelden gehoord van PPS, waardoor prachtige projecten zijn gerealiseerd binnen de gezondheidssector. Tot slot wil ik mijn vrienden en familieleden bedanken, die mij geholpen en gesteund hebben tijdens het schrijven van mijn scriptie. In het bijzonder een bedankje voor mijn vader, Freek de Vries, voor het meelezen en de kritische feedback.

Mijn intentie was om met dit onderzoek mijn Masteropleiding af te ronden en dat ik een waardevolle bijdrage zou leveren aan PPS binnen de gezondheidssector of binnen het brede sociale domein, waar men in de praktijk ook daadwerkelijk mee aan de slag kan gaan. Veel van de respondenten hebben al aangegeven benieuwd te zijn naar de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek, zodat zij er zelf wellicht ook van kunnen leren. Daarnaast is dit onderzoek verricht in opdracht van GGD Flevoland, die vlak na de afronding van dit onderzoek gaat starten met een nieuw gezondheidsbeleid inclusief PPS. Ik hoop dat dit onderzoek, waar ik met veel plezier en toewijding aan heb gewerkt, in de praktijk zal helpen bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe PPS.

Ik wens u veel leesplezier!

Floor de Vries

26 juli 2019

Samenvatting	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.1.1. JOGG-aanpak.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.2.1. Doelstelling.....	8
1.2.2. Onderzoeksvraag.....	9
1.2.3. Deelvragen.....	9
1.3 Relevantie.....	9
1.3.1. Maatschappelijke relevantie.....	9
1.3.2. Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Publiek-private samenwerkingen.....	12
2.1.1. Definitie.....	12
2.1.2. Vormen PPS.....	13
2.2 Effecten PPS.....	13
2.2.1. Effectiviteit voor de gemeenschap.....	14
2.2.2. Effectiviteit voor het netwerk zelf.....	14
2.2.3. Effectiviteit voor de deelnemers van het samenwerkingsverband.....	14
2.3 Verklaringen voor effecten.....	14
2.4 Succesfactoren PPS.....	15
2.5 Collaborative governance.....	18
2.5.1. Definities.....	18
2.5.2. Relatie collaborative governance en PPS.....	19
2.6 Model collaborative governance.....	19
2.7 Reflectie op collaborative governance.....	24
2.8 Conceptueel model.....	24
3. Methodologisch kader	26
3.1 Onderzoeksstrategie.....	26
3.1.1. Onderzoeksdesign.....	26
3.1.2. Onderzoeksmethoden.....	26
3.1.3. Caseselectie.....	27

3.2 Operationalisering.....	28
3.2.1. Succesfactoren en factoren van het collaborative governance model.....	28
3.2.2. Effecten van JOGG-aanpak.....	31
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid.....	33
3.3.1. Validiteit.....	33
3.3.2. Betrouwbaarheid.....	33
4. JOGG.....	34
4.1 Context JOGG.....	34
4.1.1. JOGG.....	34
4.4.2. JOGG-gemeenten.....	35
4.2 Succesvol in PPS.....	35
4.3 Potentiële rol GGD.....	36
5. Alkmaar.....	37
5.1 Inleiding JOGG-Alkmaar.....	37
5.2 Samenwerkingen.....	37
5.3 Succesfactoren.....	39
5.4 Collaborative governance factoren.....	42
5.5 Effecten.....	44
5.6 Rol GGD Hollands Noorden.....	45
5.7 Conclusie.....	46
6. Breda.....	47
6.1 Inleiding JOGG-Breda.....	47
6.2 Samenwerkingen.....	47
6.3 Succesfactoren.....	48
6.4 Collaborative governance factoren.....	52
6.5 Effecten.....	53
6.6 Rol GGD West-Brabant.....	55
6.7 Conclusie.....	56
7. Hellevoetsluis.....	57
7.1 Inleiding Lekker Bezig Hellevoetsluis.....	57
7.2 Samenwerkingen.....	57
7.3 Succesfactoren.....	59
7.4 Collaborative governance factoren.....	62
7.5 Effecten.....	64
7.6 Rol GGD Rotterdam-Rijnmond.....	65

7.7 Conclusie	66
8. Zwolle	67
8.1 Inleiding Zwolle Gezonde Stad.....	67
8.2 Samenwerkingen	67
8.3 Succesfactoren	68
8.4 Collaborative governance factoren.....	71
8.5 Effecten.....	73
8.6 Rol GGD IJsselland.....	75
8.7 Conclusie	76
9. Analyse van resultaten	76
9.1 Verschillen en overeenkomsten tussen cases.....	76
9.2 Verklaringen voor succesvolle PPS.....	81
9.3 Extra succesfactoren?.....	83
9.4 Visueel overzicht gevonden relaties	84
10. Conclusies en aanbevelingen.....	85
10.1 Conclusie	85
10.2 Aanbevelingen	87
10.2.1. Academische aanbevelingen.....	87
10.2.2. Praktische aanbevelingen.....	88
10.3 Discussie	89
Literatuur	90
Bijlagen	96
Bijlage A: Caseselectie	96
Bijlage B: Lijst van respondenten	100
Bijlage C: Cijfers overgewicht en subdoelstellingen	101
Bijlage D: Lijst van afkortingen	104

1.1 Aanleiding

Alle spiegels in huis kapot willen slaan of niet op de foto durven staan, zodat je niet naar jezelf hoeft te kijken. Eten vanwege frustratie, verdriet, eenzaamheid of pesterijen. Dit zijn slechts een aantal ervaringen van jongeren met obesitas (Van Suchtelen, 2012). Naast psychosociale problemen kunnen overgewicht en obesitas ook fysieke gezondheidsproblemen veroorzaken, zoals cardio- en vasculaire problemen, gewrichtsproblemen en diabetes type 2 (Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, 2012). Overgewicht en obesitas zijn na roken de belangrijkste oorzaak voor ziekten in Nederland (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018) en vormen een van de grootste 'public health' problemen van nu en de toekomst (Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, 2012).

Eind 2018 publiceerde het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport het Nationaal Preventieakkoord, waar naast roken en problematisch alcoholgebruik ook overgewicht centraal staat. Het Preventieakkoord benoemt afspraken tussen meer dan zeventig verschillende organisaties in Nederland om onder andere het aantal mensen dat kampt met overgewicht te verlagen. Het akkoord zet huidige programma's gericht op gezondheid voort en wil deze zelfs versnellen of versterken. Een van die programma's is de JOGG-aanpak, dat staat voor 'Jongeren Op Gezond Gewicht' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018).

Binnen de aanpak van Jongeren Op Gezond Gewicht (hierna: JOGG) werken publieke en private organisaties samen om het aantal kinderen met overgewicht terug te dringen. Deze vorm van publiek-private samenwerking (hierna: PPS) is niet veelvoorkomend binnen de gezondheidssector (Dierx, 2012). Deze scriptie heeft daarom als doel om lessen te trekken uit de PPS van JOGG, dat kan bijdragen aan een succesvolle implementatie van andere PPS binnen de gezondheidssector of binnen het bredere sociaal domein.

1.1.1. JOGG-aanpak

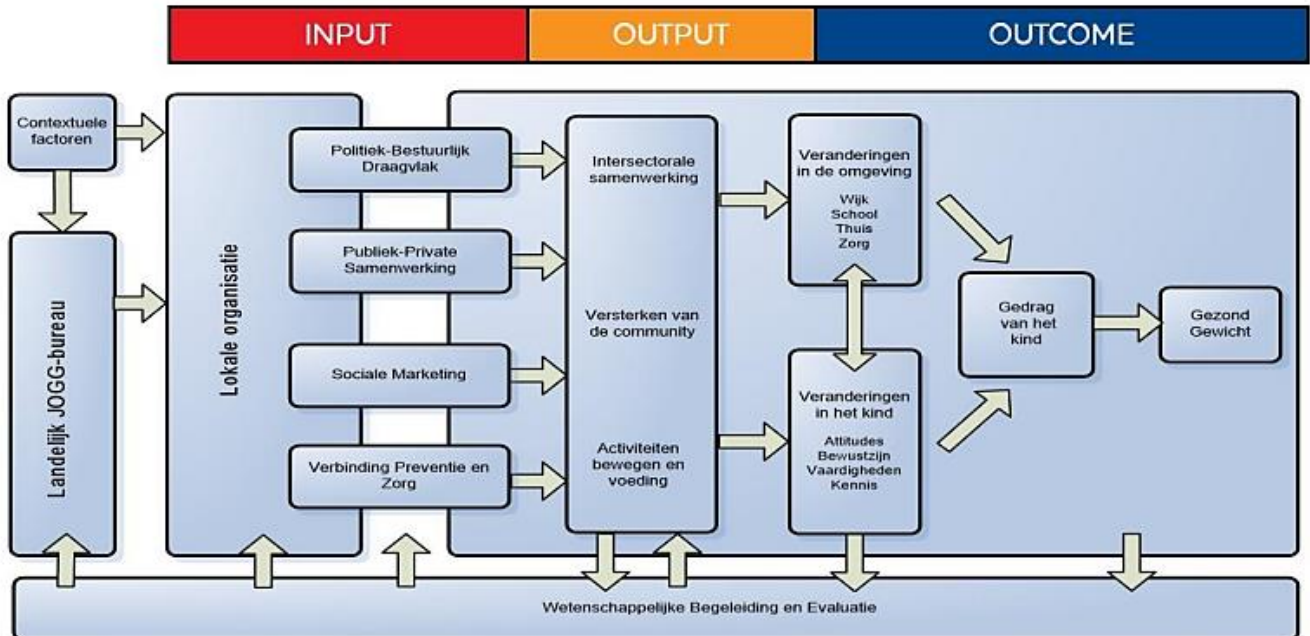
JOGG is een nationaal programma dat gericht is op het terugdringen van het aantal kinderen met overgewicht. De aanpak is sterk gebaseerd op de Franse EPODE-methode: *Ensemble Prévenons l'Obésité des Enfants*, dat staat voor 'laten we samen overgewicht bij kinderen aanpakken'. Franse gemeenten zorgen samen met lokale partners ervoor dat kinderen en jongeren gezonder gaan eten en meer gaan bewegen (Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, 2012).

Uit een evaluatie van EPODE bleek dat er zichtbare effecten waren wat betreft de Body-Mass Index (BMI) van kinderen: een index die de verhouding tussen de lengte en het gewicht van een persoon weergeeft, waarbij een indicatie gegeven kan worden of er sprake is van onder- of overgewicht. Het succes van EPODE heeft in Nederland bijgedragen aan de start van JOGG (Van Koperen & Seidell, 2010). JOGG richt zich op kinderen van 0 tot 19 jaar met overgewicht, maar vooral de omgeving van het kind staat centraal. JOGG is gebaseerd op vijf pijlers: politiek-bestuurlijk draagvlak; PPS; gedeeld eigenaarschap; monitoring en evaluatie; verbinding preventie en zorg (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A). JOGG draagt bij aan bewustwording en gedragsverandering op leefstijlthema's, zoals het eten van groenten en het drinken van water. Het beleid is gericht op een gezonde jeugd en gezonde omgeving. Ook bouwt JOGG, samen met onafhankelijke onderzoeksbureaus, kennis op (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-B).

Het doel van JOGG is om in 2020 voor één miljoen kinderen een gezonde leefomgeving te hebben gecreëerd, waardoor meer kinderen op gezond gewicht zullen zijn. Hiervoor werkt JOGG Nederland samen met maatschappelijke organisaties (zoals GGD GHOR Nederland, NOC NSF, Jeugdfonds Sport en Cultuur en VO-raad). Ook is er samenwerking met bedrijfspartners (denk aan Albert Heijn, Zilveren Kruis en Unilever) en wetenschappelijke (kennis)instituten, bijvoorbeeld het Voedingscentrum en RIVM/Centrum Gezond Leven. JOGG-gemeenten bepalen zelf hoe en met welke partners zij willen samenwerken, daarin

worden ze wel begeleid door JOGG Nederland (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-C). Inmiddels zijn meer dan 140 gemeenten met de JOGG-aanpak gestart en bestaan er al succesvolle PPS om overgewicht te voorkomen en terug te dringen (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A).

Figuur 1: JOGG-model.



Noot. Overgenomen uit "Monitor op Jongeren Op Gezond Gewicht" van Collard, D., Slot-Heijs, J., Dellas, V., & Van der Poel, H., 2018: 112

1.2. Probleemstelling

1.2.1. Doelstelling

Er bestaat nog weinig kennis en ervaring op het gebied van PPS, die gericht zijn op gezondheid. Vanuit de JOGG-aanpak van verschillende gemeenten zijn echter wel al succesvolle lokale PPS gerealiseerd. Uit deze samenwerkingen kunnen lessen getrokken worden, die gebruikt kunnen worden voor de oprichting of verbetering van PPS voor een gezondheidsprogramma. Gemeenten en de betrokken gemeentelijke/gemeenschappelijke gezondheidsdiensten (hierna: GGD/GGD'en) hebben hier baat bij gezien de hoge cijfers wat betreft overgewicht van de jeugd en de afspraak van het Preventieakkoord om de JOGG-aanpak te versterken. Het grootste gedeelte van de uitvoerende taken van het lokale en regionale gezondheidsbeleid is ondergebracht bij de GGD'en (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, z.d.-B). Om die reden is de doelstelling van dit onderzoek als volgt: 'een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur over effecten van PPS door kwalitatief onderzoek te doen in gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle'. Op basis daarvan worden praktische aanbevelingen geformuleerd over het ontwikkelen of verbeteren van PPS op het gebied van gezondheid. Deze praktische aanbevelingen zijn gericht aan GGD'en. Ook worden een aantal academische aanbevelingen geformuleerd. In dit onderzoek worden dus vier gemeenten met elkaar vergeleken. Waarom voor deze gemeenten gekozen is, wordt in hoofdstuk drie toegelicht. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een documentanalyse en het afnemen van semigestructureerde interviews met de JOGG-regisseurs, de betrokken GGD'en en diverse publieke en private actoren binnen de samenwerkingen. Bij de interviews wordt gebruik gemaakt van een *topiclist*, die voortkomt uit de wetenschappelijke literatuur. Dit biedt namelijk mogelijke verklaringen voor het succes of falen van de PPS

1.2.2. Onderzoeksvraag

Door inzichtelijk te maken wat de verklaringen zijn voor succesvolle PPS binnen JOGG, kunnen GGD'en leren hoe zij op andere thema's PPS kunnen realiseren. Zoals eerder benoemd, richt dit onderzoek zich op een vergelijking tussen vier gemeenten. De PPS binnen de JOGG-aanpak van deze vier gemeenten worden eerst beschreven, waarna verklaringen worden gezocht voor het succes of falen van de samenwerkingen. Dit heeft geleid tot de volgende vraag, die centraal staat in dit onderzoek: *'Hoe kan het succes of falen van de publiek-private samenwerkingen van de aanpak 'Jongeren Op Gezond Gewicht' van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle worden verklaard?'*

1.2.3. Deelvragen

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het onderzoek opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. *Welke JOGG-gemeenten in Nederland zijn succesvol wat betreft hun publiek-private samenwerkingen?*
Deze deelvraag gaat in op de beoordeling van lokale PPS aan de hand van een aantal criteria. Dit vormt de basis voor de verdere caseselectie die bij de volgende deelvragen terug te zien is.
2. *Welke vormen van publiek-private samenwerkingen bestaan er binnen de JOGG-aanpak van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle?*
Gemeenten zijn vrij om te bepalen hoe ze willen samenwerken met publieke en private actoren, daardoor zijn er verschillende vormen van samenwerkingen ontstaan. De diversiteit van de samenwerkingen heeft ook te maken met de inbreng van de partijen. De ene partij faciliteert de samenwerking door het inbrengen van financiële middelen, de andere partij draagt een steentje bij door het inbrengen van kennis en expertise. De verschillende mogelijkheden van publiek-privaat samenwerken worden beschreven.
3. *Wat is de rol van de betrokken GGD bij deze publiek-private samenwerkingen?*
De GGD is in vrijwel alle PPS van JOGG een van de partners, deze deelvraag verduidelijkt wat de rol van een GGD binnen een samenwerking kan zijn. Dit draagt ook bij aan het advies richting de GGD'en, bijvoorbeeld welke rol zij het beste kunnen innemen bij de oprichting van een nieuwe PPS.
4. *Wat zijn verklaringen voor het succes of falen van de publiek-private samenwerkingen van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle?*
Aan de hand van de diverse factoren die in het theoretisch kader worden beschreven, onderzoekt deze deelvraag hoe het succes van PPS kan worden verklaard.
5. *Wat kunnen GGD'en leren van deze succesvolle publiek-private samenwerkingen?*
Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen doen aan de GGD'en over PPS van JOGG. Dit onderzoek tracht dus inzicht te kunnen bieden in wat de GGD'en kunnen leren van ervaringen van andere gemeenten en andere GGD'en. Het antwoord op deze deelvraag is het resultaat van bovengenoemde deelvragen.

1.3. Relevantie

1.3.1. Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het gedachtegoed van JOGG stelt dat bij de aanpak van overgewicht bij kinderen het essentieel is om de hele omgeving van het kind te betrekken: ouders, scholen, gemeenten, sportverenigingen, supermarkten enzovoorts. Om die reden werken publieke en private partijen samen om het voor elkaar te krijgen dat meer kinderen op gezond gewicht komen, ook het bedrijfsleven heeft immers een grote impact op de leefomgeving van kinderen. Door te focussen op verklaringen voor succesvolle PPS wordt

getracht tegenslagen bij toekomstige implementaties van dergelijke samenwerkingen te voorkomen. Dit is volgens verschillende auteurs noodzakelijk, zo stellen Osei-Kyei & Chan (2015) dat ondanks de grote interesse van overheden in PPS, blijkt dat er wereldwijd nog veel belemmeringen worden ervaren bij de implementatie van de PPS. Boonstra (2007) kaart zelfs aan dat meer dan de helft van de allianties (samenwerkingsverbanden) niet succesvol is en dat twee-derde van de gevormde allianties na enige tijd uit elkaar valt. Dit onderzoek biedt aanbevelingen aan GGD'en over de implementatie van PPS om belemmeringen en tegenslagen te voorkomen. Doordat er een directe relatie met de JOGG-resultaten wordt onderzocht, ontstaat er inzicht voor gemeenten en GGD'en hoe zij kunnen zorgen voor succesvolle PPS om zo betere resultaten wat betreft overgewicht bij kinderen en jongeren te realiseren. Dit is zowel voor het kind als de jongere relevant (onder andere vanwege de mentale en fysieke gezondheidsproblemen) als ook voor de gehele maatschappij (bijvoorbeeld vanwege zorgkosten).

Daarnaast bieden PPS voor JOGG een interessant onderwerp voor de Bestuurskunde, omdat de JOGG-aanpak een complex maatschappelijk vraagstuk tracht op te lossen. Bovendien is PPS sterk gerelateerd aan governance, netwerken en sturing: concepten die in de Bestuurskundige theorieën regelmatig centraal staan. Ook de verhouding tussen een aantal van deze concepten komen in dit onderzoek aan bod.

1.3.2. Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek kent ook om een aantal redenen wetenschappelijke relevantie.

Ten eerste, in de huidige wetenschappelijke literatuur is vooral aandacht besteed aan PPS op het gebied van infrastructuur, bijvoorbeeld over de aanleg van wegen en het bouwen van huizen. PPS-projecten binnen de gezondheidssector zijn echter minder bekend en minder voorkomend. Volgens Dierx (2012) waren de PPS-projecten in de gezondheidssector in 2012 vooral gericht op vaccinontwikkeling en de ontwikkeling van medicijnen voor infectieziekten. Er zijn slechts enkele projecten op het gebied van kennisontwikkeling en gezondheidsgedrag, bijvoorbeeld op het gebied van verantwoordelijkheden wat betreft tabaksgebruik. De afgelopen jaren is er in Nederland meer aandacht gekomen voor PPS-projecten in de gezondheidssector bijvoorbeeld door netwerkevenementen over PPS in de zorg (Life Science & Health publiek-private samenwerking dag, 2019) en mogelijkheden voor subsidies (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, z.d.). Desondanks is er nog weinig onderzoek gedaan naar dit type samenwerkingen binnen de gezondheidssector. Deze kennislacune in de wetenschappelijke literatuur tracht dit onderzoek op te vullen door mogelijkheden van PPS binnen de gezondheidssector (in dit geval gericht op overgewicht en obesitas) te onderzoeken, dat uiteindelijk bijdraagt aan de theorievorming over PPS binnen de gezondheidssector.

Ten tweede, zoals in het tweede hoofdstuk zal blijken, bestaan er twee vormen van PPS. Volgens de onderzoeken van Eversdijk & Korsten (2008) en Dierx (2012) komt de alliantie- en partnerschapsvorm (de 'logica van verbinden') nauwelijks voor in Nederland. De PPS van de JOGG-aanpak kunnen getypeerd worden als een vorm van het alliantie- of partnerschapsmodel, waardoor het onderzoek ook aandacht besteed aan dit hiaat in de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek draagt daarom bij aan de theorievorming van het alliantie-of partnerschapsmodel in Nederland.

Ten derde, in het onderzoek van Hueskes, Koppenjan & Verweij (2016) is aangegeven dat er behoefte is in de literatuur naar meer (internationaal) vergelijkend onderzoek. Veel onderzoeken over PPS zijn single casestudies: één case staat daarin centraal. Dit onderzoek vergelijkt juist verschillende vormen van PPS van vier cases.

Ten vierde, er is eerder onderzoek gedaan naar succesfactoren en collaborative governance, maar deze theorieën lijken causaal gezien soms tegenstrijdigheid te vertonen. Er is in de wetenschappelijke literatuur namelijk geen strikte scheiding gemaakt in de factoren die invloed hebben op hoe de samenwerking is vormgegeven en welke factoren het succes van een samenwerking verklaren. Dit onderzoek maakt deze scheiding wel en besteedt daarmee aandacht aan dit hiaat in de literatuur. Hierdoor wordt een begin gemaakt met de theorievorming over de scheiding tussen de type factoren in de wetenschappelijke literatuur.

1.4 Leeswijzer

In dit onderzoek volgt eerst een overzicht van de wetenschappelijke literatuur, waarin twee concepten centraal staan, namelijk PPS en collaborative governance. Het concept PPS wordt geïntroduceerd en de twee hoofdtypen worden toegelicht. Vervolgens is op basis van verschillende onderzoeken een lijst ontwikkeld met een aantal succesfactoren voor PPS, die in het theoretisch kader verder worden toegelicht. Ook komen de (mogelijke) effecten van de PPS aan bod. Wat betreft collaborative governance worden de verschillende definities met elkaar vergeleken in relatie tot PPS en wordt het collaborative governance model, met de verschillende factoren, toegelicht. Na de toelichting van deze theoretische concepten laat het conceptueel model zien wat de te verwachte relatie tussen de verschillende concepten is. Na het theoretisch kader worden de methoden van dataverzameling, selectie van cases, operationalisering en beperkingen van het onderzoek beschreven. Daarna begint het empirische gedeelte van dit onderzoek, dat start met een hoofdstuk over de verkenning van verschillende JOGG-gemeenten en in welke mate zij al dan niet succesvol zijn. Dit biedt ook de basis voor de verdere caseselectie. Vervolgens wordt per casus in afzonderlijke hoofdstukken besproken welke samenwerkingen er zijn. Ook bieden deze hoofdstukken inzicht in hoeverre de succesfactoren en collaborative governance factoren in de desbetreffende casus voorkomen en wat de effecten van de JOGG-aanpak zijn. Deze hoofdstukken eindigen met een beschrijving van de rol van de betrokken GGD'en in de samenwerkingen. Het volgende hoofdstuk benoemt de relatie tussen de verschillende factoren van PPS en de effecten van JOGG, waarna geconcludeerd kan worden hoe het succes of falen kan worden verklaard. Tot slot volgt in de conclusie een samenvatting van het onderzoek met een antwoord op de hoofd- en deelvragen, waarbij praktische aanbevelingen worden gegeven aan GGD'en en academische aanbevelingen gericht op vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk sluit af met een discussie over de gemaakte keuzes ten aanzien van dit onderzoek.

Het vorige hoofdstuk heeft beschreven dat het onderzoek gericht is op het verklaren van het succes of falen van de PPS van JOGG. In dit theoretisch kader staan twee concepten centraal, die daarop ingaan. Dit hoofdstuk begint met PPS, waar eerst wordt toegelicht wat PPS is en welke vormen er bestaan om daarmee de verschillende vormen van PPS binnen JOGG-aanpak te kunnen begrijpen en te omschrijven. Vervolgens komen de effecten van de samenwerkingen aan bod, waarmee in hoofdstuk negen bepaald kan worden of de samenwerkingen een positief effect hebben gehad op de JOGG-resultaten. Daarnaast besteedt dit hoofdstuk aandacht aan de succesfactoren van PPS, zodat onderzocht kan worden wat de verklaringen zijn voor het succes of falen van de samenwerkingen. De bestaande theorie over PPS is erg breed, maar in dit onderzoek is specifiek gefocust op de vormen, effecten en succesfactoren van de PPS om zodoende meer inzicht te krijgen in de verklaringen voor succesvolle PPS. Naast het concept PPS staat ook het concept collaborative governance centraal, deze theorie kent een model met factoren die van belang zijn voor een samenwerking, deze factoren worden in dit hoofdstuk ook toegelicht.

Beide concepten stellen iets over relevante factoren voor samenwerking. Het is in de wetenschappelijke literatuur echter nog onduidelijk hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden, dit hoofdstuk geeft hier meer informatie over. Beide concepten staan centraal in dit onderzoek, zodat duidelijk wordt welke factoren er binnen PPS toe doen.

2.1 Publiek-private samenwerkingen

2.1.1. Definitie

Klijn & Teisman (2003) beschrijven publiek-private samenwerkingen (PPS) als volgt: “Coöperatie tussen publieke en private actoren met een duurzaam karakter, waarin actoren wederzijdse producten en/of diensten ontwikkelen en waarin risico’s, kosten en voordelen gedeeld worden”. Klijn & Van Twist (2007-B) voegen daaraan toe dat PPS tot meerwaarde kunnen leiden, die niet gerealiseerd zou worden zonder die samenwerking. Hierachter verschuilen twee verschillende assumpties. Ten eerste, de ideeën van *New Public Management* geven aan dat de overheid zich meer moet richten op het formuleren van beleid en andere actoren zich moeten bezighouden met de uitvoering. Dit zou leiden tot meer effectiviteit en efficiëntie. Als activiteiten geïntegreerd worden, kunnen schaal- en innovatievoordelen behaald worden. Ten tweede, de ideeën van *governance* en *netwerken* benadrukken dat horizontale samenwerking tussen publieke en private partijen kan leiden tot innovatieve producten en een hogere kwaliteit, dankzij het samenvoegen van informatie, kennis en middelen. De governance literatuur is ook gericht op het meer betrekken van burgers en maatschappelijke organisaties bij het ontwikkelen van beleid.

Ook Eversdijk & Korsten (2008) stellen dat het bij PPS om meerwaarde draait. PPS zouden moeten bijdragen aan meer doelmatigheid, een snellere doorloop van het project en een inhoudelijke verbetering, dankzij het samenvoegen van kennis en kunde. Daarbij moet er bereidheid zijn om risico’s te dragen en te delen (Eversdijk & Korsten, 2008). Actoren in de PPS voorzien en verwachten extra voordelen dankzij een PPS. Dit kan uit verschillende vormen bestaan, zoals financiële en materiële voordelen, maar het kan ook minder tastbaar zijn zoals bij *‘image’* en kennisontwikkeling (Klijn & Teisman, 2003).

Tegelijkertijd is er sprake van interdependentie tussen actoren, omdat actoren hun doelen niet kunnen bereiken zonder bronnen die in het bezit zijn van andere actoren. De actoren binnen een PPS zijn dus afhankelijk van elkaar (Klijn & Teisman, 2003).

2.1.2. Vormen PPS

Er bestaan in de wetenschappelijke literatuur twee principes over de vorm van PPS. Enerzijds moeten de betrokken publieke en private partijen een verbinding aangaan (alliantie), waarbij de 'logica van verbinden' centraal staat. Bij deze logica worden partijen vroeg bijeengebracht en is er sprake van interactief PPS-procesmanagement. Anderzijds moeten publieke en private partijen gescheiden optrekken vanuit eigen verantwoordelijkheden en verantwoordingslijnen, daarbij staat 'de logica van scheiden' centraal, waar procesmanagement vaak beperkt of afwezig is. Vanuit de netwerkgerichte bestuurskundige benaderingen heeft de logica van verbinden de voorkeur (Eversdijk & Korsten, 2008). De literatuur onderscheidt twee vormen van PPS, namelijk de concessie- of contractvorm en de alliantie- of partnerschapsvorm.

Het concessie- of contractmodel wordt als de traditionele vorm gezien en is gericht op de logica van scheiden: het gaat om het scheiden van verantwoordelijkheden tussen publieke en private partijen (Eversdijk & Korsten, 2008). Deze contractuele PPS is geschikt voor relatief eenvoudige en overzichtelijke projecten die goed te specificeren zijn en waarbij een beperkt aantal actoren betrokken is. De regie ligt bij de publieke partij, deze partij is opdrachtgever en probleemeigenaar. De publieke actor houdt zich bezig met het specificeren van het probleem, de (mogelijke) oplossing en zoekt de benodigde partners (Dierx, 2012). De private partij houdt zich bezig met de uitvoering (Eversdijk & Korsten, 2008). Er bestaat een hiërarchische relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Dierx, 2012). De meerwaarde van dit model bestaat uit lagere transactiekosten en het feit dat een private aanbesteder nieuwe oplossingen kan creëren (Klijn & Van Twist, 2007-B).

Het alliantie- of partnerschapsmodel vloeit voort uit de logica van verbinden en is geschikt voor complexe, minder overzichtelijke en minder te specificeren projecten met meerdere actoren. In dit model staat gelijkwaardig partnerschap centraal (Dierx, 2012). Publieke en private actoren zijn betrokken bij het specificeren en oplossen van het vraagstuk. Bij deze vorm van PPS wordt gewerkt aan een gemeenschappelijke doelstelling, waarbij verschillende deelprojecten bestaan (Eversdijk & Korsten, 2008). De meerwaarde is in dit geval de ontstane synergie: door het koppelen van projecten of activiteiten kunnen interessante inhoudelijke uitkomsten worden gerealiseerd (Klijn & Van Twist, 2007-B). Ook is er meerwaarde op het gebied van kwaliteit, draagvlak, innovatie en kennisdeling. Dit voorkomt dat private actoren niet willen participeren aan de samenwerking (Eversdijk & Korsten, 2008).

2.2 Effecten PPS

Om succesvolle PPS te kunnen verklaren, moet eerst beoordeeld worden wat 'succes' inhoudt. Ansell & Gash (2008) geven aan dat het succes en het resultaat van een samenwerking van belang zijn. Zij bieden echter, net als andere auteurs binnen de wetenschappelijke literatuur over (publiek-private) samenwerking of netwerken, geen definitie of manier hoe succes of resultaat inzichtelijk of meetbaar gemaakt kan worden.

Bij het meten van succes kan een onderscheid gemaakt worden tussen het evalueren van *outcomes* en het evalueren van de effectiviteit van de samenwerking. Outcomes zijn directe effecten op het gebied van maatschappelijk resultaat (bij JOGG gaat het in dat geval om positieve veranderingen in gewicht bij kinderen). Outcomes kunnen gezien worden als meetbare voordelen voor deelnemers van de samenwerking of de maatschappij. Het meten van outcomes kent echter ook een aantal nadelen. Zo zijn outcomes lastig te meten vanwege verschillende causale en met elkaar verbonden factoren. Ook kan het lang duren voordat positieve outcomes ontstaan uit de samenwerking (Head, 2008). Dit geldt ook voor JOGG, aangezien het om gedragsveranderingen gaat die niet op korte termijn zichtbaar zijn.

Om die reden is de definitie van succes in dit onderzoek wat breder dan louter het behalen van de doelstelling van JOGG als outcome. Er is gekozen voor de indeling van Provan en Milward (2001) die effectiviteit van samenwerkingen in hun artikel centraal stellen. In dit

artikel stellen zij de vraag: “*But do networks really work?*”. Binnen de effectiviteit wordt aandacht besteed aan outcomes, maar ook andere factoren hebben betrekking op de effectiviteit. De effectiviteit van een samenwerking kan worden beoordeeld aan de hand van drie niveaus: gemeenschap, netwerk en deelnemende organisaties.

2.2.1. Effectiviteit voor de gemeenschap

Een samenwerking is effectief voor de gemeenschap indien de problemen waar de samenwerking zich op richt, verminderen. De perceptie van het publiek en belanghebbenden bij de samenwerking kunnen ook een rol spelen in de effectiviteit voor de gemeenschap. Indien het publiek ervaart dat het maatschappelijk vraagstuk opgelost is, dan heeft de samenwerking het gewenste resultaat bereikt. Dit is echter lastig te onderzoeken (Provan & Milward, 2001).

2.2.2. Effectiviteit voor het netwerk zelf

De effectiviteit van het netwerk kan gemeten worden door in kaart te brengen wat de groei van het netwerk is, hoeveel diensten en/of producten aangeboden worden, wanneer het samenwerkingsverband wordt opgezet en behouden blijft, wat de structuur van de samenwerking is, in hoeverre de diensten zich met elkaar verhouden (bijvoorbeeld gericht op dezelfde doelgroep) en wat de kosten voor het beheer van het samenwerkingsverband zijn. Het eerste criterium, de groei van het netwerk, is vooral in de opstartfase van de samenwerking essentieel om zo de publieke en private organisaties bij elkaar te krijgen die vereist zijn voor een succesvolle samenwerking. Op het moment dat de samenwerking een werkbare vorm heeft ontwikkeld, is het niet nodig om nieuwe organisaties te betrekken bij de samenwerking om de effectiviteit te vergroten (Provan & Milward, 2001).

2.2.3. Effectiviteit voor de deelnemers van het samenwerkingsverband

Het overleven van het samenwerkingsverband is met name bepalend voor het meten van de effectiviteit voor de deelnemers van het samenwerkingsverband. Daarnaast spelen legitimiteit, betere toegang tot de diensten, meer middelen en outcomes voor de doelgroep een rol. Outcomes zijn ervaringen van de personen waar de diensten op gericht zijn, deze ervaringen zijn ontstaan door de samenwerking (Provan & Milward, 2001).

Tabel 1: *Effectiviteit PPS*

Niveau samenwerking	Criteria voor het meten van effectiviteit
Gemeenschap	- In hoeverre de problemen waar de samenwerking zich op richt, verminderen
Netwerk	- Groei netwerk - Hoeveelheid aangeboden diensten en/of producten - Opzet en behoud samenwerking - Structuur samenwerking - Verhouding diensten - Kosten beheer samenwerking
Deelnemers van samenwerking	- Overleven samenwerking - Legitimiteit - Toegang dienstverlening - Meer middelen - Outcomes/ervaringen doelgroep

Noot. Aangepast van “Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks” door Provan, K. & Milward, H., 2001, *Public Administration Review*, p. 416

2.3 Verklaringen voor effecten

Hoe kunnen bovenstaande vormen van effecten verklaard worden? Hiervoor wordt in de literatuur vaak gekeken naar succesfactoren van PPS. Ook wordt regelmatig verwezen naar de factoren van het collaborative governance model als verklaringen voor de succesvolle samenwerkingen. Zowel de succesfactoren als de factoren van het collaborative governance model kunnen verklaringen bieden voor het succesvol realiseren van output en outcomes van

de samenwerkingen, maar kunnen ook verklaringen bieden voor de vormgeving van de samenwerkingen. In de literatuur worden deze twee typen verklaringen niet strikt gescheiden, daar zal dit onderzoek wel aandacht aan besteden. Ter illustratie: de succesfactor 'vertrouwen' kan invloed hebben op de vormgeving van de PPS (actoren willen met elkaar samenwerken omdat ze elkaar al vertrouwen), maar het kan ook een verklaring bieden voor effectiviteit (de PPS is zo succesvol omdat de partijen elkaar vertrouwen, dat heeft positieve effecten wat betreft het resultaat). Paragraaf 2.8 biedt een toelichting op de indeling van deze verklaringen. In het onderstaande deel van het theoretisch kader worden de succesfactoren en factoren van het collaborative governance model toegelicht.

Daarnaast is er in de wetenschappelijke literatuur ook geen verdeling te vinden in de verschillende succesfactoren. Zo bestaan er factoren die bepalend zijn voor succes en er bestaan factoren die definiërend zijn voor succes. Deze factoren lijken in de literatuur door elkaar te lopen. In paragraaf 2.4 worden de verschillende succesfactoren toegelicht, maar daar wordt geen verdeling in aangebracht, de literatuur is hier leidend voor geweest. Het onderzoek tracht wel aandacht te besteden aan de verschillende verklaringen, zoals hierboven al is toegelicht.

2.4 Succesfactoren PPS

Rockart (1979) introduceerde de term 'succesfactoren', die hij definieerde als factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld doel. Deze factoren zijn een noodzakelijke voorwaarde om het succes te behalen. Osei-Kyei & Chan (2015) hanteren een vergelijkbare definitie van kritische succesfactoren: "een aantal belangrijke activiteitenterreinen waar gunstige resultaten absoluut noodzakelijk zijn voor een manager om zijn/haar doelen te bereiken". In totaal zijn er voor dit onderzoek meer dan negentig succesfactoren geïdentificeerd op basis van diverse onderzoeken. Veel van deze succesfactoren kennen een vorm van overlapping, die zijn samengevoegd in een aantal succesfactoren. Deze paragraaf gaat in op de succesfactoren.

Meerwaarde

Voor er wordt overgegaan tot PPS moet eerst vastgesteld worden dat de PPS tot meerwaarde leidt. Dit kan in de vorm van inhoudelijke, financiële, procesmatige of externe meerwaarde zijn (Van Montfort, Van den Brink, Schulz, & Maalsté, 2012). Publieke en private actoren zorgen samen voor een gecombineerde input van kennis en expertise (Van der Meij, Ter Beek, Postema & Van der Putten, 2010). Naast het vaststellen of er sprake is van meerwaarde door de PPS, moet er ook een grote kans zijn dat de meerwaarde effectief verzilverd wordt (Van Garsse & Verhoest, 2008).

Contract of samenwerkingsovereenkomst

Verschillende onderzoeken geven aan dat het essentieel is om de PPS vast te leggen in een contract of samenwerkingsovereenkomst (Van Montfort et al., 2012) (Nabu & Norton Rose, 2004) (Osei-Kyei & Chan, 2015). Simpele contracten gebaseerd op wederkerigheid, vertrouwen en inzet over het doel van de samenwerking zijn essentieel voor een succesvol partnerschap. Hoe meer een partnerschap geformaliseerd is, des te groter de kans dat de samenwerking blijft bestaan, omdat formele arrangementen de neiging hebben om inzet en verantwoordelijkheid te verduidelijken. Zonder de toepassing van een dergelijke overeenkomst wordt de samenwerking belemmerd door een gebrek aan vertrouwen, slechte communicatie en een gebrek aan gezamenlijke doelstellingen (Casey, 2008).

Het grootste voordeel van een contract of samenwerkingsovereenkomst is dat het voor duidelijkheid zorgt en het meer zekerheid biedt voor een langlopende samenwerking (Van Garsse & Verhoest, 2008). Volgens Boonstra (2007) moet er een onderscheid gemaakt worden tussen de contractuele arrangementen en de partnerschapsvorm. Dit moet een bewuste keuze zijn en moet ook vastgelegd worden, omdat het zorgt voor duidelijkheid (Boonstra, 2007). Contracten zijn essentieel voor het vastleggen van de precieze verdeling van taken en risico's. Over veel specifieke taken en risico's worden echter afzonderlijke afspraken gemaakt (Van der Meij et al., 2000). Verder komen in een contract of

samenwerkingsovereenkomst afspraken over zeggenschap, financiering, mandatering en delegatie aan bod (Nabu & Norton Rose, 2004).

Verdeling van taken en risico's

Zoals uit de succesfactor 'contract of samenwerkingsovereenkomst' bleek, wordt een deel van de verdeling van taken en risico's vastgelegd in een contractvorm. Indien er geen duidelijkheid is over de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen, beperkt dit de ontwikkeling van de samenwerking (Casey, 2008). Daarnaast kent de uitvoering van een PPS altijd een aantal risico's. De partijen moeten deze risico's in kaart brengen en goed bespreken, zodat alle partijen er hetzelfde onder verstaan (Van Garsse & Verhoest, 2008). Risico's moeten geïdentificeerd worden en op de juiste wijze verdeeld worden over de verschillende partijen. Daarvoor is het belangrijk om de risico's duidelijk te omschrijven (Osei-Kyei & Chan, 2015). Indien dit niet gebeurt, geven partijen verschillende interpretaties aan de risico's waardoor ook onvoldoende besef over de risico's kan ontstaan. Een leidraad bij de risicoverdeling kan zijn dat elke partij het risico draagt dat de partij het beste kan beheersen (Van Garsse & Verhoest, 2008).

Selectie van partijen

Publieke partijen worden geadviseerd om transparant en gestructureerd te werk te gaan bij het selecteren van de private partijen voor de samenwerking (Van der Meij et al., 2000). Het selecteren van private partijen dient op gepaste wijze uitgevoerd te worden, waarbij rekening gehouden moet worden met de competentie en eigenschappen van de partijen (Van Garsse & Verhoest, 2008) (Nabu & Norton Rose, 2004). Verschillende partijen hebben immers verschillende vaardigheden en expertises om een bijdrage te leveren in verschillende contextuele situaties (Casey, 2008). Bij de selectie van partijen kan ook gebruik worden gemaakt van competitie tussen de partijen (Van der Meij et al., 2000). Het kan helpen om bij de selectie van partijen een actorenanalyse te maken om na te gaan of alle belangen vertegenwoordigd zijn in de samenwerking (Kok, Van de Voort & Wieringa, 2003). Het is namelijk van belang om actoren (vroegtijdig) te betrekken die onderdeel zijn van het probleem of van de oplossing (Boonstra, 2007).

Gezamenlijke visie, doelstellingen, probleemdefinitie

Klijn & Van Twist (2007-B) stellen dat het verbinden van ambities en doelen een succesvoorwaarde is voor PPS. Van Montfort et al. (2012) geven aan dat een gezamenlijke doelstelling, probleemdefinitie en visie ook succesfactoren zijn. Het formuleren van gezamenlijke uitgangspunten en doelstellingen geeft duidelijkheid, maar deze kunnen ook gewijzigd worden, daar moeten de partijen ook aandacht aan besteden. De uitgangspunten en doelstellingen kunnen worden uitgewerkt in een visie. Uit onderzoek van der Meij et al. (2010) blijkt dat een gecombineerde inbreng van kennis en kunde een positief effect heeft op de kwaliteit en het realiteitsgehalte van het project.

Rekening houden met de verschillende belangen

Klijn & Van Twist (2007-B) stellen dat publieke en private partijen andere belangen en doelen hebben, daar moet rekening mee worden gehouden. De succesfactor 'gezamenlijke visie, doelstellingen, probleemdefinitie' draagt daaraan bij. Het is ook van belang aandacht te besteden aan de verschillende belangen, personele aspecten en culturen (Van Garsse & Verhoest, 2008).

Managen van verschillende verwachtingen van partijen

Wat betreft de verschillende verwachtingen geven Klijn & Van Twist (2007-B) aan dat de verwachtingen bij PPS vaak hoog en uiteenlopend zijn. Boonstra (2007) geeft aan dat het benoemen van de verschillen tussen de partijen benut kan worden als creatieve bron voor vernieuwing.

Vertrouwen

Het opbouwen van vertrouwen wordt in meerdere onderzoeken als kritische succesfactor voor PPS genoemd. Klijn & Van Twist (2007-A) definiëren vertrouwen als de min of meer stabiele

verwachting van actor A over de intentie van actor B dat deze zich zal onthouden van opportunistisch gedrag ook als de mogelijkheid zich voordoet. Vangen & Huxham (2003-B) stellen dat vertrouwen te maken heeft met de mogelijkheid om verwachtingen te ontwikkelen over de doelen en het toekomstige gedrag van partners in relatie tot die doelen. Een noodzakelijke conditie voor vertrouwen is daardoor dat verwachtingen ontwikkeld worden en ook zo gerealiseerd kunnen worden. Eerdere ervaringen kunnen leiden tot vertrouwen. Het risico van geen vertrouwen bestaat met name uit de angst dat een van de partners start met het vertonen van opportunistisch gedrag.

Volgens Warsen, Nederhand, Klijn, Grotenberg & Koppenjan (2018) heeft vertrouwen een belangrijke correlatie met de waargenomen prestaties van PPS-projecten. Ook Casey (2008) stelt dat het ontwikkelen van vertrouwen een positief effect heeft op de voortgang van de samenwerking. Volgens Casey is het leren kennen van de partners cruciaal voor succes. Vertrouwen en eerlijkheid zijn de basiselementen voor goed management, dat een noodzakelijk vereiste is voor het ontwikkelen van een partnerschap. Vertrouwen is namelijk een vereiste voor het ontwikkelen van goede communicatie om zo kennisdeling te faciliteren. Vertrouwen ontwikkelt zich op langere termijn en de geschiedenis van de relatie(s) is bepalend voor de huidige en toekomstige richting van de samenwerking (Casey 2008). De relatie tussen communicatie en vertrouwen wordt door Twynstra Gudde (z.d.) aangekaart door te stellen dat de mate van interactie gelegenheid biedt om vertrouwen te ontwikkelen. Door het opgebouwde vertrouwen kunnen alle belangen open uitgesproken worden, dit is noodzakelijk voor een langdurige relatie en samenwerking (Kok et al., 2003).

Wanneer het vertrouwen laag is, ontstaan er zorgen en angsten bij de partners, waardoor zij hun energie gebruiken om zichzelf te beschermen en persoonlijke betrokkenheid te beperken. Om die reden kan een gebrek aan vertrouwen leiden tot een barrière voor effectieve samenwerking en een lage mate van betrokkenheid van de partners bij de samenwerking (Casey 2008).

Transparantie

Publieke en private actoren moeten open met elkaar kunnen communiceren over belangrijke informatie wat betreft het project. Volgens Osei-Kyei & Chan (2015) is dit ook belangrijk om geruchten of twijfels weg te nemen, dit verhoogt de kans op succesvolle implementatie. Het is met name belangrijk om transparant te zijn over processen en besluitvorming (Nabu & Norton Rose, 2004). Bij transparantie hoort ook het delen van negatieve informatie met elkaar (Van Garsse & Verhoest, 2008).

Draagvlak

PPS wordt niet altijd als wenselijk beschouwd om maatschappelijke doelen te bereiken. De acceptatie en het begrip van de publieke gemeenschap, waar de media en maatschappelijke organisaties bijvoorbeeld toe behoren, is echter belangrijk voor het project om zodoende vertraging te voorkomen (Osei-Kyei & Chan, 2015). Er zijn een aantal factoren die het draagvlak kunnen vergroten, bijvoorbeeld door het delen van succesverhalen en het voeren van een breed maatschappelijk debat (Van Garsse & Verhoest, 2008).

Democratische legitimiteit

PPS worden (deels) betaald van belastinggeld. Democratische controleorganen, zoals de gemeenteraad, hebben recht op de resultaten van de uitvoering van het project. Dit kan gezien worden als een vorm van politieke support (Osei-Kyei & Chan, 2015).

Bestuurlijke trekker

Een bestuurlijke trekker is een gemotiveerd trekkersfiguur, een coördinator, die inspanning levert om de afstemming tussen ideeën en activiteiten van zowel publieke als private actoren te optimaliseren (Van Garsse & Verhoest, 2008). Deze trekker kent de richting voor de samenwerking, maar kan ook flexibel zijn wat betreft de uitvoering (Kok et al., 2003). Casey (2008) stelt dat er behoefte is aan een coördinerende rol tussen organisaties, het is van belang om zo'n coördinator een centrale positie te geven binnen de formele overeenkomst en binnen

de samenwerking in het algemeen. De trekker of coördinator moet vooral opereren als een netwerker.

Procesmanagement

Volgens Klijn & Van Twist (2007-B) kennen de contract- en partnerschapsarrangementen verschillende managementprincipes. De managementprincipes van contractarrangementen zijn sterk geënt op principes van projectmanagement, zoals het specificeren van doelen, het organiseren van de tijdsplanning en de menskracht. De managementprincipes van partnerschapsarrangementen zijn meer gericht op procesmanagement: doel-zoeken, verbinden van beslissingen en verbinden en koppelen van actoren en activiteiten.

Output gericht werken

Bij output gericht werken wordt er gefocust op het resultaat dat bereikt moet worden in de vorm van een product of dienst (Kok et al., 2003). Deze output gerichte instelling begint al bij het formuleren van de doelstellingen: wat willen de verschillende partijen gezamenlijk bereiken? Dit biedt de ruimte aan de verschillende partijen om eigen expertises in te zetten voor het behalen van deze output gerichte doelstellingen, maar de doelstellingen dienen wel gedetailleerd, specifiek en objectief te zijn. Ook bij het eventueel ontwikkelen van een projectplan kan er per fase bijgehouden worden wat de verwachte output is van die fase (Van Garsse & Verhoest, 2008).

2.5 Collaborative governance

Collaborative governance is het tweede concept dat centraal staat in dit theoretisch kader. Wat dit concept inhoudt en hoe dit zich verhoudt tot PPS wordt in de volgende paragrafen toegelicht. Ook wordt het model met alle relevante factoren voor samenwerking beschreven. Deze factoren hebben deels een overlap met de succesfactoren.

2.5.1. Definities

De term collaborative governance wordt steeds vaker gebruikt in de Bestuurskundige literatuur, maar de definitie blijft volgens Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) vormloos en wordt inconsistent gebruikt. Ook de variatie in omvang en de schaal van collaborative governance beperkt de mogelijkheid voor onderzoekers om de theorie verder te ontwikkelen en te testen (Emerson et al., 2011).

Huxham, Vangen & Eden (2000) stellen dat over governance structuren die cross-organisatieel werken vaak gesproken wordt in termen van partnerships, allianties, collaboratie, netwerk en coöperatie. Deze termen worden vaak door elkaar gebruikt en vakmensen hanteren vaak verschillende definities hiervoor. Meestal wordt een situatie beschreven als een collaboratie, maar niet als een partnership of vice versa. Doordat er geen sprake is van consistentie blijft de terminologie onduidelijk. Huxham et al. (2000) bedoelen met de termen collaboratie en collaborative governance alle vormen van en labels voor governance, waarbij mensen in werkrelaties met mensen uit andere organisaties samenwerken.

Emerson et al. (2011) definiëren collaborative governance als het proces en de structuren van publiek beleid besluitvorming en –management, die mensen constructief betrekken over de grenzen van overheidsorganisaties, niveaus van de overheid en/of publieke, private en maatschappelijke sferen, om een publiek doel te bereiken dat anders niet bereikt zou kunnen worden. Deze definitie beperkt zich niet alleen tot formele, door de Staat geïnitieerde arrangement(en) gericht op verbinding tussen de overheid en niet-overheidsactoren. Zo omvat deze definitie ook *multi-partner governance*, waarbij partnerships tussen de Staat, private sector, maatschappelijk middenveld en gemeenschap mogelijk zijn. Dit geldt ook voor joined-up government en hybride arrangementen, zoals publiek-private en privaat-sociale partnerships.

Ansell & Gash (2007) definiëren collaborative governance als een bestuurlijke regeling waarbij een of meer overheidsinstanties rechtstreeks niet-overheidsactoren betrekken bij een collectief besluitvormingsproces dat formeel, consensusgericht en beraadslagend is. Deze regeling is gericht op het maken of het implementeren van openbaar beleid of het beheren van

publieke programma's of middelen. Uit deze definitie volgen zes belangrijke elementen. Ten eerste, de samenwerking wordt geïnitieerd door overheidsorganisaties of -instituten. Ten tweede, deelnemers in de samenwerking zijn ook niet-overheidsactoren. Ten derde, deelnemers houden zich direct bezig met besluitvorming en worden niet alleen geconsulteerd door overheidsorganisaties. Ten vierde, de samenwerking wordt formeel georganiseerd en de deelnemers komen collectief bij elkaar. Ten vijfde, de samenwerking heeft als doel om beslissingen te nemen door consensus, zelfs als consensus niet bereikt wordt in de praktijk. Ten zesde, de focus van de samenwerking is publiek beleid of publiek management.

Collaborative governance brengt publieke en private actoren samen in collectieve forums met overheidsorganisaties om deel te nemen aan consensus gerichte besluitvorming. Met de term actoren wordt zowel de participatie van burgers (individuen) als de participatie van georganiseerde groepen bedoeld. Actoren kunnen ook overheidsorganisaties en non-state actoren zijn. Ansell & Gash (2007) stellen wel dat overheidsorganisaties een onderscheidende rol hebben in collaborative governance. Collaboratie vereist ook dat de niet-overheidsactoren een verantwoordelijkheid hebben voor de beleidsuitkomsten. Om die reden moeten actoren direct betrokken worden in de besluitvorming, dit wordt ook onderschreven in de literatuur over collaborative governance.

2.5.2. Relatie collaborative governance en PPS

Uit het bovenstaande blijkt dat de definitie van Ansell & Gash (2007) beperkter is dan andere definities uit de wetenschappelijke literatuur. Het gebruik van bredere definities in de literatuur is een barrière voor het vormen van theorie, aldus Ansell & Gash. Volgens deze definitie behoren PPS niet tot collaborative governance. Hier gaan Ansell & Gash in hun artikel ook op in. Volgens hen kunnen PPS en collaborative governance soms refereren naar hetzelfde probleem. PPS vereisen meestal collaboratie om goed te functioneren, maar het doel is vaak om coördinatie te bereiken in plaats van consensus gerichte besluitvorming. Een PPS kan een overeenkomst tussen publieke en private actoren simpel representeren om zo bepaalde diensten te leveren of bepaalde taken te presteren. Collectieve besluitvorming is daarom ondergeschikt aan de definitie van PPS. De institutionalisering van een collectief besluitvormingsproces staat daarentegen centraal in de definitie van collaborative governance (Ansell & Gash, 2007).

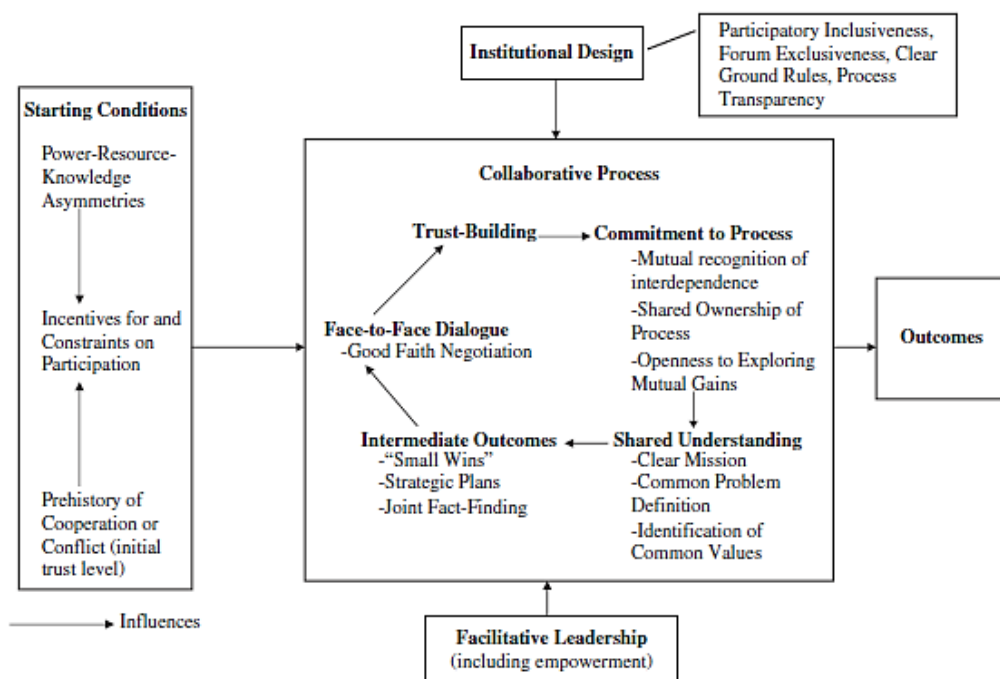
Hoewel Ansell & Gash (2007) stellen dat PPS niet tot collaborative governance behoren, zijn andere auteurs het daar niet mee eens (Emerson et al., 2011) (Huxham et al., 2000). Ansell & Gash hebben een algemeen model ontwikkeld van collaborative governance, waarin verschillende variabelen aan bod komen. In dit onderzoek zal getest worden of deze factoren ook een bijdrage leveren aan de verklaring van het succes van PPS. Juist door de inconsistente definities is het interessant om te onderzoeken of de variabelen vanuit het collaborative governance model ook opgaan voor PPS.

2.6. Model van collaborative governance

Het collaborative governance model van Ansell & Gash (2007) kent vier brede variabelen: startcondities, institutioneel design, leiderschap en collaboratief proces. Het collaboratief proces is de basis van dit model, de andere variabelen zijn kritische bijdragen aan of context voor het collaboratief proces. De startcondities bepalen het basisniveau van vertrouwen, conflict en sociaal kapitaal die middelen of verplichtingen gedurende het collaboratief proces vormen. Het institutioneel design bepaalt de basisregels van de samenwerking. Leiderschap biedt mediatie en faciliteert het collaboratief proces. Het collaboratief proces zelf is iteratief en non-lineair, dit houdt in dat het proces gezien kan worden als een cyclus (Ansell & Gash, 2007).

Figuur 2: Collaborative governance model

Figure 1
A Model of Collaborative Governance



Noot. Overgenomen van "Collaborative Governance in theory and practice" door Ansell, C. & Gash, A., 2007, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), p. 550.

Startcondities

Conditie die aan het begin van de collaboratie worden gepresenteerd, kunnen coöperatie faciliteren of ontmoedigen. De aanwezigheid van de startcondities is essentieel voor een goede samenwerking. De kritische startcondities worden onderverdeeld in drie variabelen: balans in macht en middelen, motieven (geen beperkingen) om samen te werken en geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme: felle tegenstelling van meningen) (Ansell & Gash, 2007).

Balans in macht en middelen

Als sommige actoren niet de capaciteit, organisatie, status of bronnen hebben om te participeren of om te participeren op gelijke voet met andere actoren, dan zal het collaborative governance proces vatbaar zijn voor manipulatie bij andere sterke actoren (Ansell & Gash, 2007). Ook Kallis, Kiparsky & Norgaard (2009) stellen dat actoren in een collaborative governance proces moeten beschikken over de noodzakelijke kennis en bronnen om zo nieuwe oplossingen te kunnen genereren voor complexe vraagstukken. Bronnen en toewijding zijn nodig om de machtsverschillen tussen de verschillende actoren binnen een samenwerkingsverband gelijk te trekken.

O'Brien (2010) stelt dat actoren die geloven dat hun macht aan het toenemen is, niet noodzakelijkerwijze bereid zijn om zich te binden aan een samenwerkingsverband. Zij zullen eerder hun andere mogelijkheden verkennen of in ieder geval hun opties openhouden.

Motieven (geen beperkingen) om samen te werken

Gegeven de grote mate van vrijwilligheid voor deelname aan de samenwerking, is het belangrijk om de motieven die actoren hebben om deel te nemen aan collaborative governance te begrijpen, dit geldt ook voor de factoren die deze motieven vormen (Ansell & Gash, 2007). Actoren binnen een samenwerkingsverband kunnen echter verschillende motieven hebben om deel te nemen aan de samenwerking (O'Brien, 2010). Balans in macht en middelen heeft

invloed op de motieven van actoren om te participeren in collaboratieve processen (Ansell & Gash, 2007). Die motieven zijn afhankelijk van de relatieve macht die actoren hebben. Machtverschillen tussen actoren kunnen de bereidheid om samen te werken beïnvloeden, macht kan zelfs een vereiste zijn om deelname aan de samenwerking te stimuleren (O'Brien, 2010). De motieven zijn deels ook afhankelijk van verwachtingen van actoren over of het collaboratief proces betekenisvolle resultaten zal opbrengen, vooral gezien de balans van tijd en energie die een samenwerking vereist. Een actor is eerder bereid samen te werken als de resultaten van de samenwerking meer wegen dan de benodigde inspanning. Actoren willen een directe relatie tussen hun participatie en concrete, tastbare en effectieve beleidsuitkomsten zien. Dit geldt ook indien actoren de indruk hebben dat het bereiken van hun eigen doelen afhankelijk is van samenwerking met andere actoren: zonder samenwerking is de kans op succesvolle resultaten lager. De motieven nemen echter weer af als actoren het gevoel hebben dat hun eigen input slechts adviserend of grotendeels ceremonieel is (Ansell & Gash, 2007).

Geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme)

De literatuur geeft aan dat een geschiedenis van antagonisme of samenwerking tussen actoren de collaboratie kan hinderen of juist faciliteren. Een geschiedenis van conflict creëert een vicieuze cirkel van verdenkingen, wantrouwen en stereotypering. Een geschiedenis van succesvolle samenwerkingen kan sociaal kapitaal en hoge mate van vertrouwen creëren, dat een cyclus van collaboratie produceert. Dit geeft aan dat het belangrijk is om een inventarisatie te maken van de geschiedenis van actoren en hun relaties. Indien actoren al eerder succesvol hebben samengewerkt, is de kans op een vernieuwende en succesvolle samenwerking groter dan in het geval er sprake is van een geschiedenis van antagonisme (Ansell & Gash, 2007).

In veel gevallen waar er sprake is van collaborative governance erkennen de actoren binnen het samenwerkingsverband dat het antagonisme van vroeger meer problemen heeft veroorzaakt dan dat de actoren dat waard achten, waardoor deze geschiedenis zelfs schadelijk wordt voor de samenwerking (O'Brien, 2010).

Faciliterend leiderschap

Leiderschap wordt gezien als een kritisch ingrediënt in het samenbrengen van partijen aan een tafel en voor het sturen tijdens lastige momenten gedurende het collaboratief proces. Faciliterend leiderschap is belangrijk voor het samenbrengen van actoren en om hen ertoe te brengen elkaar te betrekken in een collaboratieve spirit. Leiderschap is cruciaal voor het bepalen en behouden van duidelijke basisregels, het opbouwen van vertrouwen, het faciliteren van de dialoog en het ontdekken van wederzijdse winst/voordelen. Daarnaast is leiderschap belangrijk voor het omarmen, versterken en betrekken van actoren om ze vervolgens te mobiliseren richting collaboratie (Ansell & Gash, 2007). Ook Vangen & Huxham (2003-A) stellen dat faciliterend leiderschap ervoor zorgt dat actoren op een actieve manier betrokken worden bij het proces van de samenwerking. De faciliterende leider zorgt ervoor dat de samenwerking tussen de verschillende actoren goed verloopt, waardoor zij in staat zullen zijn om hun gezamenlijke doelstelling te bereiken. Faciliterend leiderschap kent een aantal taken, zoals het managen van machtsverschillen, het opbouwen van vertrouwen, het faciliteren van communicatie en het omgaan met verschillende, soms conflicterende belangen van actoren. Emerson et al. (2011) stellen ook dat leiderschap een vereiste is voor collaborative governance. Zij stellen echter dat de leider verschillende rollen kan hebben, zoals sponsor, facilitator, vertegenwoordiger en degene die de vergadering bijeenroept. Daarbij geven zij aan dat de ene leiderschapsrol vanaf het begin van de samenwerking al essentieel is, terwijl een andere leiderschapsrol kritischer wordt tijdens conflicten of momenten van beraadslaging.

Institutioneel design

Institutioneel design refereert naar de basis protocollen en basisregels voor samenwerking, die kritisch zijn voor de procedurele legitimiteit van het collaboratief proces. Toegang tot het collaboratief proces zelf is waarschijnlijk het belangrijkste design issue. Het proces moet open en inclusief zijn, want alleen groepen die het gevoel hebben dat zij een legitieme kans krijgen om te participeren, zullen toewijding aan het samenwerkingsproces ontwikkelen. Brede

participatie moet actief worden gezocht. Toch is ook een vorm van exclusiviteit belangrijk om zo de stimulans om te participeren te verhogen. Als actoren alternatieve plaatsen zien om hun agenda te realiseren, zullen ze niet participeren aan deze samenwerking. Wanneer ze echter uitgesloten worden van de samenwerking, zullen ze ook gedreven zijn om te zoeken naar alternatieven. De literatuur geeft verder aan dat duidelijke basisregels en transparantie van het proces belangrijke kenmerken zijn. Dit geldt ook voor een duidelijke definitie van rollen. Transparantie kan ertoe leiden dat actoren meer vertrouwen in de samenwerking krijgen. Wanneer de actoren de samenwerking als 'echt' ervaren, ontwikkelen zij toewijding voor de samenwerking (Ansell & Gash, 2007).

Emerson et al. (2011) geven aan dat procedurele en institutionele regelingen nodig zijn voor actoren om herhaalde interactie met elkaar binnen het samenwerkingsverband te kunnen hebben. Informele normen moeten worden aangevuld met formele institutioneel design factoren, zoals verordeningen, regels en voorschriften. De protocollen die van toepassing zijn op samenwerkingsverbanden kunnen daardoor informele en formele regels voor netwerkinteracties zijn. Grotere, complexere samenwerkingen vereisen meer expliciete structuren en protocollen.

Collaboratief proces

In procesmodellen van collaborative governance wordt soms collaboratie beschreven als het ontwikkelen van stadia. Ansell & Gash (2007) stellen dat het collaboratieve proces eerder cyclisch is dan lineair. Collaboratie is vaak afhankelijk van een deugdzame cyclus tussen communicatie, vertrouwen, inzet, begrip en outcomes. Dit cyclische proces komt in alle stadia van collaboratie voor. Het is echter lastig te bepalen waar de beschrijving van het collaboratieve proces begint, maar aangezien communicatie in het midden van collaboratie staat, is het startpunt het face-to-face gesprek (Ansell & Gash, 2007).

Face-to-face gesprek

De directe dialoog is noodzakelijk voor actoren om mogelijkheden voor wederzijdse winst te identificeren. Het face-to-face gesprek is ook de kern van het proces van het opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en betrokkenheid bij het proces. Face-to-face dialoog is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor samenwerking (Ansell & Gash, 2007). Ook Bentrup (2001) stelt dat het face-to-face gesprek kan leiden tot meer vertrouwen tussen actoren. Wanneer actoren niet direct met elkaar communiceren, ontstaan er een aantal valkuilen, die een face-to-face gesprek juist kan voorkomen. Door de directe dialoog met elkaar aan te gaan, kunnen actoren standpunten en meningen delen, waardoor ze uiteindelijk achter gemeenschappelijke doelen komen (Bentrup, 2001). O'Brien (2010) sluit zich aan bij Bentrup door aan te geven dat actoren binnen een face-to-face gesprek hun belangen en meningen moeten delen, waardoor het mogelijk is om overeenstemming te bereiken die voor de meeste partijen binnen de samenwerking acceptabel is. Wanneer actoren actief naar elkaar luisteren en leren over de verschillende alternatieven, zijn ze in staat om het eens te worden over wat de actoren gezamenlijk kunnen doen om zo hun gemeenschappelijke doelen te bereiken. Om een dergelijke effectieve dialoog te voeren, moeten de actoren het gesprek aangaan met een onbevooroordeelde houding, een toezegging om naar de verschillende perspectieven te luisteren en het begrip dat compromissen nodig zijn om "win-win" resultaten te bereiken.

Vertrouwen

Het gebrek aan vertrouwen is vaak een algemeen en gedeeld startpunt bij collaborative governance. Het opbouwen van vertrouwen wordt het meest prominente aspect van het vroege collaboratieve proces genoemd en het kan moeilijk zijn om dat te ontwikkelen. Goede collaboratieve leiders erkennen dat ze vertrouwen moeten opbouwen tussen voormalig tegenstanders, voordat actoren de kans op manipulatie (willen) riskeren. Het opbouwen van vertrouwen is een proces dat veel tijd en een inzet op langere termijn vergt om zo de gezamenlijke doelstellingen te realiseren (Ansell & Gash, 2007). Het opstellen van sterke procedures en een goed geformaliseerde praktijk kan een bijdrage leveren aan het opbouwen of verhogen van het vertrouwen tussen actoren (Scott, 2015). Binnen de samenwerking dient

sprake is te zijn van wederzijds vertrouwen tussen de actoren om de samenwerking te laten slagen (Vangen & Huxham, 2003-B).

Daarnaast stellen Vangen & Huxham (2003-B) dat het succesvol managen van vertrouwen twee zaken inhoudt: het vermogen om goed om te gaan met situaties waar vertrouwen ontbreekt en het vermogen om vertrouwen op te bouwen in situaties waar dit mogelijk is. Dit staat haaks op de andere gedachten over vertrouwen in het collaboratieve proces in de wetenschappelijke literatuur, aangezien in de wetenschappelijke literatuur meestal wordt gesteld dat de aanwezigheid van vertrouwen essentieel is om de samenwerking succesvol te laten zijn. Gezien de realiteit van de huidige samenwerkingsvormen en -situaties, bevinden actoren zich geregeld in situaties waarin er onvoldoende sprake is van vertrouwen.

Commitment aan het proces

Onderzoek toont aan dat de mate van inzet van actoren een kritische variabele is voor het uitleggen van het succes of falen van een samenwerking. Met commitment wordt toewijding bedoeld: de intentie of het verlangen van een actor om een gewaardeerde relatie te behouden. Toewijding bestaat uit drie aspecten: een emotionele gehechtheid/connectie, een bereidheid om betrokken te zijn en een intentie om inspanningen te leveren om de relatie te onderhouden. Wanneer een actor toewijding toont, dan is er sprake van acceptatie van doelen en waarden van de samenwerking, de bereidheid om met de samenwerkingspartners in gesprek te gaan over het project en de wens om de samenwerking voort te zetten (Chang, Sheu, Klein & Jiang, 2010). Commitment vereist een oprechte bereidheid om de resultaten van beraadslagingen na te leven, zelfs als de beraadslagingen in de richting gaan die de actoren niet volledig steunen. Bovendien is commitment afhankelijk van jouw vertrouwen dat andere actoren jouw perspectieven en belangen zullen respecteren (Ansell & Gash, 2007). Wanneer een actor geen commitment toont, kan dit gevolgen hebben voor het commitment van andere actoren. Om die reden is de toewijding van alle actoren binnen de samenwerking een vereiste (Chang et al. 2010).

Ansell & Gash (2007) bedoelen met commitment dat de actoren al aan het begin van het proces hun toewijding moeten laten blijken. De actoren hebben op dat moment echter nog geen zicht op de resultaten van de samenwerking. Het proces is echter consensusgericht en actoren zetten zich in voor een gezamenlijke doelstelling, waardoor de beleidsresultaten vaak overeenkomen met de wensen en intenties van de actoren. Hieruit blijkt dat vertrouwen en commitment een belangrijke relatie met elkaar hebben, want zonder vertrouwen is volledige commitment van alle actoren moeilijk haalbaar.

Gedeeld begrip

Actoren moeten op een bepaald punt in het collaboratieve proces een gedeeld begrip ontwikkelen over wat ze collectief kunnen bereiken. Gedeeld begrip wordt verschillend gedefinieerd in de wetenschappelijke literatuur. Gedeeld begrip kan betekenen dat er tussen de actoren van het samenwerkingsverband gedeeld begrip bestaat in de vorm van overeenstemming over de definitie van een probleem of overeenstemming over relevante kennis, die noodzakelijk is om het probleem aan te pakken (Ansell & Gash, 2007). Ook Bentrup (2001) bedoelt met een gedeeld begrip overeenstemming over de probleemdefinitie. Roussos en Fawcett (2000) beschrijven echter dat een gedeelde missie en visie een onderdeel kan zijn van het gedeeld begrip. De missie moet een probleem en acceptabele oplossingen definiëren. Dit moet algemeen begrepen worden, niet alleen door een geselecteerd deel van de professionals, en het moet ook gecommuniceerd worden. Een duidelijke missie en visie kan ook support en bewustzijn voor de samenwerking creëren.

Intermediaire outcomes

Samenwerking zal eerder volgen wanneer de mogelijke doeleinden en voordelen van samenwerking voor de actoren relatief concreet zijn en wanneer 'kleine successen' mogelijk zijn. Deze kleine successen kunnen teruggekoppeld worden naar het collaboratieve proces en de cyclus van het opbouwen van vertrouwen en commitment stimuleren (Ansell & Gash, 2007). Het focussen op intermediaire outcomes kan volgens Roussos & Fawcett (2000) helpen bij het documenteren van voortuitgang, het vieren van prestaties, het identificeren van

belemmeringen voor vooruitgang en het ombuigen van inspanningen naar mogelijk nog effectievere acties of activiteiten.

2.7 Reflectie op collaborative governance model

Samenwerking wordt door de publieke sector vaak als bruikbaar en nuttig gezien en in sommige gevallen ook als noodzakelijk. In de literatuur wordt veel geschreven over collaboratie en welke factoren bepalen wanneer een collaboratie succesvol is. Het is echter onduidelijk wanneer de ene theorie of variabele begint en waar de andere theorie of variabele ophoudt (Doherty, 2015). Daarnaast verwacht de onderzoeker dat het mogelijk is dat concepten uit collaboratie modellen, zoals het collaborative governance model, op meerdere plekken voorkomen in conceptuele modellen. Bovendien zijn dergelijke modellen vrijwel nooit toetsend van aard, ze zijn vooral kwantitatief nog nauwelijks getoetst. Hierdoor blijft het onduidelijk hoe en in welke mate variabelen samenhangen met collaborative governance en welke variabelen verklaringen bieden voor het succes van collaborative governance.

2.8 Conceptueel model

Zoals aangegeven in de reflectie op het collaborative governance model, kunnen de factoren van dit model op verschillende plekken in een conceptueel model voorkomen. Dat is in dit onderzoek ook het geval en dat geldt ook voor de succesfactoren. Dit komt doordat in de wetenschappelijke literatuur geen strikte scheiding wordt gemaakt in factoren die bepalen hoe de samenwerking is vorm gegeven of wat de factoren zijn die het succes van een samenwerking verklaren. Dit onderzoek tracht alle mogelijke succesfactoren en factoren van het collaborative governance model mee te nemen en onderzoekt daarom twee elementen: de vormgeving van PPS en de verklaringen voor het succes van de samenwerkingen. Het succes wordt, zoals uitgelegd in paragraaf 2.2, gemeten aan de hand van effectiviteit op drie niveaus: gemeenschap, netwerk en deelnemende organisaties. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt welke factoren gelden als verklaring voor de vormgeving van PPS en welke factoren gelden als verklaring voor de effecten van de samenwerkingen:

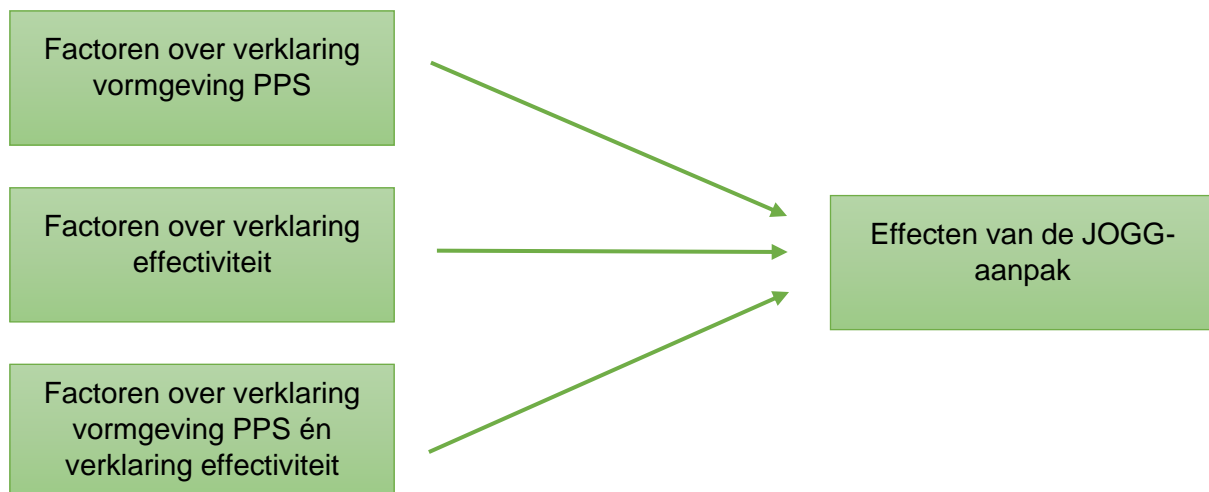
Tabel 2: *Indeling typen verklaringen*

Succesfactor	Verklaring vormgeving	Verklaring effectiviteit
Meerwaarde	X	
Contract- of samenwerkingsovereenkomst	X	
Verdeling van taken en risico's	X	X
Selectie van partijen	X	X
Gezamenlijke visie, doelstellingen, probleemdefinitie	X	X
Rekening houden met de verschillende belangen		X
Managen van verschillende verwachtingen van partijen		X
Vertrouwen	X	X
Transparantie	X	
Draagvlak	X	
Democratische legitimiteit	X	
Bestuurlijke trekker		X
Procesmanagement		X
Output gericht werken	X	X

Factoren van het collaborative governance model	Verklaring vormgeving	Verklaring effectiviteit
Balans in macht en middelen	X	X
Motieven (geen beperkingen) om samen te werken	X	
Geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme)	X	
Faciliterend leiderschap		X
Institutioneel design	X	
Face-to-face gesprek	X	
Vertrouwen	X	X
Commitment aan het proces		X
Gedeeld begrip	X	X
Intermediaire outcomes	X	

Dit onderzoek besteedt aandacht aan de invloed van de verschillende factoren uit de literatuur over PPS op de effecten van de JOGG-aanpak. Om het conceptueel model behapbaar te houden, zijn de factoren uit de literatuur (zie ook tabel 2) geclusterd in drie categorieën: factoren over verklaring vormgeving, factoren over verklaring effectiviteit, factoren over verklaring vormgeving én verklaring effectiviteit. Deze drie typen factoren vormen de onafhankelijke variabelen. De afhankelijke variabele bestaat uit de effecten van de JOGG-aanpak, die wordt bepaald aan de hand van drie elementen: effectiviteit (cijfers over overgewicht en subdoelstellingen JOGG), gepercipieerde effectiviteit (realisatie van doeleinden van actoren) en effectiviteit voor netwerk en deelnemers van samenwerking. De reden dat er voor deze elementen gekozen is, wordt in hoofdstuk drie verder toegelicht. Bovenstaande is zichtbaar gemaakt in onderstaand conceptueel model:

Figuur 3: Conceptueel model



Dit conceptueel model veronderstelt een causale relatie tussen de variabelen. Er zijn echter meer factoren van invloed op de effecten van de JOGG-aanpak. Er zijn volgens het Nederlands Jeugdinstituut (z.d.) een aantal risicofactoren die ten grondslag liggen aan overgewicht bij kinderen, zoals een lagere sociaaleconomische status van het gezin, erfelijke aanleg, medicatie en onvoldoende slaap. Een aantal van deze factoren, bijvoorbeeld erfelijke aanleg, zijn niet-beïnvloedbaar, ook niet door PPS. Vanwege de haalbaarheid van dit onderzoek is een focus aangebracht en is er alleen gekozen voor bovenstaande variabelen. Door deze relaties te onderzoeken, kunnen conclusies getrokken worden over het succes van de PPS.

In het vorige hoofdstuk is de wetenschappelijke literatuur over PPS, collaborative governance en de effecten van PPS uiteengezet. Dit hoofdstuk licht alle gemaakte keuzes ten aanzien van de uitvoering van dit onderzoek toe.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het kiezen van een onderzoeksstrategie is bepalend voor de totstandkoming van de antwoorden op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Om die reden biedt dit hoofdstuk verantwoording over de keuzes wat betreft de gekozen onderzoeksstrategie en de uitvoering van het onderzoek.

3.1.1. Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, omdat het verklaringen voor het succes van PPS nauwgezet onderzoekt. Vanwege de grote variatie van de mogelijke verklaringen, is het moeilijk om dit kwantitatief te meten. Daarom is gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Kwalitatief onderzoek helpt bovendien bij het bestuderen en begrijpen van overwegingen van actoren om deel te nemen aan samenwerkingen (Boeije, 2016). Daarnaast is het een deductief onderzoek, want er is een verwachte relatie (zie conceptueel model) die voortkomt uit het literatuuronderzoek. Het empirische gedeelte van dit onderzoek besteedt aandacht aan deze te verwachte relatie.

3.1.2. Onderzoeksmethoden

Om de relatie tussen de factoren van PPS en de effecten van de JOGG-aanpak te kunnen onderzoeken, wordt gebruik gemaakt van twee methoden: documentanalyse en semigestructureerde interviews. De documentanalyse dient als een oriëntatie voor de potentiële cases, waarop de uiteindelijke caseselectie gebaseerd is. Daarnaast geven documenten een goed beeld van de cases, dat helpt bij de totstandkoming van casebeschrijvingen. Zo bieden documenten deels inzicht in de effecten van de JOGG-aanpak, zoals door het in kaart brengen van de cijfers over kinderen met overgewicht. Ook geven de documenten een deel van de vormgeving van PPS weer, bijvoorbeeld door aan te geven welke partners meedoen aan de PPS en wat deze samenwerkingen inhouden.

Naast de documentanalyse worden semigestructureerde interviews afgenomen om achter de factoren te komen die het succes van de PPS kunnen verklaren en om meer informatie over de effecten van de samenwerkingen te verkrijgen. Door interviews kunnen de respondenten hun verhaal over de samenwerking vertellen en hun perspectief op de samenwerking toelichten (Boeije, 2016). Vrijwel alle interviews worden face-to-face afgenomen tijdens persoonlijke gesprekken. Face-to-face interviews hebben meer diepgang en meerwaarde, waardoor meer diepgaande en relevante informatie wordt verzameld. Slechts enkele interviews worden telefonisch, en dus niet face-to-face, afgenomen. Bij semigestructureerde interviews wordt gebruik gemaakt van een *topiclist*, waardoor de volgorde van de vragen niet vastligt. Het grootste voordeel van semigestructureerde interviews is de mogelijkheid tot *probing*: doorvragen om meer (gedetailleerde) informatie te verkrijgen (Bryman, 2012). Aangezien dit een deductief onderzoek betreft, worden de interviewvragen afgeleid uit de operationalisering van dit onderzoek.

Voor de interviews van dit onderzoek is een tweesporen aanpak gekozen. Het eerste spoor betreft een aantal brede, open vragen over het ontstaan, de vormgeving en de effecten van de PPS. Dit biedt veel inzicht in de belangrijkste concepten, de respondenten brengen mogelijk ook al een aantal succesfactoren en factoren van het collaborative governance model naar voren. Het tweede spoor gaat in op de succesfactoren en factoren van het collaborative governance model die nog niet aangedragen zijn door de respondenten. Hiervoor worden smalle en gesloten vragen gesteld, die dienen als een soort checklist voor de aanwezigheid

van de eerdergenoemde factoren. Op die manier wordt nauwelijks gestuurd tijdens de interviews, het succes van de meting is immers afhankelijk van de geïnterviewden. Toch worden alle mogelijke verklaringen besproken en dus kunnen daar uitspraken over worden gedaan in dit onderzoek. Doordat bij alle interviews deze structuur aangehouden wordt, kunnen de cases goed met elkaar vergeleken worden (Bryman, 2012). Daarnaast worden de respondenten aan het eind van de interviews gevraagd om hun eigen verklaring voor het succes van de PPS van de desbetreffende gemeente op te geven. Deze antwoorden worden vergeleken met de factoren uit de wetenschappelijke literatuur. Indien veel respondenten specifieke factoren benoemen die nog niet uit de literatuur naar voren zijn gekomen, kan dit wellicht nieuw inzicht bieden wat betreft relevante factoren voor samenwerkingsverbanden. Als de antwoorden van de respondenten overeenkomen met de factoren uit de literatuur, worden deze theorieën opnieuw bevestigd. In de afzonderlijke hoofdstukken van de cases is te lezen wat de respondenten geantwoord hebben op deze vraag.

Vervolgens worden de interviews getranscribeerd en gecodeerd. De transcripten worden per thema geclusterd op basis van de topiclist, die gebruikt is bij het afnemen van de interviews. Binnen de thema's krijgen de tekstfragmenten ieder een eigen kleur op basis van de onafhankelijke en afhankelijke variabele. De tekstfragmenten met de kleur van de onafhankelijke variabele krijgen per succesfactor of factor uit het collaborative governance nog een andere kleur. Op deze wijze wordt goed inzichtelijk gemaakt wat over elke factor is gezegd. Aangezien binnen elke case vijf à zes interviews zijn afgenomen, wordt geanalyseerd welke waarde het meest voorkomt bij de variabelen en of de verschillende respondenten ook dezelfde waarde toekennen aan de variabelen. Deze analyse is mogelijk door de gekleurde tekstfragmenten van de interviews per case te vergelijken. Bij een grote mate van overeenkomst wordt de meest voorkomende waarde van een variabele gebruikt als uitgangspunt voor de analyse. Uit het coderen van de interviews bleek dat de respondenten grotendeels vergelijkbare antwoorden hebben gegeven. Indien respondenten op enkele punten toch afwijkende antwoorden gaven, is elk antwoord in de analyse (hoofdstukken vijf tot en met acht) verder toegelicht aan de hand van een quote, waardoor duidelijk werd waar de antwoorden van de respondenten in verschillen. Door deze vorm van analyseren was het mogelijk dat interviews elkaar konden aanvullen. Daarna is per case en per variabele een tabel gemaakt, die als samenvatting dient voor de resultaten van de desbetreffende case. Door deze tabellen van de vier cases samen te voegen, is een totaaloverzicht ontstaan, dat is weergegeven in hoofdstuk 9 (analyse van resultaten).

3.1.3. Caseselectie

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke verklaringen bestaan voor succesvolle PPS. Vanwege dit doel is het noodzakelijk om verschillende samenwerkingen met elkaar te vergelijken. Om die reden is er gekozen voor een meervoudige caseselectie, hierdoor kunnen verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende samenwerkingen ontdekt worden.

In 2018 waren 138 gemeenten een zogenaamde JOGG-gemeente (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2018). Van al deze JOGG-gemeenten is gefocust op die gemeenten die met de JOGG-aanpak zijn gestart tussen 2010 en 2014. Voor deze afbakening is gekozen, omdat een PPS niet eenvoudig en snel opgestart kan worden, dit vergt zeer veel tijd. De gemeenten die gestart zijn tussen 2010 en 2014 hebben de meeste ervaring en zijn (waarschijnlijk) verder wat betreft hun invulling van de PPS vergeleken met de gemeenten die tussen 2015 en 2018 zijn gestart met de JOGG-aanpak. Van de 138 JOGG-gemeenten zijn 72 gemeenten gestart tussen 2010 en 2014 (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2018). Van deze 72 gemeenten is een overzicht gemaakt (zie bijlage A) dat globaal inzicht biedt in de PPS. Er zijn twee factoren geanalyseerd die invloed hebben op de vormgeving van PPS namelijk het aantal partners en de diversiteit van de partners (publieke én private actoren, en diversiteit qua type organisaties). Daarnaast is ook inzichtelijk gemaakt wat de (voorlopige)

resultaten van de JOGG-aanpakken van de gemeenten zijn door aan te geven of er veranderingen zichtbaar zijn wat betreft het aantal kinderen met overgewicht in de desbetreffende gemeente (een deel van de afhankelijke variabele: effecten van de JOGG-aanpak).

Op basis van deze selectiecriteria blijven zestien gemeenten over. Uit deze gemeenten is een *random* selectie gemaakt met behulp van het Microsoft programma Excel. Alle zestien gemeenten zijn ingevoerd in Excel en hebben een nummer gekregen. De *aselect* functie van Excel kiest geheel willekeurig één van die nummers en werkt daarmee als een 'digitale dobbelsteen'. Dit is in totaal vier keer gedaan, waardoor vier verschillende getallen geselecteerd werden. Deze getallen representeerden gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle. Deze vier gemeenten staan centraal in dit onderzoek. Het zou mooi zijn als deze gemeenten vergelijkbaar waren qua inwoneraantal, maar daar is helaas geen sprake van. De cases zijn geselecteerd op basis van hun geschiktheid voor het doel van het onderzoek en niet op basis van representativiteit (Bryman, 2012). Bovendien is de caseselectie gemaakt op basis van de onafhankelijke variabele, daarmee kunnen verklaringen het beste onderzocht worden.

Alle respondenten zijn in eerste instantie per e-mail of telefonisch benaderd. Ook is de zogenaamde sneeuwbalmethode gebruikt: respondenten zijn gevraagd naar andere contactpersonen binnen de samenwerking (Bryman, 2012). Deze contactpersonen zijn vervolgens ook benaderd voor een interview. Voor elk van deze cases zijn minimaal vijf interviews afgenomen, voor een aantal cases zijn er zes interviews afgenomen. De respondenten bestaan per case uit de JOGG-regisseur, betrokken GGD, publieke en private actoren. Hierdoor kan de samenwerking vanuit verschillende perspectieven bekeken worden.

3.2 Operationalisering

In dit onderzoek staan een aantal concepten centraal, die ook zichtbaar zijn gemaakt in het conceptueel model. Deze concepten zijn geoperationaliseerd: abstracte begrippen zijn waarneembaar gemaakt door de indicatoren voor deze abstracte begrippen te omschrijven.

3.2.1. Succesfactoren en factoren van het collaborative governance model

De verschillende succesfactoren en de factoren van het collaborative governance model vormen samen de onafhankelijke variabelen. Deze factoren kunnen iets zeggen over de vormgeving van PPS of een verklaring bieden voor de effecten van de JOGG-aanpak. Enkele factoren kunnen iets over beide zeggen. Deze indeling is in het theoretisch kader al aan bod gekomen. Onderstaande tabellen bieden een operationalisering van de verschillende factoren.

Tabel 3: Operationalisering succesfactoren

Begrip	Definitie	Indicator	Waarden
Meerwaarde	Een toegevoegde waarde doordat een partij deelneemt aan de samenwerking.	- Keuze PPS gemaakt op basis van meerwaarde - Toegevoegde waarde andere partijen	- Uitingen waaruit blijkt dat partijen meerwaarde inzien - Uitingen waaruit blijkt dat partijen toegevoegde waarde van andere partijen inzien
Contract of samenwerkingsovereenkomst	Document waarin is weergegeven wat de partijen afgesproken hebben.	- Formele afspraken over bijv. taak- en risicoverdeling, zeggenschap, financiering, inzet, doel samenwerking	- Ja/Nee
Verdeling van taken en risico's	Afspraak tussen partijen over wie wat doet binnen de samenwerking en wie welk risico draagt en daarvoor verantwoordelijk is.	- Verdeling taken - Verdeling risico's	- Ja/Nee - Ja/Nee

Selectie van partijen	De samenwerkingspartners zijn gekozen omdat ze competent zijn en relevante vaardigheden hebben	<ul style="list-style-type: none"> - Competentie en vaardigheden partijen - Actorenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Actoren zijn gekozen om deel te nemen aan de samenwerking vanwege competentie/vaardigheden - Voorafgaand aan de samenwerking zijn alle mogelijke (te betrekken) actoren in kaart gebracht
Gezamenlijke visie, doelstellingen, probleemdefinitie	Partijen binnen de samenwerking hebben samen visie, doelstellingen en probleemdefinitie opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke visie en uitgangspunten - Gezamenlijke doelstellingen - Gezamenlijke probleemdefinitie 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja/Nee - Ja/Nee - Ja/Nee
Rekening houden met verschillende belangen	Aandacht voor aanwezigheid verschillende belangen en omgangsmanier gevonden	<ul style="list-style-type: none"> - Omgaan met verschillen doelen en belangen partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve omgang met verschillende doelen/belangen
Managen van verschillende verwachtingen van partijen	Omgaan met en afstemmen van vermoedens en verlangens over de samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> - Verwachtingen van elkaar kennen/benoemen - Aandacht hebben voor verschillen tussen verwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Uiting waaruit blijkt dat partijen elkaars belangen kennen - Uitkomsten van de samenwerking niet tegenstrijdig met de individuele belangen van de organisaties
Vertrouwen	De min of meer stabiele verwachting van actor A over de intentie van actor B dat deze zich zal onthouden van opportunistisch gedrag ook als de mogelijkheid zich voor doet (Klijn & Van Twist, 2007-B).	<ul style="list-style-type: none"> - Partners kennen elkaar goed of leren elkaar goed kennen - Eerlijkheid - Goede communicatie en interactie 	<ul style="list-style-type: none"> - Uiting waaruit blijkt dat partners elkaar goed kennen (of leren kennen) - Perceptie dat alle partijen eerlijk zijn - Uiting waaruit blijkt dat communicatie en interactie goed verloopt tussen de partijen
Transparantie	Openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> - Open communicatie - Negatieve informatie delen 	<ul style="list-style-type: none"> - Uiting waaruit blijkt dat er sprake is van open communicatie - Partijen hebben eerder negatieve informatie gedeeld of geven aan dat te kunnen doen, indien dat nodig is
Draagvlak	Acceptatie en begrip van de publieke gemeenschap (Osei-Kyei & Chan, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptatie en begrip media - Acceptatie en begrip maatschappelijke organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja/Nee - Ja/Nee
Democratische legitimiteit	Politieke support (Osei-Kyei & Chan, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeenteraad op de hoogte van resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> - Ja/Nee
Bestuurlijke trekker	Een gemotiveerd trekkersfiguur die inspanning levert om de afstemming tussen ideeën en activiteiten van zowel publieke als private actoren te optimaliseren (Van Garsse & Verhoest, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> - Coördinerende rol - Samenwerking positief stimuleren/aanjagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Indien aanwezigheid bestuurlijke trekker: bestuurlijke trekker heeft een coördinerende rol en jaagt de samenwerking verder aan

Procesmanagem ent	Verbinden van beslissingen, activeren van actoren en manoeuvreren naar een interessante uitkomst (Klijn & Van Twist, 2007-B).	- Zoeken naar een doel - Verbinden van beslissingen - Verbinden en koppelen van actoren en activiteiten	- Uiting waaruit blijkt dat samenwerking een doel zoekt - Uiting waaruit blijkt dat de beslissingen verbonden worden - Uiting waaruit blijkt dat actoren en activiteiten verbonden zijn
Output gericht werken	Werken waarbij er gefocust wordt op het resultaat dat bereikt moet worden in de vorm van een product of dienst (Kok et al., 2003).	- Resultaatgericht - Specifieke doelstellingen - Output (per fase) bijhouden	- Samenwerking is gericht op het resultaat - Actoren hebben aandacht besteed aan specifieke doelstellingen - Actoren houden output (per fase) bij

Tabel 4: *Operationalisering factoren van het collaborative governance model*

Begrip	Definitie	Indicator	Waarden
Balans in macht en middelen	Partijen hebben de capaciteit, organisatie, status of bronnen om te participeren of om op gelijke voet te participeren met andere actoren (Ansell & Gash, 2007).	- Noodzakelijke kennis en bronnen - Commitment - Organisaties dragen vergelijkbaar deel bij aan de samenwerking	- Aanwezigheid van noodzakelijke kennis en bronnen - Actoren tonen commitment - Organisaties dragen vergelijkbaar deel bij aan de samenwerking
Motieven (geen beperkingen) om samen te werken	Beweegredenen om samen te werken.	- Motieven/Reden tot samenwerking - Geen beperkingen	- Aanwezigheid motieven om samen te werken - Afwezigheid beperkingen om samen te werken
Geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme)	Partijen hebben in het verleden al eerder met elkaar samengewerkt (en er is geen sprake van een felle tegenstelling van meningen)	- (Positieve) geschiedenis van samenwerking - Geen felle tegenstelling van meningen	- Eerder samengewerkt - Positieve ervaringen over deze samenwerking - In vorige samenwerkingen hebben de meningen niet erg gebotst
Faciliterend leiderschap	Een leider die zorgt dat de samenwerking tussen de verschillende actoren goed verloopt, waardoor zij in staat zullen zijn om hun gezamenlijke doelstelling te bereiken (Vangen & Huxham, 2003-A).	- Samenbrengen actoren - Faciliteren dialoog - Bepalen en behouden basisregels - Managen machtsverschillen - Opbouwen vertrouwen - Omgaan met verschillende, conflicterende belangen	- Deelnemende partijen worden betrokken door een leider - Leiderschap zorgt dat actoren het gesprek met elkaar aangaan - Leiderschap stelt regels vast en zorgt dat actoren zich daaraan houden - Leiderschap zorgt voor evenwichtige relaties - Opbouwen vertrouwen (zie andere factor 'vertrouwen') - Leiderschap kan de belangen van de partijen scheiden
Institutioneel design	Basis protocollen en basisregels voor samenwerking (Ansell & Gash, 2007)	- Duidelijke basisregels - Duidelijke definitie rollen	- Ja/Nee - Ja/Nee
Face-to-face gesprek	De directe dialoog tussen partijen binnen een samenwerking.	- Directe communicatie - Delen van standpunten, meningen en belangen	- Actoren ontmoeten elkaar regelmatig bij bijeenkomsten, vergaderingen etc.

		- Actief luisteren naar de ander	- Face-to-face gesprekken worden gebruikt om standpunten/meningen/belangen te delen
Vertrouwen	De min of meer stabiele verwachting van actor A over de intentie van actor B dat deze zich zal onthouden van opportunistisch gedrag ook als de mogelijkheid zich voor doet (Klijn & Van Twist, 2007-B)	- Partners kennen elkaar goed of leren elkaar goed kennen - Eerlijkheid - Goede communicatie en interactie	- Uiting waaruit blijkt dat partners elkaar goed kennen (of leren kennen) - Perceptie dat alle partijen eerlijk zijn - Uiting waaruit blijkt dat communicatie en interactie goed verloopt tussen de partijen
Commitment aan het proces	Inzet en toewijding van actoren. Toewijding is de intentie of het verlangen van een actor om een gewaardeerde relatie te behouden (Chang et al. 2010).	- Emotionele connectie - Bereidheid om betrokken te zijn - Intentie om inspanningen te leveren	- Uiting waaruit blijkt dat partijen een emotionele connectie hebben - Uiting waaruit blijkt dat partij betrokken wil zijn - Perceptie dat alle partijen zich in willen zetten
Gedeeld begrip	Tussen de actoren van het samenwerkingsverband bestaat gedeeld begrip in de vorm van overeenstemming over de definitie van een probleem of overeenstemming over relevante kennis, die noodzakelijk is om het probleem aan te pakken (Ansell & Gash, 2007)	- Probleem wordt erkend door alle partijen - Overeenstemming probleemdefinitie - Overeenstemming relevante kennis - Gedeelde missie en visie	- Uitingen waarin probleem erkend wordt door alle partijen - Ja/Nee - Ja/Nee - Ja/Nee
Intermediaire outcomes	Mogelijke doeleinden en voordelen van samenwerking zijn voor de actoren relatief concreet en "kleine successen" zijn mogelijk (Ansell & Gash, 2007).	- Doeleinden en voordelen concreet - Kleine successen	- Doeleinden en voordelen zijn voor alle partijen duidelijk - Kleine successen worden geboekt

3.2.2. Effecten van JOGG-aanpak

De effectiviteit van de JOGG-aanpak is moeilijk vast te stellen. Hoe valt het resultaat van een dergelijke aanpak aan te tonen? Vaak gebruiken gemeenten daarvoor de cijfers van de GGD'en. Zij meten wat het BMI is van kinderen in bepaalde leeftijdscategorieën. Bij deze onderzoeken vallen een aantal kanttekeningen te plaatsen. Allereerst houden de GGD'en ieder jaar deze onderzoeken, maar niet met dezelfde kinderen, aangezien er leeftijdscategorieën worden aangehouden. Een daling in het percentage van kinderen met een te hoog BMI zegt dus niets over een daling van gewicht bij de kinderen die als eerste gemeten zijn, immers worden ieder jaar andere kinderen gemeten en dus verschillen de onderzoekspopulaties. Een andere kritische kanttekening betreft het feit dat deze cijfers erg algemeen zijn: overgewicht komt veelal voor bij gezinnen met een lage sociaaleconomische status. Of het percentage kinderen met overgewicht bij deze doelgroep daalt, valt vooralsnog met de huidige metingen niet te achterhalen. Bovendien zegt een daling van de overgewichtcijfers niets specifiek over de JOGG-aanpak: hoe valt te bewijzen dat de JOGG-aanpak gezorgd heeft voor deze daling? Veel andere factoren kunnen hier namelijk invloed op hebben gehad. Daarbij komt dat het lang kan duren voordat gedragsveranderingen

aantoonbaar zijn. Kremers, Visscher & Schuit (2018) stellen in hun artikel dat reacties op kleine veranderingen in de omgeving, waar de JOGG-aanpak zich op richt, lange tijd niet leiden tot zichtbare gedragsveranderingen. Na verloop van tijd kan dit toch leiden tot grote gedragsveranderingen. Hieruit blijkt dat er lange periodes kunnen zijn waarin er niets gebeurt wat betreft de uitkomsten van gedragsverandering, maar dat er in de periode daarna veel kan gebeuren op dat gebied. Een verdere kanttekening is dat de JOGG-aanpak met name gericht is op het verminderen van het aantal kinderen met overgewicht, maar dat omvat niet alles. Een groot deel van de aanpak staat in het teken van bewustwording, een gezonde omgeving en lokale samenwerking, het resultaat daarvan valt niet te meten aan de hand van een daling van de cijfers wat betreft overgewicht bij kinderen.

Uit bovenstaande blijkt dat er veel kanttekeningen te plaatsen vallen bij de effectmeting van de JOGG-aanpak. Daarom worden de effecten van de JOGG-aanpak in dit onderzoek niet alleen gemeten door de cijfers over overgewicht, maar door een combinatie te maken van drie elementen (triangulatie). Ook Kremers et al. (2018) stellen dat er niet alleen gebruik gemaakt moet worden van de cijfers over overgewicht. Zij stellen dat er bij een effectmeting van complexe interventies, zoals de JOGG-aanpak, niet kan worden vertrouwd op één effectmaat, zoals veranderingen in gewicht. Daarom zijn de effecten in dit onderzoek, zoals in het theoretisch kader omschreven, niet alleen gericht op *outcome* (de directe effecten op het gebied van maatschappelijk resultaat, in dit geval: veranderingen in gewicht), maar ook op *output* (prestaties die worden geleverd met de activiteiten, zoals meer beweging en meer water drinken). Om de verschillende effecten van de JOGG-aanpak te kunnen meten, wordt er gebruik gemaakt van drie elementen. Ten eerste gebruikt dit onderzoek de eerdergenoemde cijfers van de GGD'en over overgewicht bij kinderen. Hoewel deze cijfers dus lang niet alles zeggen over de effectiviteit, vormen ze wel een onderdeel van deze triangulatie. Dit biedt namelijk inzicht in de effectiviteit voor de gemeenschap. Bovendien zijn er ook cijfers beschikbaar over de water-, groente- en fruitconsumptie en de beweging van kinderen. Deze elementen hebben ook weer invloed op de hoofddoelstelling van JOGG (overgewicht stabiliseren, maar het liefst verminderen). Ten tweede komt in de interviews de gepercipieerde effectiviteit van de respondenten aan bod: in hoeverre beschouwen zij de aanpak als succesvol en waarom? Worden ook andere doelstellingen behaald, naast de hoofddoelstelling van JOGG? Ten derde staan de effecten van Provan & Milward (2001) centraal, waarmee de effectiviteit voor het netwerk en deelnemers van het samenwerkingsverband centraal staat. Hoe worden de interventies ervaren door de doelgroep zelf? Blijft het samenwerkingsverband doorgaan met de huidige aanpak? De effectiviteit voor de gemeenschap is relevant door de eerste twee elementen (effectiviteit wat betreft cijfers en gepercipieerde effectiviteit). De triangulatie is geoperationaliseerd in onderstaande tabel.

Tabel 5: Operationalisering effecten JOGG

Begrip	Definitie	Indicator	Waarden
Effecten JOGG	Geen definitie, dus triangulatie: 1. Cijfers overgewicht (effectiviteit voor de gemeenschap) 2. Gepercipieerde effectiviteit door samenwerkingspartners 3. Effectiviteit voor netwerk en deelnemers van samenwerking	- Doelstellingen behaald: problemen verminderd (1) - Ervaringen effecten (2) - Groei netwerk (3) - Hoeveelheid aangeboden diensten (3) - Opzet en behoud samenwerking (3) - Structuur samenwerking (3) - Verhouding diensten (3) - Overleven samenwerking (3) - Toegang dienstverlening (3) - Meer middelen (3) - Outcomes/ervaringen doelgroep (3)	- Daling in de cijfers van overgewicht en/of stijging in de subdoelstellingen: meer bewegen, meer water, meer groente- en fruitconsumptie (1) - Omschrijving positieve ervaringen (2) - Aantal netwerkpartners neemt toe (3) - Aantal producten/diensten neemt toe (3) - Samenwerking bestaat nog (3) - Samenwerking kent duidelijke structuur (3) - Aanwezigheid verhouding diensten (3) - De diensten zijn toegankelijk (3) - Gedurende samenwerking zijn meer middelen verkregen vergeleken met voorafgaand aan de samenwerking (3) - Doelgroep heeft positieve ervaringen (3)

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Vanwege de waarde van dit onderzoek is het belangrijk om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Indien een onderzoek valide en betrouwbaar is, kan een onderzoek herhaald worden.

3.3.1 Validiteit

Met de validiteit wordt de geldigheid van een onderzoek bedoeld, waar twee typen van bestaan: interne en externe validiteit. De interne validiteit bepaalt of met het onderzoek daadwerkelijk gemeten wordt wat beoogd was (Bryman, 2012). Deze vorm van validiteit is gewaarborgd door het opstellen van een conceptueel model en een operationalisering van de belangrijkste indicatoren van dit onderzoek. Aan de hand van de operationalisering is een topiclijst ontwikkeld, die gebruikt wordt bij de afname van interviews. Aangezien het om een vergelijkend onderzoek gaat, is de informatie van de verschillende casussen op een vergelijkbare manier geanalyseerd en beschreven. Dit tracht de interne validiteit te waarborgen. Bij de externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. De generaliseerbaarheid is in veel gevallen van kwalitatief onderzoek beperkt, omdat het vaak om casestudies en kleine *samples* gaat (Bryman, 2012). Van alle JOGG-gemeenten in Nederland is een selectie gemaakt, maar het is echter onduidelijk in hoeverre de resultaten van dit onderzoek ook gelden voor alle andere, niet-onderzochte JOGG-gemeenten. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is dus beperkt, er is echter wel bewust gekozen voor een meervoudige casestudy. Het onderzoek gaat in op meerdere cases waarbinnen ook verschillende vormen van PPS worden onderzocht. Hiermee beoogt het onderzoek verschillende vormen van PPS met elkaar te kunnen vergelijken, maar de generaliseerbaarheid daarvan blijft beperkt. Het doel van dit onderzoek is echter ook niet om te generaliseren, aangezien er voor een verdiepende onderzoeksmethode gekozen is.

3.3.2. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid hangt af van de mate van stabiliteit bij het herhalen van de metingen van dit onderzoek. Dit betekent dat een herhaling van de metingen dezelfde resultaten oplevert (Bryman, 2012). Deze mate van stabiliteit wordt onder andere bepaald door gebruik te maken van verschillende meetinstrumenten (triangulatie). Dit onderzoek maakt zowel gebruik van documentanalyse als van interviews en voldoet dus daarmee aan dit criterium. Een andere tactiek die de betrouwbaarheid van een onderzoek verhoogt is de nauwkeurige documentatie van activiteiten van het onderzoek (Silverman, 2011). De methodiek van dit onderzoek is transparant beschreven, waardoor een andere onderzoeker weet hoe het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou moeten worden. Daarnaast zijn de interviews afgenomen aan de hand van een topiclijst, opgenomen met audioapparatuur en getranscribeerd. Door de interviews op dezelfde wijze af te nemen, kunnen de gesprekken teruggeluisterd of teruggelezen worden. Hiermee wordt voorkomen dat er te snel conclusies worden getrokken (Silverman, 2011). Daarnaast kunnen deze data op verzoek worden opgevraagd, waardoor een andere onderzoeker de originele resultaten kan inzien.

De vorige hoofdstukken vormen van de basis van het onderzoek, waarna het empirische gedeelte kan starten. Dit hoofdstuk biedt meer contextinformatie over JOGG en dient als verkenning voor (potentiële) succesvolle JOGG-gemeenten op het gebied van PPS waar de uiteindelijke caseselectie op gebaseerd is. Ook licht het de (potentiële) rol van de GGD binnen JOGG toe.

4.1. Context JOGG

Om goed te kunnen begrijpen waarin de JOGG-aanpakken van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle van elkaar verschillen en wat ze gemeen hebben, is het nuttig om eerst een context te schetsen over de JOGG-aanpak.

4.1.1. JOGG

JOGG is een landelijke stichting die werkt aan een nationaal programma dat gericht is op het terugdringen van het aantal kinderen met overgewicht. De stichting is in 2015 opgericht, maar werkte daarvoor al vijf jaar in de vorm van een consortium aan het nationale programma. Aanleiding voor dit consortium was de zorgwekkende trend dat het aantal kinderen met overgewicht toeneemt. Hoewel overgewicht verschillende oorzaken kan hebben, spelen ongezonde voeding en te weinig bewegen een grote rol. Volgens JOGG is het belangrijk om hier aandacht aan te besteden, met specifieke aandacht voor bewustwording (Bakker, Pansier, Hulst & Laan, 2018). JOGG heeft een aanpak ontwikkeld, die sterk gebaseerd is op de Franse EPODE-methode: *Ensemble Prévenons l'Obésité des Enfants*, dat staat voor 'laten we samen overgewicht bij kinderen aanpakken'. De kern van de aanpak is dat overgewicht gezamenlijk moet worden aangepakt, daarom richt JOGG zich op kinderen van 0 tot 19 jaar en de omgeving van kinderen (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A). Hiervoor werkt JOGG Nederland samen met landelijke partners, zoals het Voedingscentrum, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (hierna: RIVM), Jeugdfonds Sport en Cultuur, Cruyff Foundation, Albert Heijn, Zilveren Kruis, Unilever, Sligro en Spadel (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-C).

Het doel van JOGG is om in 2020 voor één miljoen kinderen een gezonde leefomgeving te hebben gecreëerd, waardoor meer kinderen op gezond gewicht zullen zijn. Hiervoor zet JOGG zich in om meer aandacht te krijgen voor gezonde voeding, sport en beweging. Ook draagt JOGG bij aan het creëren van een gezonde omgeving van de kinderen, zoals op scholen en sportverenigingen (bijvoorbeeld dankzij Gezonde Kantine). Volgens JOGG moet de gezonde keuze weer normaal worden (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A).

JOGG werkt aan de hand van vijf pijlers:

1. Politiek-bestuurlijk draagvlak. Een integrale aanpak is effectief als er politiek-bestuurlijk draagvlak is van de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en beleidsmakers van diverse beleidsterreinen (Jongeren op Gezond Gewicht, z.d.-A).
2. PPS. Het bedrijfsleven heeft een grote impact op de leefomgeving van kinderen en wordt betrokken om een verandering teweeg te brengen (Jongeren op Gezond Gewicht, z.d.-A).
3. Sociale marketing. JOGG zorgt voor bewustwording en gedragsverandering op leefstijlthema's, zoals het eten van groenten en het drinken van meer water. Binnen deze pijler bestaan er themacampagnes, waar JOGG-gemeenten mee aan de slag kunnen. De drie themacampagnes zijn: "DrinkWater", "Gratis Bewegen, gewoon doen!" en "Groente... zet je tanden erin!" (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A).
4. Monitoring en evaluatie. Het is een lerende aanpak. Monitoring en evaluatie maakt inzichtelijk of een JOGG-gemeente op de goede weg zit of dat bijsturen noodzakelijk is (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A). Ook wordt kennis opgebouwd samen met onafhankelijke onderzoeksbureaus (Collard et al., 2018).

5. Verbinding preventie en zorg. Preventie, zorg en welzijn zijn verbonden in een integrale aanpak voor een gezonde jeugd (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-A).

Dit onderzoek richt zich op de tweede pijler: PPS. Zoals bij de pijler vermeld staat, is het belangrijk om het bedrijfsleven bij de aanpak te betrekken. De PPS binnen JOGG zijn vormen van het alliantie- of partnerschapsmodel, omdat JOGG te maken heeft met een complex maatschappelijk vraagstuk: overgewicht bij kinderen en jongeren terugdringen. Ook zijn er binnen JOGG veel actoren, die samen werken aan een gemeenschappelijk doel en verschillende deelprojecten. De relaties tussen publieke en private partners zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid.

Private actoren kunnen een bijdrage aan PPS leveren in de vorm van de 5 M's:

- Munten: een (meerjarige) financiële bijdrage, dat ingezet kan worden voor het algemene programma of specifieke activiteiten.
- Mensen: kennis en expertise. Het gaat hier bijvoorbeeld om personele capaciteit in de vorm van denkkraft in de stuurgroep, het uitwisselen van expertise op het gebied van marketing en hulp bij het organiseren van een evenement.
- Massa: netwerken. Zo kan een partner het eigen netwerk enthousiasmeren over de JOGG-aanpak, waardoor (een deel van) het netwerk wellicht ook betrokken wil worden bij de aanpak. Dit vergroot de aandacht voor de JOGG-aanpak.
- Middelen: faciliteiten en goederen, zoals het leveren van fruit of waterbidons.
- Media: inzet van communicatie en marketing. Voorbeelden hiervan zijn websites, jaarverslagen, etalages en (sociale) media (Jongeren Op Gezond Gewicht, 2014).

4.2.2. JOGG-gemeenten

Hoewel JOGG een nationaal programma is en ook landelijke partners kent, is de aanpak georganiseerd op lokaal niveau. De landelijke JOGG-professionals zetten zich in om de gemeenten te ondersteunen, omdat de lokale JOGG-professionals dichterbij de einddoelgroep staan. Zij hebben daardoor beter inzicht in hoe het lokale bestuur, buurtbewoners en lokale partijen kunnen samenwerken (Jongeren Op Gezond Gewicht, z.d.-D).

Gemeente Zwolle was de eerste JOGG-gemeente en startte in 2010. In 2018 waren al 138 gemeenten een JOGG-gemeente (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2018). JOGG-gemeenten focussen met de aanpak op de wijken waar de problemen het grootst zijn (aandachtswijken), maar kunnen zich ook inzetten voor de gehele gemeente. Zodra een gemeente zich aansluit bij JOGG, is de gemeente verantwoordelijk om een JOGG-regisseur aan te stellen voor tenminste zestien uur per week. De JOGG-regisseur kan echter wel door verschillende organisaties geleverd worden, zoals de gemeente, de GGD, een welzijnsstichting of een sportstichting. De JOGG-regisseur is de schakel naar verschillende omgevingen, voert procesregie en heeft een coördinerende rol (Loket Gezond Leven, 2018).

4.2 Succesvol in PPS

Zoals in hoofdstuk drie al is aangehaald, is het moeilijk om vast te stellen wat het succes van een JOGG-aanpak is. Aangezien uit dit onderzoek lessen getrokken moeten worden over de PPS van de JOGG-aanpak, moesten daarom gemeenten geselecteerd worden die al goed bezig zijn met PPS. Om die reden is van alle 138 JOGG-gemeenten (stand van zaken in 2018) een selectie gemaakt (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2018). Het eerste selectiecriteria is de startdatum van de JOGG-aanpak: hoe eerder een gemeente met de JOGG-aanpak begonnen is, hoe meer ervaring er is opgebouwd. Het opstarten van PPS vergt tijd en kent meestal niet de hoogste prioriteit bij de start van de JOGG-aanpak. Hierdoor is het minder relevant om een gemeente te selecteren die tussen 2015-2018 gestart is met de JOGG-aanpak, vergeleken met een gemeente die tussen 2010-2014 is gestart. In totaal zijn 72 gemeenten tussen 2010 en 2014 gestart met de JOGG-aanpak. Vervolgens zijn de aanpakken van deze 72 gemeenten globaal bekeken, waarbij gefocust werd op het aantal partners en de diversiteit van de partners. Wat betreft de diversiteit is gekeken naar de aanwezigheid van publieke én private actoren, maar ook diversiteit qua type organisaties. Zo

is een JOGG-aanpak met organisaties uit de levensmiddelenindustrie, de sportindustrie en kennisinstituten gevarieerder dan een aanpak waar alleen samengewerkt wordt met diëtisten. Vervolgens is voor de 72 gemeenten ook bekeken wat de resultaten zijn wat betreft de cijfers over overgewicht onder kinderen. Op basis van deze criteria bleven zestien van de 72 gemeenten over. Hieruit is een random selectie gemaakt, waardoor gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle overbleven. In bijlage A is de empirische verkenning van de 72 gemeenten inzichtelijk gemaakt. Twee van de overgebleven cases (gemeenten Breda en Zwolle) worden door JOGG Nederland vaak als voorbeeld op het gebied van PPS genoemd (M. Tibbe, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). De vraag is of zij inderdaad zo succesvol zijn in PPS. De volgende hoofdstukken gaan voor de afzonderlijke cases in op de factoren van PPS en de effecten van de samenwerkingen.

4.3 Potentiële rol GGD binnen JOGG

Gezien de taken die de GGD uitvoert, is zij in veel gemeente ook betrokken bij de JOGG-aanpak en de samenwerkingen binnen de aanpak. Deze paragraaf gaat in op wat de rol van de GGD kan zijn binnen deze samenwerkingen.

Iedere gemeente moet beschikken over een GGD, die taken op het gebied van gezondheid kan uitvoeren. De gemeenten hebben een verantwoordelijkheid voor de organisatie van de jeugdgezondheidszorg (hierna: JGZ), de uitvoering daarvan is meestal bij de GGD belegd. De GGD'en hebben de taak om de gezondheid van inwoners te bevorderen, te beschermen en te bewaken (GGD Gooi en Vechtstreek, 2018). De GGD voert hiervoor verschillende deeltaken uit. Zo heeft de GGD regelmatig contact met kinderen en hun ouders en met jongeren tot achttien jaar, dit contact vindt meestal plaats op het consultatiebureau of op school. Daarbij kan de GGD kinderen, jongeren en hun ouders ondersteunen of verwijzen naar andere hulpverleners. Daarnaast geeft de GGD voorlichting op het gebied van gezondheid, opvoeding en ontwikkeling. Ook worden er diverse projecten uitgevoerd die gericht zijn op het (preventief) verbeteren van de gezondheid en leefstijl van mensen, in het bijzonder kinderen en jongeren (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, z.d.-A). Eén van die projecten is JOGG.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur over succesfactoren en factoren van het collaborative governance model zijn er een aantal potentiële rollen voor de GGD, gezien haar taken zoals hierboven omschreven. Allereerst heeft de GGD de wettelijke taak om de gezondheid en leefstijl van inwoners te monitoren, dit wordt gedaan door de epidemiologen van de GGD. Dit past vanuit de literatuur goed bij het output gericht werken, want de gegevens die de GGD verzameld gaan onder andere over de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG (minder overgewicht, meer beweging, meer water-, groente- en fruitconsumptie). Daarnaast kan de GGD een bijdrage leveren aan de samenwerking door middel van expertise en kennisoverdracht van mensen, in het bijzonder van de gezondheidsbevorderaars, beleidsadviseurs en eventueel ook van de artsen van JGZ. Tot slot kan de GGD ook taken van de bestuurlijke trekker, het procesmanagement en het faciliterend leiderschap op zich nemen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het leveren van een JOGG-regisseur vanuit de GGD, dat door verschillende gemeenten ook gedaan wordt.

5.1 Inleiding

Alkmaar is in 2012 JOGG-gemeente geworden en startte in eerste instantie in de wijken Overdie, Oudorp en West (Hoefplan). Sinds 2018 is de aanpak in de gehele gemeente Alkmaar opgezet (Gemeente Alkmaar, z.d.-A). Stichting MEE & de Wering voert in Alkmaar regie op JOGG en levert ook de JOGG-regisseurs (Mee & de Wering, z.d.). JOGG-Alkmaar beschikt inmiddels over een netwerk van meer dan 65 publieke en private partners. Hier vallen ook scholen en kinderdagverblijven onder, die meestal in andere gemeenten niet als partner worden gezien, maar wel als onderdeel van het netwerk. Volgens respondent 1 zijn het wel echt partners, ondanks dat zij andere dingen doen dan bijvoorbeeld private partijen. De partners doen niet allemaal hetzelfde, maar het is niet zo dat een deel van de partners alleen het gedachtegoed van JOGG een warm hart toedraagt en daarom beter getypeerd zou kunnen worden als supporter. Alle samenwerkingspartners doen iets anders, maar vanuit JOGG-Alkmaar worden onderlinge samenwerkingen erg gestimuleerd (respondent 1).

Dit hoofdstuk beschrijft welke samenwerkingen er in JOGG-Alkmaar zijn en gaat in op de vormgeving van deze samenwerkingen en de aanwezigheid van de succesfactoren en factoren uit het collaborative governance model. Daarna volgen de effecten van de samenwerking op het gebied van de hoofd- en subdoelstellingen, gepercipieerde effectiviteit, ervaring van de doelgroep en de toekomst van de samenwerkingen. Hierna volgt een beschrijving van de rol van de GGD binnen JOGG-Alkmaar. Het hoofdstuk eindigt met een korte conclusie over de samenwerkingen binnen Alkmaar.

5.2 Samenwerkingen

Rabo AZ Foodtour (RAFT)

De grootste bestaande samenwerking van JOGG-Alkmaar is de Rabo AZ Foodtour (hierna: RAFT). Binnen dit project werken GGD Hollands Noorden, JOGG-Alkmaar, voetbalclub Alkmaar Zaanstreek (hierna: AZ), Rabobank en Greenport Noord-Holland Noord (een PPS voor de agrarische sector, hierna: Greenport NHN) samen. De RAFT is een negendelige lessenserie, die bestaat in de vorm van een film, iedere les gaat over een bepaald thema. De vlogger en voetballers van AZ hebben een belangrijke rol in de lessenserie (respondent 3). Na de lessen sturen de kinderen een eindvlog op. De tien klassen met de beste eindvlog worden uitgenodigd voor de Foodclinic, die bestaat uit vier onderdelen: een meet & greet met de vlogger, een rondleiding door het AZ voetbalstadion, een beweegactiviteit met een stormbaan op het trainingsveld van AZ en het schijf van vijf spel (respondent 2). Het schijf van vijf spel is een interactieve manier voor kinderen om aan de slag te gaan met het thema voeding (Sportservice Ede, z.d.), daarbij mogen zij ook fruitspiesen prikken en eten. De allerbeste eindvlog mag met de hele klas een wedstrijd van AZ bijwonen (respondent 2).

Recent is met de partners van RAFT een samenwerkingsovereenkomst getekend. In eerste instantie werd besloten om hier geen formele aangelegenheid van te maken, omdat zo'n overeenkomst het ook 'zwaar' kan maken. Respondent 1 ziet dit namelijk als een extra drempel voor partijen. In dit geval kwam het verzoek juist vanuit een van de partijen zelf: de Rabobank. Waarom de Rabobank dat initieert, omschrijft respondent 1 als volgt: "Dan merk je ook gelijk dat het een bank is, een commerciële instelling natuurlijk ook, die kijken er heel zakelijk naar".

AH & Resto Van Harte

JOGG-Alkmaar heeft samen met supermarktketen Albert Heijn (hierna: AH) een activiteit ontwikkeld, genaamd 'Op bezoek bij', de basisschoolkinderen gaan naar AH om een supermarkt-safari te doen (respondent 1). Bij verschillende afdelingen van AH worden kleine opdrachten in het kader van een gezonde leefstijl uitgevoerd, waardoor kinderen een beeld krijgen van de verschillende soorten producten uit de supermarkt (Gemeente Alkmaar, z.d.-B). Met AH is een samenwerkingsovereenkomst gesloten, omdat daar volgens respondent 1 veel mee samengewerkt wordt. Bovendien is AH een landelijke partner en stond deze partij

ook open voor het tekenen van een overeenkomst.

AH werkt ook samen met Resto van Harte, een organisatie die ontmoetingen tussen buurtbewoners mogelijk maakt onder het genot van een maaltijd. Het idee achter de samenwerking tussen AH en Resto Van Harte is om kinderen te leren hoe ze zelf gezond kunnen koken. De hele klas uit groep zeven en/of acht maakt eerst een keuze uit een aantal gezonde menu-opties (voor-, hoofd-, bij- en nagerechten). De kinderen krijgen een boodschappenlijstje mee en gaan zelf boodschappen doen in AH, de kinderen leren hoe je gezondere keuzes kan maken: minder zout, minder vet, minder suiker (respondent 4). Na deze safari door de winkel, gaan de kinderen koken in de keuken van Resto van Harte met de producten die ze zelf gekocht hebben. 's Avonds komen de vaste gasten van Resto van Harte eten, maar ook ouders, broertjes en zusjes van de kinderen zijn uitgenodigd om een hapje te komen mee eten (respondent 4).

Sligro

Hoewel Sligro een landelijke partner is die niet per se gekoppeld is aan gemeenten, is het wel zo dat JOGG-Alkmaar samenwerkt met horecagroothandel Sligro, dat staat voor Slippens Groothandel (respondent 5). De samenwerking tussen Sligro en JOGG-Alkmaar is vooral gericht op de sportverenigingen. Sligro heeft in samenwerking met de Koninklijke Nederlandse Voetbaldbond (hierna: KNVB) een Lekker Bezig kantine ingericht (respondent 1). Dit is een kantine met een gouden certificaat, daar komen andere clubs uit de regio kijken hoe je een kantine gezond in kan richten. Sligro biedt assortimentsoplossingen voor een gezonde (sport)kantine. Er wordt gewerkt met een toolbox voor klanten, daarin zien zij verantwoorde keuzes en alternatieven, die Sligro kan leveren. Ook kunnen klanten promotiemateriaal ontvangen om zo de verantwoorde alternatieven in de kantine onder de aandacht te brengen en/of te stimuleren (respondent 5). Met Sligro is ook een contract getekend, maar dit is vanuit JOGG Nederland georganiseerd en niet vanuit JOGG-Alkmaar (respondent 5).

Scholen en kinderopvang

Bij de scholen is het zo dat JOGG de thema's introduceert. De thema's zijn Drink Water, Gratis Bewegen en Groente. Daar komt binnenkort ook het thema Slaap Lekker bij. De scholen rollen deze thema's vervolgens uit, zij moeten met het materiaal van JOGG aan de slag gaan. Dit geldt ook voor de kinderopvangcentra, waar bijvoorbeeld de Smakelijke Moestuinen zijn geïntroduceerd (respondent 1). Peuters leren door de moestuinen groenten kennen: hoe groenten groeien, ruiken, eruit zien, maar vooral ook hoe ze smaken (JOGG-Alkmaar, 2019). Hiervoor wordt samengewerkt met Natuurgids Alkmaar en met de moestuin vrouwen van het Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid (hierna: IVN) (respondent 1).

Natuur- en Milieu Educatie

Ook de Natuur- en Milieu Educatie (hierna: NME) is een partner van JOGG-Alkmaar. Zij hebben een programma ontwikkeld dat 'Gezond Bezig' heet, waarbij kinderen op bezoek gaan bij een volkstuin (respondent 1). Ze krijgen een rondleiding in de tuin en tips over hoe ze hun eigen moestuintje kunnen aanleggen. Ook krijgen ze uitleg over de schijf van vijf en doen ze het bijpassende schijf van vijf spel. Vervolgens kunnen ze zelf een gezond broodje maken in een echte foodtruck (Gemeente Alkmaar, z.d.-B).

Alkmaar Sport NV

Alkmaar Sport NV werkt samen met JOGG aan KidzzFIT. KidzzFIT heeft als doel basisschoolkinderen minimaal drie lesdagen 15 minuten extra te laten bewegen (Alkmaar Centraal, 2017). De invulling van het beweegmoment van KidzzFIT is vrij, maar Alkmaar Sport geeft wel enkele richtlijnen mee, zo wordt er bij voorkeur buiten gesport en kan er ook gekozen worden voor (samenwerkings)spellen in groepsverband (Alkmaar Sport, z.d.).

Uit bovenstaande blijkt dat JOGG-Alkmaar een uitgebreid netwerk heeft dat voor een groot deel bestaat uit publieke partners, maar waar ook private partners werken uit verschillende sectoren, zoals sport, financiën, voeding en educatie. Het gaat om zowel landelijke JOGG-partners als lokale bedrijven waar JOGG-Alkmaar mee samenwerkt. Opvallend is dat er veel

wordt samengewerkt in projecten waarbij meerdere samenwerkingspartners een rol hebben, zoals bij AH & Resto en bij de RAFT. Dit is redelijk uniek wat betreft de vormgeving van de PPS binnen JOGG.

5.3 Succesfactoren/bevorderende factoren

Vanuit de literatuur zijn een aantal succesfactoren voor PPS geformuleerd. In deze paragraaf wordt onderzocht of en in hoeverre deze succesfactoren gelden voor de casus Alkmaar.

Waarom en met wie samenwerken?

Volgens respondent 1 zijn de eerste geselecteerde PPS-partners voor de JOGG-aanpak eigenlijk de scholen, omdat de door JOGG geïntroduceerde thema's op de scholen uitgerold moeten worden. Dit geldt ook voor de kinderopvangcentra. JOGG-Alkmaar zoekt daarna de samenwerkingspartners die in de leefomgeving van de kinderen voorkomen, daarvoor is een inventarisatie gemaakt van actoren. Op basis daarvan is de selectie van partijen volgens respondent 1 gemaakt, waarna deze partijen benaderd zijn door JOGG-Alkmaar. Twee respondenten geven echter aan dat zij het niet zo ervaren dat zij een partner geworden zijn van JOGG, maar dat het voor hen eigenlijk andersom voelt. Zo geeft respondent 3 aan dat JOGG in de gaten kreeg waar Greenport NHN, AZ en Rabobank mee bezig waren. Doordat JOGG en RAFT op hetzelfde thema zitten, heeft JOGG gevraagd om mee te doen. JOGG gaf, samen met de GGD, aan dat zij van meerwaarde konden zijn. De andere respondent stelt dat zij de signalen van kinderen met overgewicht in de wijken opving en daarom haar plan bedacht over 'Samen koken, samen eten'. Toen ze van JOGG hoorde, heeft zij JOGG benaderd om dit samen op te pakken (respondent 4). Hieruit blijkt dat het bij PPS binnen JOGG niet altijd zo is dat de JOGG-regisseur de partijen selecteert en benadert om deel te nemen aan de aanpak, maar dat het ook andersom kan gebeuren.

Daarnaast zien de partijen ook een reden om deel te nemen aan de samenwerking. Voor twee respondenten past JOGG goed binnen de eigen werkzaamheden en daarom is er een meerwaarde om de samenwerking aan te gaan. Dit wordt bijvoorbeeld aangegeven door respondent 2, want het aandachtsgebied van deze respondent ligt binnen haar werkzaamheden op voeding, beweging en gezond gewicht. Er zijn veel raakvlakken met het werk, bijvoorbeeld op het gebied van Gezonde School. Bovendien is JOGG een landelijk erkend programma, waar zij en haar organisatie GGD achter staan. Respondent 5 stelt dat de missie en visie van Sligro staat voor goed, eerlijk en lekker eten. Aangezien Sligro producten levert aan sportkantines, scholen, bedrijfskantines en restaurants, is het een belangrijke speler op het gebied van gezonde kantines. JOGG zit, samen met bijvoorbeeld het Voedingscentrum, ook in die wereld en daarom zijn JOGG en Sligro een samenwerking aangegaan. Echter stelt een andere respondent (3) dat er voor hem niet zozeer meerwaarde is om partner te worden voor JOGG, maar dat dankzij de samenwerking vooral projecten gerealiseerd konden worden. "Alle puzzelstukjes vielen bij die RAFT in elkaar. Voor Greenport NHN is het heel belangrijk om hier aan mee te doen" (respondent 3). Hieruit blijkt dat partijen de meerwaarde inzien om samen te werken, maar dat het voor deze drie respondenten vooral een logische keuze is om deel te nemen aan de projecten, waar zij samen met JOGG aan samenwerken.

Naast de meerwaarde die gezien wordt om samen te werken, stellen twee partijen dat zij zelf ook van meerwaarde zijn voor de samenwerking. Respondent 1 stelt dat elke samenwerking zo zijn meerwaarde heeft, maar dat JOGG ook wel andere partners moet overtuigen van de meerwaarde van JOGG. De meerwaarde van JOGG zit volgens haar op het gebied van netwerk en expertise, maar zij stelt dat het voor private partijen ook aantrekkelijk kan zijn om met een partij in zee te gaan zonder winstoogmerk. Ook de GGD beschouwt zichzelf als meerwaarde voor de andere partijen: "...daar zijn ook mooie raakvlakken met JOGG. Het sluit heel goed aan ook. Ik voel het ook wel als meerwaarde, ik heb het gevoel dat wij ook een nuttige bijdrage leveren" (respondent 2).

Visie, taakverdeling, belangen en verwachtingen

Om ervoor te zorgen dat de neuzen dezelfde kant op staan binnen een samenwerking, moet

er sprake zijn van een gezamenlijke visie en probleemdefinitie. Dergelijke zaken worden vaak aan de start van een samenwerking naar elkaar uitgesproken. Zo geeft respondent 1 aan dat bij de start van elke nieuwe samenwerking wordt gekeken en besproken wat het gemeenschappelijke is waar beide partijen voor willen gaan. In het geval van Sligro worden de gemeenschappelijke doelstellingen ook opgenomen in het contract (respondent 5).

Dat er bij JOGG-Alkmaar sprake is van een gedeelde visie op wat er bereikt moet worden binnen JOGG, wordt beaamd door respondent 1: "Ja, het is wel zo dat ze ook heel erg kijken naar hoe ze ervoor kunnen zorgen dat de leefomgeving van de jeugd en kinderen gezonder wordt. Dat moeten we met elkaar doen. We hebben daar allemaal een verantwoordelijkheid in. Iedereen kijkt vanuit zijn eigen achtergrond en expertise wat die daarin kan inbrengen". Een mogelijke verklaring voor deze gedeelde visie en probleemdefinitie, is dat de werkgroep van JOGG-Alkmaar werkt met jaarplannen: "Wat ik heel fijn vind hier is dat de JOGG-regisseur per jaar een soort voorstel of plan maakt. Dat wordt ook in de werkgroep gedeeld en er wordt om input gevraagd. Er is eerst een evaluatie van het afgelopen jaar natuurlijk, daar kan ik dan ook nog input voor leveren. Dan wordt er een nieuw plan gemaakt en als ik daar ideeën over heb, dan heb ik de kans om input daarvoor aan te leveren" (respondent 2). Voor een los project, zoals de RAFT, wordt ook een klankbordgroep georganiseerd om input op te halen bij alle partijen (respondent 3). Respondent 4 en respondent 5 beamen dat de neuzen dezelfde kant op staan bij de partners onderling, de reden hiervoor is volgens respondent 4: "want iedereen snapt natuurlijk het belang hier van".

Ook de taak- en rolverdeling wordt besproken aan het begin van de samenwerking en wordt daarna vastgelegd in een draaiboek, bijvoorbeeld bij 'Samen koken, samen eten' (respondent 4) en bij RAFT (respondent 2 en 3). Ook binnen het contract van Sligro is aangegeven wie wat doet (respondent 5).

Wat betreft de verdeling van risico's valt het op dat de risico's die partijen zelf benoemen, meestal ook door de desbetreffende partij worden gedragen of dat ze zich in ieder geval er bewust van zijn dat het een risico is en hoe ze daar mee om moeten gaan. Dit is volgens de wetenschappelijke literatuur een goede manier om deze risico's te verdelen. Een van de risico's is volgens respondent 2 dat er kritische geluiden kunnen ontstaan over gemeenschappelijke regelingen en hetgeen de gemeente doet. De GGD gaat met dit risico om door te laten zien wat de organisatie zoal doet. Daarbij heeft de GGD geprobeerd om alle gemeenten binnen de regio JOGG-gemeente te laten worden, die keuze hebben echter niet alle gemeenten gemaakt. Slechts een van de respondenten benoemde een risico waar de partij zelf nog geen oplossing voor heeft gevonden, dat is namelijk dat er geen financiële vergoeding voor de partners is voor deze samenwerking, het is namelijk op basis van vrijwillige inzet van partijen (respondent 4).

Daarnaast wordt aan het begin van de samenwerking ook besproken wie wat doet en wat partijen voor elkaar kunnen betekenen (respondent 1). Dit draagt bij aan het managen van de verwachtingen van partijen. Verschillende respondenten benoemen dit, zo gaf respondent 2 aan: "Je weet wat je voor elkaar kan betekenen, dat is ook wat". Ook respondent 5 benoemt dat de verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken.

Toch kunnen de belangen van de verschillende partijen wel eens conflicteren binnen PPS. Om daar rekening mee te houden, stelt respondent 1 dat het van belang is om goed te luisteren naar de andere partijen. Als zij aangeven dat er nu even niet samengewerkt kan worden, dan moet je het daar als JOGG ook bij laten. Daar voegt zij aan toe: "Tuurlijk, elke partij heeft een organisatiebelang dus je moet ook wel kijken of het niet conflicteert en daar moet je dan ook wederzijds respect voor hebben gewoon" (respondent 1). Dat er sprake kan zijn van verschillende belangen, wordt ook uitgesproken door de verschillende partijen. Zo zegt respondent 5: "Dat is wel iets wat we weten en dat ook duidelijk van beide kanten is uitgesproken. Dat wil niet zeggen dat dat wel eens lastig is en botst, want het werkt nou eenmaal wat anders en daar probeer je de beste weg in te vinden die er is. Als je maar dat gemeenschappelijke doel voor ogen houdt en wat wij als bedrijf belangrijk vinden en als je daar iets bij opzet wat bij beide partijen past, kom je daar meestal wel goed uit". Respondent

3 beaamt dit. Voor respondent 4 geldt dat de belangen en doelen van Resto Van Harte niet anders zijn dan die van JOGG, dus daar hoeft geen rekening mee gehouden te worden.

Relaties met partners

De partners werken in projecten met elkaar samen en komen geregeld bij elkaar in werkgroepen. Twee succesfactoren hebben te maken met de relatie die partijen onderling en met de JOGG-regisseur hebben, namelijk vertrouwen en transparantie. Wat betreft het vertrouwen noemen vier van de respondenten de vertrouwensrelatie goed of prima. Volgens respondent 1 is er zeker sprake van een vertrouwensband die de partijen met elkaar opbouwen, hoewel dat wel tijd nodig heeft. Dit blijkt voor haar uit het feit dat de partners als collega's voelen. "Het lijken wel collega's af en toe. Zo makkelijk. Ik denk dat de kunst is door niet in elkaars werkveld te zitten, je moet niet concurrerend van elkaar zijn". Een van de respondenten kon deze vraag niet beantwoorden, omdat er voor een landelijke partner relatief weinig contact is met lokale JOGG-partners (respondent 5).

Op het gebied van transparantie geven alle respondenten aan dat er sprake is van openheid, transparantie en dat het mogelijk is om negatieve informatie met elkaar te delen. Openheid is voor de respondent 1 belangrijk: "En wees open in wat je doet, dus ga niet stiekem achter onze rug wat doen waarvan je denkt dat het niet slim is om dat te doen". De communicatie verloopt volgens haar goed, ook negatieve dingen kunnen gedeeld worden. Zo stelt zij: "Soms kan je ook gewoon tegen elkaar zeggen dat iets niet werkt of dit is het gewoon niet. Dat is denk ik ook wel wat belangrijk is". Respondent 3 zegt eigenlijk hetzelfde: "Wij hebben geen geheimen, we delen alles". Kortom, er is zeker sprake van vertrouwen én transparantie volgens de JOGG-partners.

Draagvlak

Hoewel draagvlak moeilijk te meten is, valt het wel op dat er steeds meer organisaties betrokken (willen) zijn bij JOGG. Zo waren er bij de NL Vitaal Bijeenkomst in Alkmaar maar liefst 150 deelnemers aanwezig. Dat zijn dus meer partijen dan enkel de partners van JOGG-Alkmaar, er zijn dus veel (maatschappelijke) organisaties die JOGG een warm hart toedragen (respondent 1). Voor zover maatschappelijke organisaties en inwoners bekend zijn met JOGG, zijn de reacties positief, aldus respondent 2. Hoewel er altijd sprake kan zijn van weerstand, bijvoorbeeld bij ouders, verwacht zij dat mensen over het algemeen niet tegen gezond gedrag kunnen zijn. Respondent 3 en 4 ontvangen ook positieve reacties. Voor respondent 5 is dit onvoldoende zichtbaar om hier een antwoord op te kunnen geven. Al met al is er dus sprake van draagvlak bij maatschappelijke organisaties en inwoners.

Ook het politieke draagvlak, ofwel de democratische legitimiteit, is aanwezig voor JOGG-Alkmaar. Twee respondenten die regelmatig contact hebben met de gemeente, beamen het bestaan van deze democratisch legitimiteit. Binnen Alkmaar zijn er twee wethouders die volgens respondent 1 de aanpak "een warm hart toedragen". Bij openingen van activiteiten of bijeenkomsten zijn zij er vaak allebei bij aanwezig. Ook respondent 2 stelt dat de gemeenteraad en het college in Alkmaar positief zijn over de lokale JOGG aanpak, daarbij geeft zij aan: "anders hadden ze het ook weer niet verlengd". Op basis van deze twee respondenten valt dus op te maken dat er sprake is van democratische legitimiteit van de lokale politiek in Alkmaar.

JOGG-regisseur

Zowel de bestuurlijke trekkersrol als degene die zich bezighoudt met procesmanagement, ligt bij JOGG-Alkmaar bij de zogenaamde JOGG-regisseurs. Vier respondenten benoemen de rol van de JOGG-regisseur als verbindend, aanjagend en iemand die partijen samenbrengt. "Enthousiasmeren, verbinden, dat zijn wel twee kenmerken van een JOGG-regisseur" (respondent 2). "Het is een aanjager, je moet af en toe een beetje gek zijn. Je moet zowel op het front als in de achterkant dingen durven te doen, je moet mensen mee durven nemen" (respondent 3). Een van de respondenten heeft geen contact met de JOGG-regisseur, omdat het een landelijke partner is en kan hier dus geen uitspraken over doen. De genoemde kenmerken passen goed bij de rol van de bestuurlijke trekker waardoor geconstateerd kan worden dat deze rol volgens vier respondenten goed belegd is bij de JOGG-regisseur.

Het procesmanagement ligt dichtbij de bestuurlijke trekkersrol in dit geval. Respondent 1 omschrijft dit als volgt: “Ik vind zeker dat de JOGG-regisseur een spin in het web is: de aanjager, de verbinder, de regisseur. Je moet wel zorgen dat je de helikopterview houdt”. Daarbij vult zij aan: “Je doet het zelf niet, maar je gaat wel zorgen dat het gedaan wordt” (respondent 1). De JOGG-regisseur maakt plannen en voorstellen, verbindt partijen met elkaar, organiseert bijeenkomsten enzovoorts (respondent 2, 3 en 4). Dit zijn taken die op het gebied van procesmanagement van belang zijn, de JOGG-regisseur pakt deze taken volgens de respondenten serieus op.

Output

De partners hebben allemaal hetzelfde doel voor ogen, maar het eindresultaat (in ieder geval stabiliseren van overgewicht bij kinderen, maar het liefst ook verminderen) blijft een gevoelig punt: “Het gaat uiteindelijk natuurlijk om die cijfers van overgewicht. Dat blijft wel heel moeilijk hoor met de cijfers van kinderen met overgewicht en registraties, dus dat is wel tricky” (respondent 2). JOGG is wel gericht op de hoofddoelstelling en kent ook subdoelstellingen en richt zich daar op. Nog specifiekere doelstellingen bestaan er niet bij JOGG-Alkmaar, dus daar zijn geen resultaten van, op dat gebied wordt er in Alkmaar dus niet zoveel output gericht gewerkt.

5.4 Collaborative governance

Naast de succesfactoren van PPS, zijn ook de factoren uit het collaborative governance model onderzocht. Een aantal factoren overlappen de succesfactoren, maar alle factoren komen aan bod.

Redenen voor samenwerking

Waarom de samenwerkingspartners van JOGG-Alkmaar wilden mee doen aan de samenwerking, is op bladzijde 39 reeds beschreven, dit kan worden gezien als hun motieven om deel te nemen. Er zijn door de respondenten geen beperkingen genoemd om partner te worden. Soms heeft de geschiedenis van coöperatie invloed op een nieuwe samenwerking. Om die reden is aan de respondenten gevraagd of zij al eens eerder hadden samengewerkt met (een aantal van) de samenwerkingspartners van JOGG-Alkmaar en indien dat het geval was, of de samenwerking dusdanig goed was bevallen dat ze nog een keer met die partij(en) in zee wilden gaan. Binnen Alkmaar hebben de partijen hier en daar al eens eerder met elkaar samengewerkt. Zo werkt de GGD al veel samen met de scholen en kinderdagverblijven onder andere via Gezonde School (respondent 2). Wat betreft de private partners vindt respondent 2 dat ze dat nog te weinig doen, daarom hebben ze zelf het initiatief genomen om aan te sluiten bij RAFT. In het verleden zijn er samenwerkingen geweest met Greenport NHN, Rabobank en Jumbo, maar dat mag vaker gebeuren volgens respondent 2. Ook Greenport NHN heeft al eerder samengewerkt met huidige partners: “We hadden al op meerdere fronten een samenwerking met Rabobank en AZ. Los van elkaar, maar ook met elkaar samen zaten we al in de RAFT” (respondent 3). Sligro heeft ook eerder samengewerkt met andere landelijke partners, maar niet per se met lokale partners uit Alkmaar (respondent 5). Dit waren allemaal positieve samenwerkingen en doordat er geen negatieve ervaringen waren, wilden deze partners opnieuw met andere partners samenwerken. De JOGG-regisseur en Resto van Harte hadden echter nog niet eerder samengewerkt met de huidige partners (respondenten 1 en 4).

Afspraken

Dat de neuzen dezelfde kant op staan binnen de samenwerking, is al gebleken uit verschillende succesfactoren. Dit geeft al aan dat er overeenstemming is over het probleem en hoe het aangepakt moet worden, een gedeeld begrip dus. Er bestaan echter ook binnen PPS bepaalde soorten basisprotocollen en basisafspraken. Voor JOGG-Alkmaar was een van de belangrijkste basisafspraken dat alles start op basis van gelijkwaardigheid (respondent 1). “Dus je gaat kijken: wat kan jij leveren en wat kan ik leveren? Waar zit het gemeenschappelijke waar we echt voor willen gaan? Dus het is echt iets wat je dan met elkaar bespreekt” (respondent 1). Hoe de verdere afspraken geregeld zijn, verschilt per partner. Zo hebben de samenwerkingspartners binnen de RAFT allemaal samenwerkingsafspraken vastgelegd

(respondent 2 en 3). Respondent 4 benoemt verder geen afspraken, behalve de taak- en rolverdeling die in het draaiboek wordt weergegeven. En respondent 5 stelt dat er wel afspraken zijn gemaakt, omdat het ook om een financiële vergoeding gaat. Er wordt dan een contract opgesteld met de taak- en rolverdeling, de bestaande belangen en doelstellingen en een *Code of Conduct*, dat aangeeft wat iemand wel of niet mag zeggen als samenwerkingspartner.

Inbreng partijen

De verschillende rollen van de partijen binnen de samenwerking zijn al eerder weergegeven. Hieruit valt op te maken dat alle respondenten een andere inbreng hebben op het gebied van resources (de vijf M's, zoals op bladzijde 35 staat beschreven). Opvallend is dat vrijwel alle vijf M's voorkomen (munten, mensen, massa, middelen), alleen de media (communicatie en marketing) ontbreekt. Er zijn drie partijen die een vorm van expertise inbrengen (mensen), maar wel op een ander onderwerp/thema.

Tabel 6: *Inbreng middelen van partners in Alkmaar*

Respondent 1	Mensen (expertise gezondheid) en massa (netwerk)
Respondent 2	Mensen (expertise monitoring en evaluatie)
Respondent 3	Mensen (expertise PPS en educatie), munten (financiën), massa (netwerk) en middelen (agrarische producten)
Respondent 4	Middelen (locatie) en mensen (vrijwilligers)
Respondent 5	Middelen (producten zoals toolbox, promotiemateriaal en producten aan directe klanten, zoals sportkantines)

Naast hun 5 M's wordt van de partners ook verwacht dat ze commitment tonen. Op de vraag of alle partijen even enthousiast mee doen en dus een vorm van commitment uiten, reageert respondent 1 stellig dat dit verschilt per partij. Zo is het bij scholen zo dat de ene school meer voorop loopt dan een andere school, bijvoorbeeld door wisselingen van personeel of door een ander beleid. Dat beleid hangt weer af van het publiek dat op een school komt (respondent 1). Zij zegt daarbij: "Maar er zijn scholen die vijf dagen in de week water drinken en alleen groenten en fruit doen als tussendoortje, dus die houden zich heel strikt aan alles. En je hebt ook scholen die zeggen dat ze het water drinken stimuleren en dat koppelen ze dan aan de woensdag, de W van waterdag. Dan is het wel gewoon een partner, maar er zit wel verschil in". Respondent 2 stelt dat binnen RAFT iedereen sowieso even enthousiast mee doet. Ook binnen JOGG is dit het geval, althans zoals zij kijkt naar de werkgroep. Zij vraagt zich daar echter wel bij af of dat een goede afspiegeling is van de hele groep. Er zullen volgens haar altijd wel partners tussen zitten waar het enthousiasme iets minder is. Ook respondenten 3 en 4 zijn het eens met het bestaande enthousiasme van de JOGG-partners. Zo zegt respondent 3: "Dat blijkt wel uit het feit dat iedereen er altijd is op de werkgroep-vergaderingen en in de klankbordvergaderingen. We hebben goede input en we hebben een strak programma en iedereen houdt zich aan dat programma".

Relaties en contact

Hoe het zit met de vertrouwensrelaties is al eerder beschreven. In die paragraaf is ook aandacht besteed aan de transparantie, maar daar is nog niet toegelicht in welke hoedanigheid de partners contact met elkaar hebben. De partners in de werkgroep zien elkaar ongeveer één keer in de drie maanden, waar dan onderwerpen met elkaar afgestemd worden. De ene werkgroep gaat over JOGG algemeen, daar zitten de volgende partijen in: Alkmaar Sport, GGD Hollands Noorden, AH, kinderopvang, Natuurgids Alkmaar en een school. De tweede werkgroep houdt zich bezig met de verbinding preventie en zorg, daar zitten eerstelijns organisaties in. Partners die niet in een werkgroep zitten, vooral private partijen, zien de JOGG-regisseur minstens een aantal keren per jaar, maar dat verschilt per partij (respondent 1). Rndom de RAFT speelt nu veel, dus die partners komen geregeld bij elkaar (respondent 2 en 3). Respondent 4 geeft aan dat zij de samenwerkingspartners alleen ziet wanneer er iets

speelt. Zoals eerder aangegeven is er met Sligro vooral vanuit JOGG landelijk contact, respondent 5 heeft echter geen contact met de lokale partners.

JOGG-regisseur

De JOGG-regisseur heeft naast de bestuurlijke trekkersrol en een rol op het gebied van procesmanagement, ook een rol als faciliterend leider. De JOGG-regisseur houdt zich namelijk bezig met verschillende elementen van het faciliterend leiderschap, zoals het samenbrengen van actoren, het faciliteren van de dialoog door de georganiseerde werkgroepen en het scheiden van de belangen van de verschillende partijen door daar het gesprek over te voeren. Zo geeft respondent 1 aan: “Maar het is gewoon er op af stappen eigenlijk wat je dan doet, het gesprek aangaan en kijken of er een win-win situatie voor beiden in zit”.

Intermediaire outcomes

Tot slot is de laatste factor van het collaborative governance model de intermediaire outcomes. Dit bestaat onder andere uit concrete doelen en voordelen, dat de doelen concreet zijn is al gebleken uit de gezamenlijke visie die ontstaan is dankzij de jaarplannen. De voordelen zijn ook duidelijk, zo hebben de partners aangegeven dat de samenwerking voor hun eigen organisatie weinig oplevert. Ook kleine resultaten, die bijdragen aan de hoofddoelstelling, behoren tot de intermediaire outcomes. Doordat de respondenten weinig konden vertellen over de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG, is hen ook gevraagd naar kleine successen (*quick wins*). Twee respondenten gaven kleine successen door. De eerste respondent gaf als quick win op dat het water drinken in Alkmaar tien procent hoger ligt dan het gemiddelde in de regio. “Dat heeft dan zeer waarschijnlijk een link met JOGG” (respondent 2). De andere respondent benoemt meerdere kleine successen, zoals de NL Vitaal Bijeenkomst waar veel aanwezigen waren, veel kinderopvang-locaties die aan de slag zijn gegaan met de smakelijke moestuinen en het feit dat JOGG-Alkmaar als voorbeeld wordt genoemd in Nederland. Ook het opnemen van de gezonde leefstijl in het schoolplan of -gids of dat binnen de ouderkamers resultaten worden geboekt door bijvoorbeeld kinderen geen koekjes mee te geven naar school, wordt als klein succes genoemd (respondent 1). Daarnaast blijkt uit de interviews dat de respondenten ook de doeleinden kennen en weten wat de voordelen van de aanpak zijn.

Verklaringen

De respondenten hebben zelf ook verklaringen voor het succes van de PPS aangegeven. Zo werden draagvlak (respondent 1), inzet van partners/commitment (respondent 3 en 4) en de gemeenschappelijke doelstelling (respondent 4) genoemd.

5.5 Effecten

Cijfers overgewicht

Kort na de start van JOGG-Alkmaar werden de cijfers over overgewicht bij kinderen bekend gemaakt door GGD Hollands Noorden. Vijf jaar later, in 2018, werden de meest recente cijfers hierover gepubliceerd. Ten opzichte van 2013 zijn er meerdere (negatieve) verschuivingen te zien in 2018 voor vier leeftijdscategorieën, maar het betreft geen grote verschillen. Het valt wel op dat er voor één doelgroep (13-14 jaar) een daling van overgewicht gerealiseerd is van ruim vier procent, een positieve ontwikkeling dus.

Tabel 7: *Overgewicht, inclusief obesitas, in Alkmaar 2013-2018*

Overgewicht (inclusief obesitas)	Alkmaar 2013	Alkmaar 2018
2 jaar	4,7 %	5,2 %
3 – 4 jaar	6,0 %	6,6 %
5 – 6 jaar	8,4 %	10,1 %
10 – 11 jaar	22,2 %	23,1 %
13 – 14 jaar	20,9 %	16,5 %

Noot. Aangepast van “Gezondheidsatlas Noord-Holland Noord”, door GGD Hollands Noorden, z.d.)
Geraadpleegd op 22 mei 2019, van <https://gezondnhn.nl/jive>.

Wat betreft de subdoelstellingen (meer water, meer bewegen, meer groente- en fruitconsumptie) zijn er voornamelijk positieve resultaten behaald. Zo is tussen 2011 en 2016 de groenteconsumptie gestegen met negen procent, de fruitconsumptie met bijna vijf procent en zijn meer kinderen lid geworden van een sportvereniging. Wel voldoen nu minder kinderen aan de zogenaamde beweegnorm. Daarnaast is het opvallend dat in Alkmaar relatief veel kinderen water drinken ten opzichte van de rest van de regio Noord-Holland Noord (een verschil van bijna tien procent). Meer gegevens over deze doelstellingen, zijn te vinden in bijlage C.

Gepercipieerde effectiviteit

Los van de cijfers hebben de partners zelf ook beelden over het behalen van deze subdoelstellingen. Zo stelt respondent 2 dat het merendeel van de jeugd in Alkmaar nog niet voldoet aan de norm van de groente- en fruitconsumptie. Ook op het gebied van water drinken is volgens haar ook nog winst te behalen. “Een kwart van de kinderen van vier tot twaalf jaar geeft aan dat ze wel eens water drinken op school, maar als je dat weer afzet tegen de rest van de regio, dan was dat percentage wel tien procent hoger dan gemiddeld in de regio... Dus in die zin, dat verband heeft zeer waarschijnlijk met JOGG te maken”. Verder gaat respondent 4 ervan uit dat de kinderen meer groente en fruit zijn gaan eten na deelname aan het ‘Samen koken, samen eten’, want “het wordt leuker voor ze. Ze beleven dat ook met elkaar, dus de schaamte is er dan ook van af dat je stoer moet doen omdat je een Mars mee hebt van thuis of zo”. Kortom, er worden wel positieve resultaten verwacht op het gebied van de subdoelstellingen, maar tegelijkertijd is JOGG-Alkmaar er nog lang niet.

Ervaringen doelgroep

De ervaringen van de kinderen en jongeren over de georganiseerde activiteiten zijn heel positief. “Ze vinden het allemaal leuk, ze doen allemaal enthousiast mee. Ook een leuk voorbeeld is het schijf van vijf spel. Wat ik heel leuk vond om te zien, is dat ze allemaal heel actief mee deden en dat ze ook best wel veel wisten. Dat vind ik positieve dingen. En ook wel het fruit dat ze konden eten, daar werd ook goed van gegeten” (respondent 1). De ervaringen van de kinderen die deelnemen aan de RAFT zijn volgens respondent 3 “gigantisch”. De partijen van de RAFT hebben meer dan 400 vlogs binnengekregen waarin ook daadwerkelijk te zien valt dat de kinderen bezig zijn met de stof uit de les en dat ze er zelf mee aan de slag gaan (respondent 3). De reacties op de activiteit ‘Samen koken, samen eten’ zijn erg positief.

Ook scholen reageren enthousiast. Zo hebben de RAFT-partners teruggekregen van de leerkrachten dat ze het fijn vonden dat zij “ontzorgd” worden, omdat ze alleen het smartbord aan hoeven te zetten. Volgens respondent 2 zie je dat scholen enthousiast zijn door het aantal aanmeldingen. De RAFT-partners hebben ook ouders gesproken die zeiden dat de kinderen niet op konden houden er over te praten (respondent 3). Wat betreft de Gezonde School zijn de ervaringen van de scholen wellicht iets meer verdeeld, doordat de ene school er echt voor wil gaan en de andere school minder (respondent 2).

Toekomst

JOGG-Alkmaar blijft voorlopig nog bestaan. Respondent 1 heeft plannen om met nog meer publieke en private partijen te gaan samenwerken en is met een aantal huidige partners al nieuwe projecten aan het onderzoeken. Bestaande projecten zoals de RAFT en ‘Samen koken samen eten’, blijven ook bestaan (respondent 3 en 4).

5.6 Rol GGD Hollands Noorden

De GGD is vooral actief op het gebied van de Gezonde School, dat wordt door de GGD gestimuleerd op voortgezet onderwijs scholen. Dit gebeurt ook in samenwerking met het Voedingscentrum, die bezoekt de scholen en controleert de kantines. Daar komt een adviesrapport uit en als dat voldoet aan de Gezonde Schoolkantine schaal, dan zijn ze goed op weg op het gebied van de Gezonde School. Zodra een school aan de richtlijnen van de Gezonde School voldoet, kan het als beloning een Gezonde Schoolkantine schaal ontvangen. De GGD probeert scholen te stimuleren om door te pakken voor alle themacertificaten van Gezonde School. Wat de GGD verder doet, is het organiseren van inspiratiesessies Gezonde

School, waarbij Gezonde Schoolkantine Schalen worden uitgedeeld door de wethouders. Daarnaast biedt de GGD een vorm van ondersteuning, begeleiding en vooral advisering aan op het gebied van de Gezonde School. Dat kan aan de hand van het ondersteuningsaanbod subsidie, in deze regio hebben 29 scholen subsidie ontvangen. De GGD kan deze scholen adviseren en ondersteunen, dat is vooral nodig voor het primair onderwijs, omdat daar in principe geen tijd voor is gereserveerd vanuit de basisformatie van de GGD (respondent 2).

Daarnaast heeft GGD Hollands Noorden een rol op het gebied van monitoring en evaluatie. De epidemiologen van de GGD hebben wettelijk de taak om de gezondheid en leefstijl van inwoners te monitoren. Daarbij bestaat de mogelijkheid dat er ook extra onderzoek naar thema's wordt gedaan. Zo is er in het verleden nader onderzoek uitgevoerd door de GGD naar bijvoorbeeld water drinken. Dat behoort tot de mogelijkheden van de GGD (respondent 2). Op dit moment is daar echter geen budget voor gereserveerd, waardoor de GGD dergelijke taken niet kan uitvoeren.

5.7 Conclusie

Bij de caseselectie viel meteen op dat JOGG-Alkmaar over het grootste netwerk beschikt van de vier onderzochte gemeenten. Daarbij kan direct de vraag gesteld worden of alle partners dan even actief zijn en of er wel veel projecten gerealiseerd kan worden voor een gemeente, die toch een stuk kleiner is dan bijvoorbeeld gemeente Breda. Uit dit hoofdstuk blijkt dat er in Alkmaar een groot, actief netwerk van publiek en private actoren uit verschillende sectoren betrokken is bij de JOGG-aanpak. Er is veel onderlinge samenwerking tussen de verschillende partners. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat veel van de succesfactoren aanwezig zijn. Op een aantal factoren is een 'slechtere score'. Zo wordt de meerwaarde van de samenwerking niet altijd ingezien en levert het de organisaties soms niets op. Ook wordt er niet output gericht gewerkt. Voor de selectie van partijen is een ander criterium gehanteerd dan dat de literatuur suggereerde. Verder is er slechts met een klein deel van de partners (vijf stuks) een contract getekend, dat zijn wel de belangrijkste private partijen, zij wilden zelf ook een contract. Wat betreft de factoren uit het collaborative governance model valt het op dat vrijwel alle factoren van toepassing zijn voor JOGG-Alkmaar, alleen het institutioneel design verschilt per partij, terwijl volgens de literatuur meer een algemeen institutioneel design gesuggereerd werd.

De effecten van JOGG-Alkmaar zijn wisselend, maar over het algemeen positief. Uit de cijfers van GGD Hollands Noorden blijkt dat er een lichte stijging van het overgewicht is bij vier leeftijdscategorieën, slechts voor één leeftijdscategorie is een daling van ruim vier procent gerealiseerd. Alkmaar scoort echter wel erg goed op het gebied van de subdoelstellingen. Op vrijwel alle subdoelstellingen zijn verbeteringen zichtbaar, op de beweegnorm na. Veel van de respondenten geven ook aan dat zij verwachten dat er goede resultaten bereikt worden op het gebied van de subdoelstellingen, omdat ze zien dat er veel activiteiten georganiseerd worden die daar een verband mee hebben, volgens hen is er nog veel winst te behalen. De kinderen reageren erg positief op de georganiseerde activiteiten. JOGG-Alkmaar heeft besloten om voorlopig door te gaan, wellicht omdat de effecten vooralsnog redelijk positief zijn.

6.1 Inleiding

Gemeente Breda is in 2011 gestart met de JOGG-aanpak in aandachtswijken, maar inmiddels is de aanpak uitgerold naar de gehele gemeente (respondent 7). De gemeente levert de JOGG-regisseur en voert regie op de aanpak (respondent 6). Aan het begin van JOGG-Breda werkten zes partners mee, waaronder snoepabrikanten en bedrijven die ook ongezonde producten verkopen. Alle partners moesten een financiële bijdrage leveren om te kunnen participeren. Met hen is destijds ook een contract getekend. Inmiddels is er een hoop veranderd. Momenteel beschikt JOGG-Breda over een groot netwerk van supporters, in totaal meer dan 100 stuks, waar ook kinderdagverblijven en scholen toebehoren (JOGG-Breda, z.d.). Niet met al deze supporters bestaat een nauwe samenwerking: een organisatie wordt ook als supporter gezien als deze in het verleden heeft bijgedragen aan JOGG, maar dat nu bijvoorbeeld niet meer (actief) doet (respondent 7). Veel van de partners van het eerste uur leveren die actieve bijdrage niet meer, slechts één van hen is een actieve partner, die binnen het eigen bedrijf ongezonde producten ontwikkelt en verkoopt. Met geen enkele partij is momenteel een contract of samenwerkingsovereenkomst getekend (respondent 6). De reden hiervoor is dat JOGG-Breda het niet nodig vond. Nu kan JOGG-Breda met een gerichte vraag naar een partner toe. Doordat er geen contract ligt, is het vrijblijvender dan in een aantal andere JOGG-gemeenten volgens de GGD (respondent 7).

In 2019 is door de gemeenteraad van Breda het actieplan 2019/2020 #Gezond076 vastgesteld. In dit actieplan staan vijf nieuwe ambities voor JOGG-Breda:

1. De betrokkenheid van (nieuwe) supporters in de stad vergroten.
2. Het creëren van een leefomgeving die jongeren uitnodigt tot bewegen.
3. Een rookvrije omgeving voor jongeren promoten samen met andere partijen in de stad, als onderdeel van een gezonde leefomgeving.
4. Aanpakken van overgewicht in een vroeg stadium met andere professionals.
5. Water drinken, gezonde voeding en bewegen stimuleren met extra aandacht waar het nodig is (JOGG-Breda, 2019).

De eerste ambitie is gericht op PPS. JOGG-Breda ziet dit als een sneeuwbal-effect: hoe meer bedrijven zich verbinden, hoe meer anderen gestimuleerd worden om ook mee te doen. JOGG-Breda wil de komende twee jaar acht nieuwe supporters aan zich verbinden, zoals supermarktketens, projectontwikkelaars, partijen die zich hebben verbonden aan het Nationaal Preventieakkoord en organisaties die aanwezig zijn geweest op JOGG-bijeenkomsten. Daarnaast gaat JOGG-Breda gebruik maken van een informatiefilmpje en -flyer om organisaties te laten zien wat zij zoal kunnen bijdragen aan JOGG (JOGG-Breda, 2019).

6.2 Samenwerkingen

Ferrero

De meest opvallende partner binnen JOGG-Breda is Ferrero, een bedrijf dat Nutella chocoladepasta, Tic Tac snoepjes, Ferrero Rocher bonbons en andere zoetwaren (deels speciaal voor kinderen) produceert (Ferrero, z.d.). Ferrero zet zich binnen JOGG-Breda in voor bewegen en sponsort daarvoor regelmatig beweegtoestellen in aandachtswijken, afhankelijk van de inwonerbehoeften (respondent 8). Ook hebben zij scholen van binnen verbouwd met een soort racebaan, dat kinderen stimuleert om meer te bewegen (respondent 6). Wat betreft hun eigen producten is er "portie-control", waarmee kleine porties in individuele verpakkingen worden aangeboden, om het eten van grote porties te voorkomen (respondent 8).

AH

AH zet zich in op diverse gebieden binnen JOGG. Het is een actieve actor op het gebied van de Gezonde Werkvloer. Jonge medewerkers worden gestimuleerd om gezonde keuzes te

maken (respondent 6), zo zijn er altijd gratis gezonde producten in de kantine en worden er allerlei sportactiviteiten georganiseerd. In de winkel worden gezonde producten benadrukt op diverse manieren (respondent 9). Een aantal dagen in de week is er ook een chef-kok in de winkel, die gezonde hapjes maakt om dit onder de aandacht te brengen bij kinderen. Daarnaast levert AH producten bij de Avondvierdaagse, de Week van het Water en nog meer evenementen. Een ander voorbeeld is het festival Breda Barsten (muziekevenement), waar Mini Barst bestaat voor kinderen. AH levert voor dit evenement grote kramen met groente en fruit en er waren smoothie-fietsen. Hier waren ook lokale telers en andere bedrijven bij betrokken (respondent 6). Tot slot organiseert AH de zogenaamde 'Pauzehap': scholen krijgen een pakket met allerlei gezonde producten, zodat kinderen deze kunnen proeven en er kennis mee kunnen maken (respondent 9).

Aartsenfruit

Aartsenfruit is een bedrijf dat over de hele wereld groente en fruit importeert. Het bedrijf levert regelmatig groente en fruit voor bepaalde evenementen, zoals de Avondvierdaagse of Koningsspelen. Ook zijn zij actief op het gebied van de vitaliteit op de eigen werkvloer. Bovendien hebben zij een project, Stoere Traktaties, waarin ze kinderen op een spelende manier les geven over fruit met een lespakket dat werkt met animaties, werkboekjes en spellen. Ook proeven de kinderen het fruit (respondent 10).

Driscoll's

Driscoll's, een bedrijf dat rood fruit (internationaal) verkoopt, stelt regelmatig producten beschikbaar voor diverse activiteiten. Daarnaast zet het bedrijf zich in voor Jong Leren Eten, zo laten zij kinderen van het kinderdagverblijf zelf groente plukken, eieren rapen enzovoorts om daar vervolgens met een kok een driegangen menu van te bereiden (respondent 6).

Breda Actief

Breda Actief organiseert diverse sport-, spel- en beweegactiviteiten voor kinderen en jongeren. Deze activiteiten worden in de wijken en op scholen georganiseerd, voorbeelden hiervan zijn de Koningsspelen en de Cruyff Court kampioenschappen. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan het eten van fruit en het drinken van water. Daarnaast adviseren zij sportverenigingen over hoe zij hun sportkantine zo gezond mogelijk kunnen inrichten (respondent 11).

Amphia

Een bijzondere samenwerking bestaat er met ziekenhuis Amphia. Dit is een nieuwe samenwerking en er is nog niet veel van de grond gekomen, maar zij gaan zich samen met JOGG-Breda inzetten voor de rookvrije generatie. Ook worden kinderartsen benaderd.

Overig

Er zijn nog meer partijen betrokken binnen JOGG-Breda. Zo financiert sportwinkel Decathlon een Night Run voor kinderen en volwassenen. Met de opbrengst daarvan zijn buurtactiviteiten gefinancierd, waarmee kinderen worden gestimuleerd om meer te bewegen. Sligro is actief op het gebied van de gezonde (sport)kantines. Stichting Vitaal Breda zet zich in om bij meer bedrijven een Gezonde Werkvloer te organiseren.

Samenvattend kan gesteld worden dat JOGG-Breda beschikt over een groot netwerk, waarvan een geselecteerd deel op dit moment echt een actieve bijdrage levert. JOGG-Breda heeft in het verleden met bijzondere partners samengewerkt, waarvan er één nog actief is binnen het samenwerkingsverband. Verder valt op dat er naast grote ketens zoals AH, ook samengewerkt wordt met lokale bedrijven. De diversiteit van de partners is groot: educatie, sport, voeding et cetera. De partners leveren hun bijdrage redelijk zelfstandig, er bestaan slechts enkele projecten waar meerdere partners met elkaar aan werken.

6.3 Succesfactoren

Waarom en met wie samenwerken?

JOGG-Breda heeft dus een groot netwerk, maar probeert wel kritisch te kijken naar welke

partijen zij selecteren om te participeren in hun aanpak. JOGG-Breda startte met een actorenanalyse en selecteerde daarna partijen. Zo zegt respondent 6: “Je selecteert een bedrijf niet voor niets, dus je kijkt ook naar het MVO-beleid”. De thema’s van JOGG liggen vaak dichtbij de core business van deze bedrijven. Er is meestal in de bedrijfsvisie al iets opgenomen over voeding, gezondheid en jeugd (respondent 6). Hieruit blijkt dat de selectie van partijen niet gebeurt op basis van de competenties en/of vaardigheden, maar op basis van het maatschappelijk verantwoord ondernemen-beleid (hierna: MVO-beleid) of de bedrijfsvisie.

Waarom de partijen zelf willen participeren, is voor vier respondenten (respondenten 7, 9, 10 en 11) vooral een logische keuze, omdat het past binnen de eigen werkzaamheden of omdat de partijen dezelfde doelen als JOGG voor ogen hebben. Zo zegt respondent 7: “Omdat wij sowieso het uitvoeringsorgaan zijn van het gezondheidsbeleid van de gemeente en de gezondheidszorg, wij hebben daar een publieke taak in. Dus eigenlijk zijn we een beetje vanzelfsprekende partner, we zijn eigenlijk meer collega’s dan dat we opdrachtgever en opdrachtnemer zijn zeg maar. We denken daar echt gezamenlijk in mee” (respondent 7). Samenwerken is volgens respondent 10 handig als je hetzelfde doel nastreeft: “Wij zijn wel van mening dat samen krachtiger is en dan kan je makkelijker je doel bereiken. Het is hele pure motivatie, dat is echt gewoon kinderen helpen”. De reden dat Ferrero mee doet aan JOGG-Breda is dat PPS worden gestimuleerd vanuit de overheid, bijvoorbeeld via het Preventieakkoord en omdat Ferrero een ‘Corporate Social Responsibility’ (CSR) programma heeft, in Nederland staat dit ook wel bekend als MVO-beleid. Er is verder geen meerwaarde voor Ferrero om te participeren, het levert het bedrijf niets extra’s op (respondent 8). Volgens respondent 6 levert de deelname aan de samenwerking inderdaad niets voor partners op. “Zij vinden het gewoon belangrijk. Het is niet dat het rechtstreeks invloed heeft op hun afname of producten. Het is echt een goed doel” (respondent 6). Toch weten de andere respondenten wel voorbeelden te geven van een vorm van meerwaarde voor de partners. Voor respondenten 7 en 10 is dat het bereiken van de doelgroep op een andere manier, dit draagt voor respondent 10 ook nog bij aan de naamsbekendheid van het bedrijf. Respondent 9 ziet JOGG als meerwaarde voor de eigen medewerkers, want de aanpak draagt bij aan fitheid, gezondheid en het welzijn van de eigen medewerkers en positievere naamsbekendheid. Overigens viel het de GGD op dat er allemaal familiebedrijven participeren in JOGG-Breda, “daar kom je gewoon makkelijker binnen en die hebben ook meer vanzelfsprekend dat gevoel van maatschappelijk verantwoord ondernemen”. Deze inzichten zijn ook met JOGG Nederland gedeeld, dat was voor hen ook een nieuw inzicht op het gebied van PPS (respondent 7).

Visie, taakverdeling, belangen en verwachtingen

Bij de start van een samenwerking is het, volgens de wetenschappelijke literatuur, relevant om als partners een gezamenlijke visie, doelstellingen en probleemdefinitie te hebben. Volgens vijf respondenten (6, 7, 8, 9 en 10) is er sprake van een gezamenlijke visie op het probleem en de doelstellingen, alleen respondent 11 heeft hier geen zicht op. Dat er volgens de meeste respondenten een gedeelde visie aanwezig is, komt volgens respondent 6, omdat JOGG-Breda alleen met bedrijven in zee gaat die het belang van JOGG voorop hebben staan en waar het niet alleen om het eigen belang gaat. Respondent 7 beaamt dit. Volgens haar komt dit doordat het actieplan gedeeld wordt met de partners, waardoor zij weten waar JOGG-Breda de komende twee jaar aan gaat werken. “Als de visies uit elkaar liggen, gaat JOGG-Breda niet in zee met die partij”. Met de huidige partners komt JOGG-Breda goed overeen op inhoud (respondent 7). Ook respondenten 9 en 10 stellen dat er sprake is van een gezamenlijke visie, volgens respondent 10 komt dit inderdaad door het actieplan. Voor respondent 9 ligt dat iets anders, voor hem is het zo dat een bedrijf zich vanwege de visie conformeert aan JOGG en dat elke bijdrage van een partij direct of indirect bijdraagt aan de subdoelstellingen van JOGG. Respondent 8 draagt weer een andere reden aan voor het bestaan van de gezamenlijke visie. Zo stelt zij dat de bedrijven in de levensmiddelenindustrie, en met name de zoetwarenbedrijven, vertegenwoordigd worden in brancheverenigingen en commissies daarvan. Die commissies zijn ook aanwezig geweest bij de onderhandelingen over het Preventieakkoord, daar zijn ook afspraken over JOGG gemaakt. Alle grote bedrijven houden zich daar aan, omdat het zo met het ministerie is afgesproken, waardoor alle partijen zich ook

inzetten voor JOGG volgens respondent 8.

De taak- en rolverdeling wordt per partner of project besproken in een gesprek met de JOGG-regisseur en/of de beleidsadviseur van de GGD en de desbetreffende partij(en). Doordat de inzet van partijen per situatie anders kan zijn, moet het volgens de GGD ook vastgelegd worden in een verslag (respondent 7). Voorheen werd er, naast het gesprek met de partner over de taak- en rolverdeling, niet veel gedaan aan het managen van verwachtingen. Door het actieplan weten de partners ook wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast is JOGG-Breda van plan om afspraken te maken met partners, wat ook kan bijdragen aan het managen van de verwachtingen.

In het verleden zijn er met voormalige partners wel eens situaties voorgekomen waarin de belangen gebotst hebben. JOGG-Breda heeft JOGG Nederland ook wel gevraagd naar de keuze voor bepaalde partijen (respondent 7). Op dit moment houdt JOGG-Breda rekening met de verschillende belangen. Zeker met Ferrero zouden de belangen wel eens kunnen botsen, maar dat probeert JOGG-Breda samen met Ferrero op te lossen doordat Ferrero niets doet aan naamsbekendheid. "Als zij zelf zoiets hadden van dat zij wel uitgelicht moesten worden, dan zou het voor ons ook lastig uitleggen worden hoor" (respondent 6). Respondent 8 licht toe dat er destijds ook is afgesproken dat aan consumenten niet bekend wordt gemaakt dat een speeltoestel bijvoorbeeld door Ferrero gefinancierd is. Echter zijn ze hier wel transparant over in hun verslagen over het MVO-beleid, maar dat is volgens respondent 8 meer bedoeld voor *stakeholders*. Bovendien doet Ferrero niets aan kindermarketing: "Sowieso he, als je chocolade verkoopt, communicatie naar kinderen is sowieso een no-go area" (respondent 8).

Partijen met andere belangen, namelijk de verkoop van hun ongezonde producten, worden dus niet uitgesloten binnen JOGG-Breda. "Maar wij vinden ook dat ze je beter kan betrekken en samen meedenken in de oplossing om een zo gezond mogelijke jeugd te krijgen in Breda, dan dat we zeggen dat we de partijen links laten liggen en er niet bij betrekken. We denken dat we meer bereiken als we ze er wel bij betrekken, dus dat was eigenlijk onze motivatie om het toch te blijven doen, ondanks dat een aantal partijen daar kritische vragen over stellen" (respondent 7). Voor AH is het makkelijk om het organisatiebelang en de JOGG-belangen te scheiden, omdat JOGG-Breda zich niet bemoeit met de winkel(inrichting) (respondent 9). Voor respondenten 10 en 11 hoeft er geen rekening gehouden te worden met verschillende belangen, omdat de organisatiebelangen niet zullen botsen met JOGG.

Naast de taak- en rolverdeling, is het verdelen van risico's ook een aandachtspunt voor PPS volgens de literatuur. Voor vier respondenten (7, 8, 10 en 11) zijn er geen risico's verbonden aan de samenwerking. Behalve dat JOGG afhankelijk is van anderen en hun financiële middelen, maar als een partner daardoor niet meer participeert, wordt er weer gezocht naar een nieuwe partner. Hier moeten de JOGG-regisseur en de beleidsadviseur van de GGD dan actief een rol inspelen (respondent 7). Respondent 9 kaart een risico aan: "op het moment dat er minder geloof in JOGG komt, dat het dan snel verwatert". Hoe hiermee kan worden omgegaan, kan hij niet verder toelichten, omdat dit volgens hem afhankelijk is van het geloof van de partners in de aanpak. Hieruit blijkt dat de meeste respondenten geen grote risico's zien voor de samenwerking, er is ook geen verdeling gemaakt over wie de eventuele risico's zouden moeten dragen.

Relaties met partners

De relaties tussen partners onderling hebben ook invloed op de PPS, zo spelen vertrouwen en transparantie een grote rol. Alle zes de respondenten (6, 7, 8, 9, 10 en 11) omschrijven de vertrouwensrelaties als goed. Respondent 6 legt uit: "Ja, er is niet echt een reden om ze niet te vertrouwen. Het is ook niet een heel spannend geheim onderwerp of zo". Waarom er sprake is van vertrouwen legt respondent 9 uit: "de gemaakte afspraken worden nagekomen en je merkt dat de andere partners jou waarderen om jouw toegevoegde waarde en andersom ook". Respondent 10 omschrijft de vertrouwensrelatie als "open en eerlijk", de samenwerking bestaat volgens haar ook "op vertrouwensbasis".

Die openheid wordt ook bevestigd door het feit dat zes respondenten (6, 7, 8, 9, 10 en 11) stellen dat negatieve informatie met elkaar gedeeld kan worden. Alle respondenten kunnen

daar ook voorbeelden van geven, zo was dit voor respondent 9 de slechte communicatie bij een project van enige tijd geleden. Volgens respondent 10 kan je ook van elkaar leren, omdat JOGG soms tegen dezelfde problemen aanloopt als de partners. Elkaars ervaring en hulp kan daarom goed gebruikt worden. Hoewel negatieve informatie dus gedeeld kan worden, probeert respondent 6 dit wel altijd op een positieve manier te brengen. Zij stelt dat JOGG-Breda al blij mag zijn dat partners überhaupt iets willen doen. “Vitten” heeft wat haar betreft dan geen zin, daarom zijn de afspraken voorafgaand aan een samenwerking belangrijk. Dat heeft JOGG-Breda nog niet eerder gedaan met partners, maar is dat wel van plan (respondent 6).

Draagvlak

Het draagvlak vanuit de politiek en de samenleving zijn ook succesfactoren voor PPS. Zowel het College van Burgemeester & Wethouders als de gemeenteraad van Breda kijken positief naar JOGG-Breda en het nieuwe actieplan. “En onze wethouder is ook wel heel enthousiast. Zij is ook echt de ambassadeur van het JOGG, zij noemt het ook veel en die kan ik ook altijd inzetten bij events voor woordjes, noem het maar op” (respondent 6). De oppositie heeft aangegeven nog onvoldoende zicht te hebben op wat er allemaal gebeurt, met name in de aandachtswijken. JOGG-Breda is inmiddels gestart met het ontwikkelen van een overzicht hiervan en de bijbehorende analyse (respondent 11). Van de rest van de samenleving ontvangt JOGG-Breda af en toe reacties via sociale media of via andere professionals, dat waren positieve reacties (respondent 6). De meeste mensen kennen JOGG niet, maar dat hoeft van JOGG-Breda ook niet. Zij willen zich namelijk meer inzetten op het doorsijpelen van de gezonde boodschap. “Of dat nou door JOGG-Breda is of door Breda Actief of door de leerkrachten op school, dat maakt niet uit” (respondent 7).

JOGG-regisseur

Bij de meeste gemeenten heeft de JOGG-regisseur een rol op het gebied van procesmanagement en als bestuurlijke trekker. Bij JOGG-Breda zijn deze taken verdeeld over twee personen: de JOGG-regisseur vanuit de gemeente en de beleidsadviseur van de GGD West-Brabant. Zij hebben beide een coördinerende rol op het gebied van PPS en proberen bestaande en nieuwe partners aan te jagen om zich in te zetten voor JOGG (respondent 7). Deze twee personen omschrijven zich vooral als aanjager: “Als ze zien dat jij heel gedreven en enthousiast bent en leuke ideeën hebt, dan komt dat wel van de grond. Ik denk dat je mensen ook gewoon een beetje moet aansteken. Dat is ook echt wel mijn rol hoor, ik moet echt wel wat dingen aanzetten” (respondent 6). Respondent 7 vult aan: “Zij is heel actief als het gaat om die verbindingen leggen, afspraken maken, het netwerk te vergroten, ook richting bestuurders en ook intern”. Waarom besloten is om deze taken te verdelen over twee mensen binnen verschillende organisaties, wordt als volgt toegelicht: “Ook omdat ik weer lijntjes kan leggen binnen het bredere gezondheidsbeleid en uitvoering van de GGD en alle trajecten waar wij regionaal ook een functie in hebben” (respondent 7). De JOGG-regisseur en beleidsadviseur hebben samen gewerkt aan het actieplan, waarin de doelen en plannen voor de komende periode vermeld staan, dit past goed binnen taken van het procesmanagement, zoals het zoeken naar een doel en het verbinden van beslissingen. “Alles dat de deur uit gaat, daar hebben we samen naar gekeken” (respondent 7). Ook de respondenten (8, 10 en 11) ervaren dat de JOGG-regisseur en beleidsadviseur van de GGD deze taken op zich nemen. Zo stelt respondent 10: “Je merkt wel aan haar dat ze verbindingen gaat leggen... Ze heeft nu ook heel concreet de zes ambities van het actieplan. Dat is dan heel concreet met planning, dat is iets waar wij heel mooi op in kunnen haken”. Respondent 8 zegt dat de JOGG-regisseur en de beleidsadviseur de verbindingen maken met de partijen die relevant zijn voor de samenwerking.

Output

Een van de succesfactoren is output gericht werken: focussen op het resultaat dat bereikt moet worden, bijvoorbeeld in de vorm van doelstellingen. JOGG-Breda houdt regelmatig de gegevens over de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG bij, bijvoorbeeld via de Monitor van 2017 (Gemeente Breda & GGD IJsselland, 2017), dit is een vorm van output gericht werken. Ook werd in de Monitor aangegeven wat voor activiteiten JOGG-Breda organiseerde.

Voorheen waren er, naast de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG, vanuit JOGG-Breda geen specifieke doelstellingen aangegeven. Met het actieplan van 2019-2020 zijn wel specifiekere ambities benoemd (JOGG-Breda, 2019), die gaat JOGG-Breda nu ook monitoren. Dit draagt ook bij aan het output gericht werken.

6.4 Collaborative governance factoren

Redenen voor samenwerking

Waarom de partners wilden participeren in JOGG-Breda, is al eerder toegelicht. De respondenten hebben geen beperkingen aangegeven voor wat betreft de samenwerking. De geschiedenis van samenwerking kan soms ook invloed hebben op dergelijke motieven. Vier respondenten (6, 8, 9 en 10) geven echter aan nog niet eerder samengewerkt te hebben met de huidige partners van JOGG-Breda. Dit is dus niet van invloed geweest op hun deelname aan JOGG-Breda. De GGD heeft wel eerder samengewerkt met de maatschappelijke organisaties, die bij JOGG-Breda betrokken zijn. Eén respondent (11) stelt eerder samengewerkt te hebben met publieke organisaties, maar dit heeft geen invloed gehad op de huidige samenwerkingen.

Afspraken

JOGG-Breda probeert dankzij het actieplan ook de PPS anders aan te pakken. Voorheen werden er geen afspraken met partners gemaakt. De JOGG-regisseur is nu van plan om jaarlijks afspraken te maken met partijen (respondent 6). Er worden wel al afspraken gemaakt over de inzet van partijen, ofwel de taak- en rolverdeling (respondent 7). Volgens respondenten 9, 10 en 11 zijn er geen verdere afspraken gemaakt, het institutioneel design ontbreekt dus. Dankzij het actieplan hoopt JOGG-Breda dat de neuzen nu dezelfde kant op staan: de partijen weten waar JOGG-Breda zich voor gaat inzetten en hoe dat gedaan moet worden (respondent 7). Dit draagt bij aan gedeeld begrip.

Inbreng partijen

Binnen JOGG-Breda hebben verschillende partners een eigen inbreng qua middelen. Zoals in onderstaande tabel te zien is, komen vrijwel alle M's voor, behalve media (communicatie en marketing).

Tabel 8: *Inbreng middelen van partners in Breda*

Respondent 7	Mensen (expertise gezondheid)
Respondent 8	Munten (financiën) en mensen
Respondent 9	Middelen (producten) en mensen (expertise naar eigen medewerkers toe)
Respondent 10	Massa (netwerk) en middelen (producten)
Respondent 11	Middelen (producten in de vorm van activiteiten) en mensen

Naast de inbreng wat betreft resources, brengen de partijen ook een vorm van commitment in. Volgens drie respondenten (6, 7 en 9) doen niet alle partijen even enthousiast mee. "Sommige bedrijven zijn meer proactief dus die benaderen jou ook zelf met ideeën of vragen" (respondent 6). Voor respondent 9 is dit geen probleem: "Er zijn partners die minder betrokkenheid hebben en naar hun eigen maatstaaf mee doen, maar het is nog steeds goed dat ze überhaupt mee doen. Je kan niet van iedereen verwachten dat ze vol overgave mee doen". Respondent 10 stelt dat, voor zover zij er zicht op heeft, alle partijen enthousiast mee doen. Voor respondenten 8 en 11 geldt dat zij onvoldoende zicht hebben op andere partijen. Respondent 7 licht toe waardoor het komt dat sommige partijen niet even enthousiast mee doen, volgens haar komt dit omdat er geen verplichtingen zijn, want met geen enkele partner is een contract getekend. Tegelijkertijd zorgt dit er ook voor dat JOGG-Breda de vrijheid heeft om naar partners op zoek te gaan. Organisaties die weinig commitment tonen, worden verder ook niet meer betrokken bij nieuwe projecten binnen de samenwerking. "Maar als wij merken dat er te weinig energie

zit van de andere kant of ze willen het eigenlijk niet echt, dan ga je niet eindeloos trekken, want dan kan je je energie beter op andere partners richten” (respondent 6).

Relaties en contact

Eerder is duidelijk geworden dat de vertrouwensrelaties met de partners goed zijn. Wat betreft de communicatie gebeurt er veel door middel van face-to-face gesprekken tussen partners en de JOGG-regisseur en/of beleidsadviseur van de GGD (respondenten 6, 7, 10 en 11). De JOGG-regisseur merkt ook dat face-to-face gesprekken met partners het beste werkt. “En verder dat persoonlijke contact met de partners. Dus echt afspraken maken, dat werkt ook veel beter. En mailen of bellen als iets nodig is. We weten elkaar wel te vinden hoor” (respondent 6). Alleen respondent 9 geeft aan dat zaken vooral per mail of telefonisch geregeld worden, maar dat hij daar wel tevreden mee is.

In het begin van JOGG-Breda waren er veel grote werkgroepen, deze worden eerder opgezet voor een bepaald evenement of thema en zijn nu kleiner. Door de werkgroepen zien partners elkaar regelmatig (respondent 7). Daarnaast organiseert JOGG-Breda ook vaak grote bijeenkomsten waar alle huidige partners voor uitgenodigd worden, maar waar ook eventueel toekomstige partners bij aanwezig kunnen zijn (respondent 7). Voorbeelden hiervan zijn NL Vitaal en de Gezonde Werkvloer (respondent 6). Verder worden de partners op de hoogte gehouden van allerlei ontwikkelingen via de nieuwsbrief (respondent 7).

JOGG-regisseur

De JOGG-regisseur is, samen met de beleidsadviseur van de GGD, degene die de verschillende actoren samenbrengt en de dialoog met hen faciliteert. Zo stelt respondent 6: “Maar daarnaast, dus naast dat hele politieke spectrum, heb ik ook echt wel dat ik bedrijven koppel aan wijkinitiatieven, daar onderling dingen mee af stem”. Daarnaast heeft de JOGG-regisseur een rol gespeeld in de omgang met de verschillende belangen van bijvoorbeeld Ferrero (respondent 6).

Intermediaire outcomes

Aangezien het voor de respondenten moeilijk is om aan te geven of de hoofd- en subdoelstellingen behaald worden, is hen gevraagd kleine successen te benoemen. Drie respondenten geven hier voorbeelden van. Zo zegt respondent 7 dat er al van alles ontstaat in de wijken, bijvoorbeeld dat evenementen alleen een vergunning krijgen als er ook aandacht besteed wordt aan gezondheid. Respondenten 10 en 11 benoemen gezonde traktaties op scholen als een klein succes, samen met meer bewustwording over het trakteren en het drinken van water. Verder zijn de doeleinden en de voordelen voor organisaties om partner te worden duidelijk.

Verklaringen

Alle respondenten zijn gevraagd naar hun verklaring voor het succes van de samenwerkingen binnen JOGG-Breda. Volgens hen komt dat door de partners, hun inzet en het inzien van het belang van de aanpak (respondenten 8 en 9). Ook de meerwaarde werd genoemd (respondent 11) en balans in middelen: partners doen meer dan alleen financiering (respondent 7).

6.5 Effecten

Cijfers overgewicht

Hoewel er in de loop der jaren een aantal kleine verschuivingen te zien zijn wat betreft het overgewicht bij kinderen, kan geconcludeerd worden dat het overgewicht bij de kinderen in Breda door de jaren heen is gestabiliseerd:

Tabel 9: Overgewicht, inclusief obesitas, bij kinderen in Breda 2008-2017

Overgewicht inclusief obesitas (1 - 11 jaar)	Breda	Regio West-Brabant
2008	8 %	11 %
2013	10 %	10 %
2017	7 %	10 %

Noot. Aangepast van "Brabant Scan", door GGD West-Brabant z.d. Geraadpleegd op 10 juni 2019, van <https://brabantscan.nl/jive>

Tabel 10 : Overgewicht, inclusief obesitas, bij jongeren in Breda 2013-2018

13 - 14 jaar	Breda overgewicht	Breda obesitas	West-Brabant overgewicht	West-Brabant obesitas
2013-2014	10,6 %	2,7 %	11,1 %	2,4 %
2014-2015	9,2 %	1,7 %	11,2 %	2,4 %
2015-2016	11,3 %	2,0 %	11,6 %	2,0 %
2016-2017	10,0 %	2,5 %	11,8 %	2,3 %
2017-2018	9,8%	2,0 %	12,1 %	2,2 %

Noot. Aangepast van "Brabant Scan", door GGD West-Brabant z.d. Geraadpleegd op 10 juni 2019, van <https://brabantscan.nl/jive>

Wat betreft de groente- en fruitconsumptie is een enorme stijging te zien tussen 2008 en 2017, gemiddeld is die gestegen met negen tot tien procent. Gemeente Breda doet het op dit gebied aanzienlijk beter dan de rest van de regio West-Brabant. Kinderen zijn, volgens deze cijfers, niet méér gaan bewegen tussen 2008 en 2017. Of de kinderen meer water zijn gaan drinken, is onbekend, omdat hiervan alleen gegevens uit 2017 bekend zijn (GGD West-Brabant, z.d.).

Gepercipieerde effectiviteit

De GGD geeft aan dat er landelijk weer een trend te zien is dat het overgewicht bij kinderen stijgt. In Breda is dit echter gestabiliseerd, dat is een positieve ontwikkeling volgens de GGD. Daarnaast geeft respondent 7 aan dat de meeste gepubliceerde cijfers over de gemeente Breda gaan en die cijfers worden vergeleken met de cijfers van de Regio West-Brabant. De GGD heeft echter ook op wijkniveau gegevens. Daarin viel het op dat kinderen uit een van de aandachtswijken, de wijk Hoge Vucht, méér groente en fruit zijn gaan eten. Gemiddeld meer dan in de gehele gemeente Breda en zelfs meer dan landelijk. Ook volgens respondent 6 gaat het goed wat betreft de groente- en fruitconsumptie, maar op het gebied van bewegen valt nog winst te behalen. "Weet je waar het probleem zit? In bewegen, daar is echt heel veel inactiviteit bij jongeren. Met name nog meer bij tieners of zo, je ziet echt dat de helft inactief is". Om die reden wil JOGG-Breda meer gaan inzetten op het thema bewegen.

Volgens respondent 7 wordt de ene doelstelling beter behaald dan de andere doelstelling, omdat er voor de JOGG-aanpak een lange adem nodig is, vooral voor de cijfers van overgewicht. Andere doelstellingen, zoals een bepaald aantal gezonde kantines of een aantal nieuwe partners, worden sneller behaald. Daar gaat JOGG-Breda de komende periode mee aan de slag. Respondent 11 stelt dat de doelstellingen behaald worden, maar dat dit "mondjesmaat" gebeurt. Zo stelt zij dat er zeker kinderen zijn die profijt hebben van meer beweegactiviteiten, maar er blijven kinderen die daar moeilijk mee bereikt worden. Verder vindt respondent 9 dat men al goed bezig is op het gebied van het stimuleren van de gezondheid via diverse initiatieven. Wat betreft kennisoverdracht naar de eigen medewerkers valt nog een hoop winst te behalen. Twee respondenten (respondent 8 en 10) geven aan te weinig zicht te hebben op de doelstellingen om iets te kunnen zeggen over de effectiviteit. Een van hen (respondent 8) weet echter wel te vertellen dat de inwoners van de aandachtswijken erg betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen van de speel- en beweegtoestellen, waardoor zij verwacht dat er veel gebruik van zal worden gemaakt. Dit zou bijdragen aan de subdoelstelling over bewegen.

Ervaringen doelgroep

JOGG-Breda zet zich, in tegenstelling tot voorgaande jaren, nu minder in op verschillende evenementen en heeft daar meer focus in aangebracht. JOGG-Breda zet zich meer in voor de gezonde school, de gezonde kantine en het beweegschoolplein. Volgens respondent 7 zijn dit initiatieven waar behoefte en draagvlak voor is, die kinderen ook uitdagen om te bewegen op een leuke manier. “Het moet ook leuk zijn, het wijzende vingertje en de gezonde boodschap zoals de GGD vroeger ook wel bekend stond, dat willen we ook niet meer zijn, want dat gaat niet werken” (respondent 7). JOGG-Breda ontvangt daardoor veel positieve reacties: “Dat horen we terug van Breda Actief bijvoorbeeld. Dan zeggen ze dat het super leuk was. Nooit vervelende dingen gehad, het was altijd wel positief” (respondent 6). Ook de andere respondenten geven aan dat zij positieve reacties ontvangen van de doelgroep (respondent 9, 10 en 11). Zo stelt respondent 10 over de Stoere Traktaties en de producten van Aartsenfruit: “Het begint al: je komt met de eerste kist op school en ze rennen om je heen”. De kinderen zijn vaak ook verbaasd dat het allemaal zo lekker is en geven aan dat ze de fruit-animaties erg leuk vinden (respondent 10). AH ontvangt ook dergelijke reacties, maar krijgt weinig reacties terug van leerkrachten over de Pauzehap. Zij zouden daar wel meer van terug willen zien (respondent 9). AH merkt ook, door middel van de medewerker-tevredenheidsonderzoeken, dat haar eigen medewerkers tevreden zijn met de aandacht die er voor hen is op het gebied van gezondheid en gezonde voeding (respondent 9).

Toekomst

JOGG-Breda heeft vorig jaar haar aanpak voor de tweede keer verlengd, waardoor besloten is dat Breda in ieder geval tot 1 maart 2021 JOGG-gemeente is (Collard et al., 2018). Uit het actieplan blijkt ook dat JOGG-Breda veel plannen heeft om het netwerk op het gebied van PPS uit te breiden (JOGG-Breda, 2019).

6.6 Rol GGD West-Brabant

De GGD heeft diverse rollen binnen JOGG-Breda. De GGD adviseert beleidsmatig de ambtenaren en bestuurders van de gemeenten. Deze beleidsadviseur deelt samen met de JOGG-regisseur de taken op het gebied van verbinden, aanjagen en samenbrengen van actoren. Het is bij de oprichting van JOGG-Breda geen bewuste keuze geweest om de taken van de JOGG-regisseur te verdelen over de JOGG-regisseur en de beleidsadviseur van de GGD, maar het pakt wel goed uit voor JOGG-Breda. “Het is niet een bewuste keuze, maar ik kan mij wel voorstellen dat het een bewuste keuze is, omdat je als GGD toch als een betrouwbare partner wordt gezien en onafhankelijk” (respondent 7). De meeste partners hebben met de GGD nog geen relatie, terwijl er met de gemeente vaak wel relaties bestaan, bijvoorbeeld op het gebied van vergunningen of subsidies, die relaties kunnen ook wel eens minder fijn lopen (respondent 7). Hoewel het plan eerst was om de JOGG-regisseur vanuit de GGD aan te stellen, is toch besloten om deze rol in te bedden binnen de gemeentelijke organisatie, zodat er ook draagvlak bij de bestuurders ontstaat. Indien deze rol wel bij de GGD belegd zou zijn, zou de gemeente, volgens respondent 7, verder weg staan van JOGG-Breda en zou er minder draagvlak bestaan bij het college en de gemeenteraad.

Daarnaast werken er binnen GGD West-Brabant adviseurs op het gebied van preventie en gezondheid, zij coördineren de projecten en zijn aanwezig op scholen tijdens voorlichting- of ouderavonden. Dat is het uitvoerende gedeelte van JOGG. Een concreet voorbeeld hiervan is het ondersteunen van kinderdagverblijven bij de voorlichting naar ouders over een gezonde leefstijl en advisering naar de kinderopvang hoe de gezonde leefstijl meer ingebed kan worden in het beleid. Ook op het gebied van de gezonde school (gezonde kantine) werkt de GGD, samen met Breda Actief. Daarnaast heeft de GGD ook nog een taak op het gebied van evaluatie en monitoring, zij levert de cijfers over de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG (respondent 7).

De reden dat de GGD West-Brabant zoveel rollen op zich kan nemen binnen JOGG-Breda, is dat er vanuit de gemeente besloten is om de wettelijke uren van de GGD voor de uitvoering van het gezondheidsbeleid in te zetten voor JOGG. Met de gemeente wordt jaarlijks afgesproken wat de GGD op het gebied van JOGG gaat doen en tijdens het periodieke overleg

kunnen deze afspraken indien nodig worden bijgesteld (respondent 7).

6.7 Conclusie

Gemeente Breda is gestart in 2011 en is daardoor een van de eerste JOGG-gemeenten, waardoor zij de afgelopen jaren al ervaring heeft opgedaan op het gebied van PPS. JOGG Nederland noemt gemeente Breda, samen met gemeente Zwolle, vaak als voorbeeld op het gebied van PPS (M. Tibbe, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). Op basis hiervan zou verwacht kunnen worden dat JOGG-Breda succesvolle PPS opgezet zou hebben. Daarbij moet wel vermeld worden dat JOGG-Breda in de loop der jaren andere partners aan zich heeft verbonden en dat het grootste gedeelte van de partners van het eerste uur niet meer betrokken is. Deze partners waren voor een deel al discutabel, omdat er partners betrokken waren die ongezonde producten produceren, zoals snoepabrikanten. Hier heeft JOGG-Breda veel kritiek over ontvangen en werd ook door JOGG Nederland bevestigd. De vraag is of het een goede ontwikkeling is dat deze partners niet meer betrokken zijn.

Op dit moment kent JOGG-Breda een groot, divers netwerk van partijen, bestaande uit zowel grote ketens als lokale bedrijven. Een aantal jaren geleden waren er meerdere partners, die als 'bijzonder' werden gezien vanwege hun doelstellingen. Daar is er nu nog slechts één van over gebleven. De partijen werken meestal zelfstandig aan projecten. Opvallend is dat veel van de succesfactoren en factoren uit het collaborative governance model naar voren komen in deze casus. Er zijn echter geen contracten getekend en de partners zijn niet geselecteerd op basis van competentie en/of vaardigheden, maar op basis van hun eigen beleid. Ook is er voor het grootst benoemde risico, het verwateren van JOGG, nog geen beheersmaatregel. Hier valt volgens de literatuur over succesfactoren nog winst te behalen. Van de factoren van het collaborative governance model zijn er ook veel aanwezig. Er zijn alleen geen afspraken met partners gemaakt (institutioneel design), alhoewel daar wel al plannen voor worden bedacht op dit moment. Ook verschilt het commitment van de partners weer per partij. Deze casus schetst ook het beeld dat de geschiedenis van eerdere samenwerking geen invloed heeft gehad op de huidige samenwerking.

Wat betreft de effecten doet JOGG-Breda het goed. Het overgewicht is in de jaren 2013-2018 gestabiliseerd. De grootste winst zit op het gebied van de subdoelstellingen. Zo is er een grote stijging zichtbaar in de groente- en fruitconsumptie van kinderen en er wordt ook meer bewogen. Over het algemeen doet Breda het ook beter dan de rest van de regio. Alleen over het drinken van (meer) water zijn geen cijfers bekend. De respondenten onderschrijven deze conclusies over de hoofd- en subdoelstelling en geven ook aan dat er wat betreft de groente- en fruitconsumptie mooie resultaten zijn geboekt in de aandachtswijken: daar wordt meer groente en fruit gegeten dan voorheen, zelfs meer in vergelijking met de landelijke cijfers. De georganiseerde activiteiten voor de kinderen worden bovendien erg goed ontvangen.

7.1 Inleiding

In 2014 heeft gemeente Hellevoetsluis besloten om een JOGG-gemeente te worden onder de noemer “Lekker Bezig! Hellevoetsluis”. De JOGG-aanpak richt zich op kinderen en jongeren van nul tot negentien jaar en hun omgeving. De aanpak van Hellevoetsluis, onder leiding is van Stichting PUSH (een organisatie voor maatschappelijk werk), richt zich echter specifiek op kinderen en jongeren van nul tot veertien jaar en hun ouders en/of verzorgers. (Gemeente Hellevoetsluis, 2016). In de beginfase heeft de stuurgroep besloten dat de cijfers van deze aanpak uit de Gezondheidsmonitor van het Centrum Jeugd en Gezin (CJG) gebruikt worden om de ambitie te bepalen. Het CJG registreert de cijfers wat betreft overgewicht bij kinderen. In het schooljaar 2013-2014 bleek dat ruim zestien procent van de vijf- tot en met dertienjarige overgewicht had. De ambitie van Hellevoetsluis was om dit percentage te stabiliseren dan wel om binnen enkele jaren een daling te realiseren (Lekker Bezig Hellevoetsluis, 2016). Naast deze ambitie heeft Hellevoetsluis nog een aantal doelstellingen geformuleerd:

- Kinderen drinken meer water en minder zoete dranken
- Meer kinderen ontbijten 's ochtends en eten dagelijks fruit
- Meer kinderen bewegen elke dag minimaal een uur, kinderen spelen vaker buiten
- Een toename van gezond aanbod (gezonde kantines bij scholen, sportverenigingen en bedrijven)
- Een toename van uitdagende en veilige ‘groene’ of natuurlijke speelplekken voor kinderen (en bestaand aanbod wordt beter onder de aandacht gebracht)
- In de gemeente is een zorgaanbod voor kinderen met overgewicht en hun ouder(s) (Lekker Bezig Hellevoetsluis, 2016).

Het bedrijfsleven is in 2015 benaderd om deel te nemen aan de samenwerking. De belangstelling was in het begin echter gering, behalve bij de supermarkten. JOGG Hellevoetsluis heeft inmiddels een hoop supporters en partners verzameld. Een supporter ondersteunt het gedachtegoed van JOGG en doet een bijdrage in het kader van een gezonde levensstijl. Een partner doet hetzelfde, maar doet iets extra's door bijvoorbeeld bij te dragen middels het beschikbaar stellen van middelen of het inzetten van personele capaciteit. Momenteel zijn er 43 partners, waar ook scholen, kinderdagverblijven en sportverenigingen toebehoren. De partners werken samen volgens een organisatiestructuur. Er zijn acht werkgroepen: communicatie; bedrijfsleven; 0-4 jaar; 4-12 jaar; 13-19 jaar; voeding en leefstijl; zorgketen aanpak; evaluatie en monitoring (Gemeente Hellevoetsluis, 2016).

7.2 Samenwerkingen

Evides

Het waterbedrijf Evides sponsort een paar duizend waterbidons per jaar (respondent 12). Evides is ook regelmatig aanwezig bij grote evenementen en deelt daar kraanwater uit door middel van kraanwater-wandjes en neemt hun mascotte Evi mee. Daarnaast organiseert Evides educatielessen op scholen om zo het drinken van water te stimuleren en het drinken van gezoete drankjes te ontmoedigen. Tijdens deze lessen worden er ook proefjes gedaan met water (respondent 18). Ook heeft Evides een rol in het realiseren van openbare watertappunten, om te stimuleren dat kinderen meer water drinken. Evides zorgt ervoor dat deze watertappunten hufter-proof zijn (respondent 12). Hoewel respondent 12 niet heeft aangegeven dat er een samenwerkingsovereenkomst is met Evides, is dit volgens respondent 18 wel het geval. Volgens haar is dit aan het begin van de samenwerking gedaan en zijn de afspraken, die daar in staan, nog steeds van toepassing.

Diëtistenpraktijk Compleet

De (kinder)diëtiste van Diëtistenpraktijk Compleet geeft voorlichting op bijvoorbeeld

kinderdagverblijven en basisscholen en staat open voor vragen over voeding en gezonde leefstijl. Voor die voorlichting wordt vaak een lespakket gemaakt en aan het eind van de periode (tien weken) is er een infomarkt, waar kinderen kunnen presenteren wat ze hebben geleerd. Het gehele traject wordt ook geëvalueerd door de diëtistenpraktijk. Daarnaast verzorgde deze diëtiste enige tijd geleden een gratis consult voor klanten van Sportfondsen Hellevoetsluis.

PLUS

Supermarkt PLUS stelt ieder jaar 5000 stuks groente en fruit beschikbaar, deze afspraak is opgenomen in een samenwerkingsovereenkomst. Het is aan Stichting PUSH om de 5000 stuks groente en fruit te verdelen over het jaar. Organisaties kunnen bij Stichting PUSH een aanvraag doen, die dat al dan niet honoreert. Daarnaast probeert de PLUS mensen te stimuleren om gezonde keuzes te maken. “Door bijvoorbeeld fruit in het kassarek te leggen in plaats van Mars repen”. En bij alle frisdranken hangt een suikermeter, zodat iedereen kan zien hoeveel suiker er in de drankjes zitten. “Dan zie je bijvoorbeeld dat in Sisi de helft van de suiker zit dan in Cola zit, die keuze kan je dan zelf maken” (respondent 16). Daarnaast heeft de PLUS een lokale mascotte, de Pluster, die bijvoorbeeld de prijsuitreiking verzorgt bij een schooltoernooi. Ook sponsort de PLUS de Avondfiets-vierdaagse in financiële zin (respondent 16).

Rabobank

De Rabobank financiert Schoolplein 14 samen met scholen, schoolbesturen en de gemeente (respondent 12). Dat zijn schoolpleinen die door middel van lijnen en kleurvakken op de grond en de muur op een natuurlijke wijze de spelactiviteiten en het bewegen van kinderen stimuleren (Cruyff Foundation, z.d.). Ook zorgt de Rabobank voor fruit bij sportvelden van basisscholen en sponsort sportverenigingen, waarbij ook ballen beschikbaar worden gesteld om buiten de voetbalvelden te gebruiken, voor broertjes en zusjes die zijn meegekomen terwijl hun broertje of zusje aan het voetballen is op het voetbalveld (respondent 17). Daarnaast wordt er gekeken of er de komende periode watertappunten bij sportverenigingen kunnen worden gerealiseerd. Volgens respondent 12 is de Rabobank een betrokken partij bij sportverenigingen. Bovendien zet de Rabobank haar eigen netwerk in voor bijvoorbeeld het versturen van een uitnodiging vanuit Lekker Bezig. Met de Rabobank is volgens respondent 12 ook een samenwerkingsovereenkomst getekend. De reden dat Lekker Bezig een samenwerkingsovereenkomst heeft met de PLUS en met de Rabobank is volgens deze respondent omdat het publicitair is. Met andere partners is dat niet het geval, zoals met scholen, omdat er sprake moet zijn van *good will*.

Centrum Jeugd en Gezin

Het Centrum Jeugd en Gezin (CJG) biedt voorlichting over gezonde voeding, drinken en bewegen (respondent 14). Het CJG ziet alle kinderen uit Hellevoetsluis op vijftien vaste momenten gedurende een kinderleven, afhankelijk van de leeftijd. Zodra het CJG een kind met overgewicht signaleert, komt er een extra contactmoment, zodat het CJG kan navragen hoe het komt dat het kind een ongezond gewicht heeft. Dit kan namelijk ook door een medische oorzaak komen, in dat geval wordt doorverwezen naar een kinderarts, ook als er een vermoeden is van een medische oorzaak. Het CJG probeert kind en ouders te motiveren om over te gaan naar een ander voedselpatroon of een ander beweegpatroon (respondent 14). Daarnaast levert het CJG ook cijfers aan over de leefstijl van kinderen. Deze gegevens heeft GGD Rotterdam-Rijnmond ook. De gegevens worden echter vanuit het CJG aan Lekker Bezig Hellevoetsluis overhandigd, aangezien de GGD geen actieve rol heeft in de JOGG-aanpak in Lekker Bezig (respondent 13).

Overig

Er zijn nog meer partijen actief binnen Lekker Bezig. Zo hebben scholen kennis gemaakt met speelhal Adventuredome. Dit bezorgt Adventuredome naamsbekendheid en kinderen kunnen daar goed bewegen. Tijdens deze activiteit komt de diëtiste ook iets vertellen over gezonde leefstijl. Ook heeft Jumbo fruitbakjes uitgedeeld op basisscholen. Tot slot is in het

winkelcentrum een sportmarkt georganiseerd door de samenwerking met Winkeliersverenigingen en sportaanbieders (Gemeente Hellevoetsluis, 2016).

Lekker Bezig heeft een relatief groot netwerk opgebouwd voor een kleine gemeente, waar een aantal private partijen een grote rol hebben. Dit zijn wel voor de hand liggende actoren, gezien de leefomgeving van het kind en vergelijkbaar met partijen die andere JOGG-gemeenten kiezen. Bovendien valt op dat er niet een echt lokaal bedrijf uit Hellevoetsluis betrokken is, het zijn allemaal 'ketens'. Daarnaast werken de partijen redelijk zelfstandig met Lekker Bezig en bestaan er geen samenwerkingen tussen de verschillende partners. Desalniettemin wordt er voor zo'n kleine gemeente veel georganiseerd dankzij de PPS.

7.3 Succesfactoren

Waarom en met wie samenwerken?

Volgens respondent 12 zijn de eerste partners die voor Lekker Bezig zijn geselecteerd, partijen die op vindplekken van kinderen zijn: scholen en kinderdagverblijven zijn daarom heel erg belangrijk. Daarna komt de tweede groep partijen: supermarkten, locaties van sportfondsen, welzijnspartijen en het CJG. Partijen worden dus niet geselecteerd op basis van competentie en/of eigenschappen, maar op basis van de vindplekken van kinderen.

De reden voor de publieke en private partners om deel te nemen aan de samenwerking is per partij verschillend. Zo geeft de PLUS aan dat zij nu meedoen, omdat ze daarvoor gevraagd werden en omdat ze proberen altijd maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO-beleid). De samenwerking was voor respondent 16 wel snel gevonden, omdat de PLUS sowieso probeert om de gezonde keuze te stimuleren, de aanpak van Lekker Bezig lag dus al in de lijn van de PLUS (respondent 16). Daarbij vult hij aan: "We vonden het gewoon een sympathiek idee. We deden eigenlijk al best wel wat. Als je zegt een meerwaarde, is het misschien nog positieve publiciteit, maar dat is niet per se de hoofdreden geweest" (respondent 16). Ook Evides is een partner geworden, omdat het bij hun MVO-beleid hoort, educatie is een belangrijke pijler binnen hun MVO-beleid (respondent 18). Daarnaast is het voor Evides goed dat hun naam verbonden is aan evenementen van JOGG, maar dat dat niet de reden is om mee te doen. "Ook Evides heeft te maken met gezondheid: "De reden dat we hier aan mee doen is sowieso dat wij kraanwater produceren, dat leveren we ook bij onze klanten af. Het is ook een van de gezondste producten die je kan hebben en die je eigenlijk kan promoten richting verschillende doelgroepen" (respondent 18).

Voor de Rabobank ligt het in dezelfde lijn, alhoewel het niet te maken heeft met hun MVO-beleid. De Rabobank is een coöperatie, die het belangrijk vindt om een aandeel in de maatschappij te hebben. Daarvanuit hebben zij jongeren als doelgroep, ook voor de commercie, opgenomen. De Rabobank vindt het belangrijk dat dat jongeren de kans krijgen om te bewegen en te sporten. Een deel van de winst gaat dus terug de maatschappij in. Daarnaast kent de reden voor samenwerking ook een zakelijk aspect: "We staan daar met B&W en met andere mogelijke klanten komen wij in aanraking. Wij kunnen daar onze contacten op doen, dat is hem gewoon" (respondent 17). Voor deze drie genoemde partijen is er geen sprake van een meerwaarde waarom zij JOGG-partner zijn geworden. Het past bij het beleid en de werkzaamheden van deze bedrijven. Hoewel er soms voor hen ook voordelen aan deze samenwerking zitten, zoals naamsbekendheid, is dat niet de reden geweest om partner te worden.

Andere partijen doen mee, omdat het past bij hun werk en omdat ze de meerwaarde inzien, dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 15. Volgens haar is er wel een meerwaarde om samen te werken, omdat het doel niet door één partij bereikt kan worden: "Daar heb je elkaar voor nodig, want overgewicht ontstaat niet omdat iemand fout is, maar omdat we als samenleving, gemeente en gezin verkeerd leven. Daarom zie ik de samenwerking met andere partijen wel als kern". De samenwerking levert echter voor een diëtistepraktijk, waar respondent 15 voor werkt, niets op: noch in financiële zin noch in naamsbekendheid. "Als dit betaald werk zou zijn, zou ik het echt met heel veel inspanning en liefde gedaan hebben. Dan had ik nog meer de puntjes op de i willen zetten".

Voor het CJG is hun rol binnen Lekker Bezig vanzelfsprekend: "Omdat wij als

jeugdgezondheidsorganisatie het een van onze kernwaarden is, gezondheid van kinderen van nul tot achttien. Wij volgen de kinderen in de gezondheid en ontwikkeling. Dan is het voor de hand liggend dat je hierbij betrokken bent” (respondent 13). Bijkomend voordeel is dat het CJG alle kinderen ook ziet, dus ze hebben een groot bereik in de gemeente (respondent 14). “Als de jeugdgezondheidszorg niet betrokken zou zijn, zou dat gek zijn” (respondent 13).

Visie, taakverdeling, belangen en verwachtingen

Lekker Bezig Hellevoetsluis is gestart met het maken van een (beleids)notitie, waar in stond wat het doel was en hoe dat doel bereikt moest worden. Dat is in samenwerking gedaan met de projectgroep (een vertegenwoordiging van alle werkgroepen) en de gemeente. Door de betrokkenheid van al deze partijen is het draagvlak bij hen verbreed. Na verloop van tijd ontstond er een verlengnotitie met een actielijst, waarin de concrete ideeën zijn voortgekomen uit de werkgroepen (respondent 12). Hieruit blijkt dat Lekker Bezig actief inzet op het werken aan een gezamenlijke visie, doelstellingen en probleemdefinitie. Respondenten geven ook aan dat dit momenteel aanwezig is, zo zegt respondent 17: “Ja, ze zien allemaal het probleem wel”.

Voorafgaand aan iedere samenwerking worden de verwachtingen en de verschillende belangen naar elkaar uitgesproken en dat wordt vastgelegd in een verslag, waarbij afgesproken wordt wat beide partijen willen en wat de taak- en rolverdeling is (respondent 12). In sommige gevallen wordt de taak- en rolverdeling ook vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst (respondent 18). Volgens respondent 12 zitten er altijd partijen bij die een dubbele agenda hebben. Dit heeft Stichting PUSH in het begin een beetje aangekeken en heeft direct aangegeven dat er vanuit deze organisatie geen financiële middelen en dergelijke zijn om te voorkomen dat partijen om andere redenen deelnemen aan de samenwerking. De stichting gaf aan dat ze juist door de samenwerking met elkaar aan te gaan, dingen kunnen verbinden. Vervolgens viel op dat een aantal partners afvielen, omdat het hen te veel tijd en geld kost en het te weinig oplevert. Om de samenwerking een goede start te geven, worden de verschillende belangen naar elkaar uitgesproken (respondent 12). Bovendien hoeven de diverse belangen volgens drie respondenten niet geschaad te worden. Zo zegt respondent 16: “Aan een appel verdien je meer dan aan een reep Mars kan ik je vertellen”. Hierdoor kan de Lekker Bezig-aanpak potentieel meer opleveren voor de PLUS, waardoor zij geen ander belang hebben in dit geval. Dat had wel het geval kunnen zijn als een Mars reep meer zou opleveren dan een appel, dan had de PLUS wellicht andere belangen gehad. Ook voor de Rabobank is er geen sprake van eventueel botsende belangen: “Op het moment dat een bedrijf iets doet, is het vies als die er van profiteert. Wat is het probleem als de Rabobank iets sponsort of ergens bij betrokken is waar jongeren beter van worden en wij ook nog tien jongerenrekeningen openen? Uiteindelijk draait daar het bedrijfsleven toch om” (respondent 17). Deze aanpak van Lekker Bezig zorgt ervoor dat de neuzen dezelfde kant op staan wat betreft het probleem en de doelstellingen en de taak- en rolverdeling wordt hierdoor duidelijk. Dankzij de gesprekken voorafgaand aan de samenwerking en het bijbehorende verslag daarvan, worden de verschillende belangen uitgesproken. Dit alles bij elkaar leidt ertoe dat de verwachtingen van partijen gemanaged worden.

Een onderwerp dat niet bij de gesprekken en verslagen is opgenomen, is het verdelen van de risico's. Zoals uit het theoretisch kader is gebleken, kan een leidraad bij de risicoverdeling zijn dat elke partij het risico draagt dat de partij het beste kan beheersen. Drie respondenten benoemen een risico, waar zij zelf maatregelen voor hebben getroffen om dat risico te beheersen. Een voorbeeld hiervan benoemt respondent 12: sportverenigingen willen hun wekelijkse supermarkt producten laten sponsoren, inclusief ongezonde drankjes. Hier draagt Stichting PUSH nu de verantwoordelijkheid voor, doordat bij deze organisatie de aanvragen voor wat betreft sponsoring binnenkomen en Stichting PUSH deze zelf afhandelt. Bovendien leggen zij voorwaarden op aan de sportverenigingen. Er wordt gecontroleerd of de aanvraag aan deze voorwaarden voldoet. Eén respondent stelt dat er geen risico's zijn (respondent 16), de andere respondent benoemt een risico van JOGG in zijn algemeenheid, waar vooralsnog geen beheersmaatregel voor bestaat (respondent 13).

Relaties met partners

De onderlinge relaties tussen partners zijn ook van belang binnen PPS, het vertrouwen en transparantie behoren hier toe. Vier respondenten geven aan dat ze te weinig zicht hebben op de andere partners om de vertrouwensrelaties met hen te kunnen beschrijven. Ze hebben echter wel geregeld contact met de JOGG-regisseur, daar hebben ze een positieve vertrouwensrelatie mee (respondenten 15, 16, 17 en 18). Zo zegt respondent 17: “Het vertrouwen zit bij PUSH, omdat we daar mee werken, met de anderen werken we niet”. Twee andere respondenten benoemen allebei: “dat het vertrouwen wel goed zit” (respondent 12 en 14).

Stichting PUSH probeert zo helder mogelijk te zijn wat betreft de samenwerkingen. Over de samenwerkingen zegt respondent 12: “In het begin is wel eens de vraag gesteld of we één hoofdsponsor hebben, maar zo werken wij niet. Alle partijen kunnen bijdragen, dus ook concurrenten. Je kan er zelf vorm aan geven, maar wij zijn daar wel heel transparant in geweest.” Negatieve informatie kan volgens vier respondenten (respondent 13, 15, 16 en 18) gedeeld worden. Zo zegt respondent 16: “Ik zeg het gewoon wat ik denk of waar ik tegen aan loop”.

Draagvlak

De algemene gedachte in de samenleving over Lekker Bezig is wisselend, aldus respondent 12. “We hebben ook heel veel weerstand, vooral als je op scholen bezig bent”. Om daar rekening mee te houden, probeert Lekker Bezig ook te bedenken welke reactie de school zou geven op ouders die weerstand bieden. Los daarvan valt de weerstand wel mee. “Uiteindelijk wat je doet, is het beste voor het kind en niet op een dwingende manier. Het is altijd vanuit een positieve gedachte” (respondent 12).

Op de vraag hoe het college van Burgemeester & Wethouders en de gemeenteraad naar Lekker Bezig Hellevoetsluis kijken, doet respondent 12 zijn duim omhoog. Volgens hem steunen zij de aanpak. Respondent 13 beaamt dat de politiek in Hellevoetsluis positief naar de aanpak kijkt: “Het is goed onderbouwd, ze zien resultaten, althans ze zien activiteiten, laat ik het zo zeggen. Dus daar wordt volgens mij altijd heel positief naar gekeken vanuit de politiek”. Hoewel deze vraag niet is voorgelegd aan respondent 16, benoemt hij uit zichzelf het volgende: “Ik denk dat hier met name meespeelt dat de gemeente het ook echt omarmt zeg maar. Dat ze er ook echt achter staan”.

JOGG-regisseur

Twee rollen zijn volgens de literatuur over succesfactoren voor PPS, de bestuurlijke trekkersrol en degene die zich bezighoudt met de rol van procesmanagement. Beide rollen zijn in Hellevoetsluis belegd bij de JOGG-regisseur. Zo omschrijven zes respondenten de rol van de JOGG-regisseur als een trekkersrol, respondent 15 zegt bijvoorbeeld: “Hij trekt wel, hij doet echt zijn best om te trekken en te verbinden. Dat doet hij wel goed”. Respondent 12 stelt hetzelfde, maar voegt daar aan toe dat het niet alleen de JOGG-regisseur is die belt of langsgaat bij de partners, maar dat het wat meer verdeeld is over de verschillende partijen. Naast de coördinerende trekkersrol kan van de JOGG-regisseur ook gezegd worden dat hij zich bezig houdt met procesmanagement. Door op zoek te gaan naar (nieuwe) partners en hen bij elkaar te laten komen in werkgroepen en bijeenkomsten, verbindt en koppelt hij actoren en activiteiten aan elkaar. Bovendien zoekt hij naar een doel door een (beleids)notitie en actielijst op te stellen en deze voor te leggen aan de werkgroep-leden. Door hen input mee te geven, verbindt hij ze bij de te nemen beslissingen. Deze beelden van de respondenten over welke rol de JOGG-regisseur inneemt, wordt ook beschreven in de beleidsevaluatie. Hierin geeft gemeente Hellevoetsluis (2016) aan dat de JOGG-regisseur een rol heeft als verbinder, versterker, aanjager en ondersteuner bij bestaande initiatieven. De JOGG-regisseur heeft minder de rol van een uitvoerder (Gemeente Hellevoetsluis, 2016).

Output

Op het gebied van output gericht werken, valt nog winst te behalen. Lekker Bezig heeft specifieke subdoelstellingen geformuleerd, naast de bestaande hoofd- en subdoelstellingen die door JOGG Nederland zijn geformuleerd. Stichting PUSH geeft echter aan dat het voor

hen moeilijk is om te onderzoeken of deze doelstellingen behaald zijn, omdat daar geen financiële middelen voor zijn (respondent 12). De output zouden ze dus graag willen bijhouden, maar dat wordt op dit moment niet gedaan.

7.4 Collaborative governance

Redenen voor samenwerking

Naast de motieven voor de partijen om deel te nemen aan de samenwerking, die op bladzijde 59 te lezen zijn, heeft volgens de collaborative governance theorie ook de eventuele geschiedenis van samenwerking tussen een aantal partijen, invloed op een eventuele nieuwe samenwerking. Hierover zeggen stichting PUSH, PLUS, Rabobank en CJG dat zij in het verleden al eerder samengewerkt hebben met een aantal huidige partners van Lekker Bezig. Respondent 17 geeft aan dat deze relaties goed genoeg waren om opnieuw in zee te gaan met deze partijen. Respondent 14 stelt dat ook vanuit het CJG positieve relaties waren ontstaan met de partners, maar dat dit geen invloed heeft gehad op de samenwerking met Lekker Bezig. Twee respondenten gaven aan niet eerder samengewerkt te hebben met de partners (respondent 15 en 18).

Afspraken

De afspraken die aan het begin van de samenwerking worden gemaakt, worden vastgelegd in een verslag. Dit betreft afspraken over de taak- en rolverdeling (respondent 12). Maar liefst vijf respondenten geven dit ook aan met voorbeelden over wat hun afspraken zijn op dat gebied. Zij geven ook aan dat er verder geen andere afspraken zijn gemaakt (respondent 12, 15, 16, 17 en 18). Een respondent (respondent 13) meent zich te herinneren dat er meer afspraken zijn gemaakt, maar had deze niet meer helder voor ogen. Dankzij de (beleids)notitie en actielijst weten alle partners wat het probleem is en hoe ze zich daarvoor kunnen inzetten.

Inbreng partijen

De meeste partners brengen dezelfde type middelen in, zoals te zien in onderstaande tabel.

Tabel 11: *Inbreng middelen van partners in Hellevoetsluis*

Respondent 13/14	Mensen (expertise gezonde leefstijl, doorverwijzen)
Respondent 15	Mensen (expertise gezonde leefstijl, diëtik, educatie)
Respondent 16	Middelen (producten)
Respondent 17	Massa (netwerk), middelen (producten), munten (financiën) en mensen (expertise bedrijven en bewegen)
Respondent 18	Middelen (producten) en mensen (expertise educatie en water)

Vier van de respondenten brengen expertise in (respondent 13, 15, 17 en 18). Drie respondenten leveren (ook) producten (respondent 16, 17, en 18) en slechts één van de partijen brengt een financiële bijdrage in en zet het eigen netwerk in (respondent 17). Alle partijen brengen wel op een ander gebied expertise in, dus wat dat betreft is er sprake van een balans. Het valt op dat er geen enkele partner is die media (communicatie en marketing) inzet en ook weinig financiële middelen en netwerken worden ingezet door de partners die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek.

Een deel van de partners toont ook enthousiasme en bereidheid tot de samenwerking. Op de vraag of alle partijen even enthousiast mee doen, antwoordt respondent 12 dat dit verschilt. Zo stelt hij over een partner: "Zij zeggen ook wel eens dat de jongeren die zij bereiken, dat die al een gezonde leefstijl hebben. Dan mis je volgens mij wel de boot. Als bij de Turk continu jongeren staan om broodjes kebab te halen, dan begrijp je niet je eigen doelgroep". Drie andere respondenten geven aan dat ze onvoldoende zicht op de andere partners hebben om hier iets over te kunnen zeggen, maar dat ze wel verwachten dat er sprake van enthousiasme en bereidheid is (respondent 15, 16 en 18). Twee andere respondenten (respondent 13 en 17) zijn er van overtuigd dat er sprake is van enthousiasme en commitment:

“Als ik overleg heb, zie ik dat wel. Ik zie enthousiasme, actie en bereidheid. Allemaal hetzelfde doel voor ogen” (respondent 13).

Relaties en contact

Of de partners elkaar vertrouwen, wat onderdeel is van het hebben van een goede relatie met andere partners, is al eerder toegelicht. Duidelijk is geworden dat de partners in verschillende werkgroepen werken aan Lekker Bezig. Drie van de respondenten nemen deel aan deze werkgroepen (respondent 12, 13 en 15). De frequentie dat deze werkgroepen bij elkaar komen is verminderd: voorheen was dat vier keer per jaar en nu twee keer per jaar. De reden hiervoor is dat het de inzet van mensen is, daarom moet het zo efficiënt mogelijk. Als er iets speelt, dan heeft Stichting PUSH vaker contact met de partners (respondent 12). Drie respondenten zijn niet aanwezig tijdens de bijeenkomsten van de werkgroepen. Wanneer partijen niet vertegenwoordigd zijn in een werkgroep, omdat ze dat zelf niet willen, maakt Stichting PUSH met hen afspraken over wat hun rol in de desbetreffende periode is en wat het kan zijn voor de komende periode (respondent 12). Dit zijn voor twee respondenten face-to-face bijeenkomsten. Respondent 16 stelt dat als er iets is, dat hij dan de JOGG-regisseur belt. Er is verder geen contact met andere partners, want “met die andere partners heb je niet zoveel te maken”. Met één respondent heeft de JOGG-regisseur alleen contact per mail of per telefoon. Volgens haar is dat voldoende, omdat zij ook nog samenwerkt met andere JOGG-gemeenten binnen de regio (respondent 18).

JOGG-regisseur

De faciliterende leider van Lekker Bezig is opnieuw de JOGG-regisseur. Hij brengt de actoren samen en faciliteert de dialoog door het organiseren van werkgroepen en bijeenkomsten, hier voeren de verschillende partners gesprekken met elkaar over hun aanpak in de strijd voor het verminderen van overgewicht bij kinderen. Bovendien zorgt hij door het opstellen van de (beleids)notitie en de actielijst ervoor dat de basis voor Lekker Bezig gelegd is met alle uitgangspunten. En door de gesprekken die hij met de partijen voert, probeert hij om te gaan met de verschillende, soms conflicterende belangen. Hij heeft veel contact met de partijen, zo omschrijft respondent 18 hem als volgt: “hij is echt een soort communicator daarin”. Volgens respondent 12 is zijn rol ook nodig: “Je hebt gewoon bij alle partijen een soort stimulans nodig om het continu weer op de agenda te krijgen”

Intermediaire outcomes

Naast de hoofd- en subdoelstellingen zijn intermediaire outcomes ook relevant voor PPS. Dit houdt in dat de doeleinden en voordelen concreet zijn voor de partners en dat er kleine successen zijn. De respondenten zijn daarom gevraagd om hun kleine successen te benoemen. Twee respondenten gaven aan weinig vertrouwen te hebben in de JOGG-resultaten en hebben geen kleine successen benoemd (respondent 16 en 17). Drie andere respondenten benoemden wel kleine successen, zoals het feit dat kinderen al iets meer weten over gezonde voeding (respondent 15), dat ze thuis ook vertellen wat ze geleerd hebben (respondent 12) en dat er water- en fruitdagen op de scholen gerealiseerd zijn (respondent 14). Verder zijn de doeleinden duidelijk geworden, doordat er gezamenlijk gewerkt is aan een (beleids)notitie en actielijst, waarin de doelstellingen van Lekker Bezig duidelijk geformuleerd zijn. De voordelen van samenwerken is per partij afhankelijk, wat het hen concreet kan opleveren, is al aangegeven bij hun motieven om samen te werken.

Verklaringen

De respondenten hebben zelf ook verklaringen voor het succes van de PPS binnen Hellevoetsluis. Vrijwel alle respondenten (respondent 15, 16, 17 en 18) geven aan dat de verklaring voor de succesvolle PPS te maken heeft met de JOGG-regisseur. “De juiste mensen” is volgens hen ook van belang, dit valt te herleiden tot de succesfactor ‘selectie van partijen’, want de JOGG-regisseur heeft mensen geselecteerd en het is volgens de respondenten van belang dat dit de juiste mensen zijn.

7.5 Effecten

Cijfers overgewicht

Zoals te zien in tabel 12 is over het algemeen het overgewicht bij kinderen in Hellevoetsluis stabiel gebleven als naar de situatie voor de start van Lekker Bezig gekeken wordt ten opzichte van de meest recente cijfers uit 2016. Het enige, relatief opvallende, verschil is te zien in de leeftijdscategorie van 9 tot 10 jaar, daar is een stijging van vier procent te zien.

Tabel 12: *Overgewicht, inclusief obesitas, in Hellevoetsluis 2013-2016*

2013	Hellevoetsluis 2013	Hellevoetsluis 2016
2 jaar	7 %	7 %
3 jaar	7 %	6 %
5-6 jaar	12 %	12 %
9-10 jaar	18 %	22 %
12-13 jaar	Onbekend	20 %

Noot. Aangepast van "Gezondheidsatlas Rotterdam-Rijnmond", door GGD Rotterdam-Rijnmond, z.d. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van <https://gezondheidsatlasrotterdamrijnmond.nl/jive>

Wat betreft de fruitconsumptie en de beweegnorm zijn de cijfers van 2014 bijna niet anders dan de cijfers uit 2018. Ongeveer 85 procent van de kinderen tussen de vier en twaalf jaar beweegt in 2018 dagelijks minimaal een uur matig intensief, in 2014 was dit 84 procent. Van dezelfde leeftijdscategorie eet 80 procent in 2018 minimaal vijf keer per week fruit, in 2014 was dat 79 procent. Op het gebied van groenteconsumptie en lid zijn van een sportvereniging, is een lichte daling te zien, voor beide een verschil van 3 procent. In 2014 at 85 procent van de kinderen vijf keer per week groente, in 2018 was dat 82 procent. Van de kinderen van vier tot en met elf jaar was 70 procent in 2014 lid van een sportvereniging, in 2018 was dat 67 procent. De cijfers over het drinken van water en/of het drinken van gezonde dranken komen alleen uit 2018, daar kan dus geen vergelijking mee gemaakt worden met de periode voorafgaand aan de Lekker Bezig-aanpak (GGD Rotterdam-Rijnmond, z.d.). Deze cijfers over groente- en fruitconsumptie, water drinken, bewegen en dagelijks ontbijten zijn te vinden in bijlage C. Al met al zijn er dus geen opvallende verschuivingen te zien wat betreft de effecten van de gezonde leefstijl van kinderen in Hellevoetsluis, waarbij gekeken is naar de situatie voorafgaand aan Lekker Bezig en de situatie tijdens de aanpak.

Gepercipieerde effectiviteit

Lekker Bezig heeft moeite met het beoordelen van de eigen doelstellingen. Ze willen graag uitgebreid onderzoek doen en zoveel mogelijk evalueren, maar daar is geen budget voor. De activiteiten en evenementen die Stichting PUSH zelf organiseert, die vooral sport- en spelgerelateerd zijn, proberen zij zelf te evalueren door een proef-gewijs tevredenheidsonderzoek (respondent 12).

Volgens respondent 15 wordt bij Lekker Bezig vooral ingezet op bewegen. Voeding is een stuk moeilijker volgens haar. Water wordt volgens haar goed opgepakt, bijvoorbeeld bij de avondvierdaagse en met watertappunten. Respondenten 13 en 14 geven aan dat ze zien dat er veel gebeurt en dat er veel georganiseerd wordt. Volgens hen kan het bijna niet anders dan dat dat wel iets teweeg brengt in de bewustwording van mensen op school en de leerlingen. Respondent 18 gelooft dat de subdoelstellingen behaald worden, omdat er erg veel georganiseerd wordt, zowel grote als kleine dingen. Er zijn echter ook respondenten die daar anders over denken. Zo verwacht respondent 16 dat de resultaten op het gebied van subdoelstellingen tegenvallen. Vooral als hij kijkt naar de bijdrage van PLUS. "Maar heeft het echt nut? Dat weet ik niet. Ik denk dat het tuurlijk wel nut heeft, want ik denk dat als je het niet zou doen, ja. Stel er blijkt uit de cijfers dat iedereen toch weer dikker is geworden, misschien als je dit niet gedaan had, waren ze nog dikker geworden. Dat weet je niet. Eén keer 's middags een appel, dat lost niets op". Ook respondent 17 denkt niet dat de subdoelstellingen behaald worden: "Dat verwacht ik niet. Dat is omdat het veel meer in het maatschappelijke probleem zit. Je bent nu als JOGG heel erg pleisters aan het plakken". Daarbij vult hij aan: "Dit soort

initiatieven zijn niet nieuw. Er is al heel lang sprake van dat het gezonder moet op school". Het is volgens respondent 15 wel merkbaar dat de kinderen al iets mee krijgen over bijvoorbeeld gezonde voeding. Zo merkt zij op: "Ja, dat merk ik wel veel. Dat er lessen zijn geweest, een gezonde week of dat ze bidons met water drinken. Dat soort bidons op die poster, die poster spreekt veel kinderen ook aan, omdat ze die al eerder hebben gezien op school of zo".

JOGG richt zich vaak op kinderen met een laag sociaaleconomische status (SES). Volgens respondent 15 worden die nog onvoldoende bereikt. "Ik denk dat hier toch vooral de beter geïnformeerde ouders zitten, omdat die meer gemotiveerd zijn. Omdat zij beter voor ogen hebben wat ze willen en hoe ze het willen. Ik denk juist dat je die lage SES groep in de groepen moet vangen. Turkse vrouwen en moeders bij elkaar die samen komen en dat je dan samen een middag of ochtend in gesprek bent over voeding en leefstijl, terwijl het kind sport of iets anders doet. Dat is heel waardevol".

Ervaringen doelgroep

Over het algemeen zijn de reacties van de kinderen heel positief. Zo organiseert Stichting PUSH gezonde lessen, waarin ze bijvoorbeeld laten zien hoeveel suiker er in een pakje drinken zit. En dat ze daarvoor bijvoorbeeld 25 minuten moeten touwtje springen om die suikers te verbranden. De reacties van kinderen op dergelijke lessen zijn heel positief. Stichting PUSH krijgt dan te horen dat de kinderen dit soort verhalen ook thuis delen. "Dan heb je dat doel gehaald, dat het ook thuis besproken wordt. Dat kinderen gaan kijken hoeveel suiker er in dingen zitten" (respondent 12). Ook de voorlichting op scholen vanuit de diëtistepraktijk worden goed ontvangen (respondent 15). Dit geldt ook voor de educatieve lessen over water van Evides: "Wat ik terug krijg van gastdocenten en Stichting PUSH zelf is dat er altijd enthousiasme is" (respondent 18). Wat betreft de gesponsorde stuks fruit en groente, reageren de kinderen niet per sé enthousiast: "Ik heb dat natuurlijk wel een paar keer gezien op een toernooi of zo. Die pakken gewoon een appel en eten hem op. Het is niet zo 'Joepie, een appel'. Ik denk dat als je broodjes kroket neerlegt dat ze dat leuker vinden eerlijk gezegd. Het wordt gewoon als normaal gezien, neutraal zou ik zeggen" (respondent 16).

Ook scholen en kinderdagverblijven reageren positief op de gezonde lessen. "Ik hoor positieve ervaringen van een kinderdagverblijf dat alleen maar met gezonde voeding in de weer is. En dat er ouders zijn die daar speciaal naartoe gaan omdat dat zo is." (respondent 13). Verder ontvangt Lekker Bezig op sociale media veel positieve reacties (respondent 12).

Toekomst

In november 2018 heeft de JOGG-regisseur een actieplan ontwikkeld, dat per procesdoel en activiteit aangeeft wat de komende periode gedaan moet worden (respondent 12). Dit actieplan loopt tot de (voorlopige) einddatum van Lekker Bezig, dat is tot 1 maart 2020 (Collard, 2018). Of de aanpak in Hellevoetsluis dan weer verlengd wordt, is nu nog niet bekend. Wel is Stichting PUSH nog steeds bezig met nieuwe plannen, die samen met de partners uitgewerkt worden (respondent 12).

7.6 Rol GGD Rotterdam-Rijnmond

Voor Hellevoetsluis is momenteel geen GGD actief op het gebied van JOGG. Dit komt door organisatorische veranderingen die in 2011 zijn doorgevoerd. Bij het CJG was voor 2011 een onderdeel van de jeugdgezondheidszorg (JGZ) belegd (0 tot 4 jaar) en het andere gedeelte (4 tot 18 jaar) viel onder de GGD Rotterdam-Rijnmond. Dankzij de grote verandering in 2011 is er een nieuwe JGZ organisatie opgezet, dat is CJG Rijnmond geworden. Het CJG Rijnmond is nu verantwoordelijk voor de JGZ 0 tot 18 jaar (respondent 13). De rol die de GGD vaak op zich neemt binnen JOGG, wordt in Hellevoetsluis overgenomen door het CJG. Zo verzorgt het CJG de cijfers rondom overgewicht en de subdoelstellingen, alhoewel deze cijfers uit de Gezondheidsmonitor ook wel te vinden zijn op de website van GGD Rotterdam-Rijnmond. Daarnaast wordt het CJG betrokken bij evaluaties vanuit Lekker Bezig, maar het CJG participeert alleen als zij daar zelf een aandeel in heeft gehad (respondent 13). Kortom, de GGD is geen partner van Lekker Bezig Hellevoetsluis en heeft daarom hierin ook geen rol. De rol die in veel JOGG-gemeenten bij de GGD belegd is, ligt in Hellevoetsluis bij het CJG.

7.7 Conclusie

Van de vier gemeenten die in dit onderzoek centraal staan, heeft gemeente Hellevoetsluis de minste ervaring, omdat zij in 2014 begonnen is met de JOGG-aanpak en de andere gemeenten voor die tijd. Aangezien het opstarten van PPS veel tijd kost, zou verwacht kunnen worden dat Lekker Bezig Hellevoetsluis nog niet over een groot aantal partners beschikt. Ook is het veruit de kleinste gemeente van de onderzochte gemeente in dit onderzoek, waardoor verwacht zou kunnen worden dat het over minder middelen beschikt om projecten te realiseren. Dit hoofdstuk heeft beschreven dat de kleine gemeente Hellevoetsluis samenwerkt binnen een groot netwerk. Er werken geen lokale bedrijven mee, maar vooral grotere ketens. Dit zijn geen originele partners binnen JOGG, het zijn de voor de hand liggende organisaties, die gekozen zijn omdat zij zich bevinden in de leefomgeving van de kinderen. Er wordt veel georganiseerd, maar er zijn geen samenwerkingen tussen de partners onderling. Uit de gegevens blijkt dat veel van de succesfactoren aanwezig zijn, met name op het gebied van afstemming over visie en doelen. Echter wordt de meerwaarde niet altijd door de partners gezien en er zijn weinig contracten getekend. Bovendien hebben de partners onderling onvoldoende zicht op elkaar, waardoor zij niet altijd kunnen inschatten hoe het staat met het commitment en vertrouwen. Dit geldt alleen voor de partners die niet deelnemen aan een werkgroep. Ook de collaborative governance factoren zijn voor een groot deel aanwezig. Opvallend is dat er veel dezelfde resources ingebracht worden en dat de geschiedenis van eerdere, positieve samenwerking volgens de respondenten geen invloed heeft gehad op deze huidige samenwerking.

De effecten van de JOGG-aanpak in Hellevoetsluis zijn wisselend. De respondenten geven aan dat zij zien dat er veel georganiseerd wordt. Een deel van hen verwacht dat er daardoor positieve resultaten zullen zijn, een ander deel verwacht dat deze resultaten tegenvallen. De ervaringen van de kinderen zelf zijn echter heel positief. De cijfers over het overgewicht zijn tussen 2013 en 2016 stabiel gebleven, voor één leeftijdscategorie is echter een stijging van het overgewicht te zien. Ook de cijfers over de subdoelstellingen zijn redelijk stabiel, een aantal subdoelstellingen zijn iets negatiever in 2018 vergeleken met 2014. Lekker Bezig gaat nog door met de samenwerkingen, in ieder geval tot 2020. Het is nog onbekend of de aanpak verlengd wordt.

8.1 Inleiding

Sinds 2010 is Zwolle de eerste JOGG-gemeente onder de noemer Zwolle Gezonde Stad (hierna: ZGS). Tussen 2010 en 2013 is gefocust op het stimuleren van een gezonde levensstijl van jongeren binnen de aandachtswijken van Zwolle: Diezerpoort en Holtenbroek. In 2013 is de aanpak geëvalueerd en deze bleek succesvol te zijn, omdat het aantal basisschoolkinderen met overgewicht was gedaald, ook in de aandachtswijken. In de periode 2014 tot 2016 is de Zwolse aanpak uitgebreid qua doelgroep, thema's en wijken. Zo staan niet alleen de jongeren meer centraal in deze aanpak, maar wordt er sindsdien ook gefocust op ouderen. Ook is het thema alcoholpreventie toegevoegd en zijn de aandachtswijken uitgebreid (Zwolle Gezonde Stad, 2017). ZGS zou graag nog meer thema's aan zich verbinden die gerelateerd zijn aan gezondheid, zoals laaggeletterdheid (respondent 20). De JOGG-regisseur, bij ZGS bekend als programmamanager, wordt geleverd vanuit GGD IJsselland.

De aanpak ZGS kent tien private partners: Rabobank IJssel-Vecht, DeltaWonen, PEC-Zwolle, ZilverenKruis, NOVON, AH, Abbott, Zalsman, Hogeschool Windesheim en Landstede Groep (Zwolle Gezonde Stad, 2017). Daarnaast werken de volgende partijen mee: gemeente Zwolle, GGD IJsselland, Sportservice, Medrie, Scania, Icare Wijkverpleging, woonzorginstellingen, stichting WIJZ en ZwolleDoet! (Gemeente Zwolle, z.d.). Momenteel liggen alle PPS stil, omdat het is verwaterd (respondent 21). Op dit moment wordt verkend welke partijen willen blijven samenwerken en welke nieuwe partijen geïnteresseerd zouden zijn om te participeren in ZGS. Doordat de samenwerkingen stil liggen, wilden veel partners niet deelnemen aan dit onderzoek. Daarom is een van de respondenten voor deze casus geen partner van ZGS, maar wel een samenwerkingspartij en supporter, die wellicht in de toekomst partner wil worden. De oorzaak van het stilvallen van de samenwerkingen is volgens respondent 19 dat er de afgelopen periode veel gevraagd is van partijen qua investeringen. De programmagroep gaat bepalen hoe de partijen weer betrokken kunnen worden. Bovendien is in de loop der jaren het aantal beschikbare uren voor de programmamanager verminderd en doordat het programma steeds uitgebreider is geworden, kan er binnen die bestaande uren niet veel nieuws opgezet worden (respondent 19).

8.2 Samenwerkingen

Windesheim

Hogeschool Windesheim heeft de minor (een bijvak naast de hoofdafstudeerrichting) 'De Gezonde Stad', waarin groepjes studenten onderzoeksopdrachten uitvoeren voor ZGS of partners daarvan. Daarnaast heeft Windesheim een belangrijke rol gespeeld op het gebied van monitoring en evaluatie van ZGS. Op dit moment voert Windesheim vooral onderzoeken uit en begeleidt zij studenten van de minor (respondent 21).

Sport Service Zwolle

Deze organisatie zet zich in voor sport-, beweeg en spelactiviteiten voor, tijdens en na schooltijd. Daarbij is er aandacht voor het drinken van water, bijvoorbeeld tijdens schoolsporttoernooien. Tijdens de landelijke gezonde week richten zij de gymlessen in of bieden ze scholen lesmaterialen aan. Ook bij de opening van een watertappunt of beweegvloer draait Sport Service Zwolle een programma gericht op bewegen. Daarnaast stimuleren zij een gezonde sportkantine en een rookvrij sportpark bij sportverenigingen (respondent 22).

DeltaWonen & Rabobank

DeltaWonen en Rabobank hebben, samen met nog meer bedrijven, drie SUTU's gefinancierd. Een SUTU is een interactieve voetbalmuur, die beweging stimuleert (respondent 20). Sport Service Zwolle heeft zich bezig gehouden met de uitvoering hiervan: jongeren erbij betrekken, de juiste plek kiezen en bepalen welke SUTU gekozen moet worden (respondent 22).

Zalsman

Zalsman is in 2016 uitgeroepen tot het vitaalste bedrijf van Nederland. ZGS heeft daarom de samenwerking opgezocht om te leren van de manier waarop zij omgaan met hun werknemers. ZGS gaat ervan uit dat werknemers in bepaalde bedrijven de mogelijke ouders zijn van de kinderen die ZGS wil bereiken (respondent 19). Zalsman wil in het kader van fitheid van werknemers een soort lokaal punt hebben, waar werkgevers producten in modules kunnen afnemen die te maken hebben met fitheid van de werknemers, zoals fysiotherapie en verzekeringen. Deze plannen staan momenteel in de kinderschoenen (respondent 20).

't Weeshuys

Dit restaurant heeft gezonde(re) snacks ontwikkeld die vanuit een foodtruck aan kinderen en ouders aangeboden worden. Samen met studenten komt 't Weeshuys met deze foodtruck bij diverse sportverenigingen om zo kinderen en ouders te inspireren en te stimuleren om de gezonde keuze te maken, volgens 't Weeshuys hoeft dat niet moeilijk te zijn. Daarnaast helpt 't Weeshuys een aantal sportkantines om de gezondere keuze aan te kunnen bieden. 't Weeshuys is echter geen partner van ZGS (respondent 23).

Supermarkten

Hoewel van de supermarkten in Zwolle alleen AH een private partner is binnen ZGS, wordt er veel met supermarkten samengewerkt. ZGS ontvangt regelmatig producten van de supermarkten, hetzij tegen korting hetzij gratis, voor bepaalde wijkactiviteiten of -evenementen (respondent 19). Ook verandert Jumbo de eigen winkel, zo is er naast de snoepstent nu ook een andere stent met gezondere producten gekomen (respondent 20).

Met de partners van het eerste uur (2010) is de samenwerking vastgelegd in een convenant. Hier stond in dat de samenwerking was vastgelegd voor drie jaar met een optie voor verlenging. Ook de inzet van partijen stond hierin aangegeven (qua financiën en menskracht) en dat de partners zich verplicht voelen om positief mee te denken (respondent 20).

Concluderend kan gesteld worden dat ZGS beschikt over een kleiner netwerk dan de andere drie gemeenten van dit onderzoek, maar Zwolle heeft wel een zeer divers netwerk. Vooral de private partijen komen uit verschillende hoeken: wonen, schoonmaak, sport, transport, verzekering, educatie et cetera. Alleen rondom de SUTU's hebben deze partijen met elkaar samengewerkt, verder zijn met name zelfstandige projecten opgezet. Opvallend is dat er veel projecten zijn gerealiseerd waarvoor partners zijn betrokken, maar dat er weinig sprake is van structurele inzet van de bedrijven. Op dit moment is geen enkele partij nog actief in de samenwerking.

8.3 Succesfactoren

Waarom en met wie samenwerken?

De programmamanager heeft er destijds voor gekozen om eerst de publieke partijen te selecteren voor ZGS, omdat in Zwolle bleek dat het overgewicht vooral in een aantal specifieke wijken voor kwam. Om die mensen te bereiken, moest er volgens ZGS gebruik worden gemaakt van een wijkgerichte aanpak. In de aandachtswijken was er al extra formatie van een aantal publieke organisaties, waardoor er gekozen is om met die partijen samen te werken. Daarna werd het Windesheim betrokken, vanwege hun lectoraat de Gezonde Stad. De lector hield zich ook erg bezig met deze wijkgerichte aanpak en had ook goede relaties met JOGG Nederland. Vervolgens is ZGS op zoek gegaan naar private partners. Er is toen geïnventariseerd welke grote private partijen er in de stad zijn door middel van een actorenanalyse (respondent 19). Hieruit blijkt dat er dus deels sprake is van een selectie op basis van competentie en/of relevante vaardigheden. De publieke partijen zijn gekozen vanwege hun wijkgerichte aanpak, dit kan voor ZGS als een relevante vaardigheid getypeerd worden. Dit geldt ook voor Windesheim. De overige private partijen zijn gekozen vanwege hun omvang binnen Zwolle.

De partners dragen verschillende redenen aan waarom zij zijn gaan participeren in ZGS. De gemeente Zwolle was voor de start van ZGS al bezig met publieke partijen om het

overgewicht bij kinderen te verminderen. Toen JOGG ontstond, had de gemeente vertrouwen in deze aanpak. De gemeente was zelf niet zo snel op zoek gegaan naar PPS, maar vond het wel een mooi model om te gaan gebruiken. Dit was voor de gemeente de reden om te participeren, alhoewel het de gemeente wel werd aangereikt volgens respondent 20. Windesheim is eigenlijk vanzelfsprekend een partner geworden van ZGS, omdat een van de lectoren de EPODE-aanpak heeft voorgesteld aan gemeente Zwolle. Bovendien is Windesheim een onderzoeksinstelling én bedrijf en het wilde daarom een partner worden (respondent 21). Sport Service Zwolle doet mee, omdat deze organisatie het belangrijk vindt om een bijdrage te leveren aan een vitale stad met vitale inwoners (respondent 22). Tot slot participeert 't Weeshuys, omdat ze ZGS een mooi initiatief vinden. Ook hadden zij het idee dat zij zelf verschil konden maken en dus zelf van meerwaarde zouden zijn binnen de samenwerking (respondent 23).

Voor een aantal partijen levert de samenwerking hen ook iets op. Zo was voor 't Weeshuys een bijkomend voordeel dat ze meer naamsbekendheid hebben gekregen over het concept van hun eigen restaurant, dat is echter nooit de reden geweest om samen te werken (respondent 23). Het voordeel van de samenwerking voor Sport Service Zwolle is interessante, nieuwe contacten/netwerken. De organisatie gelooft echter dat het andere organisaties meer oplevert dan henzelf. Volgens respondent 22 is het ook niet nodig dat het de organisatie iets oplevert, omdat organisaties participeren omdat zij de stad iets willen brengen.

Visie, taakverdeling, belangen en verwachtingen

Aan het begin van de samenwerkingen is het, volgens de wetenschappelijke literatuur, van belang dat er sprake is van een gezamenlijke visie, doelstellingen en probleemdefinitie. Volgens respondent 19 was het voor iedereen vanaf het begin af aan duidelijk dat de gezonde leefstijl bij kinderen gestimuleerd moest worden. Er ontbrak echter een visie over de rol voor iedere partij daarin. Daarom is destijds een zes-wekelijkse denktank georganiseerd met publieke en private partijen, maar de private partijen kwamen vrijwel nooit opdagen, dat heeft volgens respondent 19 te maken met prioriteit en tijd. De partners komen volgens haar ook niet naar andere bijeenkomsten. Dat het probleem voor iedereen duidelijk was, beschrijft respondent 20 ook: "Er was een gezamenlijke bezorgdheid en een gedeelde visie, ook wel een gedeeld belang. Die bedrijven zeiden ook dat het gaat om de kinderen van onze werknemers en het zijn misschien ook wel de werknemers van de toekomst...Het wordt ook telkens bevestigd dat we daar zitten met hetzelfde doel". Volgens respondent 21 hebben vooral de meest actieve partijen binnen ZGS een gezamenlijke visie op wat het probleem is, waarom dit van belang is en wat deze partijen daar aan kunnen doen. Ook respondent 22 stelt dit, maar geeft aan dat de maatschappelijke organisaties verschillende prestatieafspraken hebben met de gemeente, waardoor deze niet altijd overeenkomen met de gezamenlijke doelstellingen.

Geen enkele respondent heeft iets aangegeven over de taak- en rolverdeling die bijvoorbeeld besproken wordt tijdens een overleg. Toch is het voor hen wel duidelijk wie wat doet, dit wordt per project afgesproken. "Taak- en rolverdeling was heel duidelijk en heel goed" (respondent 23). Over het algemeen is er dus sprake van een gezamenlijke visie op het probleem en hoe dit aangepakt moet worden. Wat de rollen van de verschillende partijen daarin kunnen zijn, wordt per project besproken. Er is door geen van de respondenten een manier genoemd hoe de verwachtingen op elkaar afgestemd worden.

Binnen PPS kunnen de organisatiebelangen van partners botsen met de belangen van ZGS. Respondent 19 stelt dat het daarom belangrijk is dat partijen openlijk en transparant zijn over hun belangen. Verschillende belangen mogen er volgens haar zijn, ook respondent 20 kaart dit aan: "Iedereen mag shinen van ons". Dit wordt verder uitgelegd door respondent 21: "Wat wij gezegd hebben, is dat we niet willen samenwerken met bedrijven die deel van het probleem zijn. Als bedrijven niet deel van het probleem zijn, dan hebben ze eigen doelstellingen... Dan kunnen dat soort dingen er zijn, als ze daarnaast zich maatschappelijk betrokken voelen bijvoorbeeld voor gezondheid, dan heb je daarin een prima samenwerkingspartner. Dan heb je daarin geen conflicten". Dit laat zien dat ZGS het niet erg vindt dat bedrijven andere belangen hebben, zolang deze naar elkaar uitgesproken worden en ze zich met name maatschappelijk betrokken voelen bij het onderwerp. Toch weet respondent 22 wel een

concreet voorbeeld te noemen waaruit blijkt dat de belangen van ZGS en de organisatiebelangen van partners kunnen botsen. Dit wordt dan besproken met de programmamanager en -groep. Hieruit blijkt dat ZGS een goede manier heeft gevonden om, indien nodig, rekening te houden met de verschillende belangen van partijen.

Aan een samenwerking zijn soms ook risico's verbonden. ZGS probeert de juiste omgang voor een aantal risico's te vinden. Zo is het grootste risico volgens respondent 19 de borging. Zij geeft aan dat er bij de start van ZGS veel financiële mogelijkheden en kansen waren, waardoor veel projecten opgezet konden worden. Inmiddels is ZGS volgens respondent 19 een beweging geworden, daarvoor is borging belangrijk. Door personele wisselingen bij organisaties is die borging lastig. Om met dit risico om te kunnen gaan, is besloten om de programmamanager te behouden: "iemand die aan de bel blijft luiden om de partijen bij elkaar te betrekken bij dit thema, zodat het niet van de agenda's van partijen afglijdt" (respondent 19). Een ander risico dat respondent 21 aankaart, is dat de gezondheid in het algemeen in Zwolle is toegenomen, maar niet in de aandachtsgebieden. Dat blijft lastig, aldus hem. Om die reden voert Windesheim in een andere stad een experiment uit, waaruit moet blijken of het verminderen van dagelijkse stress (veroorzaakt door armoede) daar aan kan bijdragen. Respondent 22 en 23 konden geen risico's van de samenwerking bedenken. Een groot risico, dat niet bij een van de partijen belegd is, is volgens respondent 21 dat ZGS gaat verwateren, omdat de partijen al zolang bezig zijn. Van die verwatering lijkt momenteel sprake te zijn. Respondent 21 adviseert om iemand in te zetten die met nieuwe bedrijven gaat praten, volgens hem moet dat sowieso in samenwerking met de gemeente vanwege de democratische legitimiteit. Uit bovenstaande blijkt dat er een aantal risico's verbonden zijn aan ZGS waar verschillende partners een manier voor proberen te vinden die deze risico's voorkomt. Het grote risico over het verwateren van ZGS is momenteel gaande, dit risico is niet belegd bij een partij en de verdeling daarvan is (nog) niet besproken met de verschillende partijen.

Relaties partners

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat het vertrouwen en de transparantie tussen partners onderling van belang zijn in een samenwerking. Vier respondenten stellen dat er sprake is van een goede vertrouwensrelatie tussen de partners (respondent 19, 20, 21 en 23). Zo legt respondent 19 uit: "Over het algemeen zijn ze wel gewoon goed. Of ze heel warm zijn op dit moment, dat denk ik niet. Het is een goede oom en tante in Amerika, om het zo maar te zeggen". Dit heeft opnieuw te maken met het feit dat de samenwerkingen binnen ZGS verwaterd zijn. Er is echter ook een respondent die stelt dat er wel sprake is van vertrouwen richting de programmamanager, maar niet naar andere partners. "Het hoeft niet te botsen, maar ik denk niet dat altijd mijn collega's heel eerlijk zijn". Daardoor is er minder sprake van vertrouwen wat hem betreft.

De partners zijn ook erg open naar elkaar toe: "We zijn altijd heel open geweest. Het vertrouwen is er altijd geweest" (respondent 21). Over het algemeen kan ook negatieve informatie gedeeld worden met partijen (respondenten 19, 20, 21, 22 en 23), alhoewel dat met één partij nog lastig is voor ZGS. Deze partij organiseert zelfstandig activiteiten of evenementen, die wel gekoppeld zijn aan ZGS, maar ZGS wordt daar niet bij betrokken. "Er is weinig transparantie in dat proces" (respondent 19). Bij de andere partijen is dat dus positiever, vooral in de beginfase van ZGS toen partijen gingen brainstormen: "Dat is een heel transparant proces geweest, waarin je ook denkt: ja wij samen". Respondenten 19 en 22 konden ook voorbeelden geven waarin een partij iets negatiefs bij ZGS aankaart: "Dat kan zeer zeker gedeeld worden. Er worden ook af en toe best wel pittige discussies gevoerd, omdat je te maken hebt met het belang van ZGS, maar ook met je organisatiebelang" (respondent 22).

Draagvlak

De gemeenteraad van Zwolle wordt op de hoogte gebracht van de resultaten en is zeer positief over ZGS: "De gemeenteraad is zeer gecharmeerd van ZGS. Of dat nou precies is om de aanpak of om het feit hoe het gaat en dat we tot nu toe succesvol waren, dat weet ik niet." (respondent 20). "Ze zien ook dat er met zeg maar die samenwerking in de stad met jouw dubbeltje dat je inzet, veel meer kan gebeuren dan als je dat op een andere manier zou doen"

(respondent 20). Hieruit blijkt dat er sprake is van democratische legitimiteit bij de gemeenteraad in Zwolle. Dit is volgens respondent 21 alleen maar toegenomen. Hij stelt ook dat dankzij deze democratische legitimiteit veel deuren voor ZGS zijn opengegaan. Dat is volgens hem de verklaring geweest dat ZGS, in de eerste periode, zo succesvol is geweest.

Veel maatschappelijke organisaties zijn partner van ZGS en steunen de aanpak, bij hen is er dus ook sprake van draagvlak. Respondent 21 denkt dat ZGS ook heeft bijgedragen aan een positieve status in Zwolle. Volgens respondent 23 is de gemiddelde inwoner van Zwolle zich veel meer bewust van gezonde voeding. Zo ziet hij dat er meer mensen naar restaurants gaan die zich focussen op gezonde voeding en dat mensen daar sneller naartoe gaan dan naar een ongezonde fastfoodketen. Er is volgens hem dus meer bewustwording ontstaan. Sport Service Zwolle ontvangt zowel positieve als negatieve reacties van inwoners. De negatieve reacties gaan meestal over betutteling: veel mensen zijn "allergisch" voor de bemoeizucht van de gemeente. En sportverenigingen willen graag ook nog ongezonde producten, zoals een frikadel, kunnen uitserveren. Maar ZGS ontvangt ook veel positieve reacties van ouders, bijvoorbeeld dat ze het goed vinden dat er schoolsporttoernooien worden georganiseerd. "Voor de rest krijgen we weinig negatieve reacties van ouders. Wie is er nou tegen het promoten van een gezonde leefstijl?" (respondent 22).

JOGG-regisseur/Programmamanager

De programmamanager heeft samen met de beleidsadviseur van de gemeente een trekkersrol. Zij hebben allebei connecties en combineren die zo dat ZGS met allerlei partijen in contact komt. Ze verbinden partijen aan ZGS of aan andere partijen. "Ik zie ons eigenlijk wel als een tandem" (respondent 19). "Het coördineren en verbinden is een rol die heel nadrukkelijk van de programmamanager is. Maar soms zit die gewoon bij de gemeente, dat is dan ook niet erg" (respondent 20). Er is bewust gekozen voor deze taakverdeling, omdat het politiek-bestuurlijk draagvlak veel lastiger is als iemand buiten de gemeente functioneert volgens respondent 19. Respondent 21 vindt het goed dat deze rol bij beide personen belegd is. Voor respondent 22 maakt de rolverdeling het soms wel ingewikkeld: "We moeten voorkomen denk ik dat je te veel doelstellingen vanuit de gemeente wil bereiken door de programmagroep ZGS, want dan gaan partijen afhaken". Zowel de bestuurlijke trekkersrol als de rol voor procesmanagement zijn dus bij de programmamanager en de beleidsadviseur belegd: zij coördineren, jagen samenwerking aan en verbinden partijen aan elkaar.

Output

Na de eerste drie jaar van ZGS is er een evaluatie gedaan en is aan de partners gevraagd of zij door wilden gaan in deze constructie (respondent 19). In 2010 zijn er 13 specifieke doelstellingen geformuleerd voor ZGS, onder andere op het gebied van de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG, fysieke omgeving, draagvlak en samenwerking. In 2013 is de aanpak geëvalueerd en werd er geconcludeerd of en hoe deze doelstellingen behaald zijn (Zwolle Gezonde Stad, 2014). In 2017 zijn opnieuw doelstellingen geformuleerd. Op dit moment wordt een evaluatie uitgevoerd naar de aanpak van ZGS (respondent 21). Deze evaluaties laten zien dat ZGS werkt op een outputgerichte manier.

8.4 Collaborative governance factoren

Redenen voor samenwerking

Waarom de partners wilden participeren in ZGS is al eerder toegelicht. Er zijn geen beperkingen door de respondenten benoemd. De geschiedenis van samenwerking kan invloed hebben op de motieven voor een nieuwe samenwerking. De meeste partijen in Zwolle hadden al eens eerder samengewerkt met andere huidige partners. Zo werkten de GGD en gemeenten al samen met andere publieke organisaties, maar nog niet met de private partijen (respondenten 19 en 20). Het Windesheim werkt juist wel vaker met bedrijven, zo waren er voorheen al relaties met de Rabobank en het ziekenhuis (respondent 21). Volgens respondent 21 is het echter niet zo dat deze (positieve) samenwerkingen invloed hebben gehad op hun deelname aan ZGS. Dit geldt ook voor Sport Service Zwolle, deze organisatie werkte al eerder samen met maatschappelijke organisaties, maar dit heeft de nieuwe samenwerking niet

beïnvloed. Met private organisaties had Sport Service Zwolle nog niet eerder samengewerkt (respondent 22). Voor 't Weeshuys geldt ook dat zij al eens eerder had samengewerkt met studenten van het Windesheim, dit was een dusdanig positieve ervaring dat ze nog een keer iets met studenten wilden opzetten (respondent 23).

Afspraken

In 2010 zijn met de toenmalige partners afspraken gemaakt over de investeringen en andere inzet van partijen (respondent 19). Verder zijn er geen afspraken gemaakt (respondenten 21, 22 en 23). Eerder bleek al dat er wel sprake is van gedeeld begrip over het probleem en hoe dit aangepakt moet worden.

Inbreng partijen

Voorheen was er voor partijen een financiële drempel om partner te worden, dat is op dit moment niet meer zo. Elke partij heeft een eigen inbreng:

Tabel 13: *Inbreng middelen van partners in Zwolle*

Respondent 19	Mensen (expertise)
Respondent 20	Mensen (expertise),munten (financiën) en massa (netwerk)
Respondent 21	Mensen (expertise)
Respondent 22	Massa (netwerk) en producten (in de vorm van activiteiten)
Respondent 23	Middelen

Hieruit blijkt dat er vooral veel mensen (expertise) worden ingebracht en weinig munten (financiën) en media. Volgens respondent 19 hebben alle partijen genoeg resources om te kunnen participeren. Partijen zetten een onderdeel in dat goed bij hun bedrijf past. Zo zet AH producten in, maar wil DeltaWonen investeren in iets zichtbaars en blijvends in de wijk, omdat dit positief is voor de omgeving van hun woningen. Toch stelt respondent 22 dat de inbreng van partijen niet altijd gelijk is: "Terwijl ik andere organisaties zie binnen de programmagroep, die luisteren en praten mee en vinden alles heel mooi, maar in de uitvoering hoeven zij niets te doen. Dus die verhoudingen groeien scheef" (respondent 22). Ook ontbreekt het bepaalde partijen soms aan kennis over PPS: "Maar dat is ook wel denk ik een beetje een werkveld of gebied waar wij als maatschappelijke organisaties weinig kennis van hebben. Ik werk voor een stichting, ik hoef geen winst te maken. Het is een hele andere wereld dan de commerciële sector." De balans wat betreft resources is wat deze respondent betreft dus niet gelijk verdeeld.

De meningen zijn verdeeld over de inzet, het enthousiasme en de bereidheid van verschillende partijen. Slechts één respondent (19) stelt dat alle partijen even enthousiast mee doen. Voorheen werden partijen benaderd om mee te werken aan ideeën van ZGS, dat werkte niet goed. Tijdens de evaluatie van 2013 gaven partijen aan dat zij liever op thema's bevraagd wilden worden. Doordat partijen kunnen meewerken aan een thema waar zij zich voor willen inzetten, verhoogt dat het enthousiasme en de bereidheid om mee te werken. "Private partijen moeten echt wel een soort visie, betrokkenheid en een soort passie voelen bij het onderwerp" (respondent 19). Volgens twee andere respondenten doen niet alle partijen even enthousiast mee. De ene respondent (20) zegt dat de meeste partijen wel mee willen doen, maar dat ze niet een directe betrokkenheid hebben. De andere respondent (22) merkt bij veel partijen een "laid-back" houding: "overleg is er, ik heb hier de agenda en lees even snel de notulen door. Daardoor was het vrij veel eenrichtingsverkeer". Volgens hem zijn de verhoudingen scheef. "Sommige partijen doen echt niks, ik stoor mij daar wel eens aan." Daarnaast is er een respondent (21) die stelt dat de publieke partijen wel enthousiast zijn en de bereidheid hebben om zich in te zetten, terwijl dat bij private partijen volgens hem minder is. "Wat ik merk aan de partijen die altijd aan tafel zitten, die zijn er zeer bij betrokken. Wat ik de laatste jaren wel gemist heb, is de betrokkenheid van bedrijven daarbij. Het is op de een of andere manier toch minder geworden". Tot slot zegt respondent 23 onvoldoende zicht te hebben op de inzet en bereidheid van andere partijen, omdat deze organisatie niet samenwerkt met andere partners. Concluderend valt op dat de meeste respondenten verschillen merken tussen partners wat betreft hun inzet, bereidheid en enthousiasme over ZGS. Bovendien zegt respondent 19 dat

de meeste partners ook niet naar denktanks, sessies van de programmagroep of andere bijeenkomsten komen. Hieruit blijkt dat een groot deel van de partners weinig commitment toont.

Relaties en contact

Hoe het met de vertrouwensrelaties tussen de partners van ZGS is gesteld, is al eerder toegelicht. De communicatie met de partners gaat voor een groot deel via de programmagroep ZGS, waar alleen publieke partijen in zitten en geen private partijen. De reden dat de private partijen hier niet in zijn betrokken, is volgens ZGS omdat de private partijen weinig tijd hebben en omdat het niet hun *core business* is, waardoor de verwachting is dat de partijen gaan afhaken (respondent 19). De programmagroep komt vijf à zes keer per jaar bij elkaar. Binnen de programmagroep bestaan werkgroepen die met verschillende onderwerpen nog meer met elkaar aan de slag gaan. “We zien elkaar regelmatig en kunnen elkaar daarbuiten ook vinden als dat nodig is” (respondent 20). Deze frequentie is volgens de deelnemers genoeg (respondenten 19 en 22). Private partijen worden verder wel op thema benaderd (respondent 19). Daarvoor hebben zij dan (face-to-face) contact met de programmamanager, die contacten verlopen goed (respondent 23). Verder wordt er regelmatig een nieuwsbrief naar de partners gestuurd, zij kunnen ook weer andere partijen aanmelden (respondent 20). Op dit moment ziet ZGS de partijen echter niet, doordat de samenwerkingen stil liggen (respondent 19).

JOGG-regisseur/Programmamanager

De programmamanager is degene die de actoren samenbrengt in de programmagroep of partijen apart spreekt. Zij wordt als degene gezien die de meest verbindingen legt (respondent 23). Zo zegt respondent 22: “Heel veel kennis, ze kan veel lijntjes en verbindingen maken”. Zoals eerder gebleken is, vertrouwen de partners haar. Ze voert met partijen gesprekken over de verschillende belangen. Deze taken behoren bij het faciliterend leiderschap. Deze rol is dus meer belegd bij de programmamanager en minder bij de beleidsadviseur van de gemeente.

Intermediaire outcomes

Veel van de respondenten kunnen kleine successen aangeven van de samenwerking binnen ZGS. Zo zegt respondent 23 dat hij ziet dat er meer aandacht is gekomen voor gezonde kantines en vindt respondent 19 het leuk dat er verschillende samenwerkingen bestaan, bijvoorbeeld met studenten van verschillende opleidingen die samenwerken aan één project. Respondent 20 noemt een klein succes “de cijfers”, alhoewel dat de hoofddoelstelling van de aanpak is: betere cijfers op het gebied van overgewicht bij kinderen in Zwolle.

Verklaringen

De respondenten zijn ook gevraagd naar hun verklaring voor het succes van ZGS in de beginperiode, aangezien ZGS nu stil is komen te liggen. De verklaringen zijn erg divers, maar zijn allemaal factoren uit de literatuur, zoals democratische legitimiteit ofwel politiek draagvlak (respondent 21), commitment van partners (respondent 23) en transparantie (respondent 19).

8.5 Effecten

Cijfers overgewicht

Hoewel in de evaluatie van ZGS (Zwolle Gezonde Stad, 2014) beschreven is dat het overgewicht bij kinderen in de periode 2010-2013 is afgenomen, lijken de cijfers van de Buurtmonitor van GGD IJsselland te laten zien dat het overgewicht in 2018 weer vergelijkbaar is met de cijfers van 2010. Alleen in de leeftijdscategorie 13-14 jaar is een kleine daling te zien van ongeveer vier procent.

Tabel 14: *Overgewicht, inclusief obesitas, in Zwolle 2010-2018*

	Zwolle 2010	Zwolle 2018
Groep 2 basisonderwijs (5-6 jaar)	11 %	9 %
Groep 7 basisonderwijs (10-11 jaar)	15 %	15 %
Klas 2 voortgezet onderwijs (13-14 jaar)	16 %	12 %

Noot. Aangepast van "Buurtmonitor" door GGD IJsselland (z.d.). Geraadpleegd op 28 mei 2019, van https://ggdijsselland.buurtmonitor.nl//Jive/Jive?cat_open_code=c123

Uit de cijfers blijkt dat ook veel van de subdoelstellingen verbeterd worden. Zo zijn de kinderen tussen 0 en 11 jaar in 2018 tien procent meer groente gaan eten vergeleken met 2013. Ook in de fruitconsumptie is een stijging te zien. Wat betreft de waterconsumptie zijn er helaas geen gegevens bekend gemaakt door GGD IJsselland. Op het gebied van bewegen is geen verandering te zien in het aantal kinderen dat lid is van een sportclub, maar meer kinderen zijn meer gaan bewegen (7 uur of meer per week) (GGD IJsselland, z.d.).

Gepercipieerde effectiviteit

In 2006, 2009 en 2012 zijn er CheckKid onderzoeken uitgevoerd (respondent 21). Een CheckKid onderzoek is een persoonlijk moment met alle kinderen uit Zwolle (tussen de acht- en tienduizend kinderen), die dan gemeten en gewogen worden. Ook worden er vragen aan de kinderen en ouders gesteld (respondent 20). De onderzoeken lieten zien dat tussen 2006 en 2009 de stijging van overgewicht in Zwolle minder ernstig was dan landelijk. Van 2009 tot 2012 was een daadwerkelijke afname van het overgewicht zichtbaar. ZGS kon alleen niet aantonen dat het overgewicht bij kinderen in de achterstandswijken meer of sneller daalde dan in de rest van Zwolle. De conclusie van het Windesheim was dan ook: "we zijn succesvol geweest in de daling van overgewicht in heel Zwolle, maar niet succesvol geweest in het verkleinen van gezondheidsverschillen". Het Windesheim wil in de toekomst weer werken met CheckKid (respondent 21).

Respondent 19 geeft aan dat er momenteel een daling te zien is bij het overgewicht bij kinderen in groep twee (vijf- à zesjarigen). Bij anderen leeftijdscategorieën is een stijging te zien, maar dit moet nog nader geanalyseerd worden. "De laatste cijfers laten zien dat er ook in Zwolle het aantal kinderen met overgewicht weer toeneemt, maar dat moeten we nog nader bekijken... Maar goed, we hadden hem hier afgebogen, zeker bij inwoners met een lage sociaaleconomische status in twee wijken waar we heel actief waren" (respondent 20). Hoe ZGS omgaat met deze stijging wordt binnenkort besproken binnen de programmagroep (respondent 22). Respondent 23, die niet betrokken is bij deze programmagroep, denkt echter dat er nog geen grote slag geslagen is op het gebied van overgewicht (respondent 23).

Wat betreft de subdoelstellingen zijn de respondenten positief. De groente- en fruitconsumptie is gestegen. In sommige wijken bewegen kinderen meer dan in andere wijken, dat wisselt een beetje aldus respondent 19. Bewegen is vanaf het begin de prioriteit geweest van ZGS, beweging neemt over het algemeen wel toe (respondent 20). Daarnaast wordt er veel ingezet op water drinken. Respondent 22 verwacht dat dit positieve gevolgen heeft: "Als mensen het nu nog niet weten, dan gaat het nooit gebeuren, want dat deden we in het verleden gewoon niet. Dat zijn wel dingen waarvan ik denk: het kan bijna niet anders". Over het algemeen zijn de respondenten dus positief over het behalen van de subdoelstellingen. "Er is op dit moment nog nooit zoveel aandacht geweest voor voeding en ook voor gezonde voeding. Ik geloof heel erg in de kracht van het samen, dat trekt ook weer aan" (respondent 19).

Ervaringen doelgroep

De partijen doen regelmatig eigen onderzoek naar de ervaringen van de doelgroep, daar krijgt ZGS een terugkoppeling van. Daarnaast wordt er gekeken naar het aantal aanmeldingen, het aanbod wordt daarop aangepast (respondent 20). Volgens respondent 20 zijn er tot nu toe voor alle doelgroepen activiteiten: van kleutergym tot activiteiten voor middelbare scholieren. De sport- en beweegactiviteiten worden erg goed ontvangen door de kinderen. "Als je kinderen vraagt, dan is het altijd positief" (respondent 22). Sport Service Zwolle evalueert ook de activiteiten op diverse manieren, dat laat positieve resultaten zien. Bovendien zijn er veel

deelnemers. Wat echter opvallend is, is dat de reacties juist in de aandachtswijken minder positief zijn. De afgelopen jaren is er veel georganiseerd in de twee aandachtswijken. Zelfs zoveel dat Sport Service Zwolle de volgende uitspraak van een kind benoemd: "Krijgen we nou weer een bidon, we hebben er al zoveel!". Volgens respondent 22 wordt er te weinig georganiseerd in de andere wijken van Zwolle, waar soms nog nooit aandacht besteed is aan bepaalde thema's. Hij ziet het liefst een specifieke aanpak per wijk afhankelijk van de demografische gegevens, type mensen en de wijkbehoeften (respondent 22).

Volgens respondenten 19 en 21 zijn de kinderen en jongeren zeker positief over bijvoorbeeld de SUTU's en sportactiviteiten, maar zij weten vaak niet dat dit vanuit ZGS is gedaan. Als er gezonde catering bij een wijkactiviteit is, dan hebben kinderen dat vaak niet door aldus respondent 19. Dat is ook de bedoeling van ZGS: "En zo zou het moeten zijn, dat het gekoppeld is aan de normale activiteiten en dat het normaal is" (respondent 19). Voor een bepaald project zijn de kinderen en hun ouders ook gevraagd om mee te denken over een nieuwe speelplek. Veertig kinderen hebben toen zelf hun eigen ideale speeltoestel verzonnen, dat input heeft opgeleverd voor het eindresultaat. Respondent 21 denkt dat de kinderen daar erg veel lol mee hebben gehad. Dat geldt volgens hem ook over de SUTU's. De studenten van Windesheim hebben daar ook een onderzoek naar gedaan. "Ook over hoe vaak die gebruikt wordt en dat was heel vaak, bovengemiddeld bij andere SUTU's" (respondent 21). Voor de studenten van de minor is ZGS ook erg leuk: zij vinden het interessant dat zij meewerken aan een onderzoek voor een organisatie, die daar echt belang bij heeft. Ook op de gezonde snacks reageren kinderen positief, ze zijn nieuwsgierig naar de producten. Voor de ouders was het een openbaring dat gezond eten zo eenvoudig kan zijn. Respondent 23 verwacht dat de kinderen wat hebben meegekregen over gezonde voeding, daar gaat het uiteindelijk om volgens hem.

Tot slot voert het Windesheim nu een onderzoek uit naar twaalf jaar ZGS, waarin ook de ervaringen van kinderen en jongeren worden meegenomen (respondent 19). Daar wordt op een later moment dus nog meer duidelijk over.

Toekomst

ZGS heeft de aanpak verlengd tot 1 januari 2020 (Collard et al., 2018). Doordat de PPS volledig stil zijn komen te liggen, is ZGS van plan om nieuwe partners te zoeken en de samenwerkingen nieuw leven in te blazen. In juni is er een nieuwe programmamanager gestart die zich daarmee gaat bezighouden, omdat de huidige programmamanager stopt met deze functie (respondent 19).

8.6 Rol GGD IJsselland

De GGD IJsselland heeft een uitvoerende taak op het gebied van de Gezonde School aanpak, vroeg-signalering van kinderen met overgewicht en doorverwijzing. De GGD moet wettelijke taken uitvoeren. Op het moment dat de GGD niet extra gefinancierd wordt door de gemeente om extra projecten in het kader van ZGS te realiseren, is dat ook niet mogelijk (respondent 19). Respondent 19 merkt op dat hier nog veel onbegrip bij andere partijen over bestaat. Naast deze uitvoerende taken, die elke GGD uitvoert, heeft de GGD ook nog een rol op het gebied van evaluatie en monitoring. Bij veel JOGG-gemeenten doet de GGD dit zelfstandig, in Zwolle werkt de GGD hiervoor samen met Windesheim en de gemeente. Binnen ZGS heeft Windesheim aanvankelijk veel gedaan op het gebied van monitoring, omdat er extra financiën waren om CheckKid onderzoeken te doen (respondent 19). Vanuit dat onderzoek zijn wel de gegevens van de GGD, de zogenaamde Kinder- en Jongerenmonitor, meegenomen. Doordat er op dit moment geen extra financiën zijn voor een CheckKid onderzoek, worden de mogelijkheden verkend voor reguliere monitoring, onderzoeken en gegevensverzameling die er al zijn. Hiervoor ligt het initiatief bij de GGD. Zo is de GGD nu aan het analyseren wat de cijfers op wijkniveau zeggen voor ZGS. Windesheim en de gemeente zijn daar nog nauw bij betrokken (respondent 19). Daarnaast werkt ZGS ook aan een onderzoek naar twaalf jaar ZGS: wat zijn de werkzame elementen en wat zijn de kanttekeningen en knelpunten? Dit onderzoek wordt ook door Windesheim verricht (respondent 19).

8.7 Conclusie

Gemeente Zwolle is de eerste JOGG-gemeente en heeft daardoor de meeste ervaring opgebouwd op het gebied van PPS binnen de gezondheidssector. Op basis van de documenten van ZGS (2014, 2017) zou verwacht kunnen worden dat Zwolle succesvol is met de PPS van ZGS, omdat er vooral in de beginjaren van ZGS positieve resultaten zijn geboekt. ZGS realiseerde zelfs een daling van het overgewicht bij kinderen en monitorde alle kinderen uit de stad nauwkeurig met CheckKid onderzoeken. Daarnaast zijn veel partners van het eerste uur van ZGS nog steeds JOGG-partner. Kortom, er zou verwacht kunnen worden dat Zwolle zeer succesvolle PPS binnen JOGG gerealiseerd heeft. De praktijk laat echter zien dat dat niet volledig juist is. In dit hoofdstuk is namelijk duidelijk geworden dat Zwolle beschikt over een klein, divers netwerk, dat op dit moment niet meer actief is. De partners hebben in het verleden veel zelfstandige projecten gerealiseerd, waardoor weinig sprake was van onderlinge samenwerking. Er is maar weinig structurele inzet gebleken, er is meer gewerkt op basis van projecten.

ZGS scoort wisselend op de verschillende succesfactoren. Zo is er geen taak- en rolverdeling vastgelegd. Er is met geen enkele partij meer een samenwerkingsovereenkomst of contract. Voor de meeste respondenten is er wel sprake van vertrouwen, maar de vertrouwensrelaties zijn op het moment niet erg warm. Positief punt is wel dat ZGS, in tegenstelling tot veel andere gemeenten, erg output gericht werkt door de doelstellingen te specificeren en te evalueren. Wat betreft de collaborative governance factoren komt ZGS minder goed uit de verf. Er blijkt bijvoorbeeld geen goede balans te zijn in de middelen die partijen inbrengen. Niet alleen worden vooral dezelfde resources ingezet, maar het commitment van de partners is (helaas) slecht, vooral bij de private partijen. Partners komen vrijwel nooit naar verschillende bijeenkomsten en de verhoudingen zijn qua inzet in de uitvoering scheef. Ook zijn er naast de taak- en rolverdeling geen andere afspraken gemaakt, waardoor er dus geen institutioneel design is.

De effecten van ZGS zijn redelijk positief. Het overgewicht is tussen 2010 en 2018 stabiel gebleven, bij één leeftijdscategorie is er zelfs sprake van een daling van het overgewicht met vier procent. Ook wat betreft de subdoelstellingen zijn er positieve resultaten zichtbaar, alleen over de waterconsumptie zijn geen gegevens bekend. De respondenten zelf kijken hier ook positief naar. Zij verwachten dat de resultaten van de subdoelstellingen een relatie hebben met de aanpak van ZGS. Verder gaan zij de nieuwe cijfers over het overgewicht nog nader analyseren. De georganiseerde activiteiten door ZGS worden door de kinderen als positief ervaren, alleen binnen de aandachtswijken zijn er wel eens minder positieve reacties, echter is daar wel al veel georganiseerd de afgelopen periode. Zoals is gebleken, ligt ZGS momenteel stil. Er worden echter wel plannen ontwikkeld om de draad weer op te pakken.

De vorige hoofdstukken hebben beschreven hoe de samenwerkingen binnen de vier gemeenten zijn vormgegeven, welke succesfactoren en factoren van het collaborative governance model naar voren zijn gekomen en wat de effecten van de JOGG-aanpak zijn. Om de vier gemeenten goed met elkaar te kunnen vergelijken, vatten onderstaande tabellen de resultaten samen, waardoor in één oogopslag duidelijk is wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de vier gemeenten. Vervolgens licht dit hoofdstuk de verschillen en overeenkomsten nader toe. Daarna komen de verklaringen voor het succes van de samenwerkingen aan bod: welke factoren zijn doorslaggevend voor een succesvolle PPS?

9.1 Verschillen en overeenkomsten tussen de cases

Tabel 15: *Samenvatting succesfactoren vier cases*

Succesfactoren	Alkmaar	Breda	Hellevoetsluis	Zwolle
Meerwaarde	Ingezien, vooral logische keuze gezien eigen werk	Vooraf logische keuze gezien eigen werk/doelen. Zien wel meerwaarde	Meningen over meerwaarde verdeeld. Past bij eigen werk/beleid of logische keuze. Zien bijkomende voordelen	Logisch, mooi initiatief. Zien bijkomende voordelen
Contract	Met 5 partijen	Geen (voorheen wel)	Met 2 à 3 partijen	Geen (voorheen wel)
Verdeling taken/risico's	Vastgelegd in draaiboek/contract. Omgang voor risico's gevonden of bewustzijn	Per partij of project besproken en vastgelegd in verslag. Weinig risico's	Duidelijk, soms vastgelegd in verslag. Voor risico's eigen omgang	Duidelijk, per project besproken. Niet vastgelegd. Voor risico's omgang, behalve verwateren
Selectie partijen	O.b.v. leefomgeving kind. Actorenanalyse. Partners benaderen JOGG ook (i.p.v. andersom)	O.b.v. MVO-beleid of bedrijfsvisie. Actorenanalyse	O.b.v. vindplekken (leefomgeving) kind. Geen actorenanalyse.	O.b.v. wijkgerichte aanpak (publiek) en grootte in de stad (privaat). Actorenanalyse.
Gezamenlijke visie, doelen, probleefdefinitie	Aanwezig, samen jaarplannen gemaakt	Aanwezig, actieplan wordt gedeeld	Aanwezig, samen (beleids)notitie en actielijst gemaakt	Aanwezig, maar geen duidelijke aanleiding voor
Rekening houden met verschillende belangen	Gesprek voorafgaand aan samenwerking, uitspreken belangen	Uitspreken en mogen aanwezig zijn (juist die partijen meenemen). Geen naamsbekendheid met verschillende belangen	Gesprek voorafgaand aan samenwerking, uitspreken belangen, vastleggen in verslag	Uitspreken en mogen aanwezig zijn. Botsende belangen bespreken met programmagroep
Managen van verschillende verwachtingen	Verwachtingen worden uitgesproken in gesprek	Door actieplan. Wil afspraken per partij gaan maken	Door gesprekken en verslagen	Geen manier voor aangegeven
Vertrouwen	Goed. Goede communicatie en eerlijkheid	Goed	Goed met JOGG-regisseur. Onvoldoende zicht op andere partners	Goed met programmamanager, geen warme band. Minder vertrouwen bij partners onderling

Transparantie	Aanwezig, negatieve informatie delen	Open en eerlijke relaties. Negatieve informatie delen	Aanwezig, openheid. Negatieve informatie delen	Aanwezig, openheid. Negatieve informatie delen (op 1 partij na)
Draagvlak	Positieve reacties van maatschappelijke organisaties en inwoners. Veel organisaties willen betrokken zijn	Positieve reacties op sociale media en van professionals. JOGG blijft redelijk onbekend	Positieve reacties, soms weerstand van ouders en bedenkt daarvoor passende reactie	Positieve reacties van maatschappelijke organisaties (tevens partners). Wisselende reacties inwoners (betutteling)
Democratische legitimiteit	Wethouders betrokken en regelmatig aanwezig. Bestuur heeft JOGG onlangs verlengd	Raad en college positief. Wethouder is ambassadeur. Oppositie stelt kritische vragen	Raad en college positief	Raad op de hoogte en positief
Bestuurlijke trekker	JOGG-regisseur	JOGG-regisseur en beleidsadviseur GGD	JOGG-regisseur	Programmamanager en beleidsadviseur gemeente
Procesmanagement	JOGG-regisseur	JOGG-regisseur en beleidsadviseur GGD	JOGG-regisseur	Programmamanager en beleidsadviseur gemeente
Output gericht werken	Geen specifiekere doelen dan hoofd- en subdoelen JOGG	Specifieke doelen en monitoring daarvan. Bijhouden activiteiten en cijfers hoofd- en subdoelen JOGG	Eigen subdoelen. Geen monitoring, want geen budget	Specifieke doelen en monitoring daarvan.

Tabel 16: *Samenvatting collaborative governance factoren vier cases*

Collaborative governance factoren	Alkmaar	Breda	Hellevoetsluis	Zwolle
Balans macht en middelen	Balans, voldoende resources en verschillend	Voorheen financiële drempel. Nu balans, voldoende resources en verschillend	Geen balans: veel expertise, weinig financiële middelen, media en netwerk	Voorheen financiële drempel. Nu geen balans (ook uitvoering), weinig financiën en media
Motieven (geen beperkingen)	Logisch. Geen beperkingen	Eigen werk of vergelijkbare doelen. Geen beperkingen	Eigen werk en beleid. Of logisch. Geen beperkingen	Logisch en mooi initiatief. Geen beperkingen
Geschiedenis coöperatie (geen antagonisme)	Soms eerder samengewerkt. Positief, wel invloed	Bijna geen eerdere samenwerking	Soms eerder samengewerkt, geen invloed	Eerdere samenwerking, geen invloed
Faciliterend leiderschap	JOGG-regisseur	JOGG-regisseur en beleidsadviseur GGD	JOGG-regisseur	Programmamanager
Institutioneel design	Gelijkwaardigheid. Afspraken per partij, soms vastgelegd	Geen afspraken, wel van plan om dat te gaan doen	Geen afspraken	Geen afspraken
Face-to-face gesprek	Regelmatig in werkgroepen. Anders individueel met JOGG-regisseur	Regelmatig in werkgroepen of bijeenkomsten. Ook individueel met JOGG-regisseur/beleidsadviseur	Regelmatig in werkgroepen. Anders individueel met JOGG-regisseur	Programmagroep (publieke partijen) wel onderling. Private partijen met programmamanager

Vertrouwen	Goed. Goede communicatie en eerlijkheid	Goed	Goed met JOGG-regisseur. Onvoldoende zicht op andere partners	Goed met programmamanager, geen warme band. Minder vertrouwen bij partners onderling
Commitment	Enthousiasme, inzet en nakomen afspraken	Verschilt per partij, want geen verplichting. Partijen met weinig commitment worden niet meer betrokken	Verschilt per partij, maar over het algemeen bereidheid en enthousiasme	Weinig commitment van private partners. Verschilt per partij in uitvoering. Komen niet naar bijeenkomsten
Gedeeld begrip	Aanwezig dankzij jaarplan	Aanwezig dankzij actieplan	Aanwezig dankzij (beleids)notitie en actielijst	Aanwezig over probleem en aanpak
Intermediaire outcomes	Kleine successen genoemd. Voordelen en doelen duidelijk	Kleine successen genoemd. Voordelen en doelen duidelijk	Kleine successen genoemd. Doelen duidelijk. Voordelen verschillen per partij	Kleine successen genoemd. Voordelen en doelen duidelijk

Wat de vier gemeenten gemeen hebben, is de meerwaarde die partijen inzien bij samenwerkingen of wat hun motief is om deel te nemen aan de samenwerking. Dit wordt vaak gezien als een logische keuze en het past bij het eigen werk, beleid en doel van de partners. Daarnaast is de transparantie, democratische legitimiteit en het draagvlak bij de vier gemeenten vergelijkbaar. Het vertrouwen bij de vier JOGG-gemeenten is goed, alhoewel de vertrouwensrelaties bij ZGS minder goed zijn bij de partners onderling. Ook is de rol van de bestuurlijke trekker, procesmanagement en faciliterend leiderschap altijd belegd bij de JOGG-regisseur (en soms ook nog bij een beleidsadviseur). Tot slot is het gemeenschappelijke van de gemeenten dat er bij alle samenwerkingen sprake is van een gezamenlijke visie, doelstellingen, probleemdefinitie en gedeeld begrip. Drie gemeenten geven aan dat de reden hiervoor is dat de partners gezamenlijke aan een stuk hebben gewerkt (actie- of jaarplan), dat verhoogt volgens hen het draagvlak bij partners. Gemeente Zwolle heeft geen duidelijke aanleiding voor de aanwezigheid van het gedeelde begrip. Een actie- of jaarplan draagt volgens gemeenten Alkmaar, Breda en Hellevoetsluis ook bij aan het managen van verwachtingen van partijen. Dit geldt ook voor de gesprekken die de gemeenten voeren met de verschillende partners voorafgaand aan de samenwerking over de verschillende belangen. Alle vier de gemeenten doen dat. De manier waarop er wordt omgegaan met verschillende belangen verschilt echter. Zo stelt gemeente Zwolle dat dit besproken moet worden binnen de programmagroep en gemeente Breda stelt dat er niets aan naamsbekendheid wordt gedaan voor de desbetreffende partij, waarvan de belangen kunnen botsen met de JOGG-belangen.

De gemeenten verschillen ook op diverse punten. Er zijn twee gemeenten met een aantal contracten, terwijl de andere twee gemeenten in de beginjaren van JOGG met alle partners een contract hadden, maar die nu niet meer hebben. Ook verschilt de inbreng van partijen. De balans in macht en middelen is bij gemeenten Alkmaar en Breda aanwezig: partners hebben voldoende resources om te participeren en de resources verschillen ook, waardoor er allerlei middelen aanwezig zijn binnen de samenwerking. Hier is minder sprake van bij gemeenten Hellevoetsluis en Zwolle. Daar is vooral hetzelfde type resource zichtbaar. Een belangrijke factor is het commitment van partijen, ook dit verschilt binnen de vier gemeenten. Momenteel is het commitment van de partners van Zwolle beperkt, de partners komen niet naar bijeenkomsten of werkgroepen. Zij ervaren onderling verschillen met betrekking tot de inzet van de andere partners. Gemeente Breda constateert ook dat het commitment verschilt per partij, daarom betreft zij partijen met weinig commitment niet meer bij JOGG. Doordat de partners van ZGS niet naar bijeenkomsten of werkgroepen komen, is het face-to-face contact in deze gemeente ook minder dan in andere gemeenten. Binnen Zwolle komen alleen de publieke organisaties samen in een werkgroep. De private partners

hebben uitsluitend face-to-face contact met de programmamanager. De partners van de andere gemeenten zien elkaar regelmatig face-to-face in werkgroepen of bijeenkomsten.

Ook zijn er een aantal opvallende zaken in relatie tot de wetenschappelijke literatuur. Zo is de verdeling van de taken en risico's voor alle gemeenten en hun partners duidelijk. In het theoretisch kader is aangegeven dat de verdeling van taken soms wordt vastgelegd in een contract. Drie gemeenten hebben de verdeling vastgelegd, maar niet alleen in een contract, soms ook in een draaiboek of verslag. Gemeente Zwolle doet dit niet. Een ander voorbeeld is dat de wetenschappelijke literatuur een manier schetst om partijen te selecteren voor PPS, bijvoorbeeld op basis van competentie of eigenschappen van partijen. Gemeenten Alkmaar en Hellevoetsluis hebben, gezien het doel van JOGG, hun selectie gemaakt op basis van de leefomgeving van de kinderen. Gemeente Breda selecteert op basis van het MVO-beleid of de bedrijfsvisie van partners, gemeente Zwolle vanwege de wijkgerichte aanpak (voor publieke partners) of de grootte van een bedrijf in de stad (voor private partners). Opvallend is dat gemeente Alkmaar stelt dat het niet zo is dat alleen de JOGG-regisseur partijen kan selecteren voor de samenwerking, maar dat het ook mogelijk is dat partijen de JOGG-regisseur benaderen voor een nieuwe samenwerking. Dit is nog niet aangegeven in de wetenschappelijke literatuur. Wel hebben drie gemeenten, zoals de literatuur ook als suggestie meegeeft, een actorenanalyse gemaakt.

Tabel 17: *Samenvatting effecten JOGG-aanpak vier cases*

Alkmaar	Breda	Hellevoetsluis	Zwolle
<ul style="list-style-type: none"> - Overgewicht stabiel: wel daling bij 13/14 jaar en hoog percentage bij 10/11 jaar - Blijft ver achter bij fruitconsumptie, maar wel stijging - Bij groenteconsumptie achterstand, maar minder groot dan bij fruit. Ook hier stijging - Daling beweegnorm, wel stijging lid van sportvereniging - Waterconsumptie tien procent hoger dan de regio - Positieve reacties doelgroep - JOGG gaat door 	<ul style="list-style-type: none"> - Overgewicht stabiel - Leeftijdscategorie 10/11 jaar minder overgewicht dan andere gemeenten - Hoogste percentages beweging, groente- en fruitconsumptie. Stijging op deze gebieden. - Vooral in aandachtswijken nu meer groente- en fruitconsumptie - Veel inactiviteit bij tieners volgens respondent (geen cijfers) - Positieve reacties doelgroep - JOGG gaat door 	<ul style="list-style-type: none"> - Overgewicht stabiel, kleine stijging bij 9/10 jaar. Sommige cijfers hoger dan andere gemeenten - Waterconsumptie vergelijkbaar met Breda - Weinig kinderen lid van sportvereniging - Kleine daling lid van sportvereniging, andere gemeenten stijgen - Redelijk hoge groenteconsumptie, daalt nu iets - Fruitconsumptie stijgt - Positieve reacties doelgroep - JOGG gaat door 	<ul style="list-style-type: none"> - Overgewicht stabiel, vergelijkbaar met Breda - Stijging beweegnorm, bij andere gemeenten daling/stabiel - Loopt toch achter op het gebied van bewegen qua cijfers - Blijft ver achter bij groenteconsumptie - Fruitconsumptie redelijk goed, wel groot verschil tussen twee leeftijdscategorieën in Zwolle - Begin ZGS daling van overgewicht, geen aanwijzingen voor snelheid daling aandachtswijken t.o.v. Zwolle - Positieve reacties doelgroep, minder positief uit aandachtswijken - JOGG gaat door
Redelijk succesvol	Erg succesvol	Redelijk succesvol	Niet succesvol

Alhoewel alle gemeenten het overgewicht bij kinderen gestabiliseerd hebben en die percentages redelijk vergelijkbaar zijn, zijn er grote verschillen zichtbaar op het gebied van de subdoelstellingen. Zo heeft gemeente Breda hoge percentages voor de groente- en fruitconsumptie en het bewegen, deze percentages zijn in de loop der jaren flink gestegen. Gemeente Zwolle loopt ver achter op het gebied van bewegen en groenteconsumptie. Ook gemeente Alkmaar loopt achter wat betreft de groente- en fruitconsumptie, maar heeft in de loop der jaren daar wel een flinke stijging in gerealiseerd. In Alkmaar drinken kinderen meer water dan in de rest van de regio. In Hellevoetsluis wordt veel water gedronken, vrijwel net zoveel als in Breda. De ervaringen van de kinderen zijn bij alle gemeenten positief, de activiteiten en evenementen worden zo georganiseerd dat ze aantrekkelijk zijn voor kinderen.

Tot slot gaan alle gemeenten voorlopig nog door met de JOGG-aanpak. Op basis van de effecten van de JOGG-aanpak kan gesteld worden dat gemeente Breda als beste naar voren komt en gemeente Zwolle laat, gezien het stil komen te vallen van de samenwerkingen, de minst goede resultaten zien. Gemeenten Alkmaar en Hellevoetsluis bevinden zich tussen deze gemeenten in, de resultaten van deze gemeenten liggen dichtbij elkaar.

9.2 Verklaringen voor succesvolle PPS

Zoals in hoofdstuk twee al is gebleken, lijken de twee theorieën causaal gezien soms tegenstrijdigheid te vertonen, omdat in de wetenschappelijke literatuur geen strikte scheiding is gemaakt in factoren die invloed hebben op hoe de samenwerking is vormgegeven en welke factoren het succes van een samenwerking verklaren. Daarom laat onderstaande tabel zien welke factoren een verklaring bieden voor de vormgeving van een samenwerking en welke factoren een verklaring bieden voor de effectiviteit van een samenwerking. De hamvraag van dit hoofdstuk is of deze indeling ook overeenkomt met de resultaten van de vier gemeenten.

Tabel 18: *Indeling typen verklaringen*

Succesfactor	Verklaring vormgeving	Verklaring effectiviteit
Meerwaarde	X	
Contract- of samenwerkingsovereenkomst	X	
Verdeling van taken en risico's	X	X
Selectie van partijen	X	X
Gezamenlijke visie, doelstellingen, probleemdefinitie	X	X
Rekening houden met de verschillende belangen		X
Managen van verschillende verwachtingen van partijen		X
Vertrouwen	X	X
Transparantie	X	
Draagvlak	X	
Democratische legitimiteit	X	
Bestuurlijke trekker		X
Procesmanagement		X
Output gericht werken	X	

Factoren van het collaborative governance model	Verklaring vormgeving	Verklaring effectiviteit
Balans in macht en middelen	X	X
Motieven (geen beperkingen) om samen te werken	X	
Geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme)	X	
Faciliterend leiderschap		X
Institutioneel design	X	
Face-to-face gesprek	X	
Vertrouwen	X	X
Commitment aan het proces		X
Gedeeld begrip	X	X
Intermediaire outcomes	X	X

Twee factoren lijken geen invloed te hebben op de effecten van de JOGG-aanpak. Ten eerste, een contract of samenwerkingsovereenkomst. Gemeente Breda laat de beste resultaten zien op het gebied van de effecten, maar werkt niet met contracten. Gemeente Zwolle laat de minst goede resultaten zien, maar werkt ook niet met contracten. Gemeente Alkmaar en Hellevoetsluis doen dat met een aantal van hun partners wel, maar met een groot deel ook niet. Uit de resultaten valt niet op te maken dat de samenwerking met de gecontracteerde

partners beter gaat dan met de niet-gecontracteerde partners. Ten tweede, lijkt de geschiedenis van coöperatie geen invloed te hebben op de effecten. Alleen bij gemeente Alkmaar gaven de respondenten aan dat de eerdere samenwerking positief was bevallen, waardoor zij opnieuw in zee wilden gaan met hun eerdere samenwerkingspartners. Bij gemeenten Hellevoetsluis en Zwolle is er ook eerder samengewerkt, maar de respondenten gaven aan dat dit geen invloed heeft gehad op de huidige samenwerking. Het is niet duidelijk of de partners in het verleden hebben samengewerkt met partijen waar ze nu bewust niet mee samenwerken. Zowel de contracten als de geschiedenis zijn factoren die, ook volgens tabel 18, geen verklaring bieden voor de effecten. De factoren zeggen echter wel iets over de vormgeving van de PPS.

Daarnaast zijn er factoren waarvan op basis van dit onderzoek verwacht kan worden dat ze invloed hebben op de effectiviteit. Zo is het commitment van de partners in Alkmaar en Breda groot (Breda kiest namelijk bewust alleen voor partners die commitment tonen) en zijn de resultaten van deze twee gemeenten beduidend beter dan die van gemeente Zwolle (waar het commitment van de partners te wensen over laat). Zo'n factor is volgens bovenstaande tabel ook een van de verklaringen voor de effectiviteit. De reden dat commitment een verklaring is, kan ook toegelicht worden. Een PPS is afhankelijk van de partners binnen de samenwerking: partijen willen met elkaar samenwerken, omdat ze zonder elkaar niet het resultaat zouden halen wat ze wel gezamenlijk met elkaar kunnen halen. Als één of meerdere partijen weinig tot geen enthousiasme tonen en geen bereidheid laten zien om zich in te zetten en betrokken te zijn, heeft dit ongetwijfeld een negatieve invloed op de samenwerking. Alle partijen zouden commitment moeten tonen om de samenwerking succesvol te laten verlopen. Daarnaast is er een bestuurlijke trekker nodig, die als coördinator de samenwerking aanjaagt en stimuleert. Deze bestuurlijke trekker neemt ook taken van het procesmanagement en faciliterend leiderschap op zich. Op het moment dat partijen minder commitment tonen, kan de bestuurlijke trekker de samenwerking weer proberen aan te jagen. Dit voorkomt dat een samenwerking verwatert. Bij alle gemeenten is de rol van de bestuurlijke trekker belegd bij de JOGG-regisseur en in sommige gemeenten ook bij een beleidsadviseur (gedeelde trekkersrol). Bij gemeente Zwolle is de samenwerking toch stil gevallen, ondanks dat er een programmamanager (JOGG-regisseur) werkt. Hier zijn een tweetal verklaringen voor. Ten eerste is het aantal beschikbare uren voor de programmamanager verminderd, terwijl het programma ZGS breder is geworden. De programmamanager komt uren tekort om alle werkzaamheden uit te kunnen voeren. Ten tweede is de huidige programmamanager gestopt met deze functie, er wordt nu een nieuwe programmamanager geselecteerd. Omdat de bestuurlijke trekkersrol in Zwolle op dit moment onvoldoende ingezet wordt, zou dit een verklaring kunnen zijn voor het verwateren van PPS.

Naast commitment en de bestuurlijke trekker is de inbreng qua bronnen van partners ook van belang. Volgens de literatuur zou er een balans moeten zijn: partners moeten voldoende resources hebben om te participeren en de verschillende benodigde resources moeten aanwezig zijn binnen een samenwerking. In Hellevoetsluis en Zwolle is dit niet het geval, daar brengen partners dezelfde typen resources in, waardoor een aantal resources ontbreken. Bovendien blijkt de inzet van partijen met name in de uitvoering onevenwichtig te zijn. Indien partijen ervaren dat bepaalde partners minder commitment tonen, minder resources inbrengen en een kleiner deel bijdragen aan de samenwerking, dan groeien de verhoudingen binnen de samenwerking scheef en kunnen mogelijke doeleinden niet behaald worden. De definitie van PPS richt zich juist op interdependentie: actoren kunnen hun doelen niet bereiken zonder bronnen die in het bezit zijn van andere actoren. Partijen zijn binnen een samenwerking dus afhankelijk van elkaar. Indien de ene partij wel de bronnen inzet en de andere partij niet, kan dit leiden tot minder effectiviteit. Hieruit blijkt dat een balans in macht en middelen een verklaring is voor de effectiviteit, dit is ook zichtbaar in tabel 18. Een andere verklaring voor het succes van PPS is de aanwezigheid van een gezamenlijke visie, doelstellingen en probleemdefinitie, ofwel gedeeld begrip. Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste gemeenten dit gezamenlijk met de partners opstellen via een actie- of jaarplan, waardoor het draagvlak bij hen wordt vergroot. Doordat partners gezamenlijk het doel en de aanpak bepalen, worden ook de verwachtingen van partijen gemanaged. Uit de casus van

Zwolle blijkt dat het managen van verwachtingen ontbreekt wanneer de partners niet betrokken zijn geweest bij het opstellen van een visie met behulp van een actie- of jaarplan. Tot slot kan worden verwacht dat vertrouwen ook invloed heeft op de effecten. Bij drie gemeenten is het vertrouwen, in ieder geval met de JOGG-regisseur, goed. Bij de meeste partners is het vertrouwen onderling ook goed. In Zwolle is ook een goede vertrouwensrelatie aanwezig, maar niet bij de partners onderling. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het verwateren van ZGS: partners vertrouwen elkaar onvoldoende om te willen blijven samenwerken met elkaar.

Naast deze verklarende factoren voor de effecten van de JOGG-aanpak, bestaan er een aantal factoren waarvan verwacht kan worden dat ze van belang zijn voor het realiseren van goede effecten. Deze factoren kunnen worden beschouwd als randvoorwaarden voor samenwerking, als onderdeel van de vormgeving van de samenwerkingen, en waren aanwezig in alle cases. Het eerste voorbeeld daarvan is democratische legitimiteit. Het is een politieke keuze van gemeenten om te starten met de JOGG-aanpak en om deze eventueel te verlengen. Indien de lokale politiek de aanpak niet steunt, is de kans klein dat de gemeente doorgaat met JOGG, het kost de gemeente immers geld om deze aanpak binnen de gemeente te implementeren. Democratische legitimiteit kan daarom als een randvoorwaarde gezien worden: zonder de lokale politiek te betrekken en op de hoogte te houden van de resultaten, kan de samenwerking niet gerealiseerd worden. Een andere randvoorwaarde is dat partners meerwaarde of een motief zien om deel te nemen aan de samenwerking (geen beperking). Indien partners niet overtuigd zijn van nut en noodzaak van de samenwerking, kan deze niet tot stand worden gebracht. Dit geldt ook voor transparantie binnen het samenwerkingsproces: als partners onderling niet open en eerlijk naar elkaar kunnen zijn, beïnvloedt dit de samenwerking negatief. Transparantie kan daarom als een verklaring gezien worden voor de vormgeving van PPS.

Uit bovenstaande blijkt dus dat de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot dit onderzoek op een aantal punten niet juist is. Ten eerste stelt de literatuur dat contracten of samenwerkingsovereenkomsten en een geschiedenis van coöperatie invloed zouden moeten hebben op de effectiviteit van de aanpak. Dit onderzoek heeft echter aangetoond dat deze factoren geen invloed hebben op de effectiviteit. Ten tweede stelt de literatuur dat ook democratische legitimiteit, meerwaarde/motieven om samen te werken en transparantie invloed zouden moeten hebben op de effectiviteit van de aanpak. Deze factoren kunnen echter als voorwaarde voor de samenwerking beschouwd worden en bieden daarmee geen verklaring voor de effectiviteit.

9.3 Extra succesfactoren?

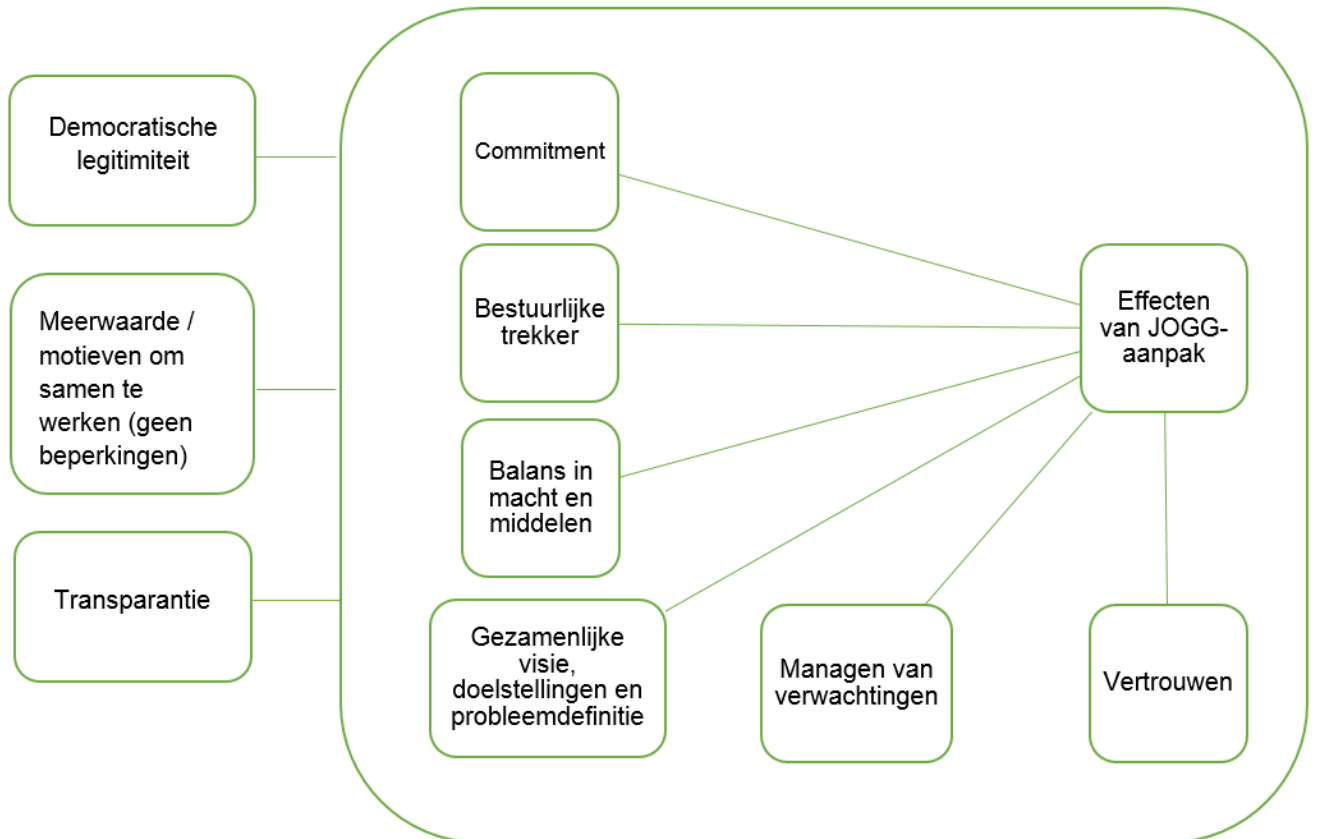
In hoofdstuk drie is benoemd dat de interviews voornamelijk gericht waren op het inzichtelijk krijgen van de succesfactoren, factoren van het collaborative governance model en de effecten van de JOGG-aanpak. Daarnaast is aan alle respondenten gevraagd wat zij als verklaring zouden geven voor het succes van een PPS. Met deze antwoorden zouden mogelijk extra succesfactoren geïdentificeerd kunnen worden of zouden de huidige succesfactoren uit de literatuur bevestigd kunnen worden. De antwoorden van de respondenten zijn in de afzonderlijke hoofdstukken per casus opgenomen. Veruit de meeste antwoorden van de respondenten zijn te herleiden naar de succesfactoren of factoren uit het collaborative governance model. In totaal zijn er 24 verklaringen gegeven. Sommige respondenten wisten geen verklaring te geven, maar andere respondenten gaven meerdere verklaringen.

De meest genoemde verklaring is de JOGG-aanpak of de samenwerking an sich (6 respondenten), dit is geen succesfactor of factor uit het collaborative governance model. Daarnaast werden de volgende verklaringen genoemd: gezamenlijke visie, doelstellingen en probleemdefinitie (5 respondenten), bestuurlijke trekker (4 respondenten), draagvlak of democratische legitimiteit (3 respondenten), commitment (3 respondenten) en “de juiste partners”, wat betrekking heeft op de selectie van partijen (3 respondenten). Ook werden balans in middelen (1 respondent) en transparantie (1 respondent) genoemd. Op de eerste verklaring na, zijn alle factoren dus te herleiden tot de factoren uit de wetenschappelijke literatuur. Hieruit valt te concluderen dat alle respondenten een bevestiging bieden van de bestaande literatuur over bevorderende condities voor PPS.

9.4 Visueel overzicht gevonden relaties

In dit onderzoek stonden veel factoren centraal. Figuur 4 laat in één oogopslag zien welke relaties naar voren zijn gekomen in dit onderzoek. Er zijn een aantal factoren die als verklaring voor de positieve effecten van de JOGG-aanpak kunnen beschouwd, deze zijn in het vierkant weergegeven. Daarnaast zijn er in het onderzoek ook een aantal factoren naar voren gekomen die als voorwaardelijk beschouwd kunnen worden. Deze factoren hebben invloed op de effecten, maar dienen als randvoorwaarden voor de samenwerking. Deze relaties staan aan de linkerkant van het figuur.

Figuur 4: *Gevonden relaties*



In hoofdstuk negen zijn de vier gemeenten wat betreft hun PPS en effecten met elkaar vergeleken en zijn de verklarende factoren voor het succes of falen van de samenwerkingen toegelicht. Dit laatste hoofdstuk kan met alle verzamelde informatie, zoals in de hoofdstukken vijf tot en met negen beschreven, antwoord geven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Daarnaast volgen in dit hoofdstuk ook academische en praktische aanbevelingen. Dit hoofdstuk sluit af met een discussie over de gemaakte keuzes ten aanzien van dit onderzoek.

10.1 Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *‘Hoe kan het succes of falen van de publiek-private samenwerkingen van de aanpak ‘Jongeren Op Gezond Gewicht’ van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle worden verklaard?’*. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, worden eerst deelvragen beantwoord.

1. *Welke JOGG-gemeenten in Nederland zijn succesvol wat betreft hun publiek-private samenwerkingen?*

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het op voorhand lastig is om gemeenten te selecteren die succesvol zijn met PPS, omdat daar meer informatie voor nodig is dan valt op te maken uit de documentanalyse. Het antwoord op deze deelvraag heeft de basis gevormd voor de caseselectie, zie daarvoor ook bijlage A. Bij de caseselectie is verondersteld dat het tijd kost om PPS op te starten, daarom was het eerste criterium voor de caseselectie dat gemeenten met de JOGG-aanpak gestart moesten zijn tussen 2010 en 2014. Deze gemeenten hebben immers de meeste ervaring en zijn naar verwachting al verder met de invulling van de PPS dan gemeenten die tussen 2015 en 2018 zijn gestart. Van de 138 JOGG-gemeenten zijn 72 gemeenten gestart tussen 2010 en 2014 (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2018). Vervolgens is gekeken naar het aantal samenwerkingspartners en de diversiteit van de partners, verder is er gekeken naar eventuele veranderingen in de percentages overgewicht bij kinderen in de desbetreffende gemeenten. Op basis van deze criteria bleven zestien gemeenten over. Hieruit is een random selectie gemaakt, waardoor gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle overbleven. Er kan niet worden verondersteld dat de zestien overgebleven gemeenten allemaal succesvol zijn wat betreft PPS. Dit werd ook verondersteld van gemeente Zwolle. Deze gemeente heeft goede resultaten laten zien in de beginjaren van JOGG. Nu zijn de samenwerkingen echter volledig stil komen te vallen, waardoor deze gemeente op dit moment dus niet succesvol is wat betreft de PPS. Dit kon op basis van de criteria voor de caseselectie nog niet duidelijk worden, dit werd namelijk pas duidelijk uit de interviews. Verder is wel gebleken dat gemeenten Alkmaar, Breda en Hellevoetsluis het goed doen op het gebied van de samenwerkingen, waar gemeente Breda het bijzonder goed doet vergeleken met de andere gemeenten.

2. *Welke vormen van publiek-private samenwerkingen bestaan er binnen de JOGG-aanpak van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle?*

De vier gemeenten die in dit onderzoek centraal staan, hebben allemaal hun eigen vormen van PPS opgezet. In hoofdstuk vijf tot en met acht zijn verschillende samenwerkingen toegelicht. De diversiteit van deze vormen is groot vanwege de verschillende partners, de inbreng van partners en de intensiteit van de samenwerkingen. Er zijn slechts een aantal samenwerkingen, waarbij verschillende partners samenwerken aan één project. Naast de verschillende vormen van samenwerkingen is uit dit onderzoek gebleken dat een aantal succesfactoren en factoren uit het collaborative governance model invloed hebben op de vormgeving van de samenwerkingen, zoals de contracten, meerwaarde en geschiedenis van samenwerking.

3. *Wat is de rol van de betrokken GGD bij deze publiek-private samenwerkingen?*

In drie van de vier onderzochte gemeenten heeft de GGD een actieve rol binnen de PPS van JOGG. Alleen de GGD Rotterdam-Rijnmond (voor gemeente Hellevoetsluis) heeft geen actieve rol binnen JOGG, die rol wordt daar vervuld door het CJG. De GGD heeft de wettelijke taak om de gezondheid en leefstijl van inwoners te monitoren. De epidemiologen leveren daarvoor cijfers aan, bijvoorbeeld over overgewicht, beweging, water-, groente- en fruitconsumptie, ofwel over de hoofd- en subdoelstellingen van JOGG. Drie GGD'en leveren deze gegevens aan voor de JOGG-aanpak. GGD Rotterdam-Rijnmond beschikt over deze gegevens, maar het CJG ook. Het CJG is de organisatie die de cijfers binnen de aanpak aanlevert. Deze gegevens dragen bij aan het output gericht werken, een van de succesfactoren uit de literatuur. Daarnaast heeft de GGD ook een inbreng op het gebied van kennis en expertise van gezondheidsbevorderaars, beleidsadviseurs of artsen van de JGZ. Uit dit onderzoek blijkt dat de GGD daar in veel gevallen te weinig uren voor beschikbaar heeft, terwijl de kennis en expertise wel aanwezig is. De GGD blijkt dus onvoldoende resources te hebben om te participeren zoals zij graag zou willen participeren, er is geen balans in middelen. De GGD heeft, naast veel expertise, ook een eigen netwerk op het gebied van gezondheid, dat zij regelmatig inzet bij de JOGG-aanpak. Daarnaast vervullen de GGD'en ook taken op het gebied van De Gezonde School en voorlichting op het gebied van gezondheid. In sommige gemeenten levert de GGD soms ook de JOGG-regisseur. Van de onderzochte gemeenten wordt alleen bij gemeente Zwolle de JOGG-regisseur door de GGD geleverd. Bij de andere gemeenten wordt de JOGG-regisseur door andere organisaties geleverd, bij gemeente Breda trekt de JOGG-regisseur gezamenlijk op met een beleidsadviseur van de GGD. De JOGG-regisseur van Zwolle en de beleidsadviseur van Breda werken dus vanuit de GGD als een bestuurlijke trekker, faciliterend leider en procesmanager aan de JOGG-aanpak.

4. *Wat zijn verklaringen voor het succes of falen van de publiek-private samenwerkingen van gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle?*

Uit dit onderzoek is gebleken dat er een aantal succesfactoren en factoren uit het collaborative governance model zijn, die een verklaring bieden voor het succes of falen van de samenwerkingen. Een eerste en één van de belangrijkste verklaringen is het commitment van de partners geweest. De effecten van de JOGG-aanpak in de gemeenten waar partners commitment tonen, zijn beter dan die van gemeenten waar het commitment van partners (deels) ontbreekt. Een tweede verklaring voor het succes of falen van de samenwerkingen is de aanwezigheid van de bestuurlijke trekker, die ook de taken van het procesmanagement en het faciliterend leiderschap op zich neemt. Op het moment dat partners minder commitment tonen, kan de bestuurlijke trekker (JOGG-regisseur) de partners stimuleren en de samenwerkingen aanjagen. Een derde verklaring is het vertrouwen tussen partners onderling geweest. De meeste respondenten hebben de vertrouwensrelaties als goed omschreven, maar in de gemeente waar de JOGG-resultaten het minst positief zijn, waren de vertrouwensrelaties minder goed bij de partners onderling. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het stilvallen van de samenwerkingen binnen ZGS, want partners moeten elkaar wel voldoende vertrouwen om de samenwerking te continueren. Een vierde verklaring is de aanwezigheid van een balans in middelen. Partners hebben voldoende resources nodig om te kunnen participeren in de samenwerking en binnen de samenwerking moeten er ook voldoende en verschillende resources aanwezig zijn. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit bij twee gemeenten niet het geval is. De respondenten van een van deze cases hebben ook aangegeven dat de inzet van partijen in de uitvoering niet evenredig is. Als er onvoldoende resources binnen een samenwerking zijn of als partners een ongelijke inbreng hebben, kunnen de doelen van de samenwerking mogelijk niet behaald worden. Partners blijven immers afhankelijk van elkaars bronnen binnen de samenwerking. Een vijfde en laatste verklaring is het bestaan van de gezamenlijke visie, probleemdefinitie en doelstellingen. Dit was in alle cases aanwezig, maar niet alle gemeenten werken hier op dezelfde manier aan. Drie gemeenten werken samen met partners aan jaar- of actieplannen, waardoor er bij de partners meer draagvlak ontstaat voor het gemeenschappelijke doel en hoe dat doel bereikt moet

worden. Dit draagt volgens de respondenten ook bij aan het managen van de verwachtingen van partijen. Bij de gemeente Zwolle, die niet heeft gewerkt met een gezamenlijk jaar- of actieplan, kon niet worden vastgesteld of en hoe deze verwachtingen gemanaged worden.

Naast de verklarende factoren voor de effecten van de JOGG-aanpak is ook gebleken dat er twee factoren uit de wetenschappelijke literatuur zijn die geen invloed hebben gehad op de effecten, zoals de aanwezigheid van contracten of samenwerkingsovereenkomsten en een geschiedenis van coöperatie (geen antagonisme). Deze factoren kunnen echter wel iets zeggen over de vormgeving van de samenwerkingen.

Daarnaast bleken een aantal factoren van belang te zijn voor de effectiviteit. Deze kunnen als randvoorwaarden voor samenwerking worden gezien. Het gaat hier om de democratische legitimiteit, transparantie en meerwaarde of motieven om samen te werken. Dit zijn verklaringen voor de vormgeving van de samenwerkingen. De invulling van deze factoren kwamen bij de vier onderzochte gemeenten overeen.

5. Wat kunnen GGD'en leren van deze succesvolle publiek-private samenwerkingen?

Op basis van de verzamelde data kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden, die gericht zijn aan de GGD'en. Wat zij van dit onderzoek kunnen leren, is in de volgende paragraaf (aanbevelingen) beschreven.

Met de antwoorden op de deelvragen kan de onderzoeksvraag beantwoord worden. Zoals is gebleken, verschillen de vier gemeenten in vormgeving van de PPS en in effecten van de JOGG-aanpak. Gemeente Breda laat van de vier onderzochte gemeenten de beste effecten van de JOGG-aanpak zien. Gemeente Zwolle laat de minst goede resultaten zien vanwege het stil vallen van de PPS. Uit dit onderzoek is gebleken dat een aantal succesfactoren en factoren van het collaborative governance model invloed hebben op de vormgeving van de samenwerking en dat andere factoren uit deze twee theorieën verklaringen bieden voor het succes of falen van de samenwerkingen. Deze factoren zijn hiervoor al toegelicht.

10.2 Aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek luidt: 'een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur over effecten van PPS door kwalitatief onderzoek te doen in gemeenten Alkmaar, Breda, Hellevoetsluis en Zwolle'. Nu de verklarende factoren voor succesvolle PPS zijn toegelicht, worden aanbevelingen geformuleerd op basis van de literatuur en de verzamelde data. De aanbevelingen worden onderverdeeld in academische aanbevelingen, gericht op vervolgonderzoek, en praktische aanbevelingen, gericht aan de GGD'en.

10.2.1. Academische aanbevelingen

Ten eerste zou het lonen om in vervolgonderzoek een nadere verdieping te bieden aan de factoren uit de twee theorieën die in dit onderzoek centraal staan. Deze theorieën zijn namelijk erg breed, er is gekozen om alle mogelijke succesfactoren én de factoren uit het collaborative governance model te onderzoeken. Hierdoor zijn veel factoren onderzocht. Er kon tijdens de interviews echter niet op alle factoren evenveel doorggevraagd worden. Sommige factoren zijn moeilijk te meten vanwege de beperkte tijdsduur van de interviews. Een voorbeeld van dit concept is vertrouwen, hiervoor zijn slechts twee open vragen per interview gebruikt om dit concept te kunnen meten. Vervolgonderzoek zou dergelijke concepten beter kunnen operationaliseren, waardoor er meer zekerheid is over de meting van de concepten en uitkomsten van de resultaten.

Ten tweede, om meer te kunnen stellen over de effecten van de aanpak op de langere termijn, is vervolgonderzoek nodig. De effecten van een aanpak voor een groot, complex, maatschappelijk vraagstuk zoals JOGG, kunnen niet eenvoudig gemeten worden. Bovendien gaat het binnen JOGG om gedragsveranderingen, het vergt veel tijd om dergelijke veranderingen in iemands leefstijl te realiseren. Binnen dit onderzoek is bewust gekozen voor gemeenten die al langere tijd met de JOGG-aanpak werken, zij hebben immers meer ervaring opgedaan met de PPS. Ondanks die langere periode is het nog te vroeg om te kunnen concluderen dat er bijvoorbeeld een daling is van het overgewicht bij kinderen. Daarom kunnen

vervolgonderzoeken in de toekomst pas aantonen of er na verloop van meerdere jaren daadwerkelijk veranderingen zijn op het gebied van overgewicht. De CheckKid onderzoeken zouden daarvoor een goede manier zijn, omdat dan alle kinderen uit de desbetreffende gemeente onderzocht worden en er gebruikt wordt gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Doordat alle kinderen onderzocht worden, kan er ook een vergelijking worden gemaakt door de jaren heen, waarbij de doelgroep zelf niet veranderd is. Het betreft dan dezelfde onderzochte kinderen dan een aantal jaren daarvoor, maar ook nieuwe generaties worden in die onderzoeken meegenomen. Voor dergelijke onderzoeken zijn uiteraard wel financiële middelen nodig.

Een uitgebreider onderzoek met alle partners binnen de bestaande samenwerkingen en binnen de diverse gemeenten zou ook gewenst zijn. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een caseselectie en binnen iedere casus zijn er, met het oog op de haalbaarheid en de korte beschikbare tijd voor het onderzoek, slechts met een beperkt aantal partners interviews afgenomen. Bij de vier geselecteerde gemeenten, in het bijzonder bij gemeenten Breda en Alkmaar, gaat het om een groot JOGG-netwerk. Bij vervolgonderzoek zouden meerdere respondenten per casus geïnterviewd kunnen worden om zo een completer beeld van de desbetreffende casus te kunnen schetsen. Daarbij dient wel rekening te worden gehouden met de anonimiteit van de respondenten. In dit onderzoek zijn de data anoniem verwerkt. In dit onderzoek bleek dat de respondenten eenzelfde beeld schetsten van de samenwerkingen en veel van hen werken ook na het onderzoek nog samen met huidige partners. Dit kan terughoudendheid van respondenten veroorzaakt hebben bij vragen over ervaringen met de samenwerking. Het is waarschijnlijk dat respondenten sociaal-wenselijke antwoorden geven. Gedurende de interviews in dit onderzoek bleek dat de respondenten juist bereid waren om gevoelige informatie over de samenwerking te delen, ook pijnpunten binnen de samenwerking zijn besproken. Dit was mogelijk vanwege de anonimiteit.

Het zou goed zijn om een bredere caseselectie te maken, zodat meer dan vier gemeenten worden onderzocht, waardoor meer generaliserende uitspraken gedaan kunnen worden. Omdat in dit onderzoek een beperkt aantal cases onderzocht zijn en de resultaten context specifiek zijn, was dat voor dit onderzoek niet mogelijk.

10.2.2. Praktische aanbevelingen

Om nieuwe PPS te ontwikkelen of huidige PPS te verbeteren, worden in deze paragraaf een aantal praktische aanbevelingen gegeven over de rol die de GGD in kan nemen in PPS binnen de gezondheidssector.

Eerder is uit de literatuur en de resultaten van dit onderzoek al gebleken dat een bestuurlijke trekker belangrijk is binnen een PPS. Bij sommige gemeenten heeft de GGD een rol als bestuurlijke trekker door de JOGG-regisseur of beleidsadviseur. Uit dit onderzoek is niet gebleken of de GGD de rol als bestuurlijke trekker op zich moet nemen, maar de aanbeveling die volgt uit dit onderzoek is wel om daar een zorgvuldige afweging in te maken. Zo geven een aantal respondenten aan om een onafhankelijke bestuurlijke trekker te prefereren, die losstaat van alle partners. Een aantal respondenten stellen ook dat het handig is om een bestuurlijke trekkersrol te beleggen bij een gemeenteambtenaar, zodat de democratische legitimiteit direct geborgd is. Democratische legitimiteit is tevens een van de succesfactoren voor samenwerkingen. Indien de GGD iemand aanstelt als bestuurlijke trekker worden de belangen van de GGD niet gerepresenteerd, want de JOGG-regisseur hoort onafhankelijk en neutraal te werk te gaan. Anderzijds heeft een JOGG-regisseur die geleverd wordt vanuit de GGD, wel een groot netwerk op het gebied van gezondheid. Daar zou de aanpak zeker bij gebaat kunnen zijn. De GGD moet zich bewust zijn van het verschil tussen de bestuurlijke trekkersrol of partnerrol en moet de bijbehorende voor- en nadelen kennen, zoals hierboven kort geschetst. Op basis daarvan kan de GGD een zorgvuldige afweging en bewuste keuze maken voor nieuwe PPS. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met de verschillende functies van medewerkers van de GGD binnen de samenwerkingen. Epidemiologen, beleidsadviseurs, gezondheidsbevorderaars, artsen van de JGZ en mogelijk ook een JOGG-regisseur zijn vanuit

de GGD betrokken. Dit vereist een goede afstemming tussen deze verschillende medewerkers binnen de GGD.

Ongeacht of de GGD besluit om een bestuurlijke trekkersrol op zich te nemen of er voor kiest om dit niet te doen, kan de GGD wel een belangrijke rol spelen in het opstellen van de gezamenlijke visie, probleemdefinitie en doelstellingen. Bij drie van de vier onderzochte gemeenten wordt dit gedaan aan de hand van het gezamenlijk opstellen van een actie- of jaarplan, waardoor draagvlak bij de partners ontstaat en dit ook bijdraagt aan het managen van de verwachtingen. Aangezien de GGD beschikt over veel kennis en expertise, bijvoorbeeld op het gebied van voorlichting, De Gezonde School en de actuele cijfers, kan zij daar een belangrijke, inhoudelijke rol in spelen. Dit zorgt ervoor dat de neuzen van de partners dezelfde kant op staan. Indien partners zich daar gezamenlijk voor inzetten, draagt dit ook bij aan de opdracht van de GGD om de gezondheid van inwoners te bevorderen, te beschermen en te bewaken (GGD Gooi en Vechtstreek, 2018).

Uit dit onderzoek is gebleken dat een balans in macht en middelen van belang is bij een PPS. De GGD levert in vrijwel alle cases expertise op het gebied van gezondheid, dit is immers de kracht van de GGD. Verschillende respondenten geven aan niet zoveel te kunnen doen binnen de uren die de GGD beschikbaar heeft voor JOGG. Daardoor kan de GGD haar expertise op het gebied van monitoring en evaluatie onvoldoende inzetten, terwijl dit juist goed past bij de succesfactor 'output gericht werken'. De GGD heeft dus onvoldoende resources om te participeren zoals zij zou willen participeren. Gemeente Breda heeft dit opgelost door met de gemeente af te spreken dat alle wettelijke uren voor het gezondheidsbeleid besteed worden aan JOGG. De GGD West-Brabant spreekt periodiek met de gemeente af welke taken zij op zich nemen. Indien dit niet mogelijk is, moet de GGD (via de gemeente) extra budget vrijmaken voor expertise taken op het gebied van monitoring en evaluatie. Daar lopen gemeenten Alkmaar en Zwolle op dit moment tegenaan. Om die reden is het verstandig om daar met de desbetreffende gemeente over in gesprek te gaan en concrete afspraken te maken over de hoeveelheid uren, de invulling van die uren en eventueel extra budgetten. Met meer uren of meer budget is het voor de GGD dan mogelijk om meer onderzoeken te doen over thema's, bijvoorbeeld over een van de subdoelstellingen of over een specifiek project binnen JOGG. Ook kan de GGD een rol spelen op het gebied van de monitoring en evaluatie van de JOGG-aanpak in de desbetreffende gemeente.

10.3 Discussie

Een aantal kanttekeningen en beperkingen van dit onderzoek zijn al toegelicht in hoofdstuk drie, deze hadden betrekking op betrouwbaarheid en validiteit. Ook binnen de academische aanbevelingen worden elementen aangegeven waar dit onderzoek geen aandacht aan heeft kunnen besteden. Er resteren nog een aantal kanttekeningen, die in deze paragraaf worden toegelicht.

Bij kwalitatief onderzoek wordt informatie verzameld door middel van documenten en interviews. Voor interviews is de onderzoeker afhankelijk van de beschikbaarheid en bereidheid van betrokkenen binnen de cases om hun medewerking te verlenen aan dit onderzoek. Binnen een specifieke casus waren veel potentiële respondenten helaas niet bereid om mee te werken aan het onderzoek, vanwege de ontwikkelingen binnen de samenwerkingen. De input van deze actoren had juist interessant kunnen zijn om nieuwe inzichten op te doen.

Met de opbrengsten uit dit onderzoek is eveneens meer structuur binnen de wetenschappelijke literatuur over PPS aangebracht. Zoals eerder beschreven, worden de verklaringen voor de vormgeving van PPS en de verklaringen voor het succes of falen van PPS in de literatuur door elkaar gebruikt. Dit onderzoek heeft op basis van een overzichtelijke indeling een bijdrage geleverd aan de theorievorming over dit onderwerp. Het zou mooi zijn om in vervolgonderzoek nog meer aandacht te besteden aan de (nog aan te brengen) structuur binnen de literatuur over PPS.

- Alkmaar Centraal. (2017, september 15). Scholen starten enthousiast met extra bewegen [Facebook post]. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.facebook.com/alkmaarcentraal/videos/1443747225706782/>
- Alkmaar Sport. (z.d.). KidzzFIT Alkmaar. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.alkmaarsport.nl/sport-en-beweegaanbod/sportaanbod-voor-scholen/kidzzfit.html>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van https://watermark-silverchair-com.eur.idm.oclc.org/mum032.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAmEwggJdBgkqhkG9w0BBwagggJOMIICSqIBADCCAKMGCSqGSlb3DQEHATAeBqIghkgBZQMEAS4wEQQMSeuPTeLXzQzHm_OYAgEQqllCFErzbzfpFfLvetGH5eWdRTDmfCEME0X4kzSWCfm353N2bKdKK0j3vlnOnalRByGQCaM2ZI3vtYWI2huFRHAKy9HgElmSi5dj28jP29yIX24xgd2f59oh68aJnzxKU-bNSg5u6w6yQdxApc9fPjAQsOyUw0Q7AYIkKYvnkEvOAKpcyRTvSglc7WZDSkhVKqBmK1XscGa5oNAE4s6Y5vQ6ojsOgZk3xc4Bv6WCZHa4DoAyhuiMG7yb5qTWchg4hpb2VfsXetbOJM7qfmpcalTXHSY9rHRzQTwHkbRyAAOtRAixk2F6LhOtyqfRlegwVrVEIsOCq5XITF8pwFX_SQb7ytGiJHfk9zeeWP66INGhetEauqaauLHeEOEU38nWR7ZvJ39Whe4y6vZdJv1QNraJlqDk-mq8iOs8r0Ke58MWH-mHAVPXnKqmsNEZiNBBYz11UaH5CBvPfFXDC0L1G3SMmxvoD6qDau0D1WzHkVx6-Rkz9BoeViFHvZWVTTmorPCsAqW5PEyEih6jWMwhA0NG6W2jKLjBfSrPr1yORqxIFJYUaWjYhP4-zO_CoHBTETetB2hdA1gqN6GWtXB-4oaCULSCfQqrcJG3eN_Raf0lm-0Vm_y2naiglqrzBr92JCj61f2wf_kuP633znlv-3NQ5q8l2ukjpcIKs_h-ijlxz4bjv5KuA5oXGs2ezHQAbiuleLSqsg
- Bakker, P., Pansier, L., Hulst, S., & Laan, A. (2018). *Evaluatie stichting JOGG: Van convenant naar stichting*. Geraadpleegd op 8 april 2019, van [file:///H:/Downloads/rapport-evaluatie-stichting-jogg-van-convenant-naar-stichting%20\(4\).pdf](file:///H:/Downloads/rapport-evaluatie-stichting-jogg-van-convenant-naar-stichting%20(4).pdf)
- Bentrup, G. (2001). Evaluation of a Collaborative Model: A Case Study Analysis of Watershed Planning in the Intermountain West. *Environmental Management Vol. 27(5)*, 739-748. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van https://www.srs.fs.usda.gov/pubs/ja/ja_bentrup006.pdf
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (2e ed.). Geraadpleegd op 26 maart 2019, van https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/6/inkijkexemplaar_9789462363977_02.04.pdf
- Boonstra, J. (2007). Grensoverschrijdend samenwerken: stoeien met paradoxen. In J. Boonstra (Red.), *Ondernemen in Allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief* (pp. 323-337). Geraadpleegd op 11 februari 2019, van <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Stoeien-met-paradoxen-boek1.pdf>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4e ed.). Geraadpleegd op 26 maart 2019, van https://www.researchgate.net/...research_methodology/.../Social+Research+Methods.pdf
- Casey, M. (2008). Partnership – success factors of interorganizational relationships. *Journal of Nursing Management*, 16, 72 – 83. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/j.1365-2934.2007.00771.x>

- Chang, K.-c., Sheu, T.S., Klein, G., & Jiang, J.J. (2010). User commitment and collaboration: Motivational antecedents and project performance. *Information and Software Technology*, 52, 672-679. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van https://ac-els-cdn-com.eur.idm.oclc.org/S0950584910000169/1-s2.0-S0950584910000169-main.pdf?_tid=b4d0a91a-2318-4f5f-a2a8-1f61f93fd70d&acdnat=1552312107_422f931443831f843aff51138adea573
- Collard, D., Slot-Heijs, J., Dellas, V., & Van der Poel, H. (2018). *Monitor Jongeren Op Gezond Gewicht 2017*. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van https://jongerenopgezondgewicht.nl/media/uploads/resultreports/monitor-jogg-2017-definitief_5a9d200c93cde.pdf
- Cruyff Foundation. (z.d.). Schoolplein14. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van <https://www.cruyff-foundation.org/activiteiten/schoolplein-14>
- Dierx, J. (2012). *GGD en Publiek-Private Samenwerking: Binnen grenzen buiten gebaande paden*. Geraadpleegd op 11 februari 2019, van <https://nphf.nl/footage/fm/File/Rapport%20Publieke%20Private%20samenwerking.pdf>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van https://watermark-silverchair-com.eur.idm.oclc.org/mur011.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3_ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAI4wggJaBgkqhkiG9w0BBwagggJLMIICRwIBADCCAkAGC_SqGSib3DQEHATAeBqIghkgBZQMEAS4wEQQM8_Got9B0kcP10RQIAgEQqIICETUiyFJDomokchO1PSEITrEGOV2FtdSoujYLMlCgI8xywdHiR8RDQWx9dDAUe6v2_J39uirMILg5PQ_iKsA0I2zs7Yufb1jobPWLDn2N_-tSBe-1C8t8XNemBrUPe0BFqrPenuhtADJUOigMK93pKlzdQHH-1f29jpdIKGUcd3Hr-R-0F-42K9t8ibN0BnUChsXInyrfHWAA0JipLKZI2ogfZFGvzAra29bJ0fSuHxEHqOlensCNwPyCpf0rHbcLpgS9uzlHCc78TUGsth9g047naUXEQohfTB6NNHo9Q4SdsugN44CajakBNYrP6iXEa6otZSE_I319r9yNhfMAE5JgQ8f4OYGSxtJpbcc-o39OfUanwE3k01fOQYYRqY_hqh3_z26i0e-GS9iyW16_UFK47CnQPHUUYMKpezGq6OtCy9ZPcsgxw5hMmYH_oXF5BzySkqV_kqtTOaiRyQ-VKQB5dtG8xTC5Q56_5YFmJLi2LfgSmnT0N2cAbDprepA4eYVrUKOcLhqSaqb3oQ_WpfJaa4O5zChgO-ioeNjFXSPZ88BAcU0M1Umd2qg5Jsbsc3tWXsGaslfSV75dE2MDTVyY2uv_VrtyzX5dCeZ9oH1Mg_9w39mqx0XNf4ie92RI4sU3Qth9W3dBIU7pnKQq7tWBUO-0rE6DtqsZJU5EQI71jUR3p1sD15C3rOneA2IU8Zt0
- Eversdijk, A en Korsten, A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPSmanagement: de Tweede Coentunnel als illustratie, in: *Bestuurswetenschappen*, nr. 3, p. 29-56.
- Ferrero. (z.d.). *Merken*. Geraadpleegd op 14 juni 2019, van <https://www.ferrero.nl/merken>
- Gemeente Alkmaar. (z.d.-A). *Jongeren Op Gezond Gewicht*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.alkmaar.nl/jogg>
- Gemeente Alkmaar. (z.d.-B). *KidzzFit magazine – Het JOGG Programma*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <http://gemeente-alkmaar.instantmagazine.com/extern/kidzzfit-magazine/het-jogg-programma/>
- Gemeente Breda & GGD IJsselland. (2017). *Monitoren JOGG-aanpak Breda*. Geraadpleegd op 14 juni 2019, van <http://jogg-breda.nl/wp-content/uploads/2017/03/Monitoren-JOGG-aanpak-Breda.pdf>
- Gemeente Hellevoetsluis. (2016). *Beleidsvaluatie JOGG Hellevoetsluis 2014-2016*. Geraadpleegd op 2 april 2019, van https://jongerenopgezondgewicht.nl/userfiles/Meten/Resultaten%20Beleidsvaluatie_JOGG_Hellevoetsluis_2014-2016.pdf
- Gemeente Zwolle. (z.d.). *Zwolle Gezonde Stad*. Geraadpleegd op 16 april 2019, van <https://www.zwolle.nl/wonen-en-leven/zorg-en-welzijn/zwolle-gezonde-stad>

- GGD Gooi en Vechtstreek. (2018, 7 november). *Benchmark GGD'en*. Geraadpleegd op 3 juli 2019, van <https://www.ggdgv.nl/nieuws/benchmark-ggden/>
- GGD Hollands Noorden. (z.d.). Gezondheidsatlas Noord-Holland Noord. Geraadpleegd op 22 mei 2019, van <https://gezondnhn.nl/jive>
- GGD IJsselland. (2018 - A). *Factsheet gemeente Zwolle: Onderdeel van de Kindermonitor 2017-2018*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van https://www.ggdijsselland.nl/fileadmin/Bestanden/KEC/GGDIJ028_factsheet_ZWOLL_E_DEF.pdf
- GGD IJsselland. (2018 - B). *Hoe gaat het met de kinderen in regio IJsselland?: Kindermonitor 2017-2018*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van https://www.ggdijsselland.nl/fileadmin/Bestanden/KEC/GGDIJ028_Kindermonitor_DE_F.pdf
- GGD IJsselland. (z.d.). Buurtmonitor. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van https://ggdijsselland.buurtmonitor.nl/Jive/Jive?cat_open_code=c123
- GGD Rotterdam-Rijnmond. (z.d.). Gezondheidsatlas Rotterdam-Rijnmond [Dataset]. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van <https://gezondheidsatlasrotterdamrijnmond.nl/jive>
- GGD West-Brabant. (z.d.). Brabant Scan. Geraadpleegd op 10 juni 2019, van <https://brabantscan.nl/jive>
- Head, B.W. (2008). Assessing network-based collaborations: effectiveness for whom? *Public Management Review*, 10(6), 733-749. Geraadpleegd op 19 juli 2019, van <https://www.tandfonline-com.eur.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1080/14719030802423087?needAccess=true>
- Huxham, C., Vangen, S., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: an international journal of research and theory*, 2(3), 337-358. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.tandfonline-com.eur.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1080/14719030000000021?needAccess=true>
- JOGG-Alkmaar. (2019). *Factsheet JOGG-Alkmaar 2018*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.alkmaar.nl/gemeente/webcms/site/files/Projecten/JOGG%20factsheet%202018%20%20def.pdf>
- JOGG-Breda. (2019). *Actieplan 2019-2020 #Gezond076*. Geraadpleegd op 22 mei 2019, van <http://jogg-breda.nl/actieplan-jogg-vastgesteld/>
- JOGG-Breda. (z.d.). Supporters. Geraadpleegd op 22 mei 2019, van <http://jogg-breda.nl/deelnemers/>
- Jongeren Op Gezond Gewicht. (2014). *Publiek-private samenwerking (PPS)*. Geraadpleegd op 8 maart 2019, van https://www.loketgezondleven.nl/sites/default/files/o20472_Pijler-2.-PPS-JOGG-maart-2014.pdf
- Jongeren Op Gezond Gewicht. (z.d.-A). JOGG-aanpak. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://jongerenopgezondgewicht.nl/jogg-aanpak>
- Jongeren Op Gezond Gewicht. (z.d.-B). Onze visie op publiek private samenwerking. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://jongerenopgezondgewicht.nl/partners/samenwerking>
- Jongeren Op Gezond Gewicht. (z.d.-C). Partners. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://jongerenopgezondgewicht.nl/partners>
- Jongeren Op Gezond Gewicht. (z.d.-D). Visie. Geraadpleegd op 8 april 2019, van <https://jongerenopgezondgewicht.nl/visie>
- Kallis, G., Kiparsky, M., & Norgaard, R. (2009). Collaborative governance and adaptive management: Lessons from California's CALFED Water Program. *Environmental Science & Policy*, 12, 631-643. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van https://ac-els-cdn-com.eur.idm.oclc.org/S1462901109000938/1-s2.0-S1462901109000938-main.pdf?tid=d2cd1f88-f5e4-40fd-8c11-ad0d79357f0c&acdnat=1552376738_21e6f60299f5212392377e4763103b59

- Klijn, E., Teisman, G. (2003) Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: an analysis of Dutch cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137-146. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.tandfonline.com.eur.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1111/1467-9302.00361?needAccess=true>
- Klijn, E.H. & Twist, van, M. (2007-A). Alliantievorming en het management van verwachtingen. *M&O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal domein*, 5(5), 34-48. Geraadpleegd op 15 april 2019, van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/45480/45480.pdf>
- Klijn, E.H. & Twist, van, M. (2007-B). Publiek private Samenwerking in Nederland. Overzicht van Theorie en Praktijk. *M & O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal domein*, 3(4), 156-169. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://repub.eur.nl/pub/15012>
- Kremers, S.P.J., Visscher, T.L.S., & Schuit, A.J. (2018). Effect in zijn context: Evaluatie van Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG). *Tijdschrift Gezondheidswet*, 96, 128-131. Geraadpleegd op 30 juni 2019, van <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12508-018-0133-2.pdf>
- Kok, T., Van de Voort, H., & Wiersinga, W. (2003). *Leerervaringen uit Publiek Private Samenwerking: Het PPS-traject "Heerlijkheid 't Groene Woud"(Kortenhoeve Noord-Holland) (EC-LNV nr. 2003/235)*. Geraadpleegd op 19 februari 2019 van <http://edepot.wur.nl/144694>
- Lekker Bezig Hellevoetsluis. (2016, 23 februari). Hellevoetsluis JOGG-gemeente. Geraadpleegd op 2 april 2019, van <http://www.lekkerbezighellevoetsluis.nl/hellevoetsluis-sub/>
- Life Sciences & Health publiek-private samenwerking dag. (2019). *Life Sciences & Health publiek-private samenwerking dag*. Geraadpleegd op 19 juli 2019, van <https://www.lshpps.nl/>
- Loket Gezond Leven. (2018, 28 september). Jongeren Op Gezond Gewicht. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.loketgezondleven.nl/gezonde-gemeente/overgewicht/een-integrale-aanpak/jongeren-op-gezond-gewicht>
- MEE & de Wering. (z.d.). JOGG Alkmaar. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.meewering.nl/ik-ben-netwerkpartner/projecten/jogg-alkmaar/>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2018). *Nationaal Preventieakkoord: Naar een gezonder Nederland*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gezondheid-en-preventie/documenten/convenanten/2018/11/23/nationaal-preventieakkoord>
- Nabu en Norton Rose (2004). *Eenentwintig Kritische Succesfactoren voor PPS in Nederland en daarbuiten*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <http://docplayer.nl/10157026-Pps-eenentwintig-kritische-succesfactoren-voor-pps-in-nederland-en-darbuiten.html>
- Nederlands Centrum Jeugdgezondheid. (2012). Richtlijn: Overgewicht (2012). Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.ncj.nl/richtlijnen/alle-richtlijnen/richtlijn/?richtlijn=10&rlpag=675>
- Nederlands Jeugdinstituut. (z.d.). *Risicofactoren – Overgewicht*. Geraadpleegd op 26 juni 2019, van <https://www.nji.nl/Overgewicht-Probleemschets-Risicofactoren>
- O'Brien, M. (2010). Review of Collaborative Governance: Factors crucial to the internal workings of the collaborative process. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van <http://mfe.govt.nz/sites/default/files/review-of-collaborative-governance.doc>
- Osei-Kyei, R., & Chan, A.P.C. (2015, 5 maart). Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnerships (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(1), 1335-1346. Geraadpleegd op 19 februari 2019 van https://ac-els-cdn-com.eur.idm.oclc.org/S0263786315000411/1-s2.0-S0263786315000411-main.pdf?_tid=bd8b660a-6bdb-4825-81da-ba207405fa3a&acdnat=1550564503_8b2e2fb06458def07b9db3962314b065

- Provan, K.G., & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423. Geraadpleegd op 19 maart 2019, van <https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/0033-3352.00045>
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (z.d.). *PPS-projecttoeslag voor TKI*. Geraadpleegd op 19 juli 2019, van <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/pps-toeslag-onderzoek-en-innovatie/mogelijkheden/pps-projecttoeslag-voor-tki>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2018). Programma Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) 2018. Geraadpleegd op 1 april 2019, van <https://www.volksgezondheidenzorg.info/node/6012/tabel>
- Rockart, J.F. (1979). "Chief Executives define their own needs". *Harvard Business review* (2), 81 – 89. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://web-a-ebscohost-com.eur.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d65b1afe-6159-4870-bff4-4657d808a0a4%40sessionmgr4007>
- Roussos, S.T., & Fawcett, S.B. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Public Health*, 21, 369-402. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van <https://www-annualreviews-org.eur.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1146/annurev.publhealth.21.1.369>
- Scott, T. (2015). Does collaboration make any difference? Linking collaborative governance to environmental outcomes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(3), 537-566. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van file:///H:/Downloads/Scott-2015-Journal_of_Policy_Analysis_and_Management.pdf
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data* (4e ed.). Geraadpleegd op 26 maart 2019, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=BvmlCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=silverman+interpreting+qualitative+data+pdf&ots=sLJ11zKN6_&sig=fqdLPCOtXDJ7TcPRkwijN6vwFG0#v=onepage&q=silverman%20interpreting%20qualitative%20data%20pdf&f=false
- Sportservice Ede. (z.d.). Les 1, "De schijf van vijf". Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <http://blog.sportservice-ede.nl/wp-content/uploads/2012/03/Les-1.pdf>
- Twynstra Gudde. (z.d.). *Speelruimte voor publiek private samenwerking: Over de doorbraakkracht van persoonlijke interactie*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van https://www.sbo.nl/media/cms_page_media/675/Bijlage%20Ellen%20Lastdrager.pdf
- Van der Meij, J.P., Ter Beek, H.M., Postema, A. & Van der Putten, M. (2000). *Inventarisatie van faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten*. Geraadpleegd op 18 februari 2019, van <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/rapportinventarisatiefaalensuccesfactorenpps.pdf>
- Van Garsse, S., & Verhoest, K. (2008). *Succes- en faalfactoren voor PPS-projecten*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van http://steunpuntbov.be/rapport/s2A0705001_garsse_2008_PPS.pdf
- Van Koperen, T.M., & Seidell, J.C. (2010). Overgewichtpreventie, een lokale aanpak naar Frans voorbeeld. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van [http://bis.zwolle.nl/cms/Bis.nsf/0/2a193f87520a3f0fc12577af004eb6de/\\$FILE/bijlage%201%20bij%20Programma%20Zwolle%20Gezonde%20Stad%20art.%20obesitas.pdf](http://bis.zwolle.nl/cms/Bis.nsf/0/2a193f87520a3f0fc12577af004eb6de/$FILE/bijlage%201%20bij%20Programma%20Zwolle%20Gezonde%20Stad%20art.%20obesitas.pdf)
- Van Montfort, C., Van den Brink, G., Schulz, M. & Maalsté, N. (2012). *Publiek-private samenwerking in maatschappelijke veiligheid: naar een improvisatiemodel*. Geraadpleegd op 11 februari 2019, van https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Onderwerpen/Publiek-private_samenwerking/Documenten/Publiek-private_samenwerking_in_maatschappelijke_veiligheid/pps_maatschappelijke_veiligheid.pdf

- Van Suchtelen, E. (2012). Achter ieder dik kind zit een verhaal. *Trouw*. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://www.trouw.nl/home/achter-ieder-dik-kind-zit-een-verhaal~a7bb2352/>
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003-A). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, 61-76. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van [http://iff.ac.at/oe/media/documents/OP_Enacting_Leadership_\(BJM\).pdf](http://iff.ac.at/oe/media/documents/OP_Enacting_Leadership_(BJM).pdf)
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003-B). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0021886303039001001>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (z.d.-A). *GGD (Gemeentelijke of Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst)*. Geraadpleegd op 3 juli 2019, van <https://vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/jeugdgezondheidszorg/ggd-gemeentelijke-of-gemeenschappelijke-gezondheidsdienst>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (z.d.-B). *Werken aan gezondheid: Een introductie op gemeentelijk gezondheidsbeleid*. Geraadpleegd op 26 juni 2019, van https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Sez/ZWS/Werken_aan_gezondheid_Een_introductie_op_gemeentelijk_gezondheidsbeleid.pdf
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E.H., Grotenberg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165-1185. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2018.1428415?needAccess=true>
- Zwolle Gezonde Stad. (2014). *Evaluatie Programma Zwolle Gezonde Stad 2010-2013*. Geraadpleegd op 14 juni 2019, van https://www.windesheim.nl/~media/files/windesheim/research-publications/rapportageevaluatiezwollegezondestad20102013_04nov2014_digitaleversie.pdf
- Zwolle Gezonde Stad. (2017). *Doelstellingen Zwolle Gezonde Stad 2017-2020*. Geraadpleegd op 16 april 2019, van <https://www.zwolle.nl/sites/default/files/doelstellingen-zwolle-gezonde-stad-2017-2021.pdf>

Bijlage A: Caseselectie

Deze bijlage beschrijft hoe de caseselectie tot stand is gekomen. Onderstaande tabel laat alle JOGG-gemeenten zien, die gestart zijn met de aanpak tussen 2010 en 2014. De gemeenten met een groene kleur hebben een groot, divers netwerk van partners. Deze gemeenten zijn samengevat in tabel 20. De gemeenten die in tabel 20 een groene kleur hebben gekregen, zijn de overgebleven gemeenten na de random selectie. Deze vier gemeenten staan centraal in het onderzoek.

Tabel 19: Caseselectie JOGG-gemeenten 2010-2014.

Gemeente	Startdatum	Aantal partners	Diversiteit partners	Resultaten overgewicht	Naam aanpak
Amsterdam	2010, maar nu nieuwe aanpak				Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht
Den Haag	2010, maar nu nieuwe aanpak				Haagse Aanpak Gezond Gewicht
Meijerstad (voorheen Veghel)	2010	14	+	2015: stabiel 2019: ?	Meijerstad Gezond Sportief
Rotterdam	2010	17	+	2013: stabiel	Lekker Fit!
Utrecht	2010, maar nu nieuwe aanpak			2014: daling van 25% naar 22% bij PO	
Zwolle	2010	16	+	2012: daling van 12,1% naar 10,6% bij PO	Zwolle Gezonde Stad
Borger-Odoorn	2011	7	-	2015: stabiel	Gezonder in Borger-Odoorn
Breda	2011	13 partners & 78 supporters	+	2015: daling van 10,1% naar 8,2% bij jeugd	JOGG Breda
Delft	2011	?	?	?	JOGG Delft
IJsselstein	2011	Vooral sponsors		2016: stabiel	JOGG IJsselstein -> Vitaal IJsselstein
Leiden	2011	30	+/-	2014: daling van 12,8% naar 11,4% bij jongeren	JOGG Leiden
Meppel-Haveltermade	2011	13	-	?	JOGG Meppel-Haveltermade
Tynaarlo	2011	?	?	?	?
Alkmaar	2012	Netwerk van 65	+	2016: daling van 26,8% naar 24,9% bij 10-11-jarigen	JOGG Alkmaar
Dongen	2012	7	+	2017: stabiel	JOGG Dongen
Dordrecht	2012	8	+	2016: daling van 41,6% naar 30,3% bij PO	Doe ff gezond
Haarlem	2012	7	+/-	2014: daling van 9% naar 5% bij jongeren	JOGG Haarlem

Haarlemmermeer	2012	7	+/-	?	JOGG Haarlemmermeer
Nijkerk	2012	3	-	?	Nijkerk Sportief en Gezond
Purmerend	2012	16	-	2014: daling bij 4/5/10 jaar (3 à 4%), stabiel bij 2 jaar, stijging bij 14 jaar (+3%)	JOGG Purmerend
Roosendaal	2012	17	+	2016: stijging van 12% naar 15% bij VO (13/14 jaar)	Doe je mee? Fit is oké!
Smallingerland	2012	3	-	?	JOGG Smallingerland
Zaanstad	2012	13	+/-	2016: daling bij hoge SES, stijging bij lage SES	JOGG Zaanstad
Alphen aan den Rijn	2013	4	-	?	Alphen Beweegt!
Cuijck	2013	7 (pas in 2017)	+	?	JOGG Cuijck
De Wolden	2013	?	?	?	JOGG De Wolden
Katwijk	2013	7	+	2017: daling van 13,6% naar 12,7%	JOGG Katwijk
Roermond	2013	7	+/-	?	JOGG Roermond
Stichtse Vecht	2013	3	-	?	JOGG Stichtse Vecht
Tilburg	2013	24	+	?	JOGG Tilburg
Zwijndrecht	2013	5	-	2016: gestabiliseerd	JOGG Zwijndrecht
Aa en Hunze	2014	?	?	Geen significante veranderingen	JOGG Aa en Hunze
Aalsmeer	2014	5	+/-	?	JOGG Aalsmeer
Almere	2014	-	-	-	-
Apeldoorn	2014	Aantal onbekend. Netwerk van 30-40	?	2017: afname van 13% naar 11%	JOGG Apeldoorn
Assen	2014	?	?	?	?
Bergen op Zoom	2014	7	+/-	2018: gestabiliseerd	JOGG Bergen op Zoom
Brummen	2014	?	?	2017: afname van 13% naar 11%	JOGG Brummen
Brunssum	2014	?	?	2016: daling van 20,6% naar 17,2%	Brunssum in actie
Doetinchem	2014	?	?	2017: afname van 15% naar 12%	JOGG Doetinchem
Elburg	2014	?	?	2016: stabiel	?
Emmen	2014	?	?	?	?
Ermelo	2014	10	+/-	?	JOGG Ermelo
Geldrop-Mierlo	2014	9	+	2017: afname maar niet statistisch significant	JOGG Geldrop-Mierlo
Gouda	2014	7	-	?	Gouda Goed Bezig
Groningen	2014	8	+/-	?	Groningen Fit

Hardenberg = Ommen	2014	3	-	?	Gewoon Gezond
Harderwijk	2014	8	+/-	2016: daling van 13% naar 12%	JOGG-Harderwijk
Harlingen	2014	6	-	Geen resultaten	JOGG-Harlingen
Heemskerk	2014	?	?	?	Heel Heemskerk
Heerlen	2014	?	?	2016: daling van 5%	JOGG Heerlen
Hellevoetsluis	2014	24	+	2016: stabiel	Lekker bezig! Hellevoetsluis
Helmond	2014	14	+	2018: stabiel	Jong Helmond Lekker Gezond
Hoogeveen	2014	13	-	?	JOGG Hoogeveen
Houten	2014	4	+	?	JOGG Houten
Kampen	2014	?	?	?	JOGG Kampen
Lochem	2014	3	-	2017: afname van 13% naar 11%	JOGG Lochem
Maastricht	2014	7	-	2016: afname van 5% bij alle leeftijdscategorieën	JOGG Maastricht
Midden-Drenthe	2014	?	?	?	JOGG Midden-Drenthe
Noordenveld	2014	?	?	?	JOGG Noordenveld
Nunspeet	2014	3	+/-	?	Nunspeet beweegt
Oldebroek	2014	4	-	?	Goed bezig Oldebroek!
Ommen = Hardenberg	2014	3	-	?	Gewoon Gezond
Oss	2014	12	-	?	JOGG Oss
Putten	2014	13	+	?	JOGG Putten
Schagen	2014	6	+/-	2016: daling van 24,4% naar 15,7% bij 10/11-jarigen, van 4,1% naar 3,2% bij 3/4-jarigen en van 8,4% naar 6,0% bij 5/6-jarigen en van 16,9% naar 14,5% bij 13/14-jarigen	JOGG-Schagen
's Hertogenbosch	2014	9	-	2016: afname van 18% naar 15% bij 9/11-jarigen, bij 13/15-jarigen is het stabiel	's Hertogenbosch JOGG-stad
Sittard-Geleen	2014	8	-	?	JOGG Sittard
Uithoorn	2014	5	-	?	JOGG Uithoorn
Utrechtse Heuvelrug	2014	3	-	?	?
Vlaardingen	2014	15	+	Geen cijfers	JOGG Vlaardingen
Voorst	2014	5	+/-	2017: afname van 13% naar 11%	JOGG Voorst

Tabel 20: *Random caseselectie*

Potentiële gemeenten	Provincie
Meijerstad	Noord-Brabant
Rotterdam	Zuid-Holland
Zwolle	Overijssel
Breda	Noord-Brabant
Alkmaar	Noord-Holland
Dongen	Noord-Brabant
Dordrecht	Zuid-Holland
Roosendaal	Noord-Brabant
Zaanstad	Noord-Holland
Katwijk	Zuid-Holland
Tilburg	Noord-Brabant
Geldrop-Mierlo	Noord-Brabant
Hellevoetsluis	Zuid-Holland
Helmond	Noord-Brabant
Putten	Gelderland
Vlaardingen	Zuid-Holland

Tabel 21: *Lijst van respondenten*

Respondent	Organisatie	Datum interview
Respondent 1	Stichting MEE & de Wering	6 mei 2019
Respondent 2	GGD Hollands Noorden	14 mei 2019
Respondent 3	Greenport Noord-Holland Noord	6 mei 2019
Respondent 4	Resto van Harte	14 mei 2019
Respondent 5	Sligro	1 mei 2019
Respondent 6	Gemeente Breda	15 mei 2019
Respondent 7	GGD West-Brabant	21 mei 2019
Respondent 8	Ferrero Rocher	12 juni 2019
Respondent 9	Albert Heijn	31 mei 2019
Respondent 10	Aartsenfruit	4 juni 2019
Respondent 11	Breda Actief	17 juni 2019
Respondent 12	Stichting PUSH	17 april 2019
Respondent 13	Centrum Jeugd en Gezin	30 april 2019
Respondent 14	Centrum Jeugd en Gezin	30 april 2019
Respondent 15	Diëtistenpraktijk Compleet	7 mei 2019
Respondent 16	PLUS	7 mei 2019
Respondent 17	Rabobank	7 mei 2019
Respondent 18	Evides	13 mei 2019
Respondent 19	GGD IJsselland	1 mei 2019
Respondent 20	Gemeente Zwolle	29 april 2019
Respondent 21	Windesheim	24 april 2019
Respondent 22	Sport Service Zwolle	12 juni 2019
Respondent 23	't Weeshuys	5 juni 2019

Overige persoonlijke communicatie (interne documenten)

- M. Tibbe van GGD Flevoland, 19 februari 2019

Bijlage C: Cijfers overgewicht en subdoelstellingen

Alle GGD'en wegen en meten de kinderen in de gemeenten op verschillende momenten gedurende hun kinderleven, aan de hand daarvan kunnen zij het percentage overgewicht vaststellen. De manier waarop deze gegevens gepubliceerd worden, verschilt per GGD. Ook het jaartal van de gepubliceerde gegevens verschilt per gemeente. Hieronder volgt een overzicht van de percentages van kinderen met overgewicht (inclusief obesitas) van de vier gemeenten door verschillende jaren.

De onderstaande tabellen zijn aangepast op basis van de informatie van GGD IJsselland (2018-A, 2018-B en z.d.), GGD Hollands Noorden (z.d.), GGD Rotterdam-Rijnmond (z.d.) en GGD West-Brabant (z.d.).

Tabel 22: *Overgewicht, inclusief obesitas, in Alkmaar 2013, 2016 en 2018*

	Alkmaar 2013	Alkmaar 2016	Alkmaar 2018
2 jaar	4,7 %	5,3 %	5,2 %
3 - 4 jaar	6,0 %	5,7 %	6,6 %
5 - 6 jaar	8,4 %	8,0 %	10,1 %
10 - 11 jaar	22,2 %	18,8 %	23,1 %
13 - 14 jaar	20,9 %	20,9 %	16,5 %

Tabel 23: *Overgewicht, inclusief obesitas, in Breda 2017*

	Breda 2017
2 jaar	7,3 %
3 jaar	6,4 %
3,9 jaar	7,4 %
5/6 jaar	9,7 %
10/11 jaar	12,6 %

Tabel 24: *Overgewicht, inclusief obesitas, in Breda 2008, 2013 en 2017*

	Breda
2008	8 %
2013	10 %
2017	7 %

Tabel 25: *Overgewicht in Breda voortgezet onderwijs 2013-2018*

2 ^e klas VO (13 - 14 jaar)	Breda overgewicht	Breda obesitas
2013-2014	10,6 %	2,7 %
2014-2015	9,2 %	1,7 %
2015-2016	11,3 %	2,0 %
2016-2017	10,0 %	2,5 %
2017-2018	9,8 %	2,0 %

Tabel 26: *Overgewicht in Hellevoetsluis 2013 en 2016*

	Hellevoetsluis 2013	Hellevoetsluis 2016
2 jaar	7 %	7 %

3 jaar	7 %	6 %
5-6 jaar	12 %	12 %
9-10 jaar	18 %	22 %
12-13 jaar	Onbekend	20 %

Tabel 27: Overgewicht in Zwolle 2010 en 2018

	Zwolle 2010	Zwolle 2018
5 - 6 jaar	11 %	9 %
10 - 11 jaar	15 %	15 %
13 - 14 jaar	16 %	12 %

Subdoelstellingen

Naast de percentages over het overgewicht van kinderen, zeggen de subdoelstellingen van JOGG ook iets. Hieronder worden de gemeentelijke scores weergegeven op de gebieden bewegen, groente- en fruitconsumptie en water drinken.

Tabel 28: Cijfers bewegen

	Alkmaar	Breda	Hellevoetsluis	Zwolle
Is lid van een sportvereniging (4 - 11 jaar of 4 - 12 jaar)	2011 75,7 %	2008 82 %	2014 70 %	2013 73 %
	2016 80,6 %	2013 86 %	2018 67 %	2018 74%
		2017 87 %		
Beweegt 7 uur per week of meer / Voldoet aan beweegnorm (minimaal 1 uur per dag bewegen) (4 -11 jaar of 4 - 12 jaar)	2011 79,9 %	2013 89 %	2014 84 %	2013 59 %
	2016 75,7 %	2017 87 %	2018 85 %	2018 68 %

Tabel 29: Cijfers groente- en fruitconsumptie

	Alkmaar	Breda	Hellevoetsluis	Zwolle
Eet dagelijks groente	2011 55,2 %	2008 71 %		2013 47 %
	2016 64,2 %	2013 76 %		2018 59 %
	(0 - 12 jaar)	(1 - 11 jaar)		(0 - 4 jaar)
				2013 37 %
				2018 48 %
				(4 - 12 jaar)
Eet minimaal 5 keer per week groente		2008 91 %	2014 85 %	
		2013 96 %	2018 82 %	
		2017 98 %		
		(1 - 11 jaar)	(4 - 11 jaar)	
Eet dagelijks fruit	2011 38,6 %	2008 74 %		2013 70 %

	2016 43,5 % (0 - 12 jaar)	2013 86 % 2017 80 % (1 - 11 jaar)		2018 80 % (0 - 4 jaar) 2013 60 % 2018 64 % (4 - 12 jaar)
Eet minimaal 5 keer per week fruit		2008 87 % 2013 95 % 2017 97 % (1 - 11 jaar)	2014 79 % 2018 80 % (4 - 11 jaar)	

Tabel 30: *Cijfers waterconsumptie*

	Alkmaar 2016	Breda 2017	Hellevoetsluis 2018	Zwolle
Drinkt minimaal 1 keer per dag water of thee zonder suiker		80 % (1 – 11 jaar)	78 % (4 - 11 jaar)	
Drinkt water tijdens de pauzes op school (4 – 12 jaar)	25,9 %			
Drinkt 2 of meer gezoete drankjes per dag (4 - 11 jaar)			69 %	

Bijlage D: Lijst van afkortingen

AH	Albert Heijn
AZ (voetbalclub)	Alkmaar Zaanstreek
BMI	Body-Mass Index
CJG	Centrum Jeugd en Gezin
EPODE	Ensemble Prévenons l'Obésité des Enfants (laten we samen overgewicht bij kinderen aanpakken)
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst / Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
(Greenport) NHN	(Greenport) Noord-Holland Noord
IVN	Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid
JGZ	Jeugdgezondheidszorg
JOGG	Jongeren Op Gezond Gewicht
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbalbond
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NME	Natuur- en Milieu Educatie
PPS	publiek-private samenwerking(en)
RAFT	Rabo AZ Food Tour
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
ZGS	Zwolle Gezonde Stad