



Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Handreiking voor gemeente en GGD

Vanuit **sociaal en ruimtelijk** perspectief **samen werken** aan een **gezonde leefomgeving**



Ga **in gesprek** met deze vragenkaarten

Het creëren van een gezonde leefomgeving vraagt om samenwerking tussen het sociale, gezondheids- en ruimtelijke domein. Deze vragenset helpt om op een laagdrempelige, gestructureerde manier het gesprek

hierover te starten en voort te zetten. De kaartjes stimuleren reflectie, het delen van ervaringen en het maken van afspraken. De vragen komen terug in vijf thema's van deze handreiking.

Hoe kunnen we **samen** werken aan een gezonde leefomgeving?

De omgeving waarin mensen wonen, werken of recreëren heeft invloed op hun gezondheid. Een gezonde leefomgeving creëren is echter een complexe opgave waar veel verschillende expertises en perspectieven voor nodig zijn. Het werken aan een gezonde leefomgeving vraagt daarom om nauwe samenwerking tussen professionals uit verschillende beleidsdomeinen, instellingen en organisaties.

Dit blijkt gemakkelijker gezegd dan gedaan. Betrokken professionals hebben vaak verschillende achtergronden: gezondheid, sociaal, fysiek of ruimtelijk. Iedereen heeft andere perspectieven, drijfveren, werkwijzen, middelen en spreekt een 'eigen taal'. Hoe vind je elkaar, hoe leer je elkaar begrijpen?

Deze handreiking geeft professionals van gemeenten en GGD-en handvatten rondom vijf thema's om het samen werken aan een gezonde leefomgeving succesvol vorm te geven en het gesprek hierover tussen verschillende domeinen op gang te brengen.

Deze handvatten komen uit de praktijk zelf. Het RIVM verzamelde de *best practices* en *expert opinions* tijdens vele workshops, gesprekken en interviews binnen het Programma Gezonde Leefomgeving (PGLO) en het RIVM-onderzoek Samenwerken voor een gezonde leefomgeving met regionale en lokale netwerkpartners (SLIM).

Ga aan de slag met



Gezamenlijke taal ontwikkelen

5



Betrokkenheid krijgen en behouden

9



Investeren in vertrouwen en gelijkwaardigheid

12



Rollen en taken afstemmen

15



Evaluëren en reflecteren

17

Gezamenlijke taal ontwikkelen

Samenwerken aan een gezonde leefomgeving betekent het verbinden van de verschillende domeinen, perspectieven en expertises. Zowel binnen organisaties (zoals een gemeente) als tussen organisaties. Dit begint bij het ontwikkelen van een gezamenlijke taal. Zo spreekt het fysiek/ruimtelijk domein soms een andere taal dan het sociaal- en gezondheidsdomein. Dat leidt tijdens gesprekken tot misverstanden en onduidelijkheden over begrippen. Wat wordt er precies bedoeld? Bij domeinoverstijgend samenwerken is het daarom belangrijk om definities van woorden en begrippen goed af te stemmen. Naast het letterlijk begrijpen van elkaars taal, gaat het ook om het inzicht krijgen in de achterliggende belangen en perspectieven van de verschillende partijen. Door deze bespreekbaar te maken, ontstaat wederzijds begrip en kunnen gezamenlijke doelen beter worden bereikt.

Breng het gesprek op gang

- Wat versta jij onder een gezonde leefomgeving? Hebben we hier eenzelfde beeld van?
- In welke overleggen komen we elkaar al tegen? Hoe gaan we dan om met verschillende perspectieven en belangen?
- Welke woorden gebruik je veel, maar kunnen anders begrepen worden door collega's met een andere achtergrond?

Bespreek terminologie

De betekenis van begrippen verschilt per domein. Een begrip kan voor de een iets anders betekenen dan voor de ander. Zonder afstemming vooraf kunnen misverstanden ontstaan. Het woord 'netwerk' verwijst in het fysieke domein bijvoorbeeld naar het elektriciteitsnet, terwijl het in het sociale domein juist betrekking heeft op de relaties tussen mensen.

Bij de start van een project is het belangrijk om te achterhalen welke domeinen en expertises aan tafel zitten. Vervolgens is het belangrijk om te bepalen of er woorden zijn die een andere betekenis hebben bij de verschillende

expertises. Het helpt om te vragen of en hoe iets begrepen is. Dit is in eerste instantie de taak van de projectleider, maar dit kunnen de andere partners ook oppakken. Ook als tijdens een gesprek een nieuw begrip valt, is het goed om precies uit te leggen wat de spreker daarmee bedoeld.

Het resultaat: tijdens besprekingen en in de documenten bestaat geen verwarring over begrippen en betekenis.

“Ook bewoners merken dat er verschillende ‘talen’ worden gesproken in/over hun wijk. Het is daarom belangrijk om duidelijk te zijn over de plannen en de ervaring van bewoners mee te nemen.” – Medewerker gemeente

“Tijdens een overleg ontstond discussie over het begrip: ‘participatie’. Twee projectleden werden het niet eens over het hoofdthema waaronder dit moest vallen. Gaandeweg de discussie werd duidelijk dat de expert met een achtergrond in het fysiek domein een andere betekenis aan het woord gaf dan de expert uit het sociaal domein. Toen dit duidelijk was, werd het gemakkelijker om het begrip bij het juiste thema te plaatsen.” – Werksessie PGLO

Faciliteer een (persoonlijk) gesprek

Een afstand tussen domeinen kan ook letterlijk zijn. De werkplekken van ambtenaren vanuit verschillende domeinen zijn bijvoorbeeld op andere locaties of ze werken op andere dagen op kantoor. Mensen komen elkaar daardoor minder snel (spontaan) tegen en elkaar even opzoeken gaat moeilijker.

Een projectleider of voorzitter kan dit soort ontmoetingen organiseren, bijvoorbeeld door op één locatie collega's vanuit beide domeinen persoonlijk kennis te laten maken of een gezamenlijke projectruimte in te richten. Binnen de gevolgde samenwerking werd deze ontmoeting bijvoorbeeld gefaciliteerd door de projectleider, die collega's uit beide partijen op een locatie live uitnodigde.

Het resultaat: medewerkers van verschillende domeinen weten elkaar beter te vinden en leren elkaars taal. Dit heeft ook effect op de samenwerking buiten de gemeente.

“Wat ik echt waardeerde na onze ontmoeting [...] is dat ze achteraf zeiden ‘nou, dit was een nuttig overleg, niet in de laatste plaats omdat we nu ook hoorden wat er gebeurt binnen de andere domeinen’. – Projectleider

Stel een bruggenbouwer aan

Het combineren van sociale en fysieke thema's in gebiedsontwikkeling is een blijvende uitdaging, de samenwerking is en blijft nodig om kansen te benutten. Het is in de drukte van alle dag niet vanzelfsprekend dat iemand deze samenwerking stimuleert.

Wijs specifieke mensen aan om de brug te bouwen tussen de verschillende domeinen. Deze mensen zorgen voor

verbinding bij de domeinen onderling en zorgen ervoor dat verschillende projecten en mensen elkaar beter vinden.

Het resultaat: meer integrale plannen, waarin gezondheid en fysieke inrichting samenkomen.

“Er is behoefte aan bruggenbouwers die sociaal en fysiek kunnen verbinden in ruimtelijke ontwikkelingen. Het sociaal domein moet beter leren denken in ruimtelijke oplossingen en bij planontwikkeling betrokken worden.” – PGLO bijeenkomst



Tips

Expliciet maken en serieus nemen van perspectieven

- Werk vanuit meerdere oogpunten integraal aan gezondheid.
- Vorm een gezamenlijke ambitie en visie over waar de gemeente aan moet werken.
- Betrek het aanspreekpunt voor de gezonde leefomgeving uit de organisatie op tijd bij vragen.
- Bedenk en bespreek welke informatie er nodig is om deze persoon op tijd en goed te betrekken.

Zorg voor bruggenbouwers

- Wijs binnen een organisatie bruggenbouwers aan die als taak hebben de verschillende domeinen te laten samenwerken en te verbinden.

Zorg voor visuele hulpmiddelen

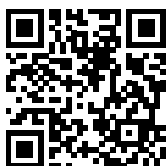
- Achterhaal welke ‘taal’ je samenwerkingspartner spreekt en op welke manier diegene het beste informatie tot zich neemt. Zo blijkt uit verschillende interviews dat het ruimtelijk domein baat heeft bij visualisaties.
- Kaarten en duidelijke indicatoren maken plannen tastbaar. Dit stimuleert besluitvorming en helpt bij gesprekken met belanghebbenden.



Tools voor het komen tot een gezamenlijke taal

Praktijkvoorbeelden

Voorbeelden van anderen kunnen nieuwe inzichten geven. In drie living labs werkten het fysiek en sociaal domein nauw met elkaar samen om deze kennis te benutten en toe te passen in de praktijk. Zij delen hun [resultaten in de praktijk](#).



www.zonmw.nl/nl/livinglabsGLO

Oefening: welke gezamenlijke woorden hebben verschillende betekenissen?

Doe een eenvoudige oefening met samenwerkingspartners. Schrijf de woorden in onderstaande vakken, met de (verschillende) uitleg van alle betrokkenen. Bij langere samenwerkingen kunnen er meer woorden aan toegevoegd worden. Zo kan het een gedeeld woordenboek vormen.

Woord: _____ Betekenis: _____ _____ _____
--

Woord: _____ Betekenis: _____ _____ _____
--

Woord: _____ Betekenis: _____ _____ _____
--

Woord: _____ Betekenis: _____ _____ _____
--

Uitgelicht: handvatten voor samenwerking met gebieds- en projectontwikkelaars

Uit gesprekken met ontwikkelaars blijkt dat ze niet weten waar ze terecht kunnen voor advies. Handvatten helpen hen bij het meenemen van gezondheid in de planvorming. Als GGD of gemeente is het belangrijk om duidelijke kaders en voorbeelden mee te geven. Hieronder staan voorbeelden die kunnen helpen om een gezonde leefomgeving te creëren.

- Geef bij een nieuwe ontwikkeling, de ontwikkelaar een lijst met belangrijke informatiebronnen mee. Zo weet de ontwikkelaar wie ingeschakeld kan worden als er vragen zijn over een gezonde leefomgeving.
- Maak van te voren een checklist met handelingsperspectieven voor een gezonde buitenruimte.
- Zorg dat de handelingsperspectieven ondersteunend zijn bij onderhandelingen binnen de gemeentelijke context.
- Door gezondheid expliciet onderdeel te maken van plannen, kan het bijdragen aan verhoogde urgentie en betere marketing voor ontwikkelingen. Dit vraagt om duidelijke normen, meetbare doelen, en een sterker bewustzijn van de voordelen van een gezondere leefomgeving.
- Gezondheid, en met name het bevorderen van gezond gedrag, wordt vaak te weinig nadrukkelijk in gebiedsontwikkeling meegenomen. Dit thema wordt soms onderschat doordat verantwoordelijkheden naar individuele keuzes worden verschoven (bijvoorbeeld eigen verantwoordelijkheid om gezond te leven). Het aanpassen van de omgeving om gezond gedrag te vergemakkelijken is essentieel.
- Standaard ontwikkelprincipes, zoals 'wat maakt een plan gezonder?', kunnen helpen om focus te houden op gezondheid en eenvoudiger toepasbaar te maken.
- Maak ook gebruik van bestaande tools en handvatten (zie achterin deze handreiking).





Betrokkenheid krijgen en behouden

Samenwerken vraagt om een actieve rol van iedere partner en om langdurig commitment, zowel in mensen als in middelen. Om dit te bereiken en te behouden zijn een gevoel van urgentie, gezamenlijke belangen en draagvlak nodig. Goed leiderschap, aandacht voor de behoeften van samenwerkingspartners en het delen van tussentijdse resultaten zijn hierbij van belang.

Breng het gesprek op gang

- Wat is het belang van onze samenwerking?
- Is er draagvlak vanuit de organisatie voor het project en de samenwerking? Waaruit leid je dit af?
- Hoe wil jij betrokken worden?
- Wie willen we actief betrekken, wie willen we informeren? Op welke manier gaan we dat doen?
- Hoe houden we de voortgang bij? Hoe en met wie gaan we dit delen?

Verbreed het perspectief en creëer een samenwerking ‘van en voor iedereen’

Bij het werken aan een gezonde leefomgeving zijn altijd meerdere domeinen betrokken. Het kan lastig zijn om het commitment van alle partners vast te houden, omdat het een langdurig proces is. Daarnaast kunnen veranderende prioriteiten zorgen voor minder commitment later in het proces. Wanneer er onvoldoende aandacht is voor de prioriteiten, doelen en behoeften van de verschillende samenwerkingspartners, kan het voelen als een ‘zijn/jullie project’, in plaats van een gezamenlijk initiatief.

Ga met mensen met verschillende perspectieven in gesprek. Bespreek ieders prioriteiten, behoeften en belangen. Ga op zoek naar samenwerkingspartners met doelen die aansluiten bij het gezamenlijke project en proces. Leg dit ook vast. Gaat het om een fysieke (her)inrichting? Geef dan normen en richtlijnen mee aan ruimtelijk ontwikkelaars. Zorg ervoor dat tijdens de planontwikkeling gezondheid meegenomen blijft worden.

Neem vanaf begin het management mee, zodat zij de nut en noodzaak kennen en onderschrijven.

Het resultaat: partners uit verschillende sectoren, met verschillende perspectieven, zijn en blijven betrokken. Er is blijvend voldoende expertise voor een brede discussie over de aanpak van het probleem. Een gezonde leefomgeving blijft op de agenda en wordt in de planning meegenomen.

“Een collega vanuit het sociaal domein kijkt alle ruimtelijke adviesaanvragen op maatschappelijke aspecten. Mocht er een aanvraag zijn waar inbreng vanuit sociaal domein goed is, dan schuift er iemand bij de behandeling van de aanvraag aan. Er is één collega vanuit sociaal domein toegevoegd aan de projectgroep omgevingsvisie. Het werkt om beleidsplannen/ uitvoeringsplannen van de afdeling ruimte en de afdeling sociaal domein met elkaar te delen en elkaar te laten adviseren, in ieder geval als er een (kleine) link met elkaars gebied is.” – Medewerker gemeente



“Als alle partners denken: ja mijn behoeften worden meegenomen en besproken en ik zie waarde [in het project]. We zitten allemaal op dezelfde golflengte. [...] En dan is het makkelijker, want als ik de waarde zie, ben ik bereid om ervoor te betalen.” – *Beleidsmedewerker*

Betrek sleutelpartijen in een vroeg stadium

Samenwerken met verschillende partijen vraagt om een goede timing en afstemming. Start de samenwerking in een beperkte groep zodat er sneller kan worden afgestemd, of is het beter om gelijk meer partners te betrekken? Dit kan een lastige balans zijn en vraagt om maatwerk.

Houd hierbij in ieder geval rekening met de tijd die het voor nieuwe partners kost om aan te haken op een project. Het duurt altijd even voordat iemand mee is in het lopende samenwerkingsproces. Probeer daarom een nieuwe partner vroegtijdig aan te laten haken, ook al hebben ze dan nog geen duidelijke taak.

Denk dan ook na over hoe belangrijke partijen op tijd bereikt kunnen worden. In een van de samenwerkingen werd bijvoorbeeld een al betrokken lokale partner ingezet om andere lokale partners op tijd aan te haken. Deze heeft namelijk een beter begrip van de lokale context en kent mogelijke partners.

Het resultaat: de nieuwe partner heeft tijd om het doel van en de relaties in het samenwerkingsverband te leren begrijpen en kan hierna ook zelf een bijdrage leveren. Daarnaast helpt de bestaande relatie met de lokale partij gemakkelijker commitment van andere lokale partijen te krijgen.

“Door [de partij] vanaf het begin en gedurende het hele proces te betrekken en hen ook de problemen te laten zien die we tegenkomen, is het vaak makkelijker om zaken te organiseren. Dit betekent niet dat zaken binnen een half jaar geregeld zijn. Maar het helpt wel om hen te laten denken: hoe kunnen wij het probleem aanpakken.” – *Projectleider*

Werk samen met inwoners

Samenwerken aan een gezonde leefomgeving gaat niet enkel over afstemming en uitwisseling tussen professionals. Bij een gezonde leefomgeving is samenwerking met inwoners ook erg belangrijk. Sluiten de plannen aan bij de behoeften van de inwoners, bij wie wordt er weerstand ervaren?

Geef omwonenden een duidelijke rol. Door transparante communicatie en goede representatie van inwoners, bijvoorbeeld in een kerngroep van vertegenwoordigers van alle samenwerkingspartners, worden hun vragen, suggesties en zorgen meegenomen in het proces. Hierbij is het belangrijk om duidelijk te communiceren wat er met de inbreng van inwoners wordt gedaan.

Het resultaat: meer inzicht in de wensen en behoeften van inwoners over hun leefomgeving en meer draagvlak. Daarbij kan transparante communicatie ook helpen om mogelijke weerstand om te buigen naar samenwerking.

“De burgers waarderen het bijvoorbeeld om naar een vergadering te gaan [...] Ze zouden het ook op prijs stellen om te zien wat er met hun inbreng gebeurt. En dit zou niet te lang moeten duren.” – *Beleidsmedewerker*



Tips

Zorg voor een zo breed mogelijk perspectief

- Betrek inwoners om draagvlak en eigenaarschap te vergroten.
 - Ga actief in gesprek en neem hun wensen en behoeften mee.
 - Wees duidelijk over de verwachte inbreng en wat daarmee gebeurt (verwachtingsmanagement).
 - Investeer in relaties en een lokaal netwerk.
 - Zorg dat bewoners niet overvraagd worden.
- Werk samen binnen de hele gemeente.
 - Informeer alle betrokkenen binnen de gemeente.
 - Deel dezelfde informatie met alle relevante domeinen.
 - Geef iedereen de kans om vragen of opmerkingen te maken.
- Verbreed het perspectief met experts van buiten de organisatie.
 - Haak zo veel mogelijk verschillende perspectieven aan.

Ga in gesprek

- Achterhaal welke communicatievorm het beste past bij welke inwoners en kies passende communicatievormen. De ene keer werkt een bijeenkomst beter, de andere keer een vragenlijst of een online participatieplatform.
- Kijk welke kanalen er al zijn in de wijk en sluit daarbij aan. Denk aan een buurthuis, de wijkmanager, de lokale buurtapp of een lokale journalist. Organiseer bijeenkomsten om informatie te delen en vragen te bespreken.



Tools voor betrokkenheid krijgen en behouden

Inwoners

Meer weten over hoe je een veilige omgeving voor inwoners kan creëren? Zie ook het stappenplan voor inwonerparticipatie: [Stappenplan voor succesvolle inwonerparticipatie](https://www.rivm.nl/sites/default/files/2022-02/Stappenplan-succesvolle-inwonerparticipatie.pdf)



www.rivm.nl/sites/default/files/2022-02/Stappenplan-succesvolle-inwonerparticipatie.pdf

Netwerken en type mensen

[Kenniscentrum sport en bewegen](#) biedt veel informatie over samenwerken en welke netwerken en type mensen er zijn. Met een netwerkanalyse breng je partijen in de wijk rondom een idee of initiatief in beeld. De [veranderdriehoek](#) laat zien wanneer je welk type mensen het beste bij een netwerk kunt betrekken. De [innovatiespiraal](#) laat zien in welke fase het netwerk is en wat er moet gebeuren in welke fase. De innovatiespiraal helpt je om te kiezen wat het eerst moet gebeuren.



www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=6273&m=1459245231&action=file.download



Investeren in vertrouwen en gelijkwaardigheid

Wederzijds vertrouwen en een gevoel van gelijkwaardigheid tussen alle samenwerkingspartners is een belangrijke basis. Dit geldt zowel voor samenwerking tussen gemeentelijke en GGD-domeinen als met externe partijen of inwoners. Vertrouwen moet groeien. Het is daarom belangrijk om de tijd te nemen elkaar goed te leren kennen en hier voortdurend aandacht aan te blijven besteden.

Breng het gesprek op gang

- Hoe zorgen we ervoor dat alle partners zich gehoord en serieus genomen voelen, ongeacht hun achtergrond of positie?
- Welke procesverwachtingen heb jij van de projectleden, samenwerkingspartners en wat heb je nodig om elkaar te vertrouwen in de samenwerking?
- Is er in het verleden al samengewerkt tussen projectleden? Zo ja, wat hebben wij daaruit geleerd?

Investeer vanaf de start in onderlinge relaties

Bij de start van een samenwerkingsproces kennen de mensen elkaar soms nog niet. Zonder vertrouwen kan de samenwerking onder druk komen te staan, bijvoorbeeld wanneer er op lastige momenten beslissingen nodig zijn. Een voorbeeld hiervan is een samenwerking die onder druk komt te staan door externe factoren, zoals politieke uitspraken of een emotioneel maatschappelijk debat. Zonder vertrouwen in elkaar is het moeilijk om de betekenis van zulke invloeden bespreekbaar te maken.

Onderling vertrouwen heeft tijd nodig om te groeien. Investeer direct bij de start al in het opbouwen van samenwerkingsrelaties met partners, bijvoorbeeld door de tijd te plannen om elkaar te leren kennen. Voorbeelden die genoemd worden door gemeenten en GGD-en om te werken aan de samenwerkingsrelatie zijn het geven van presentaties aan elkaar, samen trainingen rondom gezonde leefomgeving volgen en aansluiten bij elkaars overleggen.

Het resultaat: openheid en vertrouwen. Het direct investeren in de samenwerkingsrelatie helpt om gedurende het proces vertrouwen te behouden in de gekozen richting. Ook op momenten dat externe ontwikkelingen invloed hebben op de samenwerking.

“Het onderlinge vertrouwen dat in het begin was opgebouwd, was van een dusdanig niveau dat [...] we vertrouwen hadden dat dit [externe] conflict geen effect zou hebben binnen deze groep.” – *Beleidsmedewerker*



Kies een procesbegeleider die inzet op gedeeld leiderschap

Verschillende domeinen en samenwerkingspartners hebben vaak verschillende perspectieven én belangen bij de aanpak van een probleem rondom de leefomgeving. Niet altijd wordt de ruimte gevoeld en gegeven om dit uit te wisselen.

Waar een projectleider naast de samenwerking zich focust op inhoud, planning en resultaat van het project, kan een procesbegeleider extra sturen op samenwerking, communicatie en betrokkenheid binnen het project. Kies een procesbegeleider die inzet op gedeeld leiderschap en die door alle partijen wordt gezien als onafhankelijk. Hierdoor voelen samenwerkingspartners de ruimte om hun individuele perspectieven te delen. Daarnaast kan de procesbegeleider de discussies sturen richting het bespreken van gezamenlijke doelen. Een procesbegeleider zette bijvoorbeeld actief in op gedeeld leiderschap, door tijdens overleggen steeds iedereen de ruimte te geven om te spreken en ideeën te delen. Discussies worden zo gezamenlijk gevoerd en beslissingen gaan in overleg, waardoor ook een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid wordt gevoeld.

Het resultaat: samenwerkingspartners zoeken naar overeenkomsten en voelen zich allemaal verantwoordelijk voor het resultaat. Dit leidt tot meer vertrouwen in de resultaten van de samenwerking.

Creëer een gevoel van gelijkwaardigheid door open communicatie

Een gevoel van ongelijkheid kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer samenwerkingspartners verschillende niveaus van expertise of vaardigheden hebben. Samenwerkingspartners kunnen het gevoel ervaren dat er een hiërarchie bestaat en voelen zich dan minder vrij om hun eigen ideeën te delen. Dit kan ontstaan tussen professionals onderling, maar ook tussen professionals en inwoners.

Zet extra in op regelmatige en open communicatie. Dit kan bijvoorbeeld door tijdens bijeenkomsten waar alle betrokkenen aanwezig zijn, iedereen het woord te geven. Ook helpt het als ieder zich verdiept in de context en expertise van de andere samenwerkingspartners.

Het resultaat: partijen krijgen inzicht in elkaars expertise en kunnen op gelijke voet meedoen in de samenwerking.

“Dus in het begin voelde ik me denk ik klein, onbeduidend, totdat de relatie verbeterde en alles soepeler verliep. Toen dacht ik bij mezelf, hé, ik heb veel nuttige en interessante informatie om te delen en ik ken de [lokale situatie] veel beter.” – *Beleidsmedewerker GGD*



Tips

Investeer direct in onderlinge relaties

- Neem bij de start de tijd om elkaar te leren kennen, dit levert later tijdswinst op.
- Breng de onderlinge relaties in beeld, bijvoorbeeld door een netwerkanalyse te maken. Ga in op wat goede relaties zijn en waar mogelijk tegenstrijdige relaties en conflicterende belangen bestaan.
- Verdiep je in ieders belangen. Welk belang heeft een professional of bewoner bij het project? En welke invloed kunnen zij daarop uitoefenen? Bijvoorbeeld:
 - Beïnvloeder: een speler die een grote invloed heeft op de opgave en weinig belang
 - Sleutelfiguur: een speler die een grote invloed heeft op de opgave en een groot belang
 - Toeschouwer: een speler die weinig invloed heeft op de opgave en weinig belang
 - Geïnteresseerde: een speler die weinig invloed heeft op de opgave en groot belang



Zorg voor een neutrale procesbegeleider en/of projectleider en zet in op gedeeld leiderschap

- Het is belangrijk dat de procesbegeleider en/of projectleider in staat is om met een open blik naar verschillende perspectieven te kijken. Hoewel iedereen een eigen achtergrond heeft, is het belangrijk dat deze persoon professioneel kan omgaan met uiteenlopende meningen en belangen binnen het project. Dit gaat ook over capaciteiten: vertrouwen kunnen creëren, kan hij of zij echt luisteren, verschillende standpunten gelijkwaardig behandelen en een veilige ruimte creëren waarin iedereen zich gehoord voelt?
- Zorg dat de procesbegeleider en/of projectleider met een onafhankelijke blik naar verschillende perspectieven kan kijken en een ruimte creëert waarbij alle verschillende gedeeld worden.
- Bepaal hoe het leiderschap er binnen de samenwerking uitziet. Probeer hiërarchisch gedrag (zoals het te veel naar je toe trekken van verantwoordelijkheden) te voorkomen. Zet bijvoorbeeld in op gedeeld leiderschap, door alle partijen een rol te geven, zodat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het project of proces. Zelfs al is het maar een kleine rol.
- Maak inzichtelijk hoe besluiten worden genomen en hoe de communicatie hierover verloopt.

Leiderschapsstijl afstemmen op behoefte

- Wees bewust van de leiderschapsstijl die wordt toegepast.
- Iedereen leidt anders en iedereen heeft een ander soort leider nodig.
- Houd rekening met de voorkeuren van de groep.



Tools voor investeren in wederzijds vertrouwen

GO! Methode

De [GO! Methode](#) is om stapsgewijs aan een gezonde leefomgeving te werken met aandacht voor breed draagvlak en vertrouwen.



www.gezondeleefomgeving.nl/instrumenten/GO

Netwerkanalyse

Een [netwerkanalyse](#) brengt partijen in de wijk rondom een idee of initiatief in beeld. (Kenniscentrum Sport en Bewegen / Wageningen Universiteit, 2016)



www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=6271&m=1459244343&action=file.download

Inwoners betrekken

Het stappenplan voor succesvolle inwonerparticipatie is voor wie een veilige en gelijkwaardige omgeving wil creëren voor inwoners. Pak de [Leefplekmeter](#) erbij, ga wandelen met een collega uit een ander domein, en ga in gesprek over een leefplek.



www.gezondin.nu/wp-content/uploads/2025/05/Leefplekmeter.pdf



Rollen en taken afstemmen

Duidelijkheid over rollen en taken draagt bij aan inzicht in verwachtingen en een gedeelde visie. Communicatie hierover is van belang, zowel tussen verschillende domeinen als met andere samenwerkingspartners. Ga erover in gesprek bij de start van een nieuw initiatief. Evalueer regelmatig of de rollen en taken nog hetzelfde zijn. Samenwerkingen duren vaak jaren, waardoor samenwerkingspartners, taken en rollen kunnen veranderen.

Breng het gesprek op gang

- Welk doel hebben wij voor ogen en hebben we daar als team een gemeenschappelijk beeld van?
- Hebben we de rollen binnen de samenwerking helder verdeeld en beschreven?
- Hebben wij onze partners goed in beeld en wat is ieders rol en taak?
- Hoe worden beslissingen genomen en wie hakt uiteindelijk de knoop door?

Stap in de belevingswereld van de ander

Collega's binnen gemeenten of GGD'en zijn vaak niet goed op de hoogte van elkaars werkzaamheden en weten daardoor niet altijd wat de ander kan bijdragen aan een gezonde leefomgeving. Achterliggende belangen zijn daarbij vaak nog extra onduidelijk of onbekend. Dit kan leiden tot frictie. Bijvoorbeeld als een collega een bepaald initiatief niet wil implementeren. Gesprekspartners beginnen elkaar te overtuigen of elkaar soms ook tegen te werken. Mogelijk is er iets anders aan de hand en kijkt de collega met een ander doel naar het initiatief.

Achterhaal eerst waarom een collega handelt op die manier. Open het gesprek: 'Wat is voor jou belangrijk? Welk doel heb jij voor ogen?' Met dat soort vragen ontstaat begrip over en weer. De belevingswereld van de gesprekspartner wordt duidelijk door eerst te luisteren.

Het resultaat: meer kennis over elkaars rol en belang. Dit leidt tot onderling vertrouwen, waardoor samen naar oplossingen kan worden gezocht.

“We hebben vanuit ons team Gezondheid een aantal mensen aangesteld die de belangen behartigen binnen het fysieke domein vanuit het gezondheidsbeleid, maar vaak ook breder vanuit het hele sociale domein. Zij hebben expertise vanuit het fysieke domein, spreken de taal en weten wat er daar speelt. We zijn blij met hoe dit geland is in de Omgevingsvisie, een stevige basis waar we mee verder kunnen.” – Medewerker gemeente

Spreek verwachtingen uit

Iedereen heeft zijn eigen verwachtingen van een samenwerking en een gezonde leefomgeving. Soms komen deze niet overeen. Dan kan de samenwerking als teleurstellend ervaren worden.

Blijf met alle partners communiceren over de rol die elk domein kan invullen en maak ook duidelijk wat zij juist niet kunnen doen. Dit laatste geeft ook rust. Bespreek daarnaast of er mogelijk overlap zit in rollen en taken en wat iedereen



hierin verwacht van elkaar. Zo ontstond bijvoorbeeld bij een project waarbij er overlap zat in taken tussen twee partijen, verwarring bij andere samenwerkingspartners wat van welke partij verwacht kon worden. Door dit direct te bespreken en verschillen expliciet te maken, voorkwam dit problemen in de samenwerking.

Het resultaat: de partijen krijgen meer begrip voor elkaar en de rolverdeling is duidelijker.

Leg afspraken vast en evalueer regelmatig

Werken aan een gezonde leefomgeving vraagt om een lange adem. Dit betekent ook dat samenwerkingen meerdere jaren lopen en de werkzaamheden en taken door de jaren heen kunnen veranderen. Het is dan maar de vraag of iedere samenwerkingspartner nog dezelfde verwachtingen van elkaars rol heeft.

Maak bij de start van nieuwe samenwerkingen en initiatieven afspraken én leg ze vast. Stel vragen als: 'Wat is voor jou het belangrijkste binnen deze nieuwe samenwerking?'. En: 'Wat is jouw rol in deze samenwerking?' Daarna is het zaak om tijdens het proces regelmatig te evalueren. Reflecteer samen over of de taken en rollen nog steeds bij de juiste persoon of organisatie liggen. Plan deze evaluatie vooraf in op gezette tijden, zodat het niet pas gebeurt als de spanning al hoger op is gelopen.

Het resultaat: een samenwerkingsrelatie waarbij partners elkaar gemakkelijk aanspreken op de afgesproken taken en rollen. Door regelmatig te evalueren kan iedereen een passende rol blijven aannemen en taken goed uitvoeren. Een deel van de samenwerkingen die werden gevolgd liepen bijvoorbeeld over meerdere jaren. Rollen en werklust veranderden regelmatig, maar doordat hierover bij de start afspraken waren gemaakt kon hier gedurende het project steeds op teruggegrepen en voortgebouwd worden.

“Ik denk dat het nuttig is om de taken en rollen aan het begin van het project vast te leggen. [...] Nou, is dit voor organisatie A of B? Het opbouwen van relaties helpt bij het voeren van deze discussie [...] het maakt het makkelijker om erover te praten, en minder intimiderend, of met minder spanning” – Beleidsmedewerker GGD



Tips

Afspraken vastleggen bij de start van de samenwerking en regelmatig evalueren

- Breng in kaart wie de samenwerkingspartners zijn en wat het gemeenschappelijk belang is.
- Investeer tijd in het begrijpen van de werkwijze van andere domeinen en andere partners.
- Denk na welke taken en rollen in de loop van de samenwerking kunnen veranderen. Evalueer dit ook regelmatig.

Verwachtingen uitspreken met alle samenwerkingspartners

- Communiceer duidelijk over onderlinge verwachtingen.
- Denk na over mogelijke overlap tussen rollen en taken van domeinen en andere samenwerkingspartners. Spreek dit uit en maak afspraken hierover.



Tools voor het creëren van duidelijkheid over rollen en taken

Krachtenveldanalyse

Een krachtenveldanalyse helpt om in kaart te brengen hoe partijen in een samenwerkingsverband of netwerk zich tot elkaar verhouden. (Kessels & Smit, 2014)



www.kessels-smit.com/files/Krachtenveldanalyse.pdf

Coordinated action checklist voor evaluatie

De [Coordinated action checklist](#) is een Nederlandstalig instrument om de samenwerking binnen een netwerk te evalueren.



www.loketgezondleven.nl/documenten/coordinated-action-checklist



Evalueren en reflecteren

De domeinoverstijgende samenwerking kan in de praktijk lastig zijn door verschillende werkwijzen, belangen of doelen. Leren en evalueren van deze samenwerkingsprocessen vinden veel mensen belangrijk, maar toch gebeurt het in de praktijk maar weinig. Het wordt vaak gezien als lastig, tijdrovend, en als een verplichting. Dat is zonde, want juist door het tussentijds evalueren en reflecteren is verbeteren van de huidige samenwerking en bijsturing mogelijk. Door samen terug te kijken en ervaringen te delen, worden knelpunten en successen zichtbaar. Dit bevordert het onderlinge begrip en vertrouwen tussen partners uit verschillende vakgebieden en vergroot het draagvlak voor de samenwerking.

Breng het gesprek op gang

- Wat is er het afgelopen jaar binnen het project gebeurd? Welke stappen zijn gezet richting de gemeenschappelijke doelen?
- Omschrijf hoe de samenwerking is gelopen: wat ging goed, wat ging mis, wat kan beter?
- Waar ben je trots op als je terugkijkt naar het afgelopen jaar?
- Zijn er rollen veranderd?
- Ontbraken er belangrijke partners?

Maak reflecteren onderdeel van het dagelijkse werk

Uit onderzoek van iResearch (2024) voor het Programma Gezonde Leefomgeving, onder voornamelijk gemeenten en GGD'en die werken aan een gezonde leefomgeving, blijkt nog maar 17 procent de aanpak op een gezonde leefomgeving te monitoren en evalueren. 83 procent van de respondenten geeft aan niet te beschikken over de juiste handvatten om te kunnen monitoren en evalueren op dit gebied. Professionals ervaren evalueren nog regelmatig als afrekening op gemaakte keuzes. Dat is een gemiste kans, want evalueren kan enorm veel opleveren.

Evalueren en reflecteren op het proces van de integrale aanpak gezonde leefomgeving helpt om inzichten te krijgen in de samenwerking tussen domeinen. Hierdoor is het mogelijk beter samen te werken aan een gezonde leefomgeving. Het is daarbij belangrijk om het hogere doel voor ogen te houden: een gezonde leefomgeving vraagt om een langdurige en intensieve samenwerking tussen verschillende domeinen en organisaties. Zo'n sterke samenwerking wordt mede gecreëerd door regelmatig samen terug te kijken naar wat er goed ging en wat er beter kan.



In de Omgevingswet en in een planmatige aanpak in beleid, is reflectie en evaluatie een belangrijk onderdeel van een planmatige aanpak. Het vormt een vast onderdeel van een doorlopende beleidscyclus, waarin de stappen beleidsontwikkeling, beleidsdoorwerking, uitvoering en terugkoppeling evenveel gewicht krijgen. Het leren en terugkoppelen van de integrale aanpak is hiermee geen eindpunt, maar een continu proces. Door vanaf het begin ruimte te maken voor reflectie en evaluatie, en daarvoor geld en ruimte te reserveren, wordt leren een continu onderdeel van het dagelijks werk. Dit is ook mogelijk met beperkte capaciteit en budget. Kleinschalige reflectie geeft ook inzicht; zoals even stil staan bij wat er goed ging deze week en wat mogelijk beter zou kunnen.

Het resultaat: door regelmatig stil te staan bij wat er is gedaan en bereikt (niet alleen als het fout is gegaan), kan er sneller bijgestuurd worden in de samenwerking.



Tips

Zorg voor een omgeving die samen leren en ontwikkelen stimuleert

- Zorg ervoor dat het belang van evalueren bekend is en erkend wordt door zowel het management als de medewerkers binnen organisaties. Ga in gesprek met andere professionals die succesvol bezig zijn met reflecteren en evalueren om bestuur en medewerkers te inspireren.

Bereid reflectie of evaluatie voor: stel een plan op

- Een goed begin is het halve werk. Een evaluatieplan met reële doelen, verwachtingen en duidelijke keuzes geeft focus en structuur tijdens het reflecteren.
- Breng in beeld met welke partners je gaat reflecteren en evalueren en stel samen met hen het evaluatieplan op. Zorg dat er voldoende tijd en budget is.
- Gebruik de vragen aan het begin van elk hoofdstuk van deze handreiking om met collega's het gesprek te voeren over samenwerking en over evalueren.

Blijf de toegevoegde waarden benadrukken en vier de successen

- Om projectleden, managers of bestuurders te motiveren, is het belangrijk om het belang van evalueren duidelijk te benoemen. Laat zien dat reflectie niet alleen helpt om knelpunten op te lossen, maar ook om successen inzichtelijk te maken en samenwerking op de lange termijn te verbeteren.
- De belangrijkste toegevoegde waarden:
 - **Successen vieren:** sta stil bij de dingen die zijn bereikt en vier deze successen.
 - **Knelpunten signaleren:** reflecteren geeft zicht op waar samenwerking vastloopt, zoals bij communicatie of onduidelijke rolverdeling.
 - **Bijsturen waar nodig:** door gezamenlijk te leren kun je sneller aanpassen en verbeteringen doorvoeren.
 - **Samenwerking versterken:** door successen te vieren houd je samenwerkingspartners, bestuurders en inwoners betrokken en bouw je vertrouwen op binnen de groep.
 - **Lessen voor de toekomst:** reflectie zorgt voor waardevolle inzichten, zodat je in toekomstige projecten of opdrachten beter voorbereid van start kan gaan.

Verbind terugkoppeling aan lopende evaluaties

- Ruimte maken voor reflectie op een integrale aanpak gezonde leefomgeving vraagt om slim gebruik maken van de middelen die er zijn. Ga na of de reflectie te koppelen is aan andere gegevens die al worden verzameld. Meer daarover is te vinden op: [Werk samen met andere domeinen | Loketgezondleven.nl](#) en [Aanpak Gezonde Gemeente: Evalueren | Loketgezondleven.nl](#)



Tools voor evalueren en reflecteren

Stappenplan

De vijf stappen uit het stappenplan '[Hoe evalueer ik mijn integrale aanpak?](#)' helpen inzicht te krijgen op zowel het proces als het effect.



www.loketgezondleven.nl/documenten/stappenplan-hoe-evalueer-ik-mijn-integrale-aanpak

Ervaringen uit de praktijk

Om aan de slag te gaan met reflecteren en evalueren hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er is veel bekend over het reflecteren en evalueren van integrale processen. Een praktijkvoorbeeld dat je op weg kan helpen is [Amersfoort monitort haar 'Gezonde Wijk'-aanpak - Gezondin](#). [Dit kennisdocument](#) deelt ervaringen uit de lerende praktijk.



<https://www.gezondin.nu/kennisbank/amersfoort-monitort-haar-gezonde-wijk-aanpak/>

Inspiratiewijzer

De [Inspiratiewijzer](#) bevat concrete handvatten, tools en voorbeelden over hoe je integraal beleid of programma's kunt monitoren en/of evalueren. Zoals de [tijdlijnmethode](#), die helpt bij het doen van evaluaties.



<https://www.loketgezondleven.nl/documenten/inspiratiewijzer-monitoren-en-evalueren-2023>

Overzicht van kennis, handvatten en tools

Voor het werken aan een gezonde leefomgeving en gezonde leefstijl zijn online veel informatiebronnen beschikbaar. Hieronder staan vier manieren om op de hoogte te blijven en gemakkelijk informatie te vinden. Het draait om nieuwe inzichten, praktische handvatten en geschikte instrumenten die helpen bij het vormgeven van een gezonde leefomgeving.

Gezondeleefomgeving.nl

Gezondeleefomgeving.nl is er voor iedereen die de leefomgeving gezonder wil inrichten en dit wil integreren in het ruimtelijke planproces. Het gaat in op specifieke onderwerpen, zoals het gezond vergroenen van de buurt, klimaatbestendig en natuurinclusief bouwen, het stimuleren van ontmoetingen en het inrichten van een beweegvriendelijke omgeving. Stappenplannen, een toolbox, instrumenten en overzichten van informatiebronnen zijn hier te vinden.



www.gezondeleefomgeving.nl

Loketgezondleven.nl

Als gemeente werk je aan beleid dat bijdraagt aan de gezondheid en het welzijn van alle inwoners. Je staat daarbij voor uitdagende gezondheidsvraagstukken. Samenwerken met andere domeinen en partijen is daarbij een must. Werk resultaatgericht, gebruik de praktische beleidshandvatten en instrumenten uit het dossier domeinoverstijgend samenwerken van de Aanpak Gezonde Gemeente.



www.loketgezondleven.nl/werk-samen

ZonMw.nl

ZonMw.nl is er voor iedereen die kennis wil toepassen en (mee) wil ontwikkelen. Zij bieden regelmatig subsidieprogramma's gericht op de gezonde leefomgeving of gerelateerde thema's. Dit leidt tot nieuwe kennisproducten en instrumenten en livinglabs in verschillende gemeenten. Uitkomsten delen zij via kennisbundels en bijeenkomsten.



www.zonmw.nl/nl/gezonde-leefomgeving

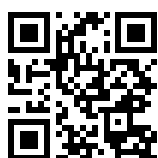
GGD

De GGD heeft wettelijke taken, beschreven in de Wet publieke gezondheid. Zij richten zich op preventie, signaleren en uitvoeren. Naast de wettelijke taken voert iedere GGD voor zijn gemeente(n) ook aanvullende taken uit, beschreven in de gemeentelijke nota's over het lokale beleid gezondheidszorg. Adviseurs van de GGD kunnen dienen als sparringpartner, als vaste eigen lokale adviseur over gezondheid of als verbinder tussen verschillende gemeentelijke domeinen.

De brancheorganisatie [GGD GHOR](#) biedt informatie over een gezonde leefomgeving. Onder andere door [de Kernwaarden voor een gezonde leefomgeving](#) en [adviezen voor leefomgevingsfactoren](#). [GGDleefomgeving.nl](#) biedt informatie over een gezond binnen- en buitenmilieu. Daarnaast leidde een samenwerking van GGD Brabant-Zuidoost, GGD Hart voor Brabant en GGD West-Brabant tot de [Brabantscan](#). De Brabantscan is een kennisknooppunt voor gezondheidsinformatie over de provincie Noord-Brabant.

Academische Werkplaats Gezonde Leefomgeving

GGD'en, gemeenten en wetenschap vinden elkaar in de Academische Werkplaats Gezonde Leefomgeving. De resultaten van de onderzoeksprojecten helpen beleidsmakers bewoners beter te beschermen tegen de negatieve effecten van de leefomgeving en gezond gedrag aan te moedigen.



www.awgl.nl

Ervaringen delen en leren met professionals

Voor wie nog meer kennis wil opdoen en ervaringen wil uitwisselen, zijn er verschillende (leer)netwerken en kringen.

Een voorbeeld is het landelijke netwerk Maak Ruimte voor Gezondheid. Het is voor professionals die werken aan een gezonde leefomgeving, zoals medewerkers van de GGD, gemeenten, provincies, kennisinstituten en adviesbureaus. Zij ontmoeten elkaar op fysieke bijeenkomsten en via online webinars. Door samen te werken willen ze praktijkkennis ontwikkelen en kansen en belemmeringen met elkaar delen. Het netwerk wordt georganiseerd door het RIVM en Rijkswaterstaat.



<https://www.gezonde-leefomgeving.nl/netwerk-MRvG>

Daarnaast zijn er in heel Nederland verschillende lokale en regionale leerkringen en netwerken. Vaak georganiseerd door provincies, gemeenten of GGD-en zelf. Deze initiatieven maken het mogelijk om uit te wisselen wat wel en niet werkt in samenwerkingen, toespitst op de eigen regio en context.



Totstandkoming van deze handreiking

Deze handreiking is voor iedere professional die werkt aan een gezonde leefomgeving, in het bijzonder voor ieder die hieraan werkt bij een gemeente of GGD. Deze handreiking combineert inzichten uit het Programma Gezonde Leefomgeving (PGLO) en het RIVM-onderzoek Samenwerken voor een gezonde leefomgeving met regionale en lokale netwerkpartners (SLIM).

Programma en onderzoek

Programma Gezonde Leefomgeving (RIVM en ZonMw)

Het PGLO (medio 2023 tot begin 2026) was een initiatief van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het is uitgevoerd door RIVM en ZonMw, in samenwerking met partners, waaronder de GGD en VNG. Het programma hielp professionals bij het integraal meenemen van gezondheid in het ontwerp, de inrichting en het beheer van onze leefomgeving. Een van de doelen was het versterken van de vaardigheden van professionals in het fysieke, ruimtelijke, sociale en volksgezondheidsdomein. Daarvoor zijn tijdens leernetwerken en bijeenkomsten vele workshops gegeven, is kennis gedeeld en zijn inzichten en behoeftes van de doelgroepen verzameld. Daarnaast is via onder meer vragenlijstonderzoek, focusgroepen en interviews meer inzicht verkregen in hoe professionals (samen)werken aan een gezonde leefomgeving.

Onderzoek samenwerken voor een gezonde leefomgeving met regionale en lokale netwerkpartners (SLIM-project, RIVM)

Het onderzoek Samenwerken voor een gezonde leefomgeving met regionale en lokale netwerkpartners, het SLIM-project, was een strategisch project van het RIVM. Onderzoekers volgden het samenwerkingsproces van drie gezonde leefomgeving-projecten tijdens de opstartfase van hun projecten. Denk hierbij aan samenwerkingen met gemeenten, GGD-en, regionale en nationale samenwerkingspartners. Vervolgens is aan deze samenwerkingspartners gevraagd om op twee momenten gedurende het project te reflecteren op het verloop van de samenwerking. Daarnaast zijn kwartaalupdates met de projectleiders gehouden en werden twee referentiepanels georganiseerd.

De uitkomsten uit dat onderzoek gaven antwoorden op vragen als: hoe kun je goed inzetten op samenwerking tussen verschillende domeinen in verschillende situaties? En: welke strategieën voor samenwerking kunnen worden gebruikt en waarom?



<https://www.rivm.nl/over-het-rivm/strategisch-programma-rivm/leefomgeving-en-gezondheid>

Dit is een uitgave van:

**Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven
www.rivm.nl

december 2025

De zorg voor morgen
begint vandaag