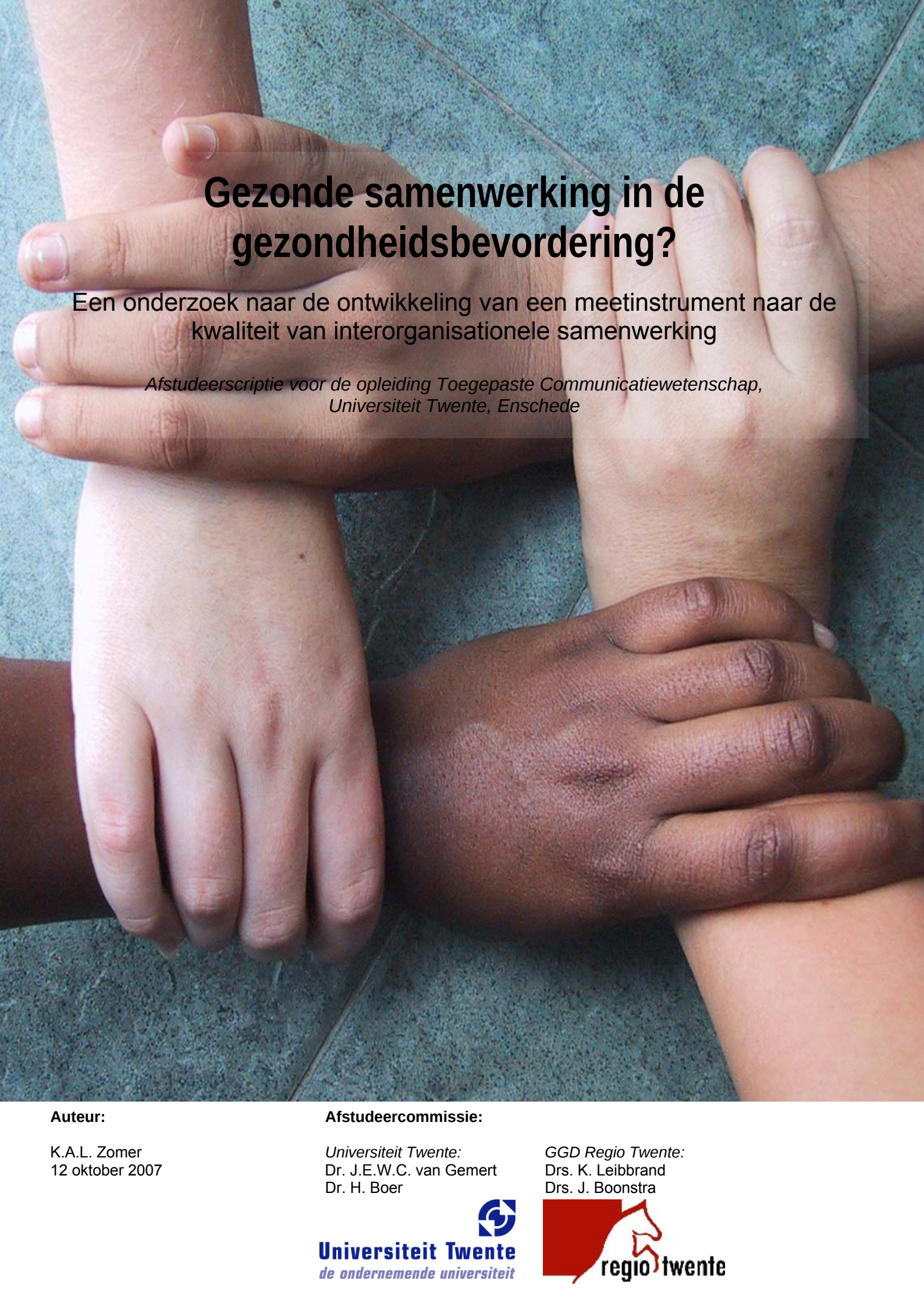




# Gezonde samenwerking in de gezondheidsbevordering?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van een meetinstrument naar de kwaliteit van interorganisationele samenwerking

*Afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap,  
Universiteit Twente, Enschede*

**Auteur:**

K.A.L. Zomer  
12 oktober 2007

**Afstudeercommissie:**

*Universiteit Twente:*  
Dr. J.E.W.C. van Gemert  
Dr. H. Boer

*GGD Regio Twente:*  
Drs. K. Leibbrand  
Drs. J. Boonstra



# Gezonde samenwerking in de gezondheidsbevordering?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van een meetinstrument naar de kwaliteit van interorganisationele samenwerking

*Afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap,  
Universiteit Twente, Enschede*

**Auteur:**

K.A.L. Zomer  
12 oktober 2007

**Afstudeercommissie:**

*Universiteit Twente:*  
Dr. J.E.W.C. van Gemert  
Dr. H. Boer

*GGD Regio Twente:*  
Drs. K. Leibbrand  
Drs. J. Boonstra

# Samenvatting

## Aanleiding en doel

GGD Regio Twente werkt voor de uitvoer van gezondheidsbevorderende activiteiten samen met verschillende organisaties. Zo werkt de GGD onder andere samen met het Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (NIGZ) en ZonMw aan het 'Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering'. NIGZ heeft subsidie verkregen van ZonMw om de verschillende factoren van het model voor samenwerking tussen onderzoek, beleid en praktijk in de publieke gezondheidszorg door verschillende instanties uit te werken. GGD Regio Twente richt zich op de factor 'Organisatie netwerk' van het Referentiekader Gezondheidsbevordering. Op verzoek van GGD Regio Twente maakt de Universiteit Twente eveneens deel uit van het onderzoeksproject. In opdracht van de GGD richt deze scriptie zich op het verkrijgen van inzicht in interorganisationale samenwerking en de ontwikkeling van een meetinstrument om de kwaliteit van deze samenwerking te toetsen. De onderzoeksvraag luidt: *'Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van interorganisationale samenwerking en hoe zijn deze te operationaliseren?'*

## Methode

Aan hand van wetenschappelijke literatuur is ervoor gekozen om de kwaliteit van interorganisationale samenwerking te toetsen door middel van het draagvlak en de tevredenheid met de samenwerking. Het begrip draagvlak is op basis van wetenschappelijke literatuur en het onderdeel draagvlak van het DISC-model van Leurs, Mur-Veeman, Schaalma en De Vries (2003) uiteen gezet in verschillende factoren. Vervolgens is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is aan een pretest onderworpen en vervolgens toegepast op twee casussen van het Samenwerkingsverband Preventie. Op basis van Cronbach's Alpha en Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten kan worden gesteld dat de schaal van de vragenlijst voldoende betrouwbaar is en de vragen voldoende correleren.

Het Samenwerkingsverband Preventie is een interorganisationeel samenwerkingsverband ten behoeve van preventie in de regio Twente en bestaat uit verschillende organisatieniveaus en preventieprogramma's. Twee preventieprogramma's zijn geselecteerd als casus voor het onderzoek. Het preventieprogramma Samenwerking Preventie Onderwijs Twente (SPOT) richt zich op preventie voor jeugdigen in Twente, de Gezondheidswijzer Plus is gericht op publieksinformatie voor alle inwoners uit de regio Twente. Aan het onderzoek hebben medewerkers van de preventieprogramma's afkomstig van het strategisch, tactisch en operationele niveau deelgenomen. Uiteindelijk hebben 25 respondenten van SPOT (75,8%) en 16 respondenten van Gezondheidswijzer Plus (94,1%) aan het onderzoek deelgenomen.

## Resultaten

Het merendeel van de resultaten met betrekking tot casus SPOT en casus Gezondheidswijzer Plus komt uit rond een neutraal gemiddelde. De perceptie van gemeenschappelijke doelen, het waargenomen belang en de waargenomen voordelen ten opzichte van de samenwerking, de overeenstemming over de doelen, de perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband en de communicatie is matig te noemen. Ook de opvattingen over de veranderingsbereidheid, het vertrouwen in de samenwerkingspartners, de betrokkenheid en de tevredenheid met de samenwerking is matig. De resultaten tonen daarnaast aan dat veel middelen worden ingezet en aan het formeel vastleggen van afspraken en regels over het behalen van doelen veel belang wordt gehecht. Van de ontwikkeling van nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten of het aanpassen van relaties is nauwelijks sprake. Tenslotte kan worden gesteld dat ook de tevredenheid met de samenwerking middelmatig te noemen is.

De onderzoeksresultaten tonen daarnaast aan dat tussen het strategische, tactische en operationele organisatieniveau vrijwel geen sprake is van verschil in draagvlak of

tevredenheid met de samenwerking. Binnen casus SPOT bleken alleen de waargenomen nadelen significant hoger te zijn op tactisch niveau, hierop volgden het operationele en vervolgens het strategische niveau. Binnen de casus Gezondheidswijzer Plus bleken enkel de inzet van middelen en het voorkomen van innovatieve acties significant hoger te zijn op operationeel niveau, hierop volgen het tactische en vervolgens het strategische niveau.

De betrokkenheid bij de samenwerking en de mate waarin innovatieve acties voorkomen hebben de tevredenheid met de samenwerking binnen casus SPOT voor 35% voorspeld. Binnen de casus Gezondheidswijzer Plus hebben de mate waarin sprake is van overeenstemming over de doelen, de betrokkenheid bij de samenwerking en de mate waarin middelen worden ingezet de tevredenheid met de samenwerking voor 48% voorspeld.

### **Conclusie**

Draagvlak is van belang voor de kwaliteit van interorganisationale samenwerking. Met behulp van de vragenlijst die binnen dit onderzoek is ontwikkeld en gevalideerd ontstaat inzicht in de factoren van draagvlak en tevredenheid met de samenwerking. De onderzoeksresultaten tonen aan dat met name betrokkenheid en het ondernemen van acties van invloed zijn op de tevredenheid met de samenwerking. Het is echter afhankelijk van de eigenschappen van het samenwerkingsverband welke specifieke factoren van invloed zijn op de tevredenheid met de samenwerking.

# Abstract

## Motive and purpose

GGD Regio Twente cooperates with several organisations for the execution of health promoting activities. Therefore the GGD works together among others with the 'Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie' (NIGZ) and ZonMw in a researchproject called: 'Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering'. The 'Referentiekader Gezondheidsbevordering' is a model for cooperation between research, policy and practice in the public health care. NIGZ has obtained subsidy of ZonMw to perform research on the different factors of the model. Therefore, several organizations will explore and conduct research on one of the factors of the model. GGD regio Twente focusses on the factor 'organisation network'. At the request of GGD regio Twente the University of Twente will also take part in the research project. On instruction of the GGD this essay aims at obtaining insight in interorganisational cooperation and the development of a measuring instrument to review the quality of this cooperation. The following research question has been stated: *'Which factors influence the quality of interorganisational cooperation and how can they be operationalised?'*.

## Method

According to scientific literature the quality of interorganisational cooperation has been examined by means of the support and the satisfaction with the cooperation. The term 'support' has been explicated on the basis of scientific literature and the DISC-model of Leurs, Mur-Veeman, Schaalma and De Vries (2003). Subsequently, a questionnaire has been established. This questionnaire has been subjected to a pretest and after that, it has been applied on two cases of the cooperation group 'Samenwerkingsverband Preventie'. On the basis of Cronbach's Alpha and Spearman's Rank Order correlation coefficients it can be stated that the scale of the questionnaire is sufficiently reliable and the questions sufficiently correlate.

The 'Samenwerkingsverband Preventie' is an interorganisational cooperation group for prevention in the region of Twente and consists of several organisation levels and prevention programmes. Two prevention programmes have been selected as a cases for the research. The prevention programme 'Samenwerking Preventie Onderwijs Twente' (SPOT) aims at prevention for youthfults in Twente, the prevention programme 'Gezondheidswijzer Plus' attempts to provide public information for all inhabitants of the region of Twente. Employees from both preventionprogrammes and from the strategic, tactical as well as the operational level have participated in the research. Eventually 25 participants of SPOT (75.8%) and 16 participants of 'Gezondheidswijzer Plus' (94.1%) have taken part in the research.

## Results

The majority of the results concerning the cases SPOT and Gezondheidswijzer Plus come out around a neutral average. The perception of common objectives, the observed importance and the observed advantages of the cooperation, the agreement on the objectives, the perception of the composition of the cooperation group and the communication can be called moderate. Also, the willingness to change, the confidence in the cooperation partners, the involvement and the satisfaction with the cooperation is moderate. Moreover, the results show that many resources are deployed and formalising appointments and rules is seen as highly important. New health promotion and prevention activities are hardly developed and relations are seldomly being adapted. Finally, it can be put that the satisfaction with the cooperation is moderate as well.

The research results also show that there is nearly a difference in satisfaction with the cooperation between the strategic, tactical and operational organisation level. In case of SPOT only the disadvantages appeared significantly higher at tactical level, followed by the

operational and subsequently the strategic level. In the case of Gezondheidswijzer Plus only the deployment of resources and the occurrence of innovative actions significantly were significantly higher at operational level, followed by the tactical and strategic level.

The involvement with the cooperation and the taking place of innovative actions has predicted the satisfaction with the cooperation in case of SPOT for 35%. In the case of Gezondheidswijzer Plus the satisfaction has been predicted for 48% by the involvement with the cooperation, the deployment of resources and the agreement on the objectives.

### **Conclusion**

Support is an important factor for the quality of interorganisational cooperation. Through the questionnaire, which has been developed and validated within this research, insight in support and satisfaction with cooperation has been gained. The research results show that in particular involvement and undertaking action are of influence on the satisfaction with cooperation. However, it is dependent on the characteristics of the cooperation group which specific factors are of influence on the satisfaction with the cooperation.

# Inhoudsopgave

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>                                                      | <b>9</b>  |
| <b>1. INLEIDING</b>                                                   | <b>10</b> |
| 1.1 GGD Regio Twente en interorganisatiele samenwerking               | 10        |
| 1.2 Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering | 11        |
| 1.2.1 Het Referentiekader als managementinstrument                    | 11        |
| 1.2.2 Het Referentiekader beschreven                                  | 12        |
| 1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen                              | 13        |
| 1.4 Vooruitblik                                                       | 13        |
| <b>2. BESCHRIJVING VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND PREVENTIE</b>         | <b>14</b> |
| 2.1 Het Samenwerkingsverband Preventie                                | 14        |
| 2.2 SPOT                                                              | 14        |
| 2.2.1 Strategisch management van de samenwerking                      | 15        |
| 2.2.2 Tactisch management van de samenwerking                         | 15        |
| 2.2.3 Operationeel management van de samenwerking                     | 16        |
| 2.3 De Gezondheidswijzer Plus                                         | 17        |
| 2.3.1 Strategisch management van de samenwerking                      | 18        |
| 2.3.2 Tactisch management van de samenwerking                         | 18        |
| 2.3.3 Operationeel management van de samenwerking                     | 18        |
| <b>3. FACTOREN VAN INVLOED OP INTERORGANISATIELE SAMENWERKING</b>     | <b>20</b> |
| 3.1 Interorganisatiele samenwerking                                   | 20        |
| 3.1.1 Motieven tot samenwerking                                       | 20        |
| 3.1.2 Moeilijkheden van samenwerking                                  | 21        |
| 3.1.3 Niveaus van samenwerking                                        | 21        |
| 3.2 Kwaliteit van samenwerking                                        | 22        |
| 3.3 Een model voor interorganisatiele samenwerking                    | 22        |
| 3.4 Een theoretisch onderzoeksmodel                                   | 24        |
| 3.4.1 Percepties van de samenwerking                                  | 25        |
| 3.4.2 Opvattingen over de samenwerking                                | 27        |
| 3.4.3 Acties als gevolg van de samenwerking                           | 27        |
| 3.4.4 Tevredenheid met de samenwerking                                | 29        |
| 3.4.5 Draagvlak en tevredenheid gerelateerd                           | 29        |

|           |                                                 |           |
|-----------|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.</b> | <b>ONDERZOEKSOPZET</b>                          | <b>30</b> |
| 4.1       | Casus SPOT                                      | 30        |
| 4.1.1     | Respondenten                                    | 30        |
| 4.1.2     | Ontwikkeling vragenlijst                        | 30        |
| 4.1.3     | Definitieve vragenlijst                         | 31        |
| 4.1.4     | Procedure                                       | 34        |
| 4.1.5     | Analyse                                         | 35        |
| 4.2       | Casus Gezondheidswijzer Plus                    | 35        |
| 4.2.1     | Respondenten                                    | 35        |
| 4.2.2     | Ontwikkeling vragenlijst                        | 35        |
| 4.2.3     | Definitieve vragenlijst                         | 36        |
| 4.2.4     | Procedure                                       | 36        |
| 4.2.5     | Analyse                                         | 36        |
| <b>5.</b> | <b>RESULTATEN</b>                               | <b>37</b> |
| 5.1       | Resultaten casus SPOT                           | 37        |
| 5.1.1     | Beschrijvende gegevens                          | 37        |
| 5.1.2     | Relatie met de tevredenheid met de samenwerking | 48        |
| 5.1.3     | Factoren die samenhangen met tevredenheid       | 49        |
| 5.2       | Resultaten casus Gezondheidswijzer Plus         | 50        |
| 5.2.1     | Beschrijvende gegevens                          | 50        |
| 5.2.2     | Relatie met de tevredenheid met de samenwerking | 61        |
| 5.2.3     | Factoren die samenhangen met tevredenheid       | 62        |
| <b>6.</b> | <b>CONCLUSIE &amp; DISCUSSIE</b>                | <b>63</b> |
| 6.1       | Beantwoording van de onderzoeksvragen           | 63        |
| 6.2       | Discussie                                       | 67        |
| <b>7.</b> | <b>AANBEVELINGEN</b>                            | <b>70</b> |
| <b>8.</b> | <b>REFERENTIELIJST</b>                          | <b>72</b> |
|           | <b>BIJLAGE SCRIPTIE</b>                         | <b>78</b> |

# Voorwoord

In het kader van mijn afstudeerrichting Communication, Health care and Public Information aan de Universiteit Twente begon ik in februari 2007 aan het laatste onderdeel: een afstudeeronderzoek bij GGD Regio Twente. Het werkveld van de GGD sprak mij erg aan en sloot daarnaast goed aan bij mijn studie en interessegebieden. De voorgestelde afstudeeropdracht vanuit het GGD heb ik dan ook met groot enthousiasme op mij genomen. Het betreft een onderzoek naar de ontwikkeling van een meetinstrument naar de kwaliteit van interorganisatorische samenwerking en maakt deel uit van het 'Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering'.

Het afstuderen heb ik over het algemeen ervaren als een zeer leuke en leerzame periode. Ik heb onder andere een kijkje genomen in reilen en zeilen binnen de GGD en kennis gemaakt met de onderzoekers en oprichters van het Referentiekader Gezondheidsbevordering. Toch was het niet altijd even gemakkelijk. Omdat de opdracht niet helemaal aansloot bij mijn afstudeerrichting, het onderzoek soms vastliep of dat ik mijn motivatie kwijtraakte. Gelukkig waren er altijd mensen in de buurt bij wie ik terecht kon voor advies, een goed gesprek of de nodige afleiding. In dit voorwoord wil ik deze mensen bedanken. Zonder hen was dit onderzoek er niet geweest.

In de eerste plaats wil ik Kitty Leibbrand en Judith Boonstra bedanken, mijn begeleiders vanuit GGD Regio Twente. Kitty, bedankt voor het meedenken, je kritische blik en advies. Judith, bedankt voor het leggen van de contacten en de leuke tijd die ik heb gehad bij de GGD.

Mijn collega's van Onderzoek & Ontwikkeling wil ik bedanken voor de gezellige en leerzame tijd die ik heb gehad en GGD Regio Twente, het NIGZ en ZonMw voor de mogelijkheden die mij zijn geboden om mijn onderzoek uit te kunnen voeren. Alle deelnemers van het Samenwerkingsverband Preventie dank ik voor hun inzet.

Veel dank ben ik ook verschuldigd aan Lisette van Gemert en Henk Boer, mijn afstudeerbegeleiders vanuit de Universiteit Twente. Zij bewaakten de wetenschappelijke kwaliteit van deze scriptie. Ik wil jullie bedanken voor jullie tijd en alle nuttige feedback die ik bij iedere bespreking mee kreeg.

Tenslotte wil ik mijn ouders, mijn vriend, en vrienden bedanken voor de interesse die ze het afgelopen half jaar hebben getoond en de steun die ze me gegeven hebben. Inmiddels ben ik begonnen met een master in de Psychologie dus binnenkort kan ik jullie weer met nieuwe afstudeerverhalen plezieren.

Enschede, 2007

Karliën Zomer

# 1. Inleiding

Het belang van een goede gezondheid spreekt voor zich. Een goede gezondheidsbevordering is eveneens belangrijk omdat dit kan bijdragen aan een verbetering van de volksgezondheid. Voor de uitvoer van deze gezondheidsbevorderende activiteiten is interorganisationale samenwerking essentieel, niet alleen zijn meerdere factoren van invloed op gezondheidsbevordering, ook vindt het op verschillende niveaus plaats vindt en zijn meerdere organisaties betrokken. Een voorbeeld van een interorganisationeel samenwerkingsverband is het 'Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering' waar diverse instanties verschillende factoren van een model voor samenwerking tussen onderzoek, beleid en praktijk in de publieke gezondheidszorg uitwerken. GGD Regio Twente maakt deel uit van het onderzoeksproject en richt zich op de factor 'Organisatie netwerk' van het model. Op verzoek van GGD Regio Twente maakt de Universiteit Twente eveneens deel uit van het onderzoeksproject. In opdracht van de GGD richt deze scriptie zich op het verkrijgen van inzicht in interorganisationale samenwerking en de ontwikkeling van een meetinstrument om de kwaliteit van deze samenwerking te toetsen.

## 1.1 GGD Regio Twente en interorganisationale samenwerking

GGD'en zijn verantwoordelijk voor de uitvoer van gezondheidsbevorderende activiteiten en de gezondheidsvoorlichting in Nederland (Wijngaarden, 2004). Zo houdt GGD Regio Twente zich bezig met de bevordering van een gezonde leefstijl bij alle inwoners van Twente. Om dit te bewerkstelligen werkt de GGD samen met verschillende organisaties, zoals Mediant, Adhesie, Tactus instelling voor verslavingszorg en Bureau Jeugdzorg. Met behulp van preventieprogramma's zoals Samenwerking Preventie Onderwijs Twente (SPOT) en de Gezondheidswijzer Plus wordt getracht het preventie-aanbod in de regio op elkaar af te stemmen. Daar waar SPOT zich richt op preventie voor jeugdigen is de Gezondheidswijzer Plus gericht op publieksinformatie voor alle inwoners uit de regio Twente. Samenwerking op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau is van belang voor het welslagen van gezondheidsbevorderende activiteiten.

De GGD Regio Twente werkt ook samen met ZonMw en het Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (NIGZ) aan het 'Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering'. ZonMw is een organisatie die werkt aan de verbetering van preventie, zorg en gezondheid door het stimuleren en financieren van onderzoek, ontwikkeling en implementatie (ZonMw, 2007). Het is in dit kader dat ZonMw het NIGZ subsidie heeft gegeven voor het Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering. Het onderzoeksproject is gericht op verdere begripsverheldering, concrete meetinstrumenten en indicatoren voor de diverse variabelen van het Referentiekader Gezondheidsbevordering (ZonMw Projectenpoort, 2007). De resultaten van het onderzoeksproject zullen landelijk worden uitgedragen voor gebruik binnen GGD'en en andere organisaties in de (publieke) gezondheidszorg. Binnen het project worden de verschillende factoren van het Referentiekader door diverse organisaties en samenwerkingsverbanden verder

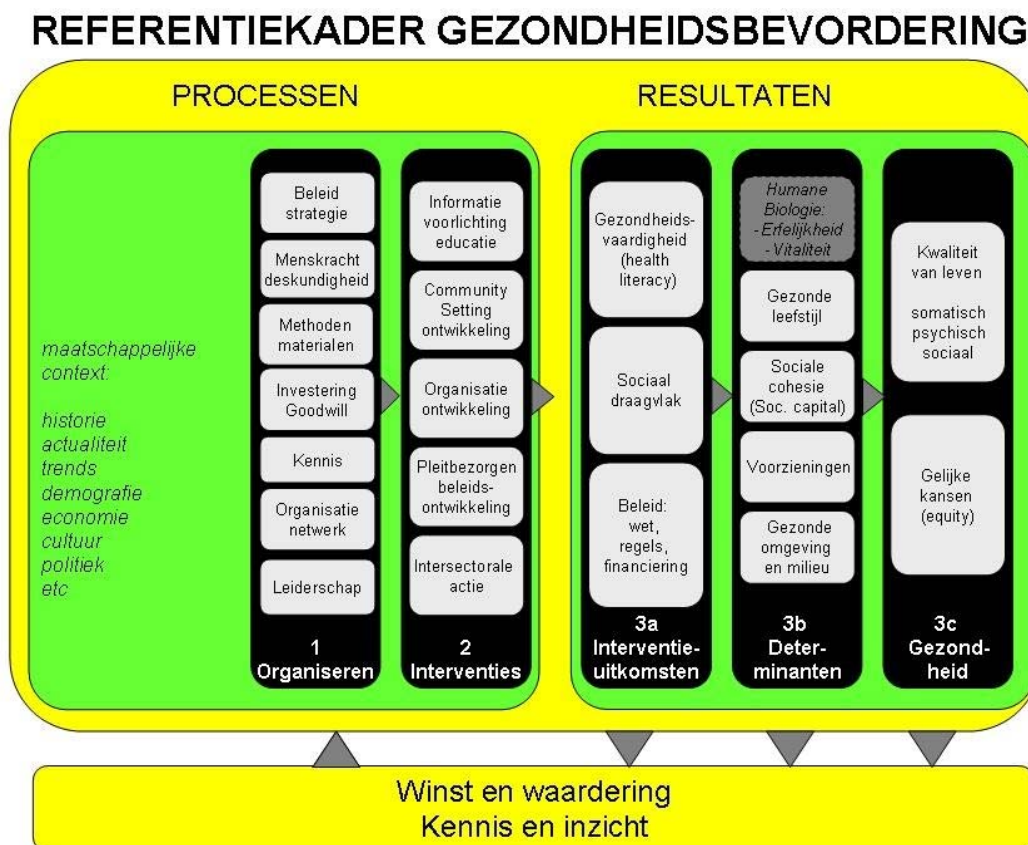
uitgediept en getoetst in de praktijk. Zo zijn onder andere de Universiteit van Amsterdam in samenwerking met GGD Den Haag verantwoordelijk voor de factor 'Health literacy', zijn Tranzo en GGD Hart voor Brabant verantwoordelijk voor de factor 'Beleid' en richt GGD Regio Twente zich op de factor 'Organisatie netwerk' (Hekkink, 2006).

## 1.2 Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering

### 1.2.1 Het Referentiekader als managementinstrument

ZonMw staat voor kennisvermeerdering en vernieuwing van de gezondheidszorg en het gezondheidsonderzoek (ZonMw, 2007). Het programma Gezond Leven van ZonMw heeft als doel vernieuwende methoden en strategieën te ontwikkelen en toe te passen, die op een aantoonbare wijze gezond leven stimuleren. Om dit te bewerkstelligen zijn verschillende projecten in het leven geroepen waaronder het Onderzoeksproject Toetsing Referentiekader Gezondheidsbevordering (Van Steekelenburg, 2007).

ZonMw ziet het Referentiekader (figuur 1) als een eerste stap op weg naar een gedeeld werkmodel binnen het werkveld van de gezondheidsbevordering (Saan, 2007). Met dit gemeenschappelijke kader kunnen onderzoekers en mensen uit de praktijk ervaringen uitwisselen over interventies en onderzoek, zonder dat er een Babylonische spraakverwarring uitbreekt. Ze kunnen ook op een gestandaardiseerde wijze nieuwe plannen ontwikkelen en uitvoeren, waardoor vergelijking en uitwisseling gestroomlijnder zal verlopen. Het model is bruikbaar bij planning en verantwoording van beleid, praktijk en onderzoek, bij monitoring en registratie, bij verdere theorievorming en standaardisering. Het Referentiekader maakt daarnaast de planmatigheid doorzichtig en dient als instrument om sturing op kwaliteit te garanderen.



Hans Saan, NIGZ en Willy de Haes, GGD Rotterdam, 2005  
Figuur 1: Referentiekader gezondheidsbevordering

### **1.2.2 Het Referentiekader beschreven**

Het Referentiekader Gezondheidsbevordering biedt praktijkwerkers, beleidsmakers en onderzoekers inzicht in het complexe proces van gezondheidsbevordering en tracht op deze wijze de kwaliteit en effectiviteit van gezondheidsbevordering te verbeteren. Het model beslaat de velden 'processen', 'resultaten' en 'feedback' (Saan & De Haes, 2005).

Het eerste veld van het model beschrijft de processen voor gezondheidsbevordering en gaat in op de omstandigheden, waaronder gezondheidsbevordering wordt georganiseerd. In het Referentiekader Gezondheidsbevordering is te zien hoe het organiseren van interventies gebeurt binnen de maatschappelijke context. Deze context omvat alle maatschappelijke omstandigheden waaronder de interventie plaatsvindt, voor zover deze niet zijn meegenomen in de lijst van organisatorische vaardigheden. De zone 'organiseren' richt zich vervolgens op de randvoorwaarden om gezondheidsbevorderende interventies te organiseren. De mate waarin aan deze voorwaarden is voldaan is van invloed op de effectiviteit van de interventies. Een van deze randvoorwaarden is de factor 'organisatie netwerk', deze factor richt zich op de eigen organisatie en haar samenwerkingsverbanden.

De term 'organisatie' heeft betrekking op de omgeving en het werkklimaat dat de mogelijkheden bepaalt van de professional. De term 'netwerk' is toegevoegd omdat de uitvoering van veel projecten in de gezondheidsbevordering binnen interorganisationele samenwerkingsverbanden plaatsvindt. Dan gelden niet de regels van één organisatie, maar moeten op grond van de doelen en belangen van de deelnemende partijen voor het netwerk vaak nieuwe regels en structuren worden gedefinieerd (Saan & De Haes, 2005).

De zone 'interventies' hoort eveneens tot het veld processen van het Referentiekader. Hier staan de activiteiten die determinanten kunnen veranderen en daarmee op termijn kunnen doorwerken op de gezondheid. In het Referentiekader zijn zowel micro-, meso- als macro-interventies opgenomen. Aangegeven wordt dat deze interventies bij voorkeur in combinatie en over een langere tijdsperiode moeten worden uitgevoerd.

Het tweede veld van het Referentiekader beschrijft vervolgens de resultaten van gezondheidsbevordering. De interventie-uitkomsten zijn de directe uitkomsten van de uitgevoerde interventies. Ook hier is sprake van onderscheid op micro, meso en macroniveau. Deze interventie-uitkomsten zijn vervolgens van invloed op de determinanten van gezondheid om zo gezondheid en gelijke kansen op gezondheid te vergroten.

Het derde veld van het Referentiekader heeft ten slotte betrekking op feedback. Feedback is de kennis die ontstaat in het veld 'resultaten' en vormt de terugkoppeling van de resultaten op de 'processen'. Rapportages van onderzoek en praktijk zorgen voor feedback van kennis en inzicht, waardering vergroot draagvlak en duurzaamheid.

### **1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen**

In opdracht van GGD Regio Twente richt dit onderzoek zich op de factor 'Organisatie netwerk' van het Referentiekader Gezondheidsbevordering. Specifiek gesteld richt dit onderzoek zich in opdracht van GGD Regio Twente op interorganisationale samenwerking in de publieke gezondheidszorg. Het verkrijgen van inzicht in deze interorganisationale samenwerking en de ontwikkeling van een meetinstrument om de kwaliteit van deze samenwerking te toetsen staat hierbij centraal.

De volgende probleemstelling kan op basis van het bovenstaande worden geformuleerd:

*Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van interorganisationale samenwerking en hoe zijn deze te operationaliseren?*

De kwaliteit van interorganisationale samenwerking wordt binnen dit onderzoek getoetst aan hand van twee casussen (SPOT en de Gezondheidswijzer Plus) op verschillende organisatieniveaus binnen het Samenwerkingsverband Preventie, een interorganisationeel samenwerkingsverband ten behoeve van preventie in de regio Twente. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn in dit verband twee concrete onderzoeksvragen opgesteld:

- 1. Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van interorganisationale samenwerking?*
- 2. Hoe zijn de factoren van interorganisationale samenwerking te operationaliseren?*

### **1.4 Vooruitblik**

Het vervolg van deze scriptie bestaat uit de volgende hoofdstukken. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van het Samenwerkingsverband Preventie. Hoofdstuk 3 zet vervolgens het theoretisch kader van het onderzoek uiteen. Er wordt onder andere ingegaan op interorganisationale samenwerking, draagvlak en het DISC-model. Bovendien wordt een onderzoeksmodel gepresenteerd en worden de begrippen uit dit model geoperationaliseerd. Hoofdstuk 4 en 5 beschrijven respectievelijk de methode en resultaten van het onderzoek. Naar aanleiding van de resultaten wordt in hoofdstuk 6 antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en volgt er een reflectie op het uitgevoerde onderzoek. Hoofdstuk 7 sluit ten slotte af met een aantal praktische aanbevelingen voor het Samenwerkingsverband Preventie.

## **2. Beschrijving van het Samenwerkingsverband Preventie**

Het Samenwerkingsverband Preventie vormt de context van dit onderzoek naar de kwaliteit van interorganisationale samenwerking. De preventieprogramma's SPOT en de Gezondheidswijzer Plus vormen twee casussen binnen het onderzoek, hierbij wordt de samenwerking op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau binnen het Samenwerkingsverband Preventie getoetst.

### **2.1 Het Samenwerkingsverband Preventie**

Het Samenwerkingsverband Preventie neemt een belangrijke plaats in op het gebied van interorganisationale samenwerking ten behoeve van preventie in de regio Twente (Senhorst & Lassche, 2006). Nergens anders in Nederland wordt op het gebied van preventie samengewerkt door zoveel verschillende organisaties (Derks, 2004).

In de eerste instantie vond het overleg en de afstemming inzake preventie plaats bij de GVO-Werkplaats Twente. Bij het in werking treden van de Wet Collectieve Preventie Volksgezondheid werd de GVO-Werkplaats echter opgeheven. In 1990 werd op initiatief van de GGZ het overleg en de afstemming ondergebracht bij de RIGG Twente. Na opheffing van de RIGG werd het overleg voortgezet als het Preventie Platform Twente (PPT). Het PPT heeft zich inmiddels uitgebreid tot het Samenwerkingsverband Preventie. Tot het Samenwerkingsverband Preventie behoren de partners: Adhesie, Bureau Jeugdzorg, GGD Regio Twente, Mediant, Jarabee, Tactus, de Politie Twente, Halt Twente, Expertis, Stichting Vrouwenopvang Overijssel, Raad voor Kinderbescherming, Bureau Slachtofferhulp, AMW, Carint en Livio (Derks, 2004). Het samenwerkingsverband bestaat uit drie lagen en beslaat op strategisch niveau het Twents Overleg Preventie (TOP), op tactisch niveau het Preventie Platform Twente (PPT), en op operationeel niveau zijn werkgroepen actief.

Het Samenwerkingsverband Preventie brengt preventieprogramma's zoals SPOT en de Gezondheidswijzer Plus voort. Doordat beide preventieprogramma's zijn opgezet vanuit het Samenwerkingsverband Preventie zijn zij goed met elkaar te vergelijken. Beide programma's worden op strategisch niveau vertegenwoordigd door het TOP, op tactisch niveau worden deze vertegenwoordigd door het PPT en op uitvoerend niveau door een werkgroep. Daarnaast richten beide programma's zich op het afstemmen van het preventieaanbod in de regio Twente. De programma's verschillen echter van inhoud en ook verschillen zij wat betreft de omvang van de betrokken samenwerkingspartners.

### **2.2 SPOT**

Ooit begonnen voor het delen van informatie is in 2004 de ambitie bijgesteld om SPOT innovatiever en klantgerichter te maken. De integrale aanpak rondom preventie voor jeugdigen van 4-19 jaar kwam centraal te staan, waarbij werd ingezoomd op de school als setting. Hierin worden de uitgangspunten

vanuit het Gezonde Schoolconcept gevolgd: collectieve preventie verankeren in de ketenzorg rondom de Twentse jeugd (Senhorst, 2006). SPOT vormt het regionale startpunt voor vraag, advies en uitvoering op het gebied van preventie en gezondheidsbevordering in en rond het onderwijs. Op landelijk niveau heeft het ministerie van VWS en OC&W gekozen voor een samenhangende aanpak rondom de Gezonde School. SPOT vormt het regionale antwoord op de groeiende aandacht die er is voor de Gezonde School in Nederland en maakt daarnaast deel uit van het landelijke netwerk rondom de Gezonde School (Derks, 2004).

Hoewel SPOT een voortvarende ontwerpfase kende, kwamen in de daadwerkelijke uitvoer moeilijkheden van het samenwerken tot uiting. De betrokken organisaties zouden vierkant achter de doelstellingen van SPOT en het werken volgens het Gezonde school concept staan, maar bleken zich desondanks in de praktijk niet aan afspraken te houden en ook bestond er geen orgaan om elkaar daarop aan te spreken. Dit heeft geresulteerd een rolwisseling van de afdeling Onderzoek & Ontwikkeling (O&O) en de afdeling Jeugdgezondheidszorg (JGZ) van de GGD Regio Twente. Daar waar de afdeling O&O in de ontwikkelfase de trekkersrol heeft vervuld, heeft JGZ deze in de uitvoeringsfase op zich genomen (Senhorst, 2006). Medewerkers van GGD Regio Twente geven echter aan dat van deze opstartproblemen momenteel geen sprake meer is.

### **2.2.1 Strategisch management van de samenwerking**

Het strategisch management van de samenwerking omtrent SPOT wordt gevormd door het TOP. Het TOP droeg aanvankelijk de naam Twents Overleg Geestelijke Gezondheidszorg (TOGG) en bestond uit de instellingen Mediant, Adhesie en Tactus. Omdat het bestuurlijk draagvlak destijds te smal werd geacht is het initiatief genomen om alle convenantpartners, waartoe ook GGD Regio Twente, Bureau Jeugdzorg Overijssel en Jarabee jeugdzorg in Twente behoren bijeen te brengen om samen te komen tot een nieuw bestuurlijk orgaan (Senhorst & Lassche, 2006). Al deze partners zijn op strategisch niveau betrokken bij SPOT.

### **2.2.2 Tactisch management van de samenwerking**

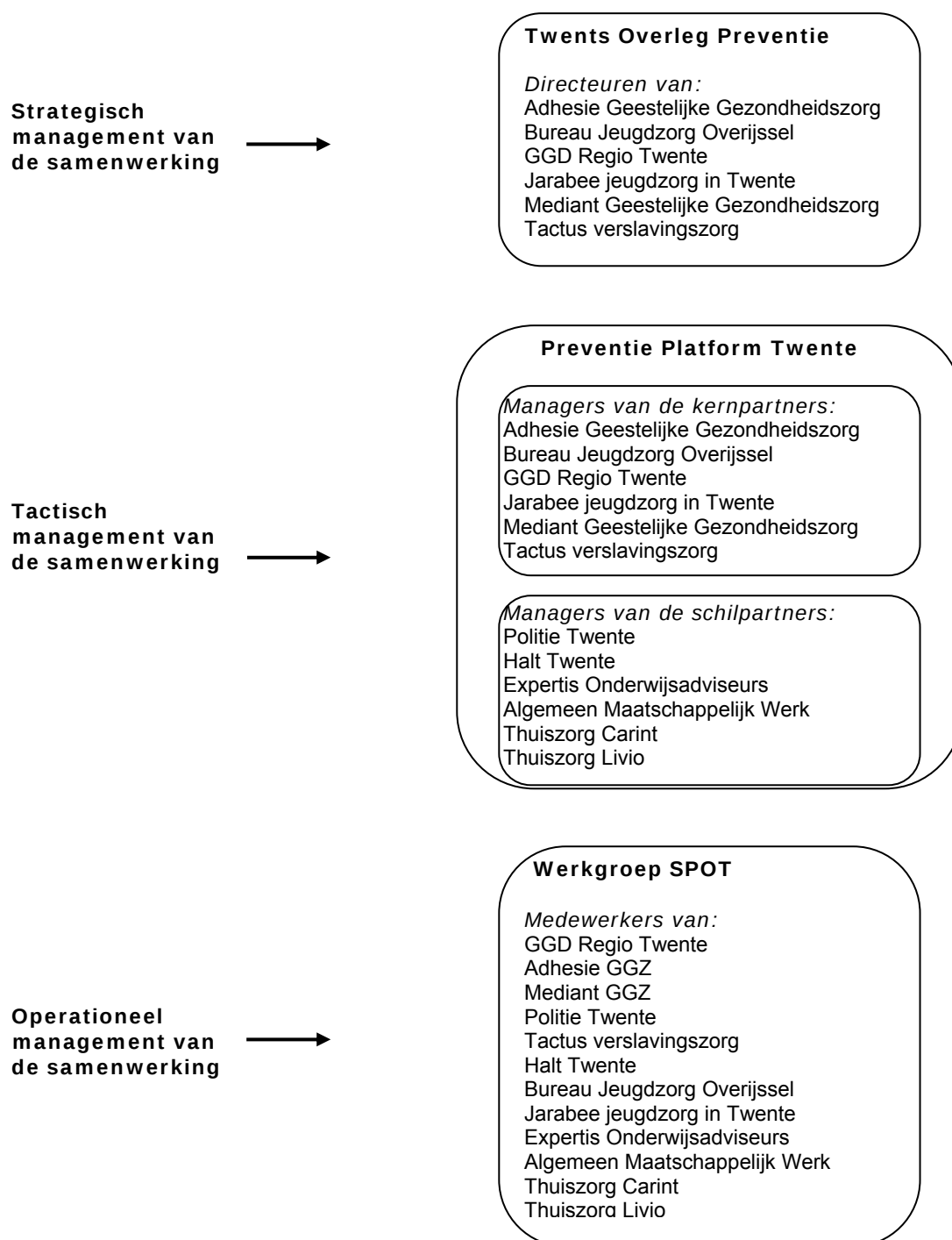
Het tactisch management van de samenwerking met betrekking tot SPOT wordt gevormd door het PPT. Deze samenwerking op tactisch niveau is in 1998 vastgelegd in een overeenkomst getekend door de voorlopers van Adhesie en Mediant (GGZ), Tactus, GGD Regio Twente, Jarabee jeugdzorg in Twente en Bureau Jeugdzorg Overijssel. Naast de kernpartners participeren als schilpartners in het PPT: Politie Twente, Halt Twente, Expertis, AMW, Carint en Livio (Derks, 2004). Het PPT is oorspronkelijk in het leven geroepen zodat de deelnemende instellingen elkaar konden informeren en de verschillende preventieactiviteiten in Twente op elkaar konden worden afgestemd (Senhorst, 2006). De ambitie is inmiddels vergroot tot het bieden van één loket voor preventieve activiteiten, gezamenlijke beleidsontwikkeling, transparantie voor de klant(en) en vraaggestuurd te werken. De afstemming, samenhang, ondersteuning en samenwerking rondom preventie wordt hierbij op Twentse schaal georganiseerd.

### **2.2.3 Operationeel management van de samenwerking**

Het operationeel management van de samenwerking met betrekking tot SPOT wordt gevormd door de werkgroep. De activiteiten van deze werkgroep richten zich op het informeren, adviseren en bemiddelen bij het realiseren van een gezonde school.

Door middel van bijvoorbeeld gezondheidseducatie, aandacht voor het aanbod in de kantine, pestbeleid, en gezondheid van leerkrachten adviseert en bemiddelt SPOT bij het realiseren van een gezonde school. Daarnaast is sprake van een SPOT-website waarmee de bezoeker wordt geïnformeerd over SPOT en een overzicht wordt gegeven van het regionale preventieaanbod. Ook bestaat een SPOT-telefoonnummer en een SPOT-mailadres, hetgeen de mogelijkheid biedt tot het stellen van vragen en het aanmelden voor gastlessen, cursussen en ouderbijeenkomsten. Daarnaast wordt elk kwartaal een SPOT nieuwsbrief naar de scholen verstuurd in aparte uitgaven voor zowel het basisonderwijs als het voortgezet onderwijs, waarin ze geïnformeerd worden over nieuwe ontwikkelingen (Senhorst, 2006).

In figuur 2 op de volgende pagina is een organogram van het preventieprogramma SPOT naar strategisch, tactisch en operationeel management van het Samenwerkingsverband Preventie weergegeven.



Figuur 2: Organogram van het preventieprogramma SPOT

### 2.3 De Gezondheidswijzer Plus

Het preventieprogramma de Gezondheidswijzer Plus is een informatiecentrum waar inwoners uit de regio Twente terecht kunnen met vragen over gezondheid, ziekten en welzijn (Derks, 2004). Nadat in 2003 werd besloten de krachten te bundelen op het gebied van publieksinformatie, werd de gezondheidswijzer van de GGD aangegrepen en is op 11 maart 2004 Gezondheidswijzer Plus van start gegaan (Senhorst, 2006). De Gezondheidswijzer Plus is een initiatief van GGD Regio Twente,

Mediant, Tactus, Bureau Jeugdzorg Overijssel en Jarabee jeugdzorg in Twente (Derks, 2004). Doordat iedere organisatie in de Gezondheidswijzer Plus haar eigen expertise inbrengt zou over veel verschillende onderwerpen recente informatie kunnen worden geboden.

Hoewel de Gezondheidswijzer Plus zal worden voortgezet en de deelnemende organisaties het belang van samenwerking op publieksinformatie hebben bekrachtigd, lijkt men de huidige samenwerking niet te willen voortzetten; zo is de publieksbalie is onlangs gesloten, heeft men het aantal thema's teruggebracht, en heeft men ook de telefonische bereikbaarheid ingeperkt (Waltz & Roorda, 2007).

### **2.3.1 Strategisch management van de samenwerking**

Het strategisch management van de samenwerking inzake de Gezondheidswijzer Plus wordt gevormd door het TOP. Aanvankelijk bestond het TOP uit de instellingen Mediant, Adhesie en Tactus en droeg het TOP de naam Twents Overleg Geestelijke Gezondheidszorg (TOGG). Inmiddels is het bestuurlijk draagvlak vergroot door de convenantpartners GGD Regio Twente, Bureau Jeugdzorg Overijssel en Jarabee jeugdzorg in Twente in het TOP te betrekken (Senhorst & Lassche, 2006). De instellingen Mediant, Tactus, GGD Regio Twente, Bureau Jeugdzorg Overijssel en Jarabee jeugdzorg in Twente behoren zijn op strategisch niveau betrokken bij de Gezondheidswijzer Plus (Senhorst & Lassche, 2006).

### **2.3.2 Tactisch management van de samenwerking**

Het tactisch management van de samenwerking met betrekking tot de Gezondheidswijzer Plus wordt gevormd door het PPT. In 1998 is deze samenwerking op tactisch niveau vastgelegd in een overeenkomst getekend door de voorlopers van Adhesie en Mediant (GGZ), Tactus, GGD Regio Twente, Jarabee jeugdzorg in Twente en Bureau Jeugdzorg Overijssel. Met uitzondering van Adhesie zijn op tactisch niveau al deze kernpartners betrokken bij de Gezondheidswijzer Plus (Derks, 2004). Het PPT ofwel het tactisch management van de samenwerking is oorspronkelijk in het leven geroepen zodat de deelnemende instellingen elkaar konden informeren en de verschillende preventieactiviteiten in Twente op elkaar konden worden afgestemd (Senhorst, 2006). Inmiddels is deze ambitie vergroot tot het bieden van één loket voor preventieve activiteiten, gezamenlijke beleidsontwikkeling, transparantie voor de klant(en) en vraaggestuurd te werken.

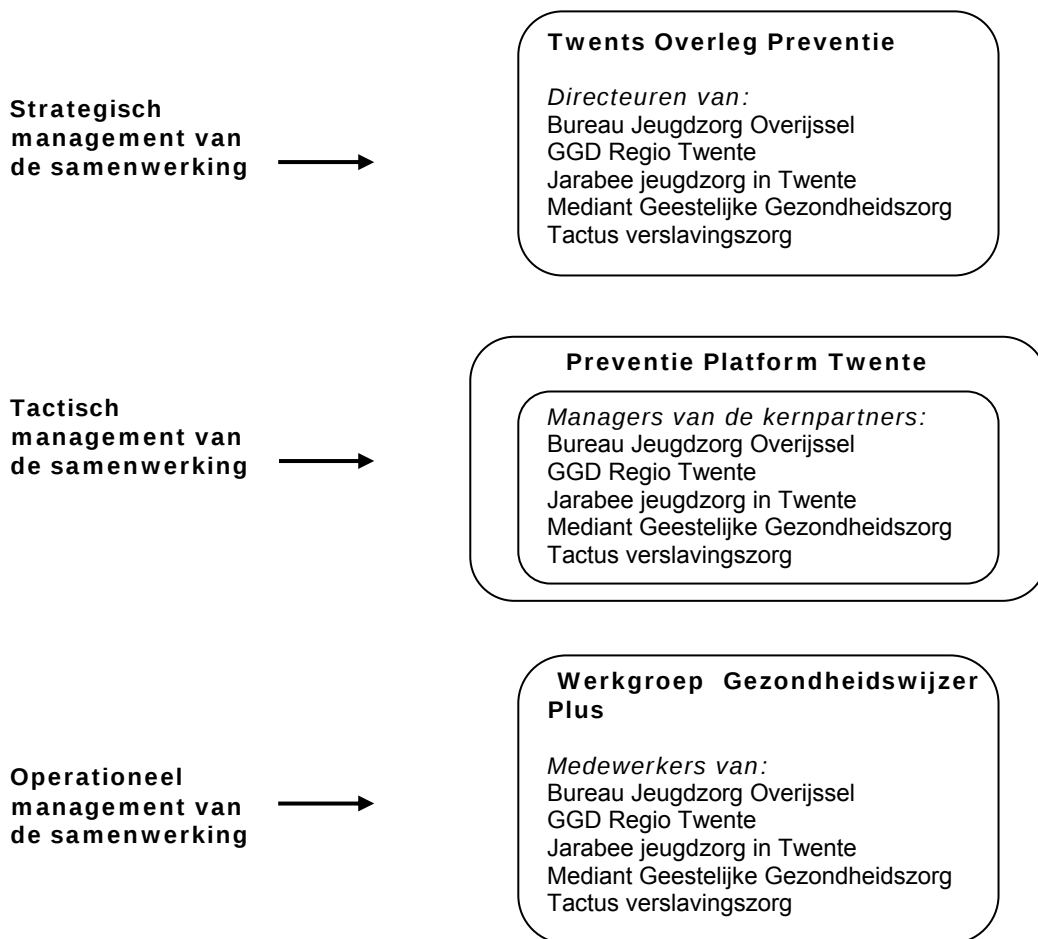
### **2.3.3 Operationeel management van de samenwerking**

Het operationeel management van de samenwerking met betrekking tot de Gezondheidswijzer Plus wordt gevormd door de werkgroep. De activiteiten van deze werkgroep richten zich op het informeren van inwoners uit de regio Twente over gezondheid, ziekten en welzijn.

Op operationeel niveau is sprake van een publieksbalie, folders, brochures, boeken en digitale informatie. Adressen van hulpverleners, organisaties, patiëntenverenigingen en zelfhulpgroepen worden aangeboden. Daarnaast worden ook informatiepakketten voor spreekbeurten en werkstukken, en informatie over zorg- en welzijnsactiviteiten in de regio Twente geboden. Ten slotte organiseert de

Gezondheidswijzer Plus op operationeel niveau in samenwerking met andere instellingen ook voorlichtingsbijeenkomsten over diverse onderwerpen.

In figuur 3 is een organogram van het preventieprogramma Gezondheidswijzer Plus naar strategisch, tactisch en operationeel management van het Samenwerkingsverband Preventie weergegeven



Figuur 3: Organogram van het preventieprogramma Gezondheidswijzer Plus

# 3. Factoren van invloed op interorganisationale samenwerking

## 3.1 Interorganisationale samenwerking

In de openbare gezondheidsbevordering is steeds vaker sprake van interorganisationale samenwerking (Bronstein, 2002; Mitchell & Crittenden, 2000). Niet alleen gaat het hierbij om samenwerking tussen professionals, maar steeds vaker gaat het ook om samenwerking tussen organisaties uit verschillende domeinen (Leurs, Mur-Veeman, Schaalma & De Vries, 2003). Interorganisationale samenwerking heeft betrekking op 'een relatie, aangegaan door twee of meer partijen die verenigbare of aanvullende belangen en doelen hebben, om wederzijds voordeel te behalen' (Lupgens en Zwiggers, 2004). Bronstein (2003) stelt dat het gaat om een interpersoonlijk proces waarbij leden van verschillende disciplines een gezamenlijk doel nastreven. Zonder deze samenwerking, zou dit doel niet kunnen worden verwezenlijkt. De intensiteit van het samenwerkingsverband wordt bepaald door de mate van integratie en uitwisseling van middelen tussen partners. De vorm van samenwerking waarvoor wordt gekozen is afhankelijk van het doel dat ondernemers nastreven en de mate waarin ze financieel en organisatorisch vervlochten willen raken met hun partners. De gekozen samenwerkingsvorm bepaalt vervolgens de invulling, die gegeven wordt aan de samenwerking (Lupgens en Zwiggers, 2004).

### 3.1.1 Motieven tot samenwerking

Verschillende motieven liggen ten grondslag aan de toegenomen samenwerking op het terrein van de openbare gezondheidszorg. In de eerste plaats stellen Ruland, Van Raak, Spreeuwenberg en Van Ree (2003) dat organisaties steeds meer afhankelijk zijn van samenwerking om hun doelstellingen te bereiken. Daarnaast richten motieven voor samenwerking binnen de publieke sector zich onder andere op het mogelijk maken of efficiënter maken van de dienstverlening. Hendrix, Konings, Doesburg en De Groot (1991) onderscheiden de volgende motieven voor samenwerkingsverbanden in de zorgsector: geïntegreerde benadering van problemen, betere afstemming van hulpaanbod op hulpvraag, continuïteit in de zorg, elkaar aanvullende deskundigheid, leren van elkaars werkwijze en discipline, betere signaleringsmogelijkheden en lagere kosten. Kegler, Steckler, Malek en McLeroy (1998) geven daarnaast aan dat op lokaal niveau een netwerk of coalitie grotere invloed of macht ten aanzien van een bepaald thema kan opleveren. Axelsson & Axelsson (2006) verklaren de motivatie voor samenwerking in gezondheidsbevordering op basis van de ontwikkelingen in omgeving, producten, dienstverlening en technische mogelijkheden die de problemen complex maken en vele organisaties drijven tot het aangaan van een netwerk. De complexiteit leidt tot differentiatie en fragmentatie van diensten en producten, waarna de noodzaak ontstaat tot aansluiting en afstemming en dus integratie nodig is.

### **3.1.2 Moeilijkheden bij samenwerking**

Samenwerking op het terrein van de openbare gezondheidszorg brengt ook problemen met zich mee. Het kan zijn dat er wel een wil tot samenwerking is, maar dat organisaties niet verder komen dan goede bedoelingen en eindeloos vergaderen, zodat het alleen bij plannen blijft. Het kan ook zijn dat organisaties eigenlijk niet willen samenwerken, wat leidt tot schijnsamenwerking. Als hiermee de legitimiteit van het samenwerkingsverband in gevaar komt, kan het zijn dat organisaties in het netwerk naar buiten toe het idee geven dat de samenwerking wel goed verloopt, terwijl dit feitelijk niet zo is (Terpstra, 2001). Daarnaast blijkt de samenwerking tussen disciplines, die zich met de openbare gezondheidszorg bezig houden, te kort te schieten (Kerkhof, 2005). Ook blijken de eisen, die aan deze interorganisationale samenwerking in de openbare gezondheidszorg worden gesteld, steeds hoger komen te liggen (Ruland et al, 2003). Zo is sprake van stakeholders uit verschillende sectoren, inhoudelijke complexiteit, en een arena zonder gezagsstructuren. De partijen liggen ver uit elkaar wat betreft hun primaire missie waardoor de basis voor gemeenschappelijk belang relatief klein is en de samenwerking tussen de verschillende partijen wordt belemmerd. Het creëren van draagvlak voor deze samenwerking vormt bij alle betrokkenen op verschillende organisatieniveaus zodoende een cruciale factor (Ruland et al, 2003; Van den Berg, Van der Borg, Van der Meer).

### **3.1.3 Niveaus van samenwerking**

Interorganisationale samenwerking vindt plaats op verschillende organisatieniveaus. Samenwerking op strategisch niveau richt zich op het bepalen en bereiken van de lange termijn doelstellingen en valt onder de verantwoordelijkheid van het topmanagement (Al-Mudimigh, Zairi & Al-Mashari, 2001; Crainic & Laporte, 1997). Strategische beslissingen dienen de toekomst van een organisatie of een samenwerkingsverband en geven in grove lijn vorm aan de uit te voeren strategie. Ondanks het feit dat strategische plannen meestal vrij algemeen zijn geformuleerd, vormt een helder begrip van de doelstellingen en visie een belangrijke succesfactor (Al-Mudimigh, Zairi & Al-Mashari, 2001).

Samenwerking op tactisch niveau richt zich op de implementatie van beleid. Hier vindt een voortdurende afstemming plaats tussen organisatiedoelstellingen en de operationele uitwerking daarvan. Dit niveau valt onder de verantwoordelijkheid van managers en richt zich op de middellange termijn. De focus ligt op de inrichting van de organisatie, de inzet van medewerkers, de toewijzing van middelen en het management van de uitvoeringsprocessen (Crainic & Laporte, 1997).

Op operationeel niveau vindt ten slotte de uitvoering plaats van richtlijnen in concrete maatregelen, daadwerkelijke handelingen en acties (Al-Mudimigh, Zairi & Al-Mashari, 2001). Op operationeel niveau is met name de korte termijn van belang en worden activiteiten verricht, die direct bijdragen aan de totstandkoming van producten of diensten, zoals die aan de klant worden geleverd.

### **3.2 Kwaliteit van samenwerking**

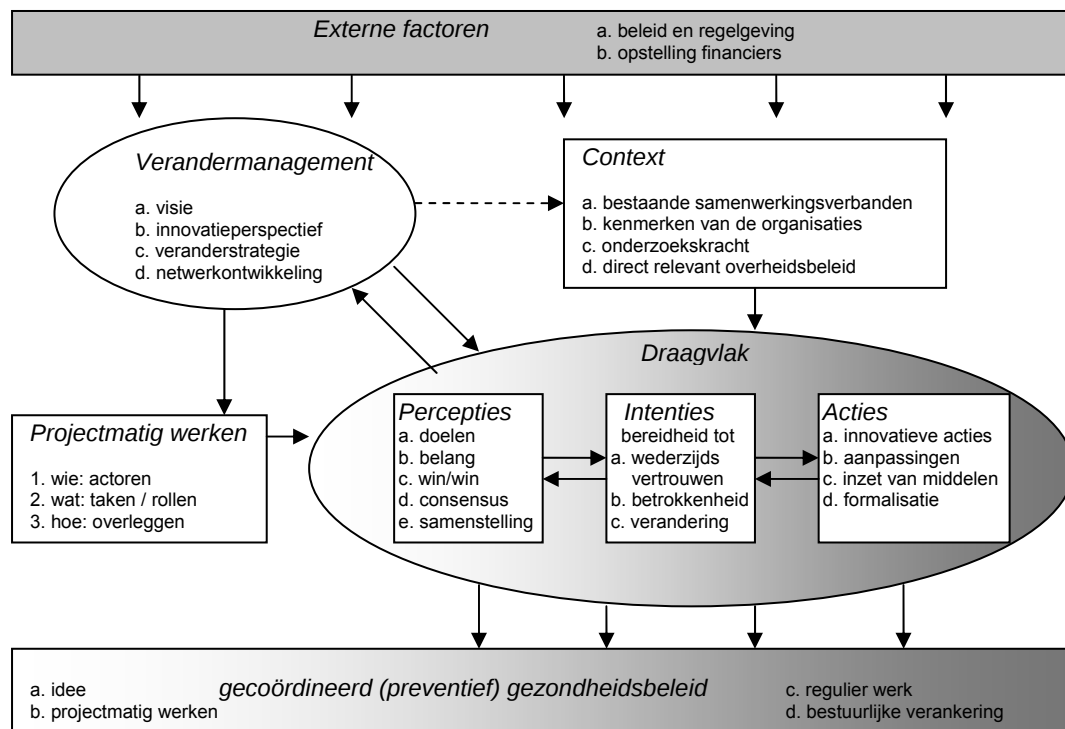
Verschillende factoren zijn van invloed op de kwaliteit van samenwerking. Zo is onder andere wederzijdse afhankelijkheid, flexibiliteit en draagvlak van invloed op de kwaliteit van samenwerking (Berg-Weger & Schneider, 1998; Bronstein, 2002; Parker-Oliver, Bronstein & Kurzejesku, 2005). Draagvlak wordt echter gezien als cruciale factor voor de kwaliteit van interorganisatiele samenwerking.

Met de term draagvlak wordt aangegeven dat meerdere personen in een organisatie, zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau, achter een bepaalde visie, beslissing of activiteit staan. Acceptatie van of instemming met het uitgevoerde of nog te voeren beleid wordt hierbij vaak als uitgangspunt genomen (Becker, Van den Broek, Dekker & Nas, 1996). De kern van het draagvlak wordt gevormd door de waarden die door de betrokkenen gehanteerd worden, deze zijn te vertalen als opvattingen over uitgangspunten, doelstelling en visie (Kwekkeboom, 1999).

Draagvlak vormt een cruciale factor voor interorganisatiele samenwerking. Het voorgenomen beleid van een organisatie of samenwerkingsverband kan immers alleen succesvol gerealiseerd worden als hiervoor bij alle betrokkenen minimaal een matig draagvlak aanwezig is (Kwekkeboom, 1999; Edelenbos & Monnikhof, 2001; Ruland et al, 2003). De aanwezigheid van draagvlak vergroot ook de kans op succes (Bronstein, 2003). Becker et al (1996) spreken van een sterk draagvlak als het probleem wordt erkend én de betrokkenen bereid zijn om dit op te lossen. De sterkte van het draagvlak is echter geen statisch gegeven: nadere kennismaking met of aanpassing dan wel gewenning aan de consequenties kunnen eraan bijdragen dat het draagvlak bij de betrokkenen sterker wordt. De bereidheid om aan de realisatie van beleid bij te dragen kan tot uiting komen in bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van middelen, kennis, deskundigheid of tijd (Kwekkeboom, 1999).

### **3.3 Een model voor interorganisatiele samenwerking**

Een model voor interorganisatiele samenwerking in de gezondheidszorg is het DISC-model (figuur 3). DISC staat voor 'Diagnosis of Sustainable Collaboration' en duidt op het doel van het model, namelijk een 'diagnose' stellen over de huidige status van een samenwerkingsverband op het terrein van integraal gezondheidsbeleid rondom een bepaald gezamenlijk na te streven idee (Leurs et al, 2003). De diagnose is vooral bedoeld om beter zicht te krijgen op de bevorderende en belemmerende factoren van het samenwerkingsverband. Het model geeft de facetten weer die van invloed zijn op het samenwerkingsproces en vertelt daarnaast niet 'hoe', maar wel 'waar' bijsturing wenselijk is om de kans op blijvend succes te vergroten. Afhankelijk van de inzichten die dit oplevert kan de coördinator of opdrachtgever besluiten tot tussentijds bijsturen waardoor de samenwerking kan worden verbeterd en de integrale werkwijze uiteindelijk beter tot zijn recht kan komen. Het DISC-model bestaat uit verschillende clusters van variabelen waarvan verondersteld wordt dat zij de samenwerking bevorderen dan wel belemmeren. De verschillende clusters zijn: 'verandermanagement', 'draagvlak', 'context', 'projectmatig werken', 'externe factoren' en 'gecoördineerd (preventief) gezondheidsbeleid'. In onderstaand model is het DISC-model weergegeven (zie figuur 3).



Figuur 4: Diagnosemodel voor duurzame integrale samenwerking (Leurs et al, 2003).

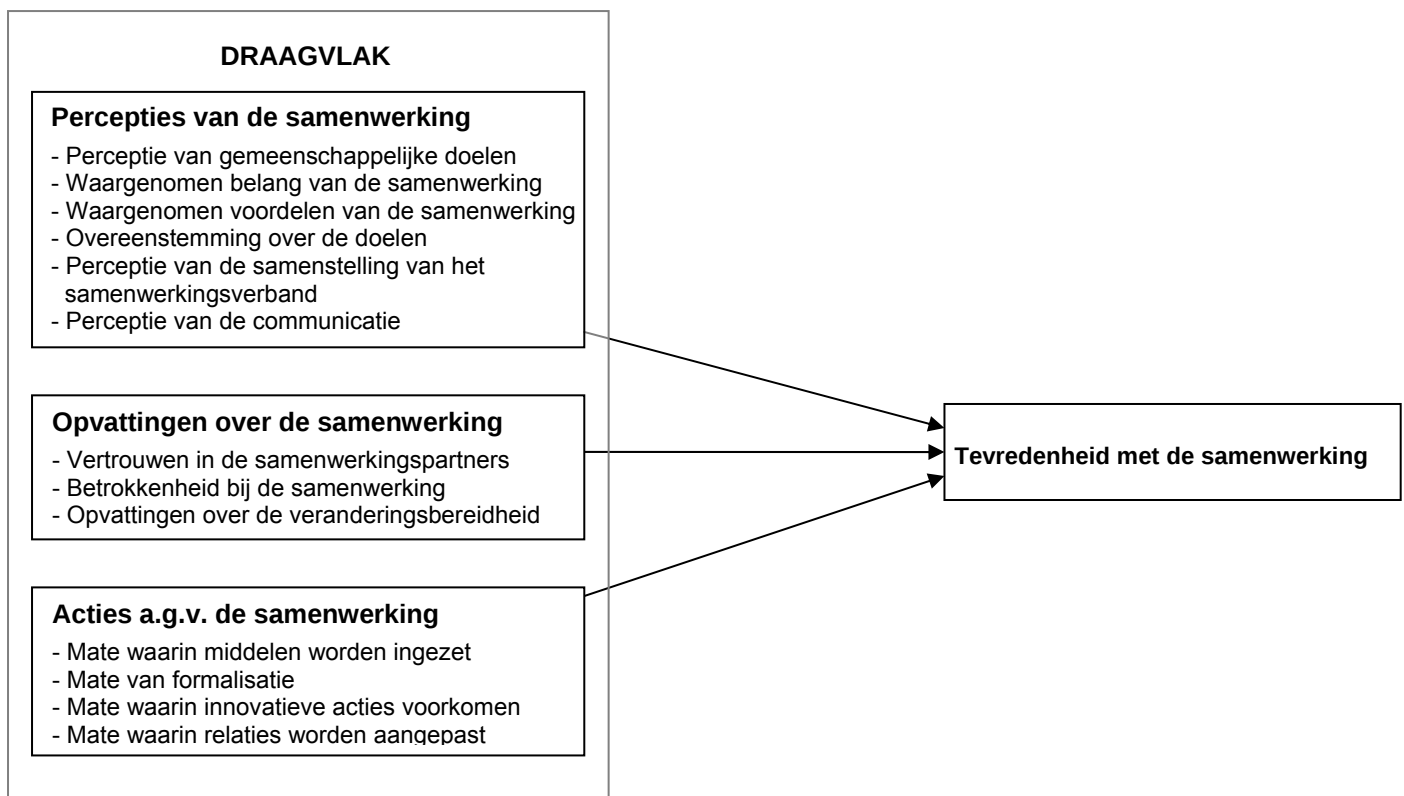
In het DISC-model staan alle clusters met elkaar in verbinding of beïnvloeden elkaar (Leurs et al, 2003). Het cluster externe factoren staat bovenin het model aangegeven als zijnde factoren waarop weinig invloed kan worden uitgeoefend. Deze externe factoren beïnvloeden alle clusters zoals het verandermanagement, de context, het draagvlak, projectmatig werken en uiteindelijk het gecoördineerd preventief gezondheidsbeleid. Het verandermanagement staat vervolgens in relatie tot projectmatig werken en in mindere mate met de context. Daarentegen heeft het verandermanagement een wisselwerking met het draagvlak; het verandermanagement beïnvloedt het draagvlak en andersom. Het verandermanagement heeft geringe invloed op de context. De context weerspiegelt immers het beleid van desbetreffende organisatie en anderen kunnen hier weinig invloed op uitoefenen, dit blijkt uit de onderbroken pijl die de relatie weergeeft tussen verandermanagement en context. Context staat echter wel in verband met het draagvlak en hangt sterker samen met externe factoren dan met het verandermanagement. Het verandermanagement hangt samen met het projectmatig werken, wat inhoudt dat het de wijze waarop binnen het samenwerkingsverband wordt gewerkt, stuurt en ondersteunt. Onderaan in het model staat het uiteindelijke doel van de samenwerking vermeld; gecoördineerd preventief gezondheidsbeleid. Het beleid komt tot stand door het verandermanagement in de integrale samenwerking, door de context van waaruit de samenwerkingspartners aan de samenwerking deelnemen, door de gehanteerde projectmatige werkwijze, en door de grootte van het draagvlak onder de samenwerkingspartners. De variabelen die behoren tot het draagvlak zijn relatief het meest beïnvloedbaar (Ruland et al, 2003).

Binnen dit onderzoek staat het cluster draagvlak van het DISC-model centraal. Het draagvlak op basis van intersectorale samenwerking beslaat de percepties, intenties en acties. In de algemene operationalisatie van het DISC-model worden door Leurs et al (2003) verschillende veronderstellingen

gedaan. Wat betreft de percepties (a-e) wordt gesteld dat de samenwerking beter zal verlopen indien de percepties van de partijen over de visie meer met elkaar overeenstemmen, allen het idee hebben er voordeel van te ondervinden, op deze wijze de eigen doelen beter gerealiseerd kunnen worden, en de juiste partijen bij de samenwerking betrokken zijn. Qua intenties (a-c) wordt gesteld dat om via de samenwerking tot verandering te komen partijen bereid moeten zijn elkaar te vertrouwen en af te zien van concurrentie, zij dienen betrokken te zijn bij het samenwerkingsverband en bereid te zijn zelf te veranderen ten gunste van het gezamenlijk streven. De samenwerking zou vervolgens leiden tot acties (a-d) variërend van zeer innovatief tot beperkte aanpassingen van bestaande relaties, daarnaast worden middelen ingezet en veranderingen geformaliseerd. Binnen dit onderzoek worden de variabelen van het cluster draagvlak nader onderzocht.

### 3.4 Het theoretisch onderzoeksmodel

Op basis van het onderdeel draagvlak van het DISC-model en de wetenschappelijke literatuur is een onderzoeksmodel (zie figuur 5) opgesteld. De percepties van de samenwerking, de opvattingen over de samenwerking en de acties als gevolg van de samenwerking zijn de onafhankelijke variabelen. De tevredenheid met de samenwerking kan in het model gezien worden als een afhankelijke factor. De pijlen in het model veronderstellen causaliteit.



Figuur 5: Theoretisch onderzoeksmodel

In dit onderdeel worden de begrippen uit het theoretisch onderzoeksmodel nader belicht en omschreven.

### **3.4.1 Percepties van de samenwerking**

#### *Perceptie van gemeenschappelijke doelen*

Als wordt gekeken naar de perceptie van gemeenschappelijke doelen in relatie tot de wetenschappelijke literatuur wordt in de eerste plaats door De Wildt (2004) gesteld dat voor alle partijen het motief om deel te nemen aan het samenwerkingsverband moet liggen bij het gemeenschappelijke doel van het initiatief, en vervolgens ook een gezamenlijke visie zal ontstaan. Duidelijke en gezamenlijk goedgekeurde doelstellingen zouden misverstanden voorkomen en valse verwachtingen verminderen (Gray, 1989). Indien sprake is van gezamenlijke doelen zou ook sprake zijn van betrokkenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid hetgeen van belang is bij zowel het stellen, bereiken evenals het behalen van doelen. (Bronstein, 2002; Parker-Oliver, Bronstein & Kurzejesku, 2005; Bronstein 2003). Op basis van deze literatuur wordt de perceptie van gemeenschappelijke doelen binnen dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin men denkt dat binnen de samenwerking sprake is van een gemeenschappelijke doelstelling en visie. De doelstelling heeft hierbij betrekking op het gewenste eindresultaat, de visie op het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft (Koster & Stolze, 2007).

#### *Waargenomen belang van de samenwerking*

In interorganisationale samenwerkingsverbanden spelen vaak belangentegenstellingen. Het is om deze reden belangrijk dat de deelnemende partijen geloven dat hun belangen gedurende het samenwerkingsproces worden beschermd en bevorderd (Gray, 1989). Indien sprake is van wantrouwen en partijen het gevoel hebben dat ze hun eigen belangen onvoldoende kunnen realiseren kan dit leiden tot ontevredenheid. De partijen zullen dan vooral hun eigen belangen afschermen en minder bereid zijn te geven (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2002; Klein Woolthuis & Nooteboom, 2003). Het waargenomen belang van de samenwerking wordt daarom binnen dit onderzoek omschreven als mate waarin men eigen belangen door middel van de samenwerking denkt te realiseren. Het belang heeft hierbij betrekking op de opbrengst van de relatie voor de samenwerkingspartner zelf (Morgan & Hunt, 1994).

#### *Waargenomen voordelen van de samenwerking*

Wanneer er waarde gecreëerd kan worden door samenwerking tussen sectoren is het belangrijk dat de samenwerking voor alle partijen voordeel oplevert (Coogins & Rochlin, 2000; Waddock, 1988). Veel van deze voordelen kunnen afkomstig zijn van wat de andere partijen uit het netwerk inbrengen. Om de verschillende partijen te motiveren is het echter van belang te weten welk voordeel zij kunnen hebben bij deelname aan het samenwerkingsverband (Bruyaert & Van Laeken, 2006). De waargenomen voordelen van de samenwerking worden binnen dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin men denkt dat de samenwerking voordeel oplevert voor de eigen organisatie. Voordeel heeft hierbij betrekking op het creëren van meerwaarde (Ducatteeuw, 2006).

### *Overeenstemming over de doelen*

In een samenwerkingsverband waarin meerdere organisaties vertegenwoordigd zijn is het vaak moeilijk overeenstemming te bereiken (Huxham & Vangen, 2000). Het bereiken van overeenstemming ten aanzien van de doelen van de samenwerking is echter van groot belang omdat het hebben van een heldere doelstelling, visie en kernwaarden duidelijkheid verschaft over het waarom van de samenwerking, de rol en posities van de partijen die deelnemen aan de samenwerking en de verwachtingen ten aanzien van elkaar. In de praktijk blijkt het echter moeilijk helderheid en overeenstemming ten aanzien van de doelen van samenwerking te bewerkstelligen. Vaak streven de verschillende organisaties verschillende doelen na. Ondanks het feit dat men het grotere doel van de samenwerking onderschrijft, blijkt de achterliggende motivatie hiervoor per organisatie te verschillen (Huxham & Vangen, 2000). Op basis van deze literatuur wordt overeenstemming over de doelen binnen dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin binnen de samenwerking sprake is van consensus over de doelstelling, visie en kernwaarden. De doelstelling heeft binnen dit onderzoek betrekking op het gewenste eindresultaat, de visie op het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft (Koster & Stolze, 2007). Kernwaarden zijn de belangrijkste waarden die worden nagestreefd binnen een organisatie (Nieuwenhuis, 2003).

### *Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband*

Wat betreft de samenstelling is het voor het aangaan van een samenwerkingsverband belangrijk dat de juiste partijen hierbij betrokken worden (Van Bohmen, 2005; Samii, Van Wassenhoven & Bhattacharya, 2002). Van der Vange, Pluyter en Bos (1994) stellen dat het binnen een samenwerkingsverband gaat om het mobiliseren van de juiste mensen op het juiste moment. Enerzijds is het van belang dat alle belanghebbenden binnen de samenwerking worden betrokken (Gray, 1989), maar anderzijds mogen niet teveel partijen bij de samenwerking worden betrokken. Te veel partijen verslechtert namelijk de communicatie en de mogelijkheid tot overeenstemming (Huxham & Vangen, 1996). De perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband wordt op basis van deze literatuur binnen dit onderzoek omschreven als het beeld dat men heeft over de competentie, diversiteit en omvang van de samenwerkingspartners.

### *Perceptie van de communicatie*

Uit de literatuur blijkt daarnaast dat een goede communicatie eveneens van belang is (Berg-Weger & Schneider, 1998). Niet alleen moet sprake zijn van voldoende communicatie over het proces van samenwerken en de uitkomsten van het samenwerkingsproces, ook moet sprake zijn van zowel geschreven als mondelinge communicatie tussen de samenwerkingspartners onderling (Parker-Oliver, Bronstein & Kurzejesku, 2005; Bronstein 2002). Onder de perceptie van de communicatie wordt binnen dit onderzoek het beeld dat men heeft over de volledigheid, tijdigheid en juistheid van de communicatie binnen de samenwerking verstaan. Communicatie heeft hierbij betrekking op het overdragen of uitwisselen van informatie met de bedoeling de kennis, de houding of het gedrag van anderen te beïnvloeden (Schellens, Klaassen & De Vries, 2000).

### **3.4.2 Opvattingen over de samenwerking**

#### *Vertrouwen in de samenwerkingspartners*

Een gezonde samenwerkingsrelatie dient geworteld te zijn in vertrouwen (Van der Vange, Pluyter & Bos, 1994). Vertrouwen wordt echter niet gegeven maar moet worden verdiend op grond van gedrag. Door interactie tussen de partijen en het inzichtelijk maken van de doelen, motieven en belangen voor de andere partij kan het vertrouwen eveneens groeien. Het vertrouwen in de samenwerkingspartners wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin binnen de samenwerking sprake is van wederzijds vertrouwen. Vertrouwen is hierbij de verwachtingen die de partijen hebben van de samenwerking, en het toekomstige gedrag van de partners in relatie tot het realiseren van de verwachtingen (Van Bohmen, 2005).

#### *Betrokkenheid bij de samenwerking*

Betrokkenheid vormt een belangrijke factor die eveneens is gerelateerd aan het succes van het samenwerkingsverband (Van Bohmen, 2005). Een samenwerkingsverband vereist een actieve betrokkenheid van alle partijen (Waddock, 1988). Kanter (1994) stelt dat partijen investeren om hun respect voor het samenwerkingsverband en de andere partij te laten zien. Een investering door alle partijen zou wederkerigheid creëren. Indien sprake is van te weinig vooruitgang binnen de samenwerking zou dit vaak te wijten zijn aan het tekort aan betrokkenheid van de deelnemende partijen (Huxham & Vangen, 2006). De betrokkenheid bij de samenwerking wordt binnen dit onderzoek omschreven als de mate waarin men zich betrokken voelt bij het samenwerkingsverband. Betrokkenheid heeft hier betrekking op het vertrouwen van een partner dat een relatie met een ander zo belangrijk is dat een maximale inspanning wordt verricht zodat de relatie stand houdt (Morgan & Hunt, 1994).

#### *Opvattingen over de veranderingsbereidheid*

Organisaties en werknemers worden steeds vaker met veranderingen geconfronteerd en ook binnen samenwerkingsverbanden komen veranderingen voor. Het gedrag van de betrokken partijen is hierbij grotendeels bepalend voor het al of niet slagen van veranderingsprojecten (Carr, Hard & Trahant, 1996). Steun of wel bereidheid tot verandering van werknemers uit zich in de bereidheid om mee te werken aan aanpassingen die voortvloeien uit eisen die de omgeving van een organisatie aan de samenwerking stelt (Wissema, Messer, & Wijers, 1986). De opvattingen over de veranderingsbereidheid worden binnen dit onderzoek omschreven als de mate waarin men bereid is tot verandering ten gunste van het samenwerkingsverband. Bereidheid tot verandering heeft hier betrekking op een positieve gedragsintentie van een partner ten aanzien van de invoering van een verandering (Metselaar, 1997).

### **3.4.3 Acties als gevolg van de samenwerking**

#### *Mate waarin innovatieve acties voorkomen*

Het komt ten goede komt aan de kwaliteit van samenwerking als sprake is van zichtbaarheid van resultaten. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van gezamenlijke activiteiten, programma's of projecten

die zonder de samenwerking niet hadden kunnen plaatsvinden (Parker-Oliver, Bronstein & Kurzejesku, 2005). Samenwerking heeft daarnaast een positief effect op de innovatiekracht. Indien sprake is van vertrouwen creëren samenwerkingsverbanden nieuwe, innovatieve oplossingen voor problemen, de actoren worden dan gestimuleerd informatie uit te wisselen en te investeren in de samenwerking (Edelenbos & Klijn, 2003). Samenwerkingsverbanden maken het daarnaast mogelijk dat organisaties van elkaars specialisme leren waardoor ook de kwaliteit van de innovatie toeneemt (Nueno & Oosterveld, 1988). De mate waarin innovatieve acties voorkomen heeft binnen dit onderzoek betrekking op de mate waarin gezamenlijke gezondheidsbevorderings- of preventieactiviteiten worden voortgebracht als gevolg van de samenwerking. Gezondheidsbevorderende activiteiten hebben hierbij betrekking op activiteiten gericht op het bevorderen van een gezonde leefstijl en gezondheidstoestand. Preventieactiviteiten richten zich op het voorkómen of vroeg signaleren van een ziekte bij een individu (Witte & Busch, 2005).

#### *Mate waarin relaties worden aangepast*

Wat betreft het aanpassen van bestaande relaties kan worden gesteld dat op lange termijn de effectiviteit van de samenwerking kan worden verbeterd door het ontstaan van vertrouwen en stabiliteit (Van Bohmen, 2005). Vertrouwen ontstaat op de lange termijn wanneer relaties tussen organisaties en persoonlijke verhoudingen worden ontwikkeld, en wanneer het resultaat van succesvol gemeenschappelijk optreden duidelijk is (Huxham & Vangen, 1996). Binnen dit onderzoek heeft de mate waarin relaties worden aangepast betrekking op de mate waarin samenwerkingsrelaties in de loop der tijd veranderen. Samenwerkingsrelaties hebben betrekking op het geheel van onderlinge afspraken met betrekking tot de coöperatie tussen de betrokken partners (Van Dale, 2007).

#### *Mate waarin middelen worden ingezet*

Meerdere partijen samen beschikken over meerdere middelen, waardoor grotere projecten of meer aspecten van een project kunnen worden aangepakt (Van Bohemen, 2005). Als binnen een samenwerkingsverband de unieke mogelijkheden en middelen van elke partij worden gecombineerd, kunnen op deze wijze resultaten geleverd worden die het afzonderlijk handelen van elke sector overtreffen (Coogins & Rochlin, 2000). Daarnaast wordt gesteld dat inzet van middelen door meerdere partijen een meerwaarde oplevert doordat de partijen elkaar versterken (Van Bohemen, 2005). Wat betreft de inzet van middelen stellen Poole en McPhee (1983) dat zowel hulpbronnen als regels nodig zijn om doelen te bereiken. Regels zijn van belang omdat deze aangeven aan hoe een organisatie of samenwerkingsverband haar doelen moet behalen. Hulpmiddelen hebben betrekking op de mogelijkheden van organisatieleden om verrichtingen gedaan te krijgen. Twee soorten hulpmiddelen kunnen hierbij worden onderscheiden. In de eerste plaats hebben allocatieve hulpbronnen betrekking op materiële middelen en vormen van hulp zoals tijd en geld, daarnaast hebben autoritaire hulpbronnen betrekking op interpersoonlijke kenmerken van organisatieleden zoals samenhang, ervaring of status. De mate waarin middelen worden ingezet worden binnen dit onderzoek omschreven als de mate waarin zowel allocatieve als autoritaire hulpbronnen worden ingezet ten

behoefte van het samenwerkingsverband. Hierbij worden de definities van hulpbronnen gehanteerd zoals gegeven door Poole en McPhee (1983).

#### *Mate van formalisatie*

Formalisatie houdt verband met de mate van vertrouwen (Nooteboom, 2002). Zo kan een eenvoudig contract de basis vormen om vertrouwen op te bouwen, maar daarnaast kan vertrouwen ook nodig zijn alvorens een contract op wordt gesteld. Sullivan en Skelcher (2002) stellen dat op de lange termijn zowel vertrouwen als formele contractuele elementen van belang zijn. Het formaliseren van veranderingen en afspraken is vaak van groot belang voor het welslagen van de samenwerking. Daarbij kan het opstellen van een contract meerdere functies hebben. Zo kan een contract dienen als de bezegeling van het vertrouwen tussen de partijen, als een handvat om de samenwerking in goede banen te leiden en misverstanden te voorkomen, maar ook kan het dienen om de belangen van de verschillende partijen veilig te stellen (Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2002). De mate van formalisatie wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin sprake is van het schriftelijk vastleggen van handelingen, beslissingen en regels (Zuurmond, 1994).

#### **3.4.4 Tevredenheid met de samenwerking**

Tevreden werknemers presteren beter en zijn eerder geneigd tot het vertonen van algemeen positiever gedrag voor de organisatie of het samenwerkingsverband, dan werknemers die niet of minder tevreden zijn (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Tevredenheid is daarnaast van belang omdat het wordt beschouwd als een belangrijke indicator van de kwaliteit van een product, dienst of in dit geval samenwerkingsverband (Anderson & Sullivan, 1993; Brady, Cronin & Brand, 2002; Dabholkar, 1995). Tevredenheid met de samenwerking wordt binnen dit onderzoek omschreven als de tevredenheid met zowel de samenwerking in het algemeen als de tevredenheid met de samenwerkingspartners. Hierbij wordt uitgegaan van de definitie van tevredenheid van Bloemer (1993) die stelt dat sprake is van tevredenheid als de uitkomst van een subjectieve evaluatie of het gekozen alternatief overeenkomt met de verwachtingen van een subject over dat alternatief, of deze overtrekt.

#### **3.4.5 Draagvlak en tevredenheid gerelateerd**

De variabelen die behoren tot het draagvlak worden allen beïnvloed door individuele cognities. Cognities hebben betrekking op alles wat 'intern' aanwezig is; kennis, opinies, opvattingen en gevoelens (O'Keefe, 2002). Evenals percepties, opvattingen en acties is ook tevredenheid een variabele die zeer sterk wordt beïnvloed door individuele cognities en daarmee het resultaat is van een subjectieve evaluatie. Draagvlak blijkt daarnaast een belangrijke factor te zijn voor de kwaliteit van interorganisatorische samenwerking en tevredenheid wordt beschouwd als een belangrijke indicator van de kwaliteit van een product (Anderson & Sullivan, 1993). In verband met de gemeenschappelijke eigenschap van subjectiviteit en het gegeven dat tevredenheid dient als belangrijke indicator van kwaliteit wordt binnen dit onderzoek verondersteld dat het draagvlak dient als voorspeller voor de tevredenheid met de samenwerking.

## 4. Onderzoeksopzet

De kwaliteit van interorganisationele samenwerking wordt binnen dit onderzoek getoetst aan hand van twee casussen: SPOT en de Gezondheidswijzer Plus.

### 4.1 Casus SPOT

#### 4.1.1 Respondenten

Met betrekking tot het SPOT zijn op strategisch niveau zes personen in het TOP betrokken. Deze deelnemers bestaan uit de directies van Adhesie, Bureau Jeugdzorg, de GGD Regio Twente, Jarabee, Mediant en Tactus. Vijf deelnemers van het TOP hebben de uiteindelijke vragenlijst ingevuld, dit is 83,3% van de TOP leden.

Op tactisch niveau zijn vijftien personen betrokken in het PPT. Van deze vijftien personen hebben tien personen deelgenomen aan het onderzoek. Zowel Stichting Vrouwenopvang Overijssel, de Raad voor de Kinderbescherming als Slachtofferhulp Nederland nemen geen deel aan het SPOT, zodoende zijn de vier vertegenwoordigers van deze organisaties niet voor het onderzoek benaderd. Daarnaast was de vertegenwoordiger van Expertis niet langer werkzaam binnen deze organisatie waardoor ook deze niet aan het onderzoek heeft deelgenomen. Als wordt gekeken naar de betrokken instellingen kan worden gesteld dat 90,9% van de PPT leden heeft deelgenomen aan het onderzoek. Van de respondenten waren twee personen afkomstig van zowel Adhesie als van de GGD Regio Twente, en één persoon van Bureau Jeugdzorg, Halt Twente, Jarabee Jeugdzorg in Twente, Mediant, de Politie Twente en van het Tactus.

Op operationeel niveau is sprake van een werkgroep waarbij zestien personen zijn betrokken. Vier van deze personen gaven aan nog nooit een overleg te hebben bijgewoond en hebben niet aan het onderzoek deelgenomen, daarnaast waren twee leden niet in staat de vragenlijst in te vullen. Op operationeel niveau hebben zodoende tien personen, ofwel 62,5% van de werkgroepleden, aan het onderzoek deelgenomen. Van de respondenten waren twee personen afkomstig van de GGD Regio Twente, en van de organisaties Thuiszorg Noord West Twente, Adhesie, Mediant, Carint, Jarabee, Halt Twente, de Politie Twente, en Tactus was één persoon afkomstig.

#### 4.1.2 Ontwikkeling vragenlijst

Met behulp van wetenschappelijke literatuur zijn de theoretische concepten uit het onderzoeksmodel geoperationaliseerd en is een vragenlijst opgesteld. Vervolgens is met deze conceptversie van de vragenlijst een pretest gehouden onder drie medewerkers van SPOT. Deze medewerkers waren afkomstig van zowel het strategisch, tactisch als operationeel management van de samenwerking. De pretest bestond uit individuele diepte-interviews. Met behulp van deze methode is meer inzicht verworven in de theoretische concepten en is gevraagd naar de duidelijkheid, de volledigheid, de relevantie en de bruikbaarheid van de vragen.

De pretest leverde een aantal belangrijke punten ter verbetering van de vragenlijst op. Zo bleek uit de interviews dat de communicatie en met name de frequentie en tijdigheid waarmee wordt gecommuniceerd van belang is voor het draagvlak en het verloop van de samenwerking. Deze factor is daarom aan het onderzoeksmodel en de vragenlijst toegevoegd. Aan hand van de resultaten van de pretest is de definitieve vragenlijst opgesteld.

#### **4.1.3 Definitieve vragenlijst**

Het uiteindelijke meetinstrument om de samenwerking binnen het preventieprogramma SPOT te toetsen betreft een vragenlijst. In het appendix is de definitieve vragenlijst (bijlage 1) opgenomen. De uiteindelijke vragenlijst bestond uit drie onderdelen; de percepties van de samenwerking, de opvattingen over de samenwerking en de acties als gevolg van de samenwerking.

In het onderstaande wordt voor deze drie onderdelen van de vragenlijst een beschrijving gegeven van de gemeten variabelen en de betrouwbaarheid van de schaal (N=41). Opgemerkt moet worden dat in de definitieve vragenlijst gesproken wordt over “SPOT” of “de Gezondheidswijzer Plus” in plaats van “het preventieprogramma”.

#### **Percepties van de samenwerking**

##### *Perceptie van gemeenschappelijke doelen*

De perceptie van gemeenschappelijke doelen is getoetst met behulp van twee items. Er is gevraagd: *Is naar uw mening sprake van een gemeenschappelijke doelstelling met betrekking tot het preventieprogramma?* en *Is naar uw mening sprake van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot het preventieprogramma?*. De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *beslist niet/beslist wel*, een hogere score duidt op een hogere aanwezigheid van gemeenschappelijke doelen. Aan hand van Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten kan worden gesteld dat de vragen hoog correleren ( $r = 0,76$ ,  $p < .01$ ).

##### *Waargenomen belang van de samenwerking*

In hoeverre de samenwerking belang oplevert voor de eigen organisatie is gemeten middels één item. Hierbij is gevraagd: *In hoeverre kan uw organisatie naar uw mening door middel van het preventieprogramma eigen doelen realiseren?*. De 5-punts Likert schaal liep van *zeer slecht/zeer goed*. Hoe hoger de score, des te groter het belang en daarmee de mate waarin eigen doelen kunnen worden gerealiseerd.

##### *Waargenomen voordelen van de samenwerking*

In hoeverre de samenwerking voordeel oplevert is gemeten door middel van tien items. Hierbij is gevraagd: *In hoeverre zijn de volgende voordelen naar uw mening voor uw organisatie aan het preventieprogramma verbonden?* De volgende voordelen werden genoemd: *een hogere efficiëntie, een hogere effectiviteit, een krachtigere stem uitbrengen, het leren kennen van de overige organisaties, naamsbekendheid, drempelverlagend, onderlinge afstemming, netwerken, een betere preventie en een integrale benadering*. De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *beslist niet/beslist wel*.

Hoe hoger de score, des te hoger het waargenomen voordeel. Aan hand van Cronbach's alpha kan ook hier worden gesteld dat de schaal voldoende betrouwbaar is ( $\alpha = 0,89$ ). Daarnaast is gevraagd: *In hoeverre brengt deelname aan het preventieprogramma voor uw organisatie voordelen met zich mee?*. Hierbij kon men antwoorden middels een 5-punts Likert schaal die liep van *zeer weinig voordelen/zeer veel voordelen*. Aan hand van Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten kan worden gesteld dat vraag hoog correleert met de vorige schaal ( $r = 0,72$ ,  $p < .01$ ).

#### *Overeenstemming over de doelen*

De overeenstemming over de doelen is gemeten met behulp van drie items. Hierbij is gevraagd: *In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de visie met betrekking tot het preventieprogramma?* *In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de doelstelling met betrekking tot het preventieprogramma?* en *In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de kernwaarden met betrekking tot het preventieprogramma?*. Hierbij liep de 5-punts Likert schaal van *zeer weinig overeenstemming/zeer veel overeenstemming*. Hoe hoger de score, des te meer is sprake van overeenstemming over de doelen. Op basis van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat de schaal voldoende betrouwbaar is ( $\alpha = 0,75$ ).

#### *Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband*

De perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband is gemeten door zeven stellingen, deze luiden: *De juiste partners zijn bij het preventieprogramma betrokken*, *De partners zijn voldoende competent*, *De partners zijn voldoende divers*, *Eén of meerdere partners worden gemist*, *De kleine omvang gaat ten koste van de samenwerking*, *Er zijn teveel partners bij de samenwerking betrokken*, *De grote omvang gaat ten koste van de samenwerking*. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert schaal die liep van *geheel oneens/geheel eens*. Een hogere score duidt op een positievere perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband. Aan hand van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat de schaal ( $\alpha = 0,66$ ) voldoende betrouwbaar is.

#### *Perceptie van de communicatie*

De perceptie van de communicatie is gemeten door vijf stellingen, deze luiden: *Binnen de samenwerking wordt goed gecommuniceerd over het preventieprogramma*, *Binnen de samenwerking wordt voldoende gecommuniceerd over het preventieprogramma*, *Binnen de samenwerking wordt tijdig gecommuniceerd over het preventieprogramma*, *Binnen de samenwerking wordt over belangrijke zaken met betrekking tot het preventieprogramma gecommuniceerd* en *Ik ben tevreden over de communicatie met betrekking tot het preventieprogramma*. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert schaal die liep van *geheel oneens/geheel eens*. Een hogere score duidt op een positievere perceptie van de communicatie. Op basis van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat de schaal zeer betrouwbaar is ( $\alpha = 0,95$ ).

## **Opvattingen over de samenwerking**

### *Vertrouwen in de samenwerkingspartners*

Het vertrouwen in de samenwerkingspartners is gemeten met drie stellingen, deze luiden: *Ik vertrouw de partners volledig met betrekking tot het preventieprogramma*, *Ik vertrouw de partners volledig ondanks het eigenbelang van de organisaties* en *Ik vertrouw de partners volledig ondanks de onderlinge concurrentie*. De 5-punts Likert schaal liep van *geheel oneens/geheel eens*. Hoe hoger de score, des te groter is het vertrouwen in de samenwerkingspartners. Aan hand van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat sprake is van een zeer betrouwbare schaal ( $\alpha = 0,95$ ).

### *Betrokkenheid bij de samenwerking*

De betrokkenheid bij de samenwerking is getoetst aan de hand van drie items. De eerste vraag luidde: *In hoeverre voelt u zich betrokken bij het preventieprogramma?* De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *helemaal niet betrokken/heel erg betrokken*. Bij de overige twee items is gevraagd: *Geef aan in hoeverre u zich door de onderstaande factoren betrokken voelt bij het preventieprogramma*. De volgende factoren werden genoemd: *Er gaat veel aandacht uit naar het preventieprogramma* en *Ik voel me betrokken bij de doelstelling*. De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *geheel oneens/geheel eens*. Hoe hoger de score, des te hoger is de betrokkenheid. Op basis van Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten kan worden gesteld dat de vragen voldoende correleren ( $r = 0,49$ ,  $p < .01$ ).

### *Opvattingen over de veranderingsbereidheid*

De opvattingen over de bereidheid tot verandering is gemeten door middel van drie stellingen, deze luiden: *Als het preventieprogramma aanpassingen vraagt van mijn organisatie, sta ik daar voor open*. *Ik heb de mogelijkheid eventuele aanpassingen in mijn organisatie ten behoeve van het preventieprogramma door te voeren* en *Er zijn zaken in mijn organisatie die ik wil veranderen ten behoeve van het preventieprogramma*. De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *geheel oneens/geheel eens*. Hoe hoger de score, des te meer is men bereid te veranderen. Op basis van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat de schaal voldoende betrouwbaar is ( $\alpha = 0,78$ ). Daarnaast is gevraagd: *Geef aan in hoeverre de samenwerking leidt tot verandering*, de 5-punts Likert schaal liep hierbij van *beslist niet/beslist wel*. Aan hand van Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten kan worden gesteld dat de vragen hoog correleren ( $r = 0,75$ ,  $p < .01$ ).

## **Acties als gevolg van de samenwerking**

### *Mate waarin middelen worden ingezet*

In hoeverre middelen worden ingezet ten behoeve van het samenwerkingsverband is getoetst door middel van vijf items. Hierbij is gevraagd: *Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent*. De volgende middelen werden genoemd: *de inzet van menskracht*, *tijd*, *middelen*, *kennis* en *het eigen netwerk*. De 5-punts Likert schaal liep van *helemaal geheel oneens/geheel eens*. Hoe hoger de score, des te meer middelen worden er ingezet. Aan hand van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat de schaal te accepteren is ( $\alpha = 0,81$ ).

#### *Mate van formalisatie*

De mate van formalisatie is getoetst middels één item. De vraag luidde: *In hoeverre zijn afspraken in het kader van het preventieprogramma binnen de samenwerking formeel vastgelegd?* De 5-punts Likert schaal liep van *geheel oneens/geheel eens*. Hoe hoger de score, des te meer is sprake van het formaliseren van veranderingen.

#### *Mate waarin innovatieve acties voorkomen*

De mate waarin innovatieve acties voorkomen is getoetst middels één item. De vraag luidde: *Geef aan in hoeverre de samenwerking met betrekking tot het preventieprogramma leidt tot acties*, de 5-punts Likert schaal liep hierbij van *beslist niet/beslist wel*. Hoe hoger de score, des te meer acties heeft het samenwerkingsverband tot gevolg.

#### *Mate waarin relaties worden aangepast*

In hoeverre als gevolg van de samenwerking relaties worden aangepast is gemeten middels één item. De vraag luidde: *In hoeverre zijn bestaande relaties met partners als gevolg van het preventieprogramma aangepast?* De 5-punts Likert schaal liep hierbij van *nooit/veelvuldig*. Hoe hoger de score, des te vaker worden relaties aangepast.

### **Tevredenheid met de samenwerking**

De tevredenheid met de samenwerking is gemeten door middel van dertien items (N=26). Hierbij is gevraagd: *In onderstaand overzicht treft u organisaties aan die deelnemen aan het preventieprogramma. Geef aan hoe u de samenwerking met deze organisaties ervaart.* De volgende twaalf organisaties werden genoemd: *GGD Regio Twente, Adhesie, Mediant, de Politie Twente, Tactus, Halt Twente, Bureau Jeugdzorg Overijssel, Jarabee jeugdzorg in Twente, Expertis Onderwijsadviseurs, Algemeen Maatschappelijk Werk, Jarabee, Carint en Livio*. Daarnaast is ook de algemene samenwerking getoetst door te vragen: *Geef aan hoe u de samenwerking met betrekking tot het preventieprogramma in het algemeen ervaart?* De 5-punts Likert schaal liep bij alle items van *zeer slecht/zeer goed*. Hoe hoger de score, des te hoger is de tevredenheid met de samenwerking. Aan hand van Cronbach's alpha kan worden gesteld dat sprake is van een betrouwbare schaal ( $\alpha = 0,78$ ).

#### **4.1.4 Procedure**

Aan het onderzoek naar SPOT hebben deelnemers uit zowel het strategische (TOP), tactische (PPT) als het operationele niveau van het Samenwerkingsverband Preventie deelgenomen. De leden van zowel TOP als PPT zijn in de eerste plaats via e-mail benaderd, vervolgens is telefonisch een persoonlijke afspraak gemaakt om hen de vragenlijst voor te leggen. Het afnemen van de vragenlijst nam ongeveer 40 minuten in beslag. Indien het niet mogelijk was een persoonlijke afspraak te maken, werd de vragenlijst toegestuurd en was er de mogelijkheid om telefonisch vragen te stellen. Op operationeel niveau zijn de betrokkenen van SPOT eveneens via e-mail benaderd, ook hebben zij de vragenlijst toegestuurd gekregen en hadden zij de mogelijkheid tot het telefonisch stellen van vragen.

#### **4.1.5 Analyse**

De kwantitatieve data is na het verzamelen ingevoerd in SPSS 14.0 for Windows. Naast het meten van de betrouwbaarheid zijn ook gemiddelden berekend en regressieanalyses uitgevoerd. In verband met het lage aantal respondenten is daarnaast gebruik gemaakt van verschillende non-parametrische toetsen zoals Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten en de Kruskal-Wallis H toets. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten nader besproken.

De kwalitatieve data die naar voren is gekomen uit de pretest is getranscribeerd en vervolgens handmatig geanalyseerd. Deze kwalitatieve data is vervolgens gebruikt voor de ontwikkeling van de definitieve vragenlijst.

## **4.2 Casus Gezondheidswijzer Plus**

### **4.2.1 Respondenten**

Met betrekking tot Gezondheidswijzer Plus zijn op strategisch niveau vijf participanten van het TOP betrokken. Deze participanten bestaan uit de directies van Bureau Jeugdzorg, de GGD Regio Twente, Jarabee, Mediant en Tactus. De uiteindelijke vragenlijst is door vier deelnemers van het TOP ingevuld, dit is 80% van de betrokken TOP leden.

Op tactisch niveau zijn vijftien personen betrokken in het PPT. Van deze vijftien personen zijn zes personen betrokken bij Gezondheidswijzer Plus, al deze betrokkenen hebben aan het onderzoek deelgenomen waardoor sprake is van een respons van 100%. Van deze zes personen waren twee vertegenwoordigers afkomstig van de GGD Regio Twente, en was één vertegenwoordiger afkomstig van Bureau Jeugdzorg, Jarabee Jeugdzorg in Twente, het Mediant, en Tactus.

Op operationeel niveau zijn eveneens zes personen in de werkgroep betrokken. Al deze zes participanten hebben deelgenomen aan het onderzoek waardoor ook hier kan worden gesteld dat sprake is van een respons van 100%. Twee participanten waren afkomstig van de GGD Regio Twente, en van de organisaties Bureau Jeugdzorg, Jarabee, het Mediant, en Tactus was één persoon afkomstig.

### **4.2.2 Ontwikkeling vragenlijst**

De ontwikkeling van de vragenlijst waarmee de samenwerking met betrekking tot het preventieprogramma de Gezondheidswijzer Plus is getoetst was grotendeels gelijk aan de vragenlijst waarvan gebruik is gemaakt om de samenwerking met betrekking tot SPOT te toetsen. Toegevoegd moet echter worden dat met de conceptversie van de vragenlijst is ook een pretest is gehouden onder drie medewerkers van de Gezondheidswijzer Plus. Deze medewerkers waren afkomstig van zowel het strategisch, tactisch als operationeel management van de samenwerking. Voor meer informatie over de ontwikkeling van de vragenlijst wordt verwezen naar paragraaf 4.1.2.

#### **4.2.3 Definitieve vragenlijst**

De vragenlijst waarmee de samenwerking met betrekking tot de preventieprogramma's SPOT en de Gezondheidswijzer Plus is getoetst was grotendeels identiek. Alleen de tevredenheid met de samenwerking is binnen dit preventieprogramma gemeten door middel van zeven items (N=15). Hierbij is gevraagd: *In onderstaand overzicht treft u organisaties aan die deelnemen aan het preventieprogramma. Geef aan hoe u de samenwerking met deze organisaties ervaart.* De volgende vijf organisaties werden genoemd: *GGD Regio Twente, Mediant, Tactus, Bureau Jeugdzorg Overijssel en Jarabee jeugdzorg in Twente.* Daarnaast is ook de algemene samenwerking getoetst door te vragen: *Geef aan hoe u de samenwerking met betrekking tot het preventieprogramma in het algemeen ervaart?* De 5-punts Likert schaal liep bij alle items van *zeer slecht/zeer goed*. Hoe hoger de score, des te hoger is de tevredenheid met de samenwerking. Aan hand van Cronbach's alpha kan ook hier worden gesteld dat sprake is van een betrouwbare schaal ( $\alpha = 0,54$ ).

Voor een beschrijving van de overige variabelen en de betrouwbaarheid van de schaal wordt verwezen naar paragraaf 4.1.3.

#### **4.2.4 Procedure**

Aan het onderzoek naar de Gezondheidswijzer Plus hebben deelnemers uit zowel het strategische (TOP), tactische (PPT) als het operationele niveau van het Samenwerkingsverband Preventie deelgenomen. Ook binnen het onderzoek naar de Gezondheidswijzer Plus zijn de leden van zowel TOP als PPT in de eerste plaats via e-mail benaderd. Vervolgens is telefonisch een persoonlijke afspraak gemaakt om hen de vragenlijst voor te leggen, het afnemen van de vragenlijst nam ongeveer 40 minuten in beslag. Indien het niet mogelijk was een persoonlijke afspraak te maken, werd de vragenlijst toegestuurd en was er de mogelijkheid om telefonisch vragen te stellen. Op operationeel niveau zijn de betrokkenen van SPOT eveneens via e-mail benaderd, ook hebben zij de vragenlijst toegestuurd gekregen en hadden zij de mogelijkheid tot het telefonisch stellen van vragen.

#### **4.2.5 Analyse**

De data met betrekking tot de Gezondheidswijzer Plus is op dezelfde wijze geanalyseerd als de data met betrekking tot SPOT. In paragraaf 4.1.5 is een beschrijving gegeven van de wijze waarop zowel de kwalitatieve als kwantitatieve data is geanalyseerd.

## 5. Resultaten

### 5.1 Resultaten casus SPOT

#### 5.1.1 Beschrijvende gegevens

##### Percepties van de samenwerking

##### *Perceptie van gemeenschappelijke doelen*

In tabel 5.1 is de perceptie van gemeenschappelijke doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.1 – Perceptie van gemeenschappelijke doelen: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                           | Strategisch<br>niveau<br>(N=5) |     | Organisatieniveau            |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | SPOT als<br>geheel<br>(N=25) |     |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
|                                                           |                                |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=10) |     |                                    |     |                              |     |
|                                                           | M                              | SD  | M                            | SD  | M                                  | SD  | M                            | SD  |
| Is sprake van een gemeenschappelijke visie?               | 2,8                            | 0,8 | 3,7                          | 0,7 | 2,9                                | 0,9 | 3,2                          | 0,9 |
| Is sprake van een gemeenschappelijke doelstelling?        | 2,6                            | 0,5 | 3,4                          | 1,2 | 3,0                                | 0,8 | 3,1                          | 1,0 |
| <i>Construct: Perceptie van gemeenschappelijke doelen</i> | 2,7                            | 0,7 | 3,6                          | 0,9 | 3,0                                | 0,8 | 3,1                          | 0,8 |

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de resultaten met betrekking tot de perceptie van een gemeenschappelijke visie en doelstelling van zowel het strategische en operationele organisatieniveau lager uitkomen dan de resultaten op tactisch niveau. Opmerkelijk is daarnaast dat op strategisch niveau het minst sprake is van gemeenschappelijke doelen, de scores komen hier net onder het gemiddelde uit. Hierop volgt het operationele niveau waar de scores eveneens rond het gemiddelde uitkomen. Op het tactische niveau komen de resultaten boven het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat geen significant verschil bestaat tussen het strategische, tactische en operationele niveau wat betreft het construct perceptie van gemeenschappelijke doelen ( $\chi^2(2, 25) = 4.339, p=.11$ ).

##### *Waargenomen belang van de samenwerking*

In tabel 5.2 is het waargenomen belang van de samenwerking voor de eigen organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.2 – Waargenomen belang van de samenwerking: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                              | Strategisch<br>niveau<br>(N= 5) |     | Organisatieniveau            |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | SPOT als<br>geheel<br>(N=25) |     |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
|                                                                              |                                 |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=10) |     |                                    |     |                              |     |
|                                                                              | M                               | SD  | M                            | SD  | M                                  | SD  | M                            | SD  |
| In hoeverre kan uw organisatie naar uw mening d.m.v. SPOT doelen realiseren? | 3,4                             | 0,9 | 3,3                          | 0,9 | 3,0                                | 0,7 | 3,2                          | 0,8 |

Een opvallende bevinding is het feit dat de resultaten op de verschillende organisatieniveaus allen uitkomen rond een neutraal gemiddelde. Op strategisch niveau is de score het hoogst als wordt gekeken naar de mate waarin men denkt dat de eigen organisatie door middel van het preventieprogramma doelen kan reageren, hierop volgen het tactische en vervolgens het operationele niveau. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat geen significant verschil bestaat tussen het strategische, tactische en operationele niveau ( $\chi^2(2, 25) = 1.164, p=.56$ ).

#### *Waargenomen voordeel van de samenwerking*

Tabel 5.3 geeft aan in hoeverre het preventieprogramma SPOT voordeel oplevert voor de verschillende organisaties op de verschillende organisatieniveaus.

Tabel 5.3 – Waargenomen voordeel van de samenwerking: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                                    | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                                    | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                                                    | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre brengt het preventieprogramma voordelen voor uw organisatie met zich mee? <sup>1</sup> | 3,8                       | 0,4 | 3,2                    | 1,2 | 2,8                        | 1,2 | 3,2                    | 1,1 |
| In hoeverre zijn de volgende voordelen voor uw organisatie aan SPOT verbonden:                     |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| Netwerken                                                                                          | 4,0                       | 0,0 | 4,2                    | 0,9 | 3,6                        | 0,7 | 3,9                    | 0,8 |
| Onderlinge afstemming                                                                              | 3,8                       | 0,4 | 3,9                    | 1,0 | 3,3                        | 0,8 | 3,6                    | 0,9 |
| Betere preventie                                                                                   | 4,0                       | 0,0 | 4,0                    | 1,1 | 3,1                        | 1,0 | 3,6                    | 1,0 |
| Leren kennen van de overige organisaties                                                           | 3,6                       | 1,1 | 3,7                    | 1,3 | 3,5                        | 1,0 | 3,6                    | 1,2 |
| Integrale benadering                                                                               | 3,8                       | 0,5 | 3,8                    | 1,2 | 3,0                        | 1,1 | 3,4                    | 1,1 |
| Krachtigere stem uitbrengen                                                                        | 3,6                       | 0,5 | 3,3                    | 1,5 | 2,8                        | 1,2 | 3,2                    | 1,2 |
| Drempelverlagend                                                                                   | 3,2                       | 0,4 | 3,2                    | 1,1 | 2,9                        | 1,2 | 3,1                    | 1,0 |
| Verhoging in de effectiviteit                                                                      | 4,0                       | 0,7 | 3,1                    | 1,1 | 2,6                        | 1,0 | 3,1                    | 1,1 |
| Naamsbekendheid                                                                                    | 3,2                       | 0,8 | 3,0                    | 1,3 | 2,8                        | 1,2 | 3,0                    | 1,1 |
| Verhoging in de efficiëntie                                                                        | 3,0                       | 1,0 | 2,9                    | 1,1 | 2,3                        | 1,1 | 2,7                    | 1,1 |
| <i>Construct: Waargenomen voordeel vd samenwerking<sup>1</sup></i>                                 | 3,6                       | 0,2 | 3,1                    | 0,8 | 3,0                        | 0,9 | 3,3                    | 0,8 |

<sup>1</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)

Een opmerkelijk resultaat is feit dat de resultaten met betrekking tot de waargenomen voordelen van het preventieprogramma SPOT op strategisch en tactisch niveau hoger uitkomen dan de resultaten op operationeel niveau. Als wordt gekeken naar de het strategisch niveau blijkt het merendeel van de resultaten vrij ver boven het neutraal gemiddelde uit te komen. Netwerken, een betere preventie en een verhoging in de effectiviteit zijn hierbij vooral van belang. Op tactisch niveau komt eveneens een groot deel van de resultaten uit boven het neutraal gemiddelde. Ook hier leveren netwerken en een betere preventie het meeste voordeel op. Wat opvalt, is dat de resultaten op operationeel niveau uitkomen rond het neutraal gemiddelde. Netwerken en het leren kennen van de overige organisaties scoren hier boven dit gemiddelde terwijl een verhoging in de efficiëntie onder het gemiddelde uitkomt. De Kruskal-Wallis H toets geeft aan dat van een significant verschil tussen het strategische, tactische en operationele niveau wat betreft het construct waargenomen voordeel geen sprake is ( $\chi^2(2, 25) = 3.186, p=.20$ ).

### Waargenomen nadeel van de samenwerking

Tabel 5.5 geeft de waargenomen nadelen met betrekking tot het preventieprogramma SPOT weer.

Tabel 5.4 – Waargenomen nadeel van de samenwerking: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                                  | Strategisch niveau<br>(N= 5) |     | Organisatieniveau         |     |                                    |     | SPOT als geheel<br>(N=25) |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------------------|-----|---------------------------|-----|
|                                                                                                  | M                            | SD  | Tactisch niveau<br>(N=10) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | M                         | SD  |
|                                                                                                  |                              |     | M                         | SD  | M                                  | SD  |                           |     |
| In hoeverre brengt het preventieprogramma nadelen voor uw organisatie met zich mee? <sup>2</sup> | 2,2                          | 0,8 | 2,2                       | 0,9 | 2,8                                | 0,7 | 2,4                       | 0,8 |
| In hoeverre zijn de volgende nadelen voor uw organisatie aan SPOT verbonden:                     |                              |     |                           |     |                                    |     |                           |     |
| Inzet van tijd                                                                                   | 2,8                          | 1,1 | 4,3                       | 0,9 | 3,1                                | 1,1 | 3,5                       | 1,2 |
| Kost veel moeite                                                                                 | 3,2                          | 0,8 | 3,8                       | 1,2 | 3,0                                | 1,2 | 3,4                       | 1,2 |
| Langzamer traject                                                                                | 2,8                          | 0,8 | 3,9                       | 1,2 | 2,9                                | 1,4 | 3,3                       | 1,3 |
| Inzet van geld                                                                                   | 2,4                          | 1,1 | 3,4                       | 1,4 | 2,8                                | 1,1 | 3,0                       | 1,3 |
| Inefficiëntie                                                                                    | 2,2                          | 1,1 | 2,8                       | 1,1 | 3,1                                | 1,1 | 2,8                       | 1,1 |
| Ineffectiviteit                                                                                  | 2,0                          | 0,7 | 3,0                       | 1,1 | 2,9                                | 1,1 | 2,8                       | 1,1 |
| Andere manier van werken                                                                         | 2,4                          | 1,1 | 2,9                       | 1,0 | 2,9                                | 1,4 | 2,8                       | 1,2 |
| Rekening houden met anderen                                                                      | 2,0                          | 1,0 | 3,2                       | 1,0 | 2,6                                | 1,3 | 2,7                       | 1,2 |
| Verlies aan naamsbekendheid                                                                      | 2,0                          | 0,7 | 2,3                       | 1,3 | 2,4                                | 1,1 | 2,3                       | 1,1 |
| Construct: Waargenomen nadeel vd samenwerking <sup>1</sup>                                       | 2,2                          | 0,6 | 3,2                       | 0,8 | 2,7                                | 0,7 | 2,7                       | 0,8 |

<sup>1</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)

Wat de aandacht trekt is dat de resultaten met betrekking tot de waargenomen nadelen van het preventieprogramma SPOT op strategisch en operationeel niveau lager uitkomen dan de resultaten op tactisch niveau. Op strategisch niveau komt het merendeel van de resultaten uit onder het neutraal gemiddelde, alleen bij het feit dat de samenwerking veel moeite kost wordt enigszins boven het gemiddelde gescoord. Op operationeel niveau komen alle resultaten uit rond het gemiddelde. Wat opvalt, is dat de resultaten op tactisch niveau boven het neutraal gemiddelde uitkomen. Met name de scores betreffende de inzet van tijd en het langzamere traject komen hoger uit. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus significant van elkaar verschillen wat betreft het construct waargenomen nadeel ( $\chi^2(2, 25) = 7.752, p=.02$ ).

### Overeenstemming over de doelen

De resultaten met betrekking tot de overeenstemming over de doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn weergegeven in tabel 5.5.

Tabel 5.5 – Overeenstemming over de doelen: zeer weinig overeenstemming (1) – zeer veel overeenstemming(5)

|                                                     | Organisatieniveau              |     |                              |     |                                    |     |                              |     |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
|                                                     | Strategisch<br>niveau<br>(N=5) |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=10) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | SPOT als<br>geheel<br>(N=25) |     |
|                                                     | M                              | SD  | M                            | SD  | M                                  | SD  | M                            | SD  |
| Is sprake van overeenstemming over de visie?        | 3,2                            | 0,8 | 3,3                          | 0,9 | 3,1                                | 0,9 | 3,2                          | 0,9 |
| Is sprake van overeenstemming over de doelstelling? | 2,6                            | 0,5 | 3,3                          | 0,8 | 2,8                                | 1,0 | 3,0                          | 1,0 |
| Is sprake van overeenstemming over de kernwaarden?  | 3,4                            | 0,5 | 3,0                          | 0,9 | 2,9                                | 0,9 | 3,1                          | 0,8 |
| <i>Construct: Overeenstemming over de doelen</i>    | 3,1                            | 0,4 | 3,2                          | 0,8 | 3,0                                | 0,8 | 3,1                          | 0,7 |

Wat de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot de overeenstemming over de doelen op de verschillende organisatieniveaus uitkomen rond een neutraal gemiddelde. Op strategisch niveau wordt enigszins boven het gemiddelde gescoord als wordt gekeken naar de overeenstemming over de visie en kernwaarden. De score met betrekking tot de overeenstemming over de doelstelling komt echter onder het gemiddelde uit. Op tactisch en operationeel niveau komen de resultaten eveneens uit rond het neutraal gemiddelde. Terwijl de resultaten op tactisch niveau enigszins boven het gemiddelde uitkomen, komen de resultaten op operationeel niveau enigszins onder het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct overeenstemming over de doelen ( $\chi^2 (2, 25) = .503, p=.78$ ).

#### *Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband*

In tabel 5.6 is de perceptie van de samenstelling weergegeven op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Tabel 5.6 – Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                                     | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                     | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                                     | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                   |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| De partners zijn voldoende divers                                                   | 3,4                       | 0,9 | 3,9                    | 0,9 | 3,3                        | 0,9 | 3,6                    | 0,9 |
| De juiste partners zijn betrokken                                                   | 2,8                       | 0,8 | 3,7                    | 0,8 | 3,1                        | 0,8 | 3,3                    | 0,9 |
| De partners zijn voldoende competent                                                | 3,0                       | 0,7 | 3,7                    | 0,9 | 3,1                        | 0,6 | 3,3                    | 0,8 |
| Het samenwerkingsverband heeft de juiste omvang                                     | 2,8                       | 1,1 | 3,0                    | 0,9 | 2,8                        | 1,0 | 2,9                    | 0,9 |
| Één of meerdere partners worden gemist <sup>1</sup>                                 | 2,2                       | 0,8 | 3,0                    | 1,2 | 3,4                        | 1,2 | 3,0                    | 1,2 |
| Er zijn teveel partners betrokken <sup>1</sup>                                      | 3,2                       | 1,1 | 3,3                    | 0,8 | 3,1                        | 1,1 | 3,2                    | 1,0 |
| De grote omvang gaat ten koste van de samenwerking <sup>1</sup>                     | 3,2                       | 1,3 | 3,2                    | 0,9 | 3,2                        | 1,0 | 3,2                    | 1,0 |
| De kleine omvang gaat ten koste van de samenwerking <sup>1</sup>                    | 3,4                       | 0,9 | 4,0                    | 0,7 | 3,3                        | 1,2 | 3,6                    | 1,0 |
| Construct: Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband <sup>2</sup> | 3,1                       | 0,5 | 3,3                    | 0,6 | 3,2                        | 0,4 | 3,3                    | 0,6 |

<sup>1</sup> = geheel eens (1) – geheel oneens (5)

<sup>2</sup> = beslist niet tevreden (1) – beslist wel tevreden (5)

Wat opvalt, is het feit dat tussen de verschillende organisatieniveaus niet veel verschil lijkt te bestaan in de resultaten met betrekking tot perceptie van de samenstelling. Op strategisch niveau wordt iets boven het neutraal gemiddelde gescoord als wordt gekeken naar de diversiteit van de partners. De scores met betrekking tot de betrokkenheid, de competentie en de omvang komen allen uit rond het gemiddelde. Op tactisch niveau wordt wat betreft de diversiteit van de partners, de betrokkenheid en de competentie boven het gemiddelde gescoord, de resultaten met betrekking tot de omvang komen uit rond het gemiddelde. Op operationeel niveau wordt ten slotte enigszins boven het gemiddelde gescoord, alleen wat betreft de omvang komen de resultaten enigszins onder het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband ( $\chi^2 (2, 25) = 3.556, p=.17$ ).

### Perceptie van de communicatie

Resultaten met betrekking tot de percepties ten opzichte van de communicatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn weergegeven in tabel 5.7.

Tabel 5.7 – Perceptie van de communicatie: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                    | Organisatieniveau         |     |                        |     |                              |     |                        |     |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                    | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operatie- neel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                    | M                         | SD  | M                      | SD  | M                            | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:  |                           |     |                        |     |                              |     |                        |     |
| Binnen de samenwerking wordt over belangrijke zaken gecommuniceerd | 2,6                       | 1,1 | 3,7                    | 0,8 | 3,0                          | 0,7 | 3,2                    | 0,9 |
| Binnen de samenwerking wordt voldoende gecommuniceerd              | 2,2                       | 1,1 | 3,5                    | 0,9 | 3,0                          | 0,9 | 3,0                    | 1,0 |
| Binnen de samenwerking wordt goed gecommuniceerd                   | 1,8                       | 0,4 | 3,4                    | 0,8 | 2,9                          | 0,9 | 2,9                    | 1,0 |
| Binnen de samenwerking wordt tijdig gecommuniceerd                 | 2,4                       | 1,1 | 3,0                    | 0,5 | 2,9                          | 0,9 | 2,8                    | 0,8 |
| Ik ben tevreden over de communicatie                               | 2,0                       | 0,7 | 3,1                    | 0,7 | 2,9                          | 0,7 | 2,8                    | 0,8 |
| Construct: Perceptie van de communicatie <sup>1</sup>              | 2,2                       | 0,8 | 3,6                    | 1,0 | 2,9                          | 0,8 | 3,0                    | 0,8 |

<sup>1</sup> = beslist niet tevreden (1) – beslist wel tevreden (5)

Wat de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot de perceptie van de communicatie op strategisch en operationeel niveau lager uitkomen dan de resultaten op tactisch niveau. Een opvallend resultaat is dat de resultaten op strategisch niveau vrijwel allemaal uitkomen onder het neutraal gemiddelde. De scores zijn in het bijzonder laag als wordt gekeken naar de omvang en de tevredenheid met de communicatie. Op operationeel niveau komen de resultaten uit rond het neutraal gemiddelde. Op tactisch niveau komen de resultaten met betrekking tot de perceptie van de communicatie uit boven het neutraal gemiddelde. De scores zijn hierbij het hoogst als wordt gekeken naar de communicatie over belangrijke zaken en de omvang van de communicatie. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct perceptie van de communicatie ( $\chi^2(2, 25) = 5.689, p=.06$ ).

### Opvattingen over samenwerking

#### Vertrouwen in de samenwerkingspartners

In tabel 5.8 op de volgende pagina is het vertrouwen in de samenwerkingspartners op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.8 - Vertrouwen in de samenwerkingspartners: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                                         | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                         | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                                         | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                       |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| Ik vertrouw de partners volledig                                                        | 3,6                       | 0,9 | 3,4                    | 1,1 | 3,1                        | 0,7 | 3,3                    | 0,9 |
| Ik vertrouw de partners volledig ondanks het eigenbelang                                | 3,6                       | 0,9 | 3,4                    | 0,8 | 2,8                        | 0,8 | 3,2                    | 0,9 |
| Ik vertrouw de partners volledig ondanks onderlinge concurrentie                        | 3,2                       | 1,1 | 3,5                    | 1,0 | 2,7                        | 0,7 | 3,1                    | 0,9 |
| Mijn organisatie heeft afgezien van concurrentie ten behoeve van het preventieprogramma | 3,2                       | 1,3 | 3,1                    | 1,3 | 2,2                        | 1,0 | 2,8                    | 1,2 |
| De samenwerking vindt plaats in een sfeer van concurrentie <sup>1</sup>                 | 2,8                       | 1,3 | 3,5                    | 1,3 | 3,6                        | 0,8 | 2,5                    | 1,1 |
| <i>Construct: Vertrouwen in de partners<sup>2</sup></i>                                 | 3,5                       | 0,9 | 3,4                    | 0,9 | 2,9                        | 0,6 | 3,2                    | 0,8 |

<sup>1</sup> = geheel eens (1) – geheel oneens (5)<sup>2</sup> = beslist niet bereid (1) – beslist wel bereid (5)

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de resultaten met betrekking tot het vertrouwen in de partners op strategisch en tactisch niveau hoger lijken te zijn dan de resultaten op operationeel niveau. Op strategisch en tactisch niveau komen alle resultaten uit boven het neutraal gemiddelde. De scores zijn hierbij het hoogst als wordt gekeken naar het volledige vertrouwen in de partners en het vertrouwen ondanks het eigenbelang en de onderlinge concurrentie. Op operationeel niveau liggen de resultaten rond het gemiddelde, alleen bij de vraag of de eigen organisatie heeft afgezien van concurrentie is sprake van een score die enigszins onder het neutraal gemiddelde ligt. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct vertrouwen in de samenwerkingspartners ( $\chi^2(2, 25) = 2.926, p=.23$ ).

#### Betrokkenheid bij de samenwerking

Tabel 5.9.1 geeft de betrokkenheid van de verschillende partijen op de verschillende organisatieniveaus bij het preventieprogramma SPOT weer.

Tabel 5.9.1 – Betrokkenheid bij de samenwerking: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                             | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                             | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                             | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre voelt u zich betrokken bij het preventieprogramma? <sup>1</sup> | 2,8                       | 1,0 | 3,7                    | 0,8 | 3,2                        | 1,0 | 3,3                    | 1,0 |
| In hoeverre voelt u zich door onderstaande factoren betrokken:              |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| Ik voel me betrokken bij de doelstelling                                    | 3,5                       | 0,6 | 3,5                    | 1,1 | 4,4                        | 0,5 | 3,9                    | 0,9 |
| Lange periode in het samenwerkingsverband betrokken                         | 3,2                       | 0,5 | 3,9                    | 0,7 | 3,2                        | 1,1 | 3,5                    | 1,0 |
| Prioriteitenstelling vanuit de eigen organisatie                            | 2,6                       | 1,1 | 3,4                    | 1,3 | 3,3                        | 0,8 | 3,2                    | 1,1 |
| Een collega is betrokken bij het preventieprogramma                         | 3,4                       | 0,5 | 3,6                    | 1,3 | 2,4                        | 1,2 | 3,1                    | 1,2 |
| Binnen de samenwerking gaat veel aandacht uit naar het preventieprogramma   | 2,0                       | 0,7 | 3,1                    | 1,1 | 3,1                        | 1,2 | 2,9                    | 1,1 |
| <i>Construct: Betrokkenheid bij de samenwerking<sup>1</sup></i>             | 2,7                       | 0,7 | 3,4                    | 0,7 | 3,6                        | 0,4 | 3,3                    | 0,7 |

<sup>1</sup> = beslist niet betrokken (1) – beslist wel betrokken (5)

Wat de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot de betrokkenheid op strategisch niveau lager lijken te zijn dan de resultaten op tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau komt de betrokkenheid voornamelijk voort uit het feit dat men zich betrokken voelt bij de doelstelling. De resultaten met betrekking tot de factoren waardoor men zich betrokken komen op tactisch niveau allen uit boven het gemiddelde. Met name de scores betreffende de periode waarin men in het samenwerkingsverband is betrokken en het hebben van een collega die betrokken is bij het preventieprogramma komen hoog uit. Op operationeel niveau komt het merendeel van de resultaten eveneens uit boven het gemiddelde. Hier voelt men zich met name betrokken in verband met de doelstelling. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het construct betrokkenheid ( $\chi^2(2, 25) = 5.238, p=.07$ ).

Tabel 5.9.2 geeft de betrokkenheid van de verschillende partijen op de verschillende organisatieniveaus bij het preventieprogramma SPOT weer. De factoren waardoor men zich niet betrokken voelt zijn opgenomen in de tabel.

Tabel 5.9.2 – Betrokkenheid bij de samenwerking: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

| Tabel 3.3.2 – Betrokkenheid bij de samenwerking: geheel eenzijdig (1) – geheel eenzijdig (5) |                              |     |                           |     |                               |     |                           |     |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----|---------------------------|-----|-------------------------------|-----|---------------------------|-----|--|
|                                                                                              | Strategisch niveau<br>(N= 5) |     | Organisatieniveau         |     |                               |     | SPOT als geheel<br>(N=25) |     |  |
|                                                                                              |                              |     | Tactisch niveau<br>(N=10) |     | Operationeel niveau<br>(N=10) |     |                           |     |  |
|                                                                                              | M                            | SD  | M                         | SD  | M                             | SD  | M                         | SD  |  |
| In hoeverre voelt u zich door onderstaande factoren niet betrokken:                          |                              |     |                           |     |                               |     |                           |     |  |
| Tijdgebrek                                                                                   | 2,6                          | 1,3 | 3,0                       | 1,2 | 3,2                           | 1,1 | 3,0                       | 1,2 |  |
| Prioriteitenstelling vanuit de eigen organisatie                                             | 2,6                          | 0,9 | 3,0                       | 1,2 | 2,9                           | 0,9 | 2,9                       | 1,0 |  |
| Binnen de samenwerking gaat weinig aandacht uit naar het preventieprogramma                  | 3,6                          | 1,1 | 2,2                       | 0,8 | 2,8                           | 1,1 | 2,7                       | 1,1 |  |
| Korte periode in het samenwerkingsverband betrokken                                          | 2,0                          | 0,7 | 2,3                       | 1,3 | 2,2                           | 1,5 | 2,2                       | 1,3 |  |
| Ik voel me niet bij de doelstelling betrokken                                                | 1,8                          | 0,4 | 2,1                       | 0,8 | 1,3                           | 0,5 | 1,7                       | 0,7 |  |

Tussen de verschillende organisatieniveaus bestaat nauwelijks verschil wat betreft de factoren waardoor men zich niet betrokken voelt. Op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau komen alle resultaten onder of op het neutraal gemiddelde uit. Alleen op strategisch niveau komt de score betreffende de aandacht voor het preventieprogramma boven het neutraal gemiddelde uit.

#### *Opvattingen over de veranderingsbereidheid*

In tabel 5.10 op de volgende pagina zijn de opvattingen over de veranderingsbereidheid van de verschillende partijen op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.10 - Opvattingen over de veranderingsbereidheid: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                                              | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                              | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                                              | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre leidt de samenwerking tot verandering? <sup>1</sup>                              | 2,8                       | 0,8 | 2,9                    | 0,6 | 2,7                        | 1,0 | 2,8                    | 0,8 |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                            |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| Als SPOT aanpassingen vraagt van mijn organisatie sta ik daar voor open                      | 4,2                       | 0,4 | 3,8                    | 0,6 | 3,4                        | 1,1 | 3,7                    | 0,8 |
| Ik heb de mogelijkheid eventuele aanpassingen in mijn organisatie t.b.v. SPOT door te voeren | 3,8                       | 0,4 | 3,6                    | 0,7 | 3,0                        | 0,8 | 3,4                    | 0,8 |
| Er zijn zaken in mijn organisatie die ik wil veranderen t.b.v. SPOT                          | 3,0                       | 0,7 | 3,0                    | 0,8 | 2,6                        | 0,7 | 2,8                    | 0,7 |
| Construct: Opvattingen over de veranderingsbereidheid <sup>2</sup>                           | 3,5                       | 0,3 | 3,4                    | 0,6 | 2,9                        | 0,7 | 3,2                    | 0,6 |

<sup>1</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)<sup>2</sup> = beslist niet bereid (1) – beslist wel bereid (5)

Een opvallende bevinding is het feit dat de resultaten betreffende de opvattingen over de veranderingsbereidheid op strategisch en tactisch niveau hoger lijken te zijn dan de resultaten op operationeel niveau. Daar waar het merendeel van de resultaten op strategisch en tactisch niveau boven het neutraal gemiddelde uitkomen, komen deze op operationeel niveau rond of enigszins onder het gemiddelde uit. Wat daarnaast opvalt, is dat de resultaten met betrekking tot de mate waarin de samenwerking daadwerkelijk tot verandering leidt op vrijwel alle organisatieniveaus uitkomen onder het neutraal gemiddelde. Aan hand van de Kruskal-Wallis toets kan echter worden gesteld dat tussen het strategische, tactische en operationele niveau geen significant verschil bestaat wat betreft het construct bereidheid tot verandering ( $\chi^2(2, 25) = 3.184, p=.20$ ).

### Acties als gevolg van de samenwerking

Mate waarin middelen worden ingezet

De mate waarin op strategisch, tactisch en operationeel niveau middelen worden ingezet ten behoeve van het preventieprogramma SPOT is weergegeven in tabel 5.11.

Tabel 5.11 – Mate waarin middelen worden ingezet: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                        | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                        | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                                        | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:      |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van menskracht        | 3,6                       | 0,9 | 4,4                    | 0,5 | 4,7                        | 0,7 | 4,4                    | 0,8 |
| Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van tijd              | 4,0                       | 0,0 | 4,4                    | 0,5 | 4,6                        | 1,0 | 4,4                    | 0,7 |
| Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van kennis            | 4,0                       | 0,0 | 4,3                    | 0,7 | 4,6                        | 0,5 | 4,4                    | 0,6 |
| Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van het eigen netwerk | 3,6                       | 0,5 | 3,6                    | 1,2 | 4,5                        | 0,7 | 4,0                    | 1,0 |
| Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van middelen          | 2,6                       | 0,9 | 3,0                    | 1,5 | 3,7                        | 1,6 | 3,2                    | 0,7 |
| Construct: Mate waarin middelen worden ingezet <sup>1</sup>            | 3,6                       | 0,4 | 3,9                    | 0,6 | 4,4                        | 0,7 | 4,1                    | 0,7 |

<sup>1</sup> = nooit (1) – veelvuldig (5)

Ten behoeve van het preventieprogramma SPOT worden diverse middelen ingezet. Voor zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau geldt dat vrijwel alle resultaten uitkomen boven het neutraal gemiddelde. Met name menskracht, tijd en kennis maar ook het eigen netwerk en middelen worden op de verschillende organisatieniveaus ingezet ten behoeve van het preventieprogramma. De resultaten met betrekking tot de inzet van middelen zijn op operationeel niveau het hoogst, hierop volgen het tactische en vervolgens het strategische niveau. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het construct inzet van middelen ( $\chi^2 (2, 25) = 5.244, p=.07$ ).

#### *Mate van formalisatie*

In tabel 5.12 zijn de resultaten met betrekking tot de formalisatie op de verschillende organisatieniveaus weergegeven, deze hebben betrekking op de mate waarin afspraken formeel zijn vastgelegd en het bestaan van regels over het behalen van doelen.

Tabel 5.12 – Mate van formalisatie: helemaal niet belangrijk (1) – heel erg belangrijk (5)

|                                                                                         | Organisatieniveau               |     |                              |     |                                    |     |                              |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
|                                                                                         | Strategisch<br>niveau<br>(N= 5) |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=10) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | SPOT als<br>geheel<br>(N=25) |     |
|                                                                                         | M                               | SD  | M                            | SD  | M                                  | SD  | M                            | SD  |
| In hoeverre zijn in het kader van SPOT afspraken formeel vastgelegd? <sup>1</sup>       | 2,2                             | 1,5 | 3,2                          | 1,1 | 3,4                                | 0,7 | 3,1                          | 1,1 |
| In hoeverre is het van belang dat afspraken formeel worden vastgelegd?                  | 4,0                             | 0,7 | 4,4                          | 0,7 | 4,8                                | 0,4 | 4,5                          | 0,7 |
| In hoeverre bestaan m.b.t. SPOT regels over het behalen van doelen? <sup>2</sup>        | 1,2                             | 0,4 | 1,8                          | 0,9 | 1,8                                | 0,6 | 1,7                          | 0,7 |
| In hoeverre is het van belang dat regels over het behalen van doelen worden vastgelegd? | 3,6                             | 0,9 | 4,2                          | 1,0 | 4,3                                | 0,7 | 4,1                          | 0,9 |

<sup>1</sup> = nooit (1) – veelvuldig (5)

<sup>2</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)

Opmerkelijk is het feit dat de resultaten met betrekking tot het formeel vastleggen van afspraken op strategisch niveau lager zijn dan de resultaten op tactisch en operationeel niveau. Daar waar de resultaten op strategisch niveau onder het neutraal gemiddelde uitkomen, komen deze resultaten op tactisch en operationeel niveau enigszins boven het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft de mate waarin afspraken formeel worden vastgelegd ( $\chi^2 (2, 25) = 2.221, p=.33$ ).

Wat eveneens opvalt, is het feit dat de resultaten betreffende het belang dat wordt gehecht aan het formeel vastleggen van afspraken op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau ver boven het neutraal gemiddelde uitkomen. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het belang dat hier aan wordt gehecht ( $\chi^2 (2, 25) = 5.312, p=.07$ ).

Wat daarnaast de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot de aanwezigheid van regels over het behalen van doelen op de verschillende organisatieniveaus ver onder het neutraal gemiddelde uitkomen. De Kruskal-Wallis H toets toont ook hier aan dat het strategisch, tactisch en operationele niveau niet significant van elkaar verschilt wat betreft de mate waarin regels bestaan over het behalen van doelen ( $\chi^2 (2, 25) = 2.730, p=.26$ ).

Wat ten slotte de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot het belang dat wordt gehecht aan regels over het behalen van doelen met name op tactisch en operationeel niveau ver boven het neutraal gemiddelde uitkomen. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat ook hier geen significant verschil bestaat wat betreft het strategische, tactische en operationele organisatieniveau ( $\chi^2(2, 25) = 2.533, p=.28$ ).

#### *Mate waarin innovatieve acties voorkomen*

In tabel 5.13 is weergegeven in hoeverre het preventieprogramma SPOT leidt tot innovatieve acties op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Tabel 5.13 – Mate waarin innovatieve acties voorkomen: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                       | Organisatieniveau               |     |                              |     |                                    |     |                              |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
|                                                                                       | Strategisch<br>niveau<br>(N= 5) |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=10) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | SPOT als<br>geheel<br>(N=25) |     |
|                                                                                       | M                               | SD  | M                            | SD  | M                                  | SD  | M                            | SD  |
| In hoeverre leidt de samenwerking tot acties?                                         | 3,2                             | 0,8 | 3,1                          | 0,9 | 2,7                                | 1,2 | 3,0                          | 1,0 |
| In hoeverre zijn nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten ontwikkeld? | 1,4                             | 0,9 | 2,0                          | 0,9 | 2,4                                | 0,8 | 2,0                          | 0,9 |

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de resultaten betreffende de mate waarin de samenwerking leidt tot acties op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau uitkomen rond het neutraal gemiddelde. De Kruskal-Wallis H toets toont dan ook aan dat geen sprake is van een significant verschil tussen de drie organisatieniveaus ( $\chi^2(2, 25) = 1.316, p=.52$ ).

Als wordt gekeken naar de resultaten met betrekking tot de ontwikkeling van nieuwe gezondheidsbevordering- en preventieactiviteiten valt op dat deze op de verschillende organisatieniveaus onder het neutraal gemiddelde uitkomen. Met name op strategisch niveau komen deze resultaten ver onder het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat geen sprake is van een significant verschil tussen de verschillende organisatieniveaus ( $\chi^2(2, 25) = 3.794, p=.15$ ).

#### *Mate waarin relaties worden aangepast*

In tabel 5.14 wordt weergegeven in hoeverre bestaande relaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn aangepast als gevolg van het preventieprogramma SPOT.

Tabel 5.14 – Mate waarin relaties worden aangepast: nooit (1) – veelvuldig (5)

|                                                             | Organisatieniveau               |     |                              |     |                                    |     |                              |     |  |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|--|
|                                                             | Strategisch<br>niveau<br>(N= 5) |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=10) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=10) |     | SPOT als<br>geheel<br>(N=25) |     |  |
|                                                             | M                               | SD  | M                            | SD  | M                                  | SD  | M                            | SD  |  |
| In hoeverre zijn bestaande relaties aangepast? <sup>3</sup> | 2,3                             | 0,5 | 2,4                          | 0,8 | 2,8                                | 0,7 | 2,5                          | 0,7 |  |

Wat de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot het aanpassen van relaties op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau uitkomen onder het neutraal gemiddelde. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft de mate waarin relaties worden aangepast ( $\chi^2(2, 25) = 1.468, p=.48$ ).

### Tevredenheid met de samenwerking

In tabel 5.15 is de tevredenheid op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met betrekking tot de samenwerking in het algemeen evenals de tevredenheid met betrekking tot de individuele organisaties weergegeven.

Tabel 5.15 – Tevredenheid met de samenwerking: zeer slecht (1) - zeer goed (5)

|                                                | Organisatieniveau         |     |                        |     |                            |     |                        |     |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                | Strategisch niveau (N= 5) |     | Tactisch niveau (N=10) |     | Operationeel niveau (N=10) |     | SPOT als geheel (N=25) |     |
|                                                | M                         | SD  | M                      | SD  | M                          | SD  | M                      | SD  |
| Hoe ervaart u de samenwerking in het algemeen? | 3,2                       | 0,4 | 3,1                    | 0,4 | 2,8                        | 0,7 | 3,0                    | 0,6 |
| Geef aan hoe u de samenwerking ervaart m.b.t.: |                           |     |                        |     |                            |     |                        |     |
| Politie Twente                                 | -                         | -   | 3,8                    | 1,9 | 4,0                        | 2,0 | 3,6                    | 1,5 |
| GGD Regio Twente                               | 3,4                       | 0,5 | 4,3                    | 2,5 | 3,3                        | 0,8 | 3,5                    | 1,4 |
| Adhesie                                        | 3,8                       | 0,5 | 4,3                    | 2,6 | 3,9                        | 2,1 | 3,3                    | 0,8 |
| Mediant                                        | 3,4                       | 0,5 | 4,0                    | 1,9 | 3,1                        | 0,9 | 3,3                    | 0,8 |
| Halt Twente                                    | -                         | -   | 3,7                    | 2,1 | 4,6                        | 2,4 | 3,3                    | 0,8 |
| Jarabee                                        | 3,5                       | 0,6 | 3,7                    | 1,9 | 3,6                        | 2,1 | 3,1                    | 0,5 |
| Tactus                                         | 2,3                       | 0,5 | 3,6                    | 2,1 | 4,0                        | 1,8 | 3,1                    | 0,8 |
| Bureau Jeugdzorg                               | 3,2                       | 0,4 | 3,6                    | 2,0 | 3,5                        | 2,0 | 3,0                    | 0,5 |
| Carint                                         | -                         | -   | 2,7                    | 0,8 | 3,3                        | 2,1 | 3,0                    | 1,6 |
| Livio                                          | -                         | -   | 3,4                    | 2,2 | 3,0                        | 0,7 | 2,9                    | 0,8 |
| Experitis                                      | -                         | -   | 3,6                    | 2,0 | 3,0                        | 2,3 | 2,7                    | 0,8 |
| AMW                                            | -                         | -   | 2,6                    | 0,5 | 3,4                        | 2,1 | 2,7                    | 0,6 |
| Construct: Tevredenheid met de samenwerking    | 3,3                       | 0,4 | 3,3                    | 0,6 | 3,2                        | 0,5 | 3,2                    | 0,5 |

- = op dit organisatieniveau vindt geen overleg plaats met deze samenwerkingspartner

Wat de aandacht trekt is het feit dat het merendeel van de resultaten betreffende de tevredenheid met de samenwerking uitkomen boven het neutraal gemiddelde. Op strategisch niveau zijn met name de scores betreffende de samenwerking met Adhesie en Jarabee hoog, de waardering die aan de samenwerking met Tactus wordt gegeven komt echter onder het gemiddelde uit. Op tactisch niveau komen met name de scores met betrekking tot Adhesie, GGD Regio Twente, de Politie Twente, Halt Twente en Jarabee boven het gemiddelde uit. De scores betreffende AMW en Carint komen hier echter onder het gemiddelde uit. Op operationeel niveau wordt de samenwerking met Halt Twente, de Politie Twente, Tactus en Adhesie hoog gewaardeerd. Met behulp van de Kruskal-Wallis H toets is onderzocht in hoeverre men op strategisch, tactisch en operationeel niveau van elkaar verschilt wat betreft de tevredenheid met de samenwerking. Aan hand van de overschrijdingskans ( $\chi^2(2, 25) = 1.320, p=.52$ ) kan echter worden gesteld dat de verschillende organisatieniveaus aan elkaar gelijk zijn wat betreft het construct tevredenheid met de samenwerking.

### 5.1.2 Relatie met de tevredenheid met de samenwerking

In tabel 5.16 wordt met behulp van Spearman's Rank Order Correlatie gekeken naar het verband tussen de percepties over de samenwerking en de tevredenheid met de samenwerking.

Tabel 5.16 - Correlaties tussen de percepties en de tevredenheid met de samenwerking (N=25)

|                                                             | Tevredenheid met de samenwerking |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Perceptie van gemeenschappelijke doelen                     | -0,04                            |
| Waargenomen belang van de samenwerking                      | 0,33                             |
| Waargenomen voordeel van de samenwerking                    | 0,25                             |
| Overeenstemming over de doelen                              | -0,09                            |
| Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband | 0,05                             |
| Perceptie van de communicatie                               | -0,03                            |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Een bijzonder opvallend resultaat is het feit dat geen van de variabelen significant samenhangt met de tevredenheid met de samenwerking. Dit impliceert dat de variabelen van draagvlak zoals omschreven in het onderdeel percepties over de samenwerking, geen verband houden met de mate van tevredenheid met de samenwerking.

In tabel 5.17 zijn de relaties tussen de opvattingen over de samenwerking en de tevredenheid met de samenwerking weergegeven.

Tabel 5.17 - Correlaties tussen de opvattingen en de tevredenheid met de samenwerking (N=25)

|                                            | Tevredenheid met de samenwerking |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Vertrouwen in de samenwerkingspartners     | 0,10                             |
| Betrokkenheid bij de samenwerking          | 0,42*                            |
| Opvattingen over de veranderingsbereidheid | 0,29                             |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

De relaties in tabel 4.17 zijn eveneens getoetst met behulp van Spearman's Rank Order Correlatiecoëfficiënten. Een opvallend resultaat binnen dit onderdeel is het feit dat alleen de betrokkenheid significant correleert met de tevredenheid met de samenwerking. Dit wil zeggen dat naar mate men zich meer betrokken voelt bij het samenwerkingsverband, men ook meer tevreden is over deze samenwerking.

In tabel 5.18 zijn de relaties tussen de mate waarin acties voorkomen en de tevredenheid met de samenwerking weergegeven.

Tabel 5.18 - Correlaties tussen de acties en de tevredenheid met de samenwerking (N=25)

|                                          | Tevredenheid met de samenwerking |
|------------------------------------------|----------------------------------|
| Mate waarin middelen worden ingezet      | 0,21                             |
| Mate van formalisatie                    | -0,08                            |
| Mate waarin innovatieve acties voorkomen | 0,52**                           |
| Mate waarin relaties worden aangepast    | 0,06                             |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Uit tabel 5.18 blijkt dat alleen de mate waarin innovatieve acties worden voortgebracht positief en significant samenhangt met de tevredenheid met de samenwerking. Deze gegevens impliceren dat een toename in het aantal innovatieve acties samen gaat met een stijging in de tevredenheid.

### 5.1.3 Factoren die samenhangen met tevredenheid

Met behulp van regressieanalyse is onderzocht in hoeverre de significante variabelen van de variabelen percepties, opvattingen en acties daadwerkelijk een verhoging in de tevredenheid met de samenwerking veroorzaken. Ondanks het feit dat regressieanalyse geen non-parametrische toets betreft, is aan de criteria voor omvang (Stevens, 2006) voldaan door alleen de waarden te berekenen van de variabelen die statistische significantie vertoonden met de afhankelijke variabelen. Daarnaast zijn geen outliers aanwezig, en is ook geen sprake van multicollineariteit. In tabel 4.19 zijn de waarden voor de tevredenheid met de samenwerking opgenomen.

Tabel 5.19 - Regressieanalyse: Factoren die samenhangen met tevredenheid met de samenwerking (N=25)

| <i>Tevredenheid met de samenwerking</i>      | <i><math>\beta</math></i> | <i>Sig.</i> |
|----------------------------------------------|---------------------------|-------------|
| (1) Betrokkenheid bij de samenwerking        | 0,37                      | 0,05        |
| (2) Mate waarin innovatieve acties voorkomen | 0,42                      | 0,03        |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ ,  $R^2 = 0,35$

Omdat uit Spearman's Rank Order Correlatiecoëfficiënten is gebleken dat slechts de betrokkenheid en de mate waarin innovatieve acties worden voortgebracht een significante relatie met de tevredenheid met de samenwerking vertoonden zijn alleen deze waarden onderzocht. De mate waarin innovatieve acties worden voortgebracht vormt de belangrijkste significante voorspeller voor de tevredenheid ( $\beta = 0,42$ ). De betrokkenheid met de samenwerking is echter eveneens significant van belang ( $\beta = 0,37$ ). Op basis van de resultaten kan worden gesteld dat 35% van de variantie in de tevredenheid wordt verklaard door de betrokkenheid en mate waarin innovatieve acties voorkomen, hierbij is sprake van statistische significantie ( $F(2, 23) = 5.6, p=.01$ ).

## 4.3 Resultaten casus Gezondheidswijzer Plus

### 5.2.1 Beschrijvende gegevens

#### Percepties van de samenwerking

##### *Perceptie van gemeenschappelijke doelen*

In tabel 5.20 is de perceptie van gemeenschappelijke doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.20 – Perceptie van gemeenschappelijke doelen: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                           | Organisatieniveau         |     |                       |     |                          |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|--------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                           | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operatoneel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                           | M                         | SD  | M                     | SD  | M                        | SD  | M                      | SD  |
| Is sprake van een gemeenschappelijke doelstelling?        | 3,0                       | 1,4 | 3,2                   | 0,8 | 3,1                      | 0,8 | 3,1                    | 0,9 |
| Is sprake van een gemeenschappelijke visie?               | 2,5                       | 1,3 | 3,2                   | 0,8 | 2,8                      | 0,8 | 2,9                    | 0,9 |
| <i>Construct: Perceptie van gemeenschappelijke doelen</i> | 2,8                       | 1,3 | 3,2                   | 0,8 | 3,0                      | 0,8 | 3,0                    | 0,9 |

Een opvallende bevinding is het feit dat de scores met betrekking tot de perceptie van een gemeenschappelijke visie en doelstelling op tactisch en operationeel niveau enigszins hoger uitkomen dan de resultaten op strategisch niveau. Wat daarnaast opvalt, is dat de score betreffende een gemeenschappelijke visie op strategisch niveau onder het neutraal gemiddelde uitkomt. De overige resultaten liggen rond het neutraal gemiddelde. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat geen significant verschil bestaat tussen het strategische, tactische en operationele niveau wat betreft het construct perceptie van gemeenschappelijke doelen ( $\chi^2(2, 16) = .260, p=.88$ ).

##### *Waargenomen belang van de samenwerking*

In tabel 5.21 is het waargenomen belang van de samenwerking voor de eigen organisatie op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.21 – Waargenomen belang van de samenwerking: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                                | Organisatieniveau         |     |                       |     |                          |     |                       |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|--------------------------|-----|-----------------------|-----|
|                                                                                                | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operatoneel niveau (N=6) |     | GHW+als geheel (N=16) |     |
|                                                                                                | M                         | SD  | M                     | SD  | M                        | SD  | M                     | SD  |
| In hoeverre kan uw organisatie naar uw mening d.m.v. Gezondheidswijzer Plus doelen realiseren? | 2,5                       | 0,6 | 3,0                   | 1,7 | 3,2                      | 1,6 | 2,9                   | 1,4 |

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de scores met betrekking tot het waargenomen belang van de samenwerking op tactisch en operationeel niveau enigszins hoger uitkomen dan de resultaten op strategisch niveau. Daar waar de score op strategisch niveau onder het gemiddelde ligt, is deze score op tactisch niveau rond het gemiddelde en komt deze score op operationeel niveau enigszins boven het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat geen significant verschil bestaat tussen het strategische, tactische en operationele niveau ( $\chi^2(2, 16) = .354, p=.84$ ).

### Waargenomen voordeel van de samenwerking

Tabel 5.22 geeft aan in hoeverre de Gezondheidswijzer Plus voordeel oplevert voor de verschillende organisaties op de verschillende organisatieniveaus.

Tabel 5.22 – Waargenomen voordeel van de samenwerking: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                                    | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                                    | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                                    | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre brengt het preventieprogramma voordelen voor uw organisatie met zich mee? <sup>1</sup> | 3,3                       | 1,0 | 3,0                   | 1,1 | 3,0                       | 1,9 | 3,1                    | 1,3 |
| In hoeverre zijn de volgende voordelen voor uw organisatie aan Gezondheidswijzer Plus verbonden:   |                           |     |                       |     |                           |     |                        |     |
| Integrale benadering                                                                               | 4,8                       | 3,1 | 4,3                   | 0,8 | 2,7                       | 1,0 | 3,8                    | 1,8 |
| Leren kennen van de overige organisaties                                                           | 3,3                       | 1,0 | 2,7                   | 1,5 | 4,2                       | 0,8 | 3,4                    | 1,3 |
| Onderlinge afstemming                                                                              | 3,3                       | 1,0 | 4,0                   | 1,5 | 3,0                       | 0,6 | 3,4                    | 1,2 |
| Netwerken                                                                                          | 3,0                       | 1,2 | 3,7                   | 1,2 | 3,5                       | 0,8 | 3,4                    | 1,0 |
| Betere preventie                                                                                   | 3,3                       | 0,5 | 3,8                   | 1,2 | 3,0                       | 1,4 | 3,4                    | 1,1 |
| Naamsbekendheid                                                                                    | 3,0                       | 1,2 | 2,5                   | 1,5 | 3,3                       | 1,4 | 2,9                    | 1,3 |
| Drempelverlagend                                                                                   | 3,3                       | 1,0 | 2,7                   | 1,2 | 3,0                       | 1,5 | 2,9                    | 1,2 |
| Verhoging in de effectiviteit                                                                      | 2,8                       | 1,0 | 2,7                   | 1,0 | 2,7                       | 1,5 | 2,7                    | 1,1 |
| Krachtigere stem uitbrengen                                                                        | 2,8                       | 1,3 | 2,5                   | 1,2 | 2,7                       | 1,4 | 2,6                    | 1,2 |
| Verhoging in de efficiëntie                                                                        | 2,8                       | 1,0 | 2,3                   | 0,8 | 2,2                       | 1,7 | 2,4                    | 1,0 |
| Construct: Waargenomen voordeel vd samenwerking <sup>1</sup>                                       | 3,2                       | 0,6 | 3,1                   | 0,9 | 3,0                       | 0,9 | 3,1                    | 0,8 |

<sup>1</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)

Wat opvalt, is feit dat het merendeel van de resultaten betreffende de waargenomen voordelen van de samenwerking op de verschillende organisatieniveaus enigszins boven het neutraal gemiddelde uitkomen. Op strategisch niveau scoort vooral de integrale benadering hoog. Op tactisch niveau komen met name de resultaten betreffende de integrale benadering, de onderlinge afstemming en een betere preventie boven het gemiddelde uit. Op operationeel niveau is de score het hoogst als wordt gekeken naar het leren kennen van de overige organisaties. De resultaten met betrekking tot een verhoging in de effectiviteit, het uitbrengen van een krachtigere stem of een verhoging in de efficiëntie komen op alle organisatieniveaus echter onder het neutraal gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat van een significant verschil tussen het strategische, tactische en operationele niveau wat betreft het construct waargenomen voordeel geen sprake is ( $\chi^2(2, 16) = .116, p=.94$ ).

### Waargenomen nadeel van de samenwerking

Tabel 5.23 op de volgende pagina geeft de waargenomen nadelen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met betrekking tot Gezondheidswijzer Plus weer.

Tabel 5.23 – Waargenomen nadeel van de samenwerking: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                                  | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                                  | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                                  | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre brengt het preventieprogramma nadelen voor uw organisatie met zich mee? <sup>2</sup> | 2,5                       | 0,6 | 3,5                   | 0,8 | 2,2                       | 1,0 | 2,8                    | 1,0 |
| In hoeverre zijn de volgende nadelen voor uw organisatie aan Gezondheidswijzer Plus verbonden:   |                           |     |                       |     |                           |     |                        |     |
| Inzet van tijd                                                                                   | 3,3                       | 1,5 | 4,5                   | 0,5 | 4,0                       | 0,9 | 4,0                    | 1,0 |
| Inzet van geld                                                                                   | 3,3                       | 1,5 | 4,5                   | 0,5 | 3,7                       | 0,8 | 3,9                    | 1,0 |
| Kost veel moeite                                                                                 | 3,3                       | 1,5 | 3,1                   | 1,7 | 3,8                       | 1,0 | 3,4                    | 1,4 |
| Inefficiëntie                                                                                    | 2,8                       | 1,0 | 2,7                   | 1,5 | 3,5                       | 2,9 | 3,0                    | 2,0 |
| Ineffectiviteit                                                                                  | 2,8                       | 1,0 | 2,7                   | 1,5 | 3,7                       | 2,7 | 3,0                    | 1,9 |
| Langzamer traject                                                                                | 2,5                       | 1,0 | 2,8                   | 1,5 | 3,4                       | 0,5 | 2,9                    | 1,1 |
| Rekening houden met anderen                                                                      | 2,5                       | 0,6 | 2,8                   | 1,5 | 2,7                       | 1,4 | 2,7                    | 1,2 |
| Andere manier van werken                                                                         | 2,5                       | 1,0 | 2,5                   | 1,2 | 2,5                       | 0,8 | 2,5                    | 1,0 |
| Verlies aan naamsbekendheid                                                                      | 2,5                       | 0,6 | 2,2                   | 1,2 | 1,8                       | 0,8 | 2,1                    | 0,9 |
| Construct: Waargenomen nadeel vd samenwerking <sup>1</sup>                                       | 2,6                       | 0,8 | 3,1                   | 0,9 | 3,2                       | 0,5 | 3,1                    | 0,7 |

<sup>1</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)

Wat de aandacht trekt is het feit dat de resultaten betreffende de waargenomen nadelen van de samenwerking op tactisch niveau hoger uitkomen dan de resultaten op strategisch en operationeel niveau. Daar waar op strategisch en operationeel niveau onder het neutraal gemiddelde wordt gescoord als wordt gekeken naar de mate waarin het preventieprogramma nadelen met zich meebrengt, komt deze score op tactisch niveau enigszins boven het gemiddelde uit. Op tactisch niveau komen met name de scores betreffende de inzet van tijd en geld ver boven het neutraal gemiddelde uit. Op strategisch niveau komen de scores betreffende de inzet van tijd, geld en moeite enigszins boven het gemiddelde uit en op operationeel niveau liggen deze scores eveneens boven het gemiddelde. De resultaten met betrekking tot het rekening houden met anderen, een andere manier van werken of een verlies aan naamsbekendheid komen op alle organisatieniveaus onder het neutraal gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het construct waargenomen nadelen ( $\chi^2(2, 16) = 1.982$ ,  $p=.37$ ).

#### Overeenstemming over de doelen

Resultaten met betrekking tot de overeenstemming over de doelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn weergegeven in tabel 5.24.

Tabel 5.24 – Overeenstemming over de doelen: zeer weinig overeenstemming (1)–zeer veel overeenstemming(5)

|                                                     | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                     | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                     | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| Is sprake van overeenstemming over de kernwaarden?  | 2,8                       | 1,0 | 2,8                   | 0,4 | 3,0                       | 0,7 | 2,9                    | 0,6 |
| Is sprake van overeenstemming over de doelstelling? | 2,8                       | 1,3 | 2,8                   | 0,4 | 2,5                       | 1,0 | 2,7                    | 0,9 |
| Is sprake van overeenstemming over de visie?        | 2,0                       | 0,8 | 3,0                   | 0,6 | 2,7                       | 0,8 | 2,6                    | 0,8 |
| Construct: Overeenstemming over de doelen           | 2,5                       | 0,9 | 2,9                   | 0,3 | 2,7                       | 0,8 | 2,7                    | 0,6 |

Een opvallende bevinding is het feit dat het merendeel van de resultaten met betrekking tot de overeenstemming over de doelen op de verschillende organisatieniveaus onder het neutraal gemiddelde uitkomen. Op strategisch niveau komt met name de score betreffende de overeenstemming over de visie onder het neutraal gemiddelde uit, de overige scores liggen hier enigszins onder het gemiddelde. De resultaten komen op tactisch niveau veelal rond het gemiddelde uit. Op operationeel niveau komt met name de score met betrekking tot de mate van overeenstemming over de doelstelling onder het gemiddelde uit, ook hier liggen de overige scores rond het neutraal gemiddelde. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct overeenstemming over de doelen ( $\chi^2(2, 16) = .484, p=.79$ ).

#### *Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband*

In tabel 5.25 is de perceptie van de samenstelling weergegeven op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

**Tabel 5.25 – Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband: geheel oneens(1) – geheel eens(5)**

|                                                                                     | Organisatieniveau         |     |                       |     |                             |     |                        |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|-----------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                     | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operatie- neel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                     | M                         | SD  | M                     | SD  | M                           | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                   |                           |     |                       |     |                             |     |                        |     |
| De partners zijn voldoende divers                                                   | 3,0                       | 1,0 | 3,5                   | 1,4 | 3,7                         | 0,8 | 3,5                    | 1,1 |
| De partners zijn voldoende competent                                                | 3,7                       | 0,6 | 3,2                   | 1,5 | 2,7                         | 0,8 | 3,1                    | 1,1 |
| Het samenwerkingsverband heeft de juiste omvang                                     | 3,3                       | 1,2 | 2,3                   | 1,2 | 3,3                         | 1,0 | 2,9                    | 1,2 |
| De juiste partners zijn betrokken                                                   | 2,3                       | 0,6 | 2,5                   | 1,0 | 2,5                         | 0,8 | 2,5                    | 0,8 |
| Één of meerdere partners worden gemist <sup>1</sup>                                 | 2,0                       | 0,0 | 2,0                   | 0,9 | 3,5                         | 1,4 | 2,6                    | 1,2 |
| De kleine omvang gaat ten koste van de samenwerking <sup>1</sup>                    | 3,0                       | 1,0 | 4,0                   | 0,9 | 3,2                         | 1,2 | 3,5                    | 1,1 |
| De grote omvang gaat ten koste van de samenwerking <sup>1</sup>                     | 3,3                       | 1,2 | 4,0                   | 0,9 | 3,5                         | 1,4 | 3,7                    | 1,1 |
| Er zijn teveel partners betrokken <sup>1</sup>                                      | 3,3                       | 1,2 | 4,2                   | 0,8 | 3,7                         | 1,2 | 3,8                    | 1,0 |
| Construct: Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband <sup>2</sup> | 3,1                       | 0,1 | 3,4                   | 0,7 | 3,2                         | 0,6 | 3,3                    | 0,6 |

<sup>1</sup> = geheel eens (1) – geheel oneens (5)

<sup>2</sup> = beslist niet tevreden (1) – beslist wel tevreden (5)

Wat de aandacht trekt is het feit dat de resultaten met betrekking tot de perceptie van de samenstelling vrij uiteenlopen. Op strategisch niveau komen de scores boven het gemiddelde uit als wordt gekeken naar de competentie van de partners, de omvang en de vraag of een of meerdere partners worden gemist. De score betreffende de vraag of de juiste partners zijn betrokken komt echter uit onder het gemiddelde. Op tactisch niveau wordt boven het gemiddelde gescoord als wordt gekeken naar de diversiteit en de competentie van de partners. De scores betreffende de omvang en de juistheid van de partners komen echter onder het gemiddelde uit. Op operationeel niveau wordt eveneens boven het gemiddelde gescoord wat betreft de diversiteit van de partners en de omvang van het samenwerkingsverband. De scores betreffende de competentie en de juistheid van de partners komen hier onder het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de

verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband ( $\chi^2 (2, 16) = .174, p=.92$ ).

### *Perceptie van de communicatie*

Resultaten met betrekking tot de percepties ten opzichte van de communicatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn weergegeven in tabel 5.26.

Tabel 5.26 – Perceptie van de communicatie: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                    | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                    | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                    | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:  |                           |     |                       |     |                           |     |                        |     |
| Binnen de samenwerking wordt over belangrijke zaken gecommuniceerd | 2,8                       | 1,0 | 4,3                   | 0,8 | 4,2                       | 1,2 | 3,9                    | 1,1 |
| Binnen de samenwerking wordt voldoende gecommuniceerd              | 2,5                       | 1,0 | 4,2                   | 0,8 | 4,0                       | 0,6 | 3,7                    | 1,1 |
| Binnen de samenwerking wordt tijdig gecommuniceerd                 | 2,8                       | 1,0 | 3,8                   | 1,2 | 3,7                       | 1,0 | 3,5                    | 1,1 |
| Binnen de samenwerking wordt goed gecommuniceerd                   | 2,5                       | 1,0 | 3,8                   | 1,2 | 3,7                       | 0,5 | 3,4                    | 1,0 |
| Ik ben tevreden over de communicatie                               | 2,3                       | 1,3 | 3,7                   | 1,2 | 3,5                       | 0,8 | 3,3                    | 1,2 |
| <i>Construct: Perceptie van de communicatie<sup>1</sup></i>        | 2,6                       | 1,0 | 4,0                   | 1,0 | 3,8                       | 0,8 | 3,6                    | 1,0 |

<sup>1</sup> = beslist niet tevreden (1) – beslist wel tevreden (5)

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de resultaten op strategisch niveau lager uitkomen dan de resultaten op tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau komen vrijwel alle resultaten uit onder het neutraal gemiddelde, de score is hierbij het laagst als wordt gevraagd naar de tevredenheid over de communicatie. Op tactisch en operationeel niveau komen alle resultaten aanzienlijk boven het neutraal gemiddelde uit. De scores zijn hierbij met name hoog als wordt gekeken naar de communicatie over belangrijke zaken en de omvang van de communicatie. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het construct tevredenheid met de communicatie ( $\chi^2 (2, 16) = 3.869, p=.14$ ).

### **Opvattingen over de samenwerking**

#### *Vertrouwen in de samenwerkingspartners*

In tabel 5.27 op de volgende pagina is het vertrouwen in de samenwerkingspartners op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.27 - Vertrouwen in de samenwerkingspartners: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                                         | Organisatieniveau         |     |                       |     |                          |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|--------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                         | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operatoneel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                         | M                         | SD  | M                     | SD  | M                        | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                       |                           |     |                       |     |                          |     |                        |     |
| Ik vertrouw de partners volledig                                                        | 3,8                       | 0,5 | 3,8                   | 1,0 | 3,7                      | 0,8 | 3,8                    | 0,8 |
| Ik vertrouw de partners volledig ondanks onderlinge concurrentie                        | 3,6                       | 0,6 | 3,8                   | 1,0 | 3,8                      | 1,0 | 3,8                    | 0,9 |
| Ik vertrouw de partners volledig ondanks het eigenbelang                                | 3,5                       | 0,6 | 3,8                   | 1,0 | 3,7                      | 0,8 | 3,7                    | 0,8 |
| Mijn organisatie heeft afgezien van concurrentie ten behoeve van het preventieprogramma | 2,5                       | 1,7 | 2,7                   | 0,8 | 3,2                      | 1,8 | 2,8                    | 1,4 |
| De samenwerking vindt plaats in een sfeer van concurrentie <sup>1</sup>                 | 3,0                       | 0,8 | 3,7                   | 0,8 | 4,0                      | 1,3 | 2,4                    | 1,0 |
| <i>Construct: Vertrouwen in de partners<sup>2</sup></i>                                 | 3,6                       | 0,5 | 3,8                   | 1,0 | 3,7                      | 0,9 | 3,7                    | 0,8 |

<sup>1</sup> = geheel eens (1) – geheel oneens (5)<sup>2</sup> = beslist niet bereid (1) – beslist wel bereid (5)

Een opvallend resultaat is dat het merendeel van de scores op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau boven het neutraal gemiddelde uitkomen. Op strategisch en tactisch niveau komen de scores boven het gemiddelde uit als wordt gekeken naar het vertrouwen in de partners, het vertrouwen ondanks de concurrentie en het vertrouwen ondanks het eigenbelang. De scores met betrekking tot het afzien van concurrentie ten behoeve van het preventieprogramma komt in beide gevallen echter onder het gemiddelde uit. Op operationeel niveau komen alle scores boven het neutraal gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets geeft aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct vertrouwen in de partners ( $\chi^2(2, 16) = .380$ ,  $p=.83$ ).

#### Betrokkenheid bij de samenwerking

Tabel 5.28.1 geeft de betrokkenheid van de verschillende partijen op de verschillende organisatieniveaus bij de Gezondheidswijzer Plus weer.

Tabel 5.28.1 – Betrokkenheid bij de samenwerking: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                             | Organisatieniveau         |     |                       |     |                          |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|--------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                             | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operatoneel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                             | M                         | SD  | M                     | SD  | M                        | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre voelt u zich betrokken bij het preventieprogramma? <sup>1</sup> | 2,8                       | 1,0 | 3,8                   | 1,2 | 3,7                      | 1,2 | 3,5                    | 1,2 |
| In hoeverre voelt u zich door onderstaande factoren betrokken:              |                           |     |                       |     |                          |     |                        |     |
| Ik voel me betrokken bij de doelstelling                                    | 4,0                       | 0,0 | 4,0                   | 1,5 | 3,7                      | 0,8 | 3,9                    | 1,1 |
| Binnen de samenwerking gaat veel aandacht uit naar het preventieprogramma   | 2,5                       | 0,6 | 4,2                   | 1,0 | 4,0                      | 0,9 | 3,7                    | 1,1 |
| Lange periode in het samenwerkingsverband betrokken                         | 3,3                       | 1,0 | 2,5                   | 1,6 | 4,0                      | 0,9 | 3,3                    | 1,3 |
| Een collega is betrokken bij het preventieprogramma                         | 4,0                       | 0,0 | 2,8                   | 1,7 | 3,2                      | 1,3 | 3,3                    | 1,3 |
| Prioriteitenstelling vanuit de eigen organisatie                            | 2,8                       | 1,0 | 2,3                   | 1,5 | 3,3                      | 1,0 | 2,8                    | 1,2 |
| <i>Construct: Betrokkenheid bij de samenwerking<sup>1</sup></i>             | 2,9                       | 0,7 | 4,0                   | 1,2 | 3,8                      | 0,8 | 3,7                    | 1,0 |

<sup>1</sup> = beslist niet betrokken (1) – beslist wel betrokken (5)

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de scores betreffende de betrokkenheid bij de samenwerking op tactisch en operationeel niveau hoger zijn dan de scores op strategisch niveau. Daar waar de scores met betrekking tot de betrokkenheid bij het preventieprogramma op tactisch en operationeel niveau boven het neutraal gemiddelde uitkomen, wordt hier op strategisch niveau onder het gemiddelde gescoord. Op strategisch niveau wordt hoger gescoord als wordt gekeken naar betrokkenheid bij de doelstelling en een betrokken collega. Op tactisch niveau zijn de scores het hoogst met betrekking tot de betrokkenheid bij de doelstelling en de hoeveelheid aandacht die uitgaat naar het preventieprogramma. Op operationeel niveau is ook de lange periode waarin men is betrokken in het samenwerkingsverband van belang. Aan hand van de Kruskal-Wallis H toets kan echter worden gesteld dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het construct betrokkenheid bij de samenwerking ( $\chi^2(2, 16) = 3.320, p=.19$ ).

Tabel 5.28.2 geeft de factoren waardoor men zich wel of niet betrokken voelt bij de Gezondheidswijzer Plus weer.

Tabel 5.28.2 – Betrokkenheid bij de samenwerking: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                             | Strategisch niveau<br>(N= 4) |     |                             |     | Organisatieniveau                 |     |     |     | GHW+ als<br>geheel<br>(N=16) |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----|-----------------------------|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|------------------------------|--|
|                                                                             |                              |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=6) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=6) |     |     |     |                              |  |
|                                                                             | M                            | SD  | M                           | SD  | M                                 | SD  | M   | SD  |                              |  |
| In hoeverre voelt u zich door onderstaande factoren niet betrokken:         |                              |     |                             |     |                                   |     |     |     |                              |  |
| Binnen de samenwerking gaat weinig aandacht uit naar het preventieprogramma | 3,3                          | 1,0 | 2,5                         | 0,8 | 2,2                               | 1,0 | 2,6 | 1,0 |                              |  |
| Tijdgebrek                                                                  | 3,3                          | 1,0 | 2,5                         | 0,8 | 2,3                               | 1,0 | 2,6 | 1,0 |                              |  |
| Prioriteitenstelling vanuit de eigen organisatie                            | 2,8                          | 0,5 | 2,5                         | 1,2 | 2,7                               | 1,4 | 2,6 | 1,1 |                              |  |
| Ik voel me niet bij de doelstelling betrokken                               | 2,3                          | 0,6 | 2,2                         | 0,8 | 2,2                               | 1,0 | 2,2 | 0,8 |                              |  |
| Korte periode in het samenwerkingsverband betrokken                         | 2,3                          | 0,5 | 1,8                         | 1,0 | 1,8                               | 1,0 | 1,9 | 0,9 |                              |  |

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de scores van de factoren waardoor men zich niet betrokken voelt op strategisch niveau hoger zijn dan de scores op tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau wordt boven het neutraal gemiddelde gescoord als wordt gekeken naar de weinige hoeveelheid aandacht die uitgaat naar het preventieprogramma en tijdgebrek. Op tactisch en operationeel niveau komen de resultaten waardoor men zich niet betrokken zou voelen allen onder het neutraal gemiddelde uit.

#### *Opvattingen over de veranderingsbereidheid*

In tabel 5.29 op de volgende pagina zijn de opvattingen over de veranderingsbereidheid van de verschillende partijen op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven.

Tabel 5.29 - Opvattingen over de veranderingsbereidheid: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                                                                | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                                                | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                                                | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre leidt de samenwerking tot verandering? <sup>1</sup>                                                | 3,0                       | 0,8 | 2,2                   | 1,5 | 2,8                       | 1,5 | 2,6                    | 1,3 |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                                              |                           |     |                       |     |                           |     |                        |     |
| Als Gezondheidswijzer Plus aanpassingen vraagt van mijn organisatie sta ik daar voor open                      | 3,5                       | 0,6 | 2,7                   | 1,6 | 4,0                       | 0,9 | 3,4                    | 1,3 |
| Ik heb de mogelijkheid eventuele aanpassingen in mijn organisatie t.b.v. Gezondheidswijzer Plus door te voeren | 4,3                       | 0,5 | 2,5                   | 1,8 | 2,8                       | 1,0 | 3,1                    | 1,4 |
| Er zijn zaken in mijn organisatie die ik wil veranderen t.b.v. Gezondheidswijzer Plus                          | 2,5                       | 0,6 | 2,2                   | 1,5 | 3,2                       | 1,3 | 2,6                    | 1,3 |
| Construct: Opvattingen over de veranderingsbereidheid <sup>2</sup>                                             | 3,3                       | 0,4 | 2,4                   | 1,5 | 3,2                       | 0,9 | 2,9                    | 1,1 |

<sup>1</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)<sup>2</sup> = beslist niet bereid (1) – beslist wel bereid (5)

Een opvallend resultaat is het feit dat de resultaten met betrekking tot de opvattingen over de veranderingsbereidheid op tactisch niveau lager uitkomen dan de resultaten op strategisch en operationeel niveau. Wat opvalt, is dat alle resultaten op tactisch niveau onder het neutraal gemiddelde uitkomen. Met name als wordt gekeken naar de mate waarin de samenwerking leidt tot verandering en de vraag of er zaken zijn die men wilt veranderen ten behoeve van het preventieprogramma komen de scores laag uit. Op strategisch niveau wordt boven het gemiddelde gescoord betreffende de mogelijkheid die men heeft om eventuele aanpassingen door te voeren. Hier wordt echter onder het gemiddelde gescoord als wordt gekeken of men ook daadwerkelijk zaken wil veranderen in de eigen organisatie ten behoeve van de Gezondheidswijzer Plus. Op operationeel niveau liggen de scores boven het gemiddelde als wordt gekeken naar de mate waarin men open staat voor aanpassingen en de vraag of men in de eigen organisatie zaken wil veranderen. De score betreffende de mogelijkheid die men heeft om eventuele aanpassingen door te voeren is hier echter onder het neutraal gemiddelde. De Kruskal-Wallis H toets geeft aan dat de verschillende organisatieniveaus niet van elkaar verschillen wat betreft het construct opvattingen over de veranderingsbereidheid ( $\chi^2(2, 16) = 1.419, p=.49$ ).

### Acties als gevolg van de samenwerking

#### Mate waarin middelen worden ingezet

De mate waarin op strategisch, tactisch en operationeel niveau middelen worden ingezet ten behoeve van de Gezondheidswijzer Plus is weergegeven in tabel 5.30 op de volgende pagina.

Tabel 5.30 – Mate waarin middelen worden ingezet: geheel oneens (1) – geheel eens (5)

|                                                                                                       | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                                       | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                                       | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens of oneens:                                     |                           |     |                       |     |                           |     |                        |     |
| Mijn organisatie investeert in Gezondheidswijzer Plus via de inzet van menskracht <sup>o</sup>        | 4,0                       | 0,0 | 4,8                   | 0,4 | 4,8                       | 0,4 | 4,6                    | 0,5 |
| Mijn organisatie investeert in Gezondheidswijzer Plus via de inzet van tijd <sup>o</sup>              | 4,0                       | 0,0 | 4,8                   | 0,4 | 4,8                       | 0,4 | 4,6                    | 0,5 |
| Mijn organisatie investeert in Gezondheidswijzer Plus via de inzet van kennis <sup>o</sup>            | 4,0                       | 0,0 | 4,7                   | 0,5 | 4,8                       | 0,4 | 4,6                    | 0,5 |
| Mijn organisatie investeert in Gezondheidswijzer Plus via de inzet van middelen <sup>o</sup>          | 3,5                       | 1,3 | 4,5                   | 0,8 | 4,8                       | 0,4 | 4,4                    | 1,0 |
| Mijn organisatie investeert in Gezondheidswijzer Plus via de inzet van het eigen netwerk <sup>o</sup> | 2,8                       | 1,0 | 4,2                   | 1,3 | 4,5                       | 0,8 | 3,9                    | 1,2 |
| Construct: Mate waarin middelen worden ingezet <sup>1</sup>                                           | 3,7                       | 0,4 | 4,6                   | 0,7 | 4,8                       | 0,4 | 4,4                    | 0,7 |

<sup>1</sup> = nooit (1) – veelvuldig (5)

Ten behoeve van de Gezondheidswijzer Plus worden op de verschillende organisatieniveaus diverse middelen ingezet. Met name menskracht, tijd en kennis maar ook middelen en het eigen netwerk worden ingezet ten behoeve van het preventieprogramma. De resultaten op strategisch, en met name ook op tactisch en operationeel niveau komen ver boven het neutraal gemiddelde uit. Alleen op strategisch niveau komt de score met betrekking tot de inzet van het eigen netwerk onder het gemiddelde uit. Met behulp van de Kruskal-Wallis H toets is onderzocht in hoeverre de verschillende organisatieniveaus binnen het preventieprogramma de Gezondheidswijzer Plus van elkaar verschillen wat betreft de inzet van middelen. De overschrijdingskans ( $\chi^2$  (2, 16) = 6.801, p=.03) toont aan dat sprake is van een significant verschil tussen het strategische, tactische en operationele niveau wat betreft het construct mate waarin middelen worden ingezet. De mate waarin middelen worden ingezet is het hoogst op operationeel niveau, hierop volgt het tactische en vervolgens het strategische niveau.

#### Mate van formalisatie

In tabel 5.31 zijn de resultaten met betrekking tot de formalisatie op de verschillende organisatieniveaus weergegeven, deze hebben betrekking op de mate waarin afspraken formeel zijn vastgelegd en het bestaan van regels over het behalen van doelen.

Tabel 5.31 – Mate van formalisatie: helemaal niet belangrijk (1) – heel erg belangrijk (5)

|                                                                                                     | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                                                                     | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                                                                     | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre zijn in het kader van Gezondheidswijzer Plus afspraken formeel vastgelegd? <sup>1</sup> | 3,0                       | 1,8 | 4,2                   | 0,8 | 4,0                       | 1,1 | 3,8                    | 4,6 |
| In hoeverre is het van belang dat afspraken formeel worden vastgelegd?                              | 4,3                       | 1,0 | 4,5                   | 0,8 | 4,8                       | 0,4 | 4,6                    | 0,7 |
| In hoeverre bestaan m.b.t. Gezondheidswijzer Plus regels over het behalen van doelen? <sup>2</sup>  | 1,0                       | 0,0 | 2,0                   | 1,1 | 2,0                       | 0,9 | 1,8                    | 0,9 |
| In hoeverre is het van belang dat regels over het behalen van doelen worden vastgelegd?             | 4,0                       | 0,8 | 4,5                   | 0,8 | 4,2                       | 0,8 | 4,3                    | 0,8 |

<sup>1</sup> = nooit (1) – veelvuldig (5)

<sup>2</sup> = beslist niet (1) – beslist wel (5)

Een opvallend resultaat is het feit dat de scores met betrekking tot de mate waarin afspraken formeel worden vastgelegd op tactisch en operationeel niveau hoger zijn dan de score op strategisch niveau. Daar waar deze score op strategisch niveau uitkomt op het neutraal gemiddelde, komen deze scores op tactisch en operationeel niveau ver boven het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft de mate waarin afspraken formeel worden vastgelegd ( $\chi^2 (2, 16) = 1.208, p=.55$ ).

Als wordt gekeken naar de resultaten betreffende het belang dat wordt gehecht aan het formeel vastleggen van afspraken blijkt dat deze op de verschillende organisatieniveaus ver boven het neutraal gemiddelde uitkomen. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus dan ook niet significant van elkaar verschillen wat betreft het belang dat men hecht aan het formeel vastleggen van afspraken ( $\chi^2 (2, 16) = 1.424, p=.49$ ).

Wat de aandacht trekt is dat de resultaten met betrekking tot de aanwezigheid van regels over het behalen van doelen met name op strategisch, maar ook op tactisch en operationeel niveau ver onder het neutraal gemiddelde uitkomen. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat tussen de verschillende organisatieniveaus geen significant verschil bestaat wat betreft de mate waarin regels bestaan over het behalen van doelen ( $\chi^2 (2, 16) = 3.655, p=.16$ ).

Wat ten slotte opvalt, is het feit dat de resultaten met betrekking tot het belang dat wordt gehecht aan regels over het behalen van doelen op alle organisatieniveaus ver boven het neutraal gemiddelde uitkomen. Ook hier toont de Kruskal-Wallis H toets echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen ( $\chi^2 (2, 16) = 1.338, p=.51$ ).

#### *Mate waarin innovatieve acties voorkomen*

In tabel 5.32 is weergegeven in hoeverre de Gezondheidswijzer Plus leidt tot innovatieve acties op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Tabel 5.32 – Mate waarin innovatieve acties voorkomen: beslist niet (1) – beslist wel (5)

|                                                                                                    | Strategisch<br>niveau<br>(N= 4) |     | Organisatieniveau           |     |                                   |     | GHW+ als<br>geheel<br>(N=16) |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|-----------------------------|-----|-----------------------------------|-----|------------------------------|-----|
|                                                                                                    |                                 |     | Tactisch<br>niveau<br>(N=6) |     | Operatio-<br>neel niveau<br>(N=6) |     |                              |     |
|                                                                                                    | M                               | SD  | M                           | SD  | M                                 | SD  | M                            | SD  |
| In hoeverre leidt de samenwerking tot acties? <sup>1</sup>                                         | 2,5                             | 0,6 | 2,5                         | 0,8 | 3,5                               | 0,5 | 2,9                          | 0,8 |
| In hoeverre zijn nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten ontwikkeld? <sup>2</sup> | 1,3                             | 0,5 | 2,3                         | 0,8 | 2,3                               | 0,8 | 2,1                          | 0,9 |

Een opmerkelijk resultaat is het feit dat de scores met betrekking tot de mate waarin de Gezondheidswijzer Plus leidt tot acties op strategisch en tactisch niveau lager zijn dan de scores op operationeel niveau. Daar waar de scores op operationeel niveau boven het neutraal gemiddelde uitkomen, komen de scores op strategisch en tactisch niveau onder het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont dan ook aan dat sprake is van een significant verschil tussen de verschillende organisatieniveaus wat betreft het voorkomen van innovatieve acties ( $\chi^2 (2, 16) = 5.883, p=.05$ ).

Wat daarnaast opvalt, is dat de resultaten met betrekking tot de mate waarin nieuwe gezondheidsbevordering- en preventieactiviteiten zijn ontwikkeld op alle organisatieniveaus onder het neutraal gemiddelde uitkomen. Met name op strategisch niveau is deze score laag. De Kruskal-Wallis

H toets geeft echter aan dat geen sprake is van een significant verschil tussen het strategische, tactische en operationele niveau ( $\chi^2(2, 16) = 4.777, p=.09$ ).

#### *Mate waarin relaties worden aangepast*

In tabel 5.33 wordt weergegeven in hoeverre bestaande relaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn aangepast als gevolg van de Gezondheidswijzer Plus.

Tabel 5.33 – Mate waarin relaties worden aangepast: nooit (1) – veelvuldig (5)

|                                                             | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                             | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                             | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| In hoeverre zijn bestaande relaties aangepast? <sup>a</sup> | 1,3                       | 0,6 | 2,8                   | 1,5 | 2,7                       | 0,8 | 2,5                    | 1,2 |

Een opvallend resultaat is het feit dat de scores met betrekking tot de mate waarin relaties zijn aangepast op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau uitkomen onder het neutraal gemiddelde. Terwijl de scores op tactisch en operationeel niveau enigszins onder het gemiddelde uitkomen, komt deze score op strategisch niveau ver onder het gemiddelde uit. De Kruskal-Wallis H toets toont echter aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft de mate waarin relaties worden aangepast ( $\chi^2(2, 16) = 3.493, p=.17$ ).

#### **Tevredenheid met de samenwerking**

In tabel 5.34 is de tevredenheid met de samenwerking op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met betrekking tot de samenwerking in het algemeen evenals de tevredenheid met betrekking tot de individuele organisaties weergegeven.

Tabel 5.34 – Tevredenheid met de samenwerking: zeer slecht (1) - zeer goed (5)

|                                                | Organisatieniveau         |     |                       |     |                           |     |                        |     |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|
|                                                | Strategisch niveau (N= 4) |     | Tactisch niveau (N=6) |     | Operationeel niveau (N=6) |     | GHW+ als geheel (N=16) |     |
|                                                | M                         | SD  | M                     | SD  | M                         | SD  | M                      | SD  |
| Hoe ervaart u de samenwerking in het algemeen? | 3,0                       | 0,8 | 3,3                   | 0,8 | 3,0                       | 0,6 | 3,1                    | 0,7 |
| Geef aan hoe u de samenwerking ervaart m.b.t.: |                           |     |                       |     |                           |     |                        |     |
| Mediant                                        | 3,0                       | 1,0 | 4,0                   | 0,6 | 4,3                       | 0,8 | 3,9                    | 0,9 |
| GGD Regio Twente                               | 4,0                       | 1,0 | 3,8                   | 0,4 | 3,3                       | 0,6 | 3,7                    | 0,6 |
| Tactus                                         | 3,0                       | 1,0 | 3,6                   | 0,5 | 3,2                       | 0,8 | 3,3                    | 0,8 |
| Jarabee                                        | 3,5                       | 0,7 | 3,3                   | 0,5 | 2,6                       | 0,5 | 3,1                    | 0,6 |
| Bureau Jeugdzorg                               | 3,0                       | 1,0 | 3,2                   | 0,8 | 2,7                       | 0,5 | 2,9                    | 0,7 |
| Construct: Tevredenheid met de samenwerking    | 3,0                       | 0,8 | 3,5                   | 0,5 | 3,4                       | 0,4 | 3,3                    | 0,6 |

Als wordt gekeken naar de tevredenheid met de samenwerking met betrekking tot de Gezondheidswijzer Plus valt op dat de resultaten op operationeel niveau enigszins lager uitkomen dan de resultaten op strategisch en tactisch niveau. Op strategisch niveau wordt de samenwerking het best beoordeeld met GGD Regio Twente. Op tactisch niveau is de score het hoogst als wordt gekeken naar de samenwerking met Mediant en GGD Regio Twente. Voor beide organisatieniveaus geldt dat

de overige scores liggen rond het neutraal gemiddelde. Op operationeel niveau wordt de samenwerking met Mediant het best beoordeeld. De scores betreffende de samenwerking met Jarabee jeugdzorg en Bureau Jeugdzorg liggen hier echter onder het gemiddelde. De Kruskal-Wallis H toets toont aan dat de verschillende organisatieniveaus niet significant van elkaar verschillen wat betreft het construct tevredenheid met de samenwerking ( $\chi^2(2, 16) = 1.962, p=.38$ ).

### 5.2.2 Relatie met de tevredenheid met de samenwerking

In tabel 5.35 wordt met behulp van Spearman's Rank Order Correlatie gekeken naar het verband tussen de percepties over de samenwerking en de tevredenheid met de samenwerking.

Tabel 5.35 - Correlaties tussen de percepties en de tevredenheid met de samenwerking (N=16)

|                                                             | Tevredenheid met de samenwerking |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Perceptie van gemeenschappelijke doelen                     | 0,34                             |
| Waargenomen belang van de samenwerking                      | -0,13                            |
| Waargenomen voordeel van de samenwerking                    | 0,12                             |
| Overeenstemming over de doelen                              | 0,51*                            |
| Perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband | 0,33                             |
| Perceptie van de communicatie                               | 0,72                             |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Wat opvalt, is het feit dat alleen overeenstemming over de doelen significant en positief lijkt samen te hangen met de tevredenheid met de samenwerking. De correlatiecoëfficiënt van de tevredenheid met de communicatie is echter dermate hoog ( $p= 0,72$ ), dat kan worden aangenomen dat ook deze variabele van invloed is op de tevredenheid met de samenwerking maar niet significant is gebleken door het lage aantal respondenten (N=16).

De relatie tussen de opvattingen over de samenwerking en de tevredenheid met de samenwerking zijn weergegeven in tabel 5.36.

Tabel 5.36 - Correlaties tussen de opvattingen en de tevredenheid met de samenwerking (N=16)

|                                            | Tevredenheid met de samenwerking |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Vertrouwen in de samenwerkingspartners     | 0,48                             |
| Betrokkenheid bij de samenwerking          | 0,51*                            |
| Opvattingen over de veranderingsbereidheid | -0,31                            |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

De relaties in tabel 5.36 zijn eveneens getoetst met behulp van Spearman's Rank Order Correlatiecoëfficiënten. Een opvallend resultaat is het feit dat alleen de betrokkenheid significant en positief correleert met de tevredenheid met de samenwerking. Ook hier is de correlatiecoëfficiënt van het vertrouwen in de samenwerkingspartners echter dermate hoog ( $p= 0,48$ ) dat kan worden aangenomen dat ook deze variabele van invloed is op de tevredenheid met de samenwerking. Ook hier geldt dat de variabele zeer waarschijnlijk niet significant is gebleken door het lage aantal respondenten (N=16).

In tabel 5.37 zijn de relaties tussen de mate waarin acties voorkomen en de tevredenheid met de samenwerking weergegeven.

Tabel 5.37 - Correlaties tussen de acties en de tevredenheid met de samenwerking (N=16)

|                                          | Tevredenheid met de samenwerking |
|------------------------------------------|----------------------------------|
| Mate waarin middelen worden ingezet      | 0,58*                            |
| Mate van formalisatie                    | 0,45                             |
| Mate waarin innovatieve acties voorkomen | 0,12                             |
| Mate waarin relaties worden aangepast    | -0,22                            |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Uit de tabel blijkt dat alleen de mate waarin middelen worden ingezet positief en significant samenhangt met de tevredenheid over het samenwerkingsverband. De correlatiecoëfficiënt van de mate van formalisatie is echter dermate hoog ( $p = 0,45$ ) dat kan worden aangenomen dat ook deze variabele van invloed is op de tevredenheid met de samenwerking, door het lage aantal respondenten (N=16) is deze variabele waarschijnlijk niet significant gebleken.

### 5.2.3 Factoren die samenhangen met tevredenheid

Met behulp van regressieanalyse is onderzocht in hoeverre de variabelen van de percepties, opvattingen en acties daadwerkelijk een verhoging in de tevredenheid met de samenwerking veroorzaken. In verband met de criteria voor omvang zijn alleen de waarden berekend van de variabelen die statistische significantie vertoonden met de tevredenheid met de samenwerking. Van outliers of multicollineariteit is geen sprake. In tabel 5.38 zijn de waarden van de variabelen die statistische significantie vertoonden met de tevredenheid met de samenwerking opgenomen.

Tabel 5.38 - Regressieanalyse: Factoren die samenhangen met tevredenheid met de samenwerking (N=16)

| Tevredenheid met de samenwerking        | $\beta$ | Sig. |
|-----------------------------------------|---------|------|
| (1) Overeenstemming over de doelen      | 0,15    | 0,59 |
| (1) Betrokkenheid bij de samenwerking   | 0,14    | 0,59 |
| (2) Mate waarin middelen worden ingezet | 0,58    | 0,02 |

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$   $R^2 = 0,48$

Uit Spearman's Rank Order Correlatiecoëfficiënten is gebleken dat alleen de overeenstemming over de doelen, de betrokkenheid bij de samenwerking en de mate waarin middelen worden ingezet een significante relatie met de tevredenheid met de samenwerking vertoonden. De mate waarin middelen worden ingezet vormt de belangrijkste, en daarnaast de enige significante voorspeller voor de tevredenheid met de samenwerking ( $\beta = 0,58$ ). Op basis van de resultaten kan daarnaast worden gesteld dat 48% van de variantie in de tevredenheid wordt verklaard door de overeenstemming over de doelen, de betrokkenheid en de mate waarin middelen worden ingezet, hierbij is sprake van statistische significantie ( $F(3, 13) = 3.7$ ,  $p = .04$ ).

## 6. Conclusie en discussie

### 6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In de inleiding van deze scriptie is de probleemstelling “*Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van interorganisationale samenwerking en hoe zijn deze te operationaliseren?*” geformuleerd met twee bijbehorende onderzoeksvragen. Deze paragraaf geeft een concreet antwoord op deze onderzoeksvragen en daarmee op de probleemstelling van dit onderzoek.

#### Onderzoeksvraag 1:

*Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van interorganisationale samenwerking?*

Als wordt gekeken naar de kwaliteit van interorganisationale samenwerking moet in de eerste plaats worden opgemerkt dat kwaliteit een meerdimensionaal begrip is waaraan verschillende aspecten kunnen worden onderscheiden. Zo heeft kwaliteit niet alleen te maken met de ‘goede’ eigenschappen van een product of dienst, maar ook met de inrichting van de achterliggende processen waarmee deze producten of diensten worden gemaakt. De kwaliteit van interorganisationale samenwerking heeft zodoende betrekking op een breed scala aan eigenschappen. Uit wetenschappelijke literatuur is echter gebleken dat in het bijzonder draagvlak van belang is voor de kwaliteit van interorganisationale samenwerking in de publieke gezondheidszorg. Daarnaast is uit de literatuur naar voren gekomen dat tevredenheid dient als belangrijke indicator van kwaliteit. Binnen het onderzoek is zodoende gebruik gemaakt van de factoren draagvlak en tevredenheid met de samenwerking als indicator van kwaliteit. Draagvlak is echter eveneens een moeilijk tastbaar begrip. Zodoende is het begrip met behulp van wetenschappelijke literatuur en het DISC-model van Leurs et al (2003) aan hand van verschillende factoren uiteengezet.

Binnen het onderzoek zijn verschillende factoren van draagvlak naar voren gekomen die van invloed zijn op de tevredenheid met de samenwerking en daarmee dienen als indicator voor de kwaliteit van samenwerking. Met behulp van twee casussen is onderzocht in hoeverre de factoren van draagvlak van invloed zijn op de tevredenheid met de samenwerking. De resultaten met betrekking tot de casus SPOT tonen aan dat betrokkenheid bij de samenwerking en de mate waarin innovatieve acties voorkomen de tevredenheid met de samenwerking voor 35% voorspellen. De resultaten met betrekking tot de casus Gezondheidswijzer Plus tonen aan dat de mate waarin sprake is van overeenstemming over de doelen, de betrokkenheid bij de samenwerking en de mate waarin middelen worden ingezet de tevredenheid voor 48% voorspellen.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan in de eerste plaats worden gesteld dat betrokkenheid van cruciaal belang is voor de tevredenheid met een samenwerkingsverband. Dat betrokkenheid een belangrijke factor vormt komt overeen met Van Bohemen (2005) die stelt dat deze factor is gerelateerd aan het succes van een samenwerkingsverband.

De onderzoeksresultaten tonen daarnaast aan dat het ondernemen van acties van belang is voor de tevredenheid binnen een samenwerkingsverband. De resultaten van beide

preventieprogramma's tonen aan dat variabelen uit het cluster acties significant van invloed zijn op de tevredenheid. Binnen casus SPOT is de mate waarin innovatieve acties voorkomen van belang en binnen casus Gezondheidswijzer Plus is dit de mate waarin middelen worden ingezet. Als wordt gekeken naar het belang van het voortbrengen van acties blijkt dat de onderzoeksresultaten in overeenstemming zijn met Parker-Oliver, Bronstein & Kurzejesku (2005) die stellen dat het ten goede komt aan de kwaliteit van samenwerking als sprake is van zichtbaarheid van resultaten. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van gezamenlijke activiteiten, programma's of projecten die zonder de samenwerking niet hadden kunnen plaatsvinden.

Ten slotte kan op basis van de onderzoeksresultaten worden gesteld dat het afhankelijk is van de eigenschappen van het samenwerkingsverband welke specifieke factoren van invloed zijn op de tevredenheid met de samenwerking. Uit de onderzoeksresultaten is immers gebleken dat verschillende acties van invloed zijn op de tevredenheid. Binnen casus Gezondheidswijzer Plus houdt daarnaast overeenstemming over de doelen significant verband met de tevredenheid met de samenwerking. Huxham en Vangen (2000) stellen dat het bereiken van overeenstemming ten aanzien van de doelen van de samenwerking van groot belang is omdat het hebben van een heldere doelstelling, visie en kernwaarden duidelijkheid verschaft over het waarom van de samenwerking, de rol en posities van de partijen en de verwachtingen ten aanzien van elkaar. Resultaten van dit onderzoek tonen eveneens het belang van overeenstemming over de doelen aan.

## **Onderzoeksvraag 2:**

*Hoe zijn de factoren van interorganisationale samenwerking te operationaliseren?*

De kwaliteit van interorganisationale samenwerking is binnen dit onderzoek geoperationaliseerd door middel van de factoren draagvlak en tevredenheid met de samenwerking.

De factor draagvlak is een moeilijk tastbaar begrip. Zodoende is het begrip met behulp van wetenschappelijke literatuur en het DISC-model van Leurs et al (2003) aan hand van verschillende factoren uiteengezet. Deze factoren hadden betrekking op de percepties van de samenwerking, de opvattingen over de samenwerking en de acties als gevolg van de samenwerking. De percepties van de samenwerking zijn geoperationaliseerd aan hand van de factoren: *perceptie van gemeenschappelijke doelen, het waargenomen belang van de samenwerking, de waargenomen voordelen van de samenwerking, de overeenstemming over de doelen, de perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband en de perceptie van de communicatie*. De opvattingen over de samenwerking zijn geoperationaliseerd aan hand van: *het vertrouwen in de samenwerkingspartners, de betrokkenheid bij de samenwerking en de opvattingen over de veranderingsbereidheid*. De acties als gevolg van de samenwerking zijn ten slotte geoperationaliseerd aan hand van: *de mate waarin innovatieve acties voorkomen, de mate waarin relaties worden aangepast, de mate waarin middelen worden ingezet en de mate van formalisatie*.

Op basis van de factoren van draagvlak en de tevredenheid met de samenwerking is een onderzoeksmodel en een vragenlijst opgesteld waarmee de interorganisationale samenwerking is getoetst. Op basis van Cronbach's Alpha kan worden gesteld dat de schaal van de vragenlijst

voldoende betrouwbaar is en aan hand van Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten kan worden gesteld dat de vragen hoog correleren. Omdat het meetinstrument voornamelijk is opgesteld op basis van wetenschappelijke literatuur lijkt de inhoudsvaliditeit gewaarborgd. Een aantal variabelen is echter met onvoldoende aantal items getoetst. Bij een vervolgonderzoek naar de kwaliteit van interorganisationale samenwerking dient met deze beperking van de vragenlijst rekening gehouden te worden.

De vragenlijst biedt op verschillende organisatieniveaus (strategisch, tactisch en operationeel niveau) inzicht in interorganisationale samenwerking. Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat tussen het strategische, tactische en operationele organisatieniveau vrijwel geen sprake is van verschil in draagvlak of tevredenheid met de samenwerking. Binnen casus SPOT waren alleen de waargenomen nadelen significant hoger op tactisch niveau, hierop volgden het operationele en ten slotte het strategische niveau. Binnen casus Gezondheidswijzer Plus was de inzet van middelen en het voorkomen van innovatieve acties significant hoger op operationeel niveau, hierop volgde het tactische en vervolgens het strategische niveau. Al-Mudimigh, Zairi en Al-Mashari (2001) stellen dat daadwerkelijke handelingen en acties op operationeel niveau plaatsvinden en hier activiteiten worden verricht die bijdragen aan de totstandkoming van producten of diensten. De resultaten van dit onderzoek lijken hiermee overeen te stemmen. In tegenstelling tot Al-Mudimigh, Zairi en Al-Mashari (2001) kan op basis van de onderzoeksresultaten worden gesteld dat binnen de samenwerking op strategisch niveau niet significant meer sprake is van overeenstemming over de doelstelling, visie en kernwaarden dan op tactisch of operationeel niveau.

Wat het ontwikkelde onderzoeksmodel betreft kan ten slotte worden gesteld dat ook deze in andere settings bruikbaar is om inzicht te verwerven in interorganisationale samenwerking. Het model is immers gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en het onderdeel draagvlak van het DISC-model en is dus niet situatiespecifiek. Het DISC-model van Leurs et al (2003) richt zich op het stellen van een 'diagnose' over de status van een samenwerkingsverband. Ondanks het feit dat het DISC-model uit verschillende clusters van variabelen bestaat, is binnen dit onderzoek alleen het cluster draagvlak onderzocht. In overeenstemming met de veronderstelling van Leurs et al (2003) tonen de onderzoeksresultaten aan dat het inderdaad sterk situationeel bepalend is welke factoren van draagvlak de samenwerking bevorderen dan wel belemmeren. Niet alle variabelen van draagvlak vertoonden binnen het onderzoek een significante relatie met de tevredenheid. Desondanks dienen alle variabelen in het onderzoeksmodel te worden meegenomen. In overeenstemming met het conceptuele model van Leurs et al (2003) kan op basis van de onderzoeksresultaten worden verondersteld dat het afhankelijk is van de situatie welke factoren van draagvlak van invloed zijn op de tevredenheid met de samenwerking.

Met behulp van de vragenlijst naar de kwaliteit van interorganisationale samenwerking betreffende SPOT zijn bruikbare gegevens naar voren gekomen. Omdat het merendeel van de resultaten van de constructen uitkomt rond een neutraal gemiddelde kan worden gesteld dat de perceptie van gemeenschappelijke doelen, het waargenomen belang en de waargenomen voordelen ten opzichte van de samenwerking, de overeenstemming over de doelen, het vertrouwen in de

samenwerkingspartners, de betrokkenheid bij de samenwerking, de mate waarin de samenwerking leidt tot acties, de opvattingen over de veranderingsbereidheid en de perceptie van de samenstelling van het samenwerkingsverband en de communicatie matig te noemen is. Op strategisch niveau worden echter minder nadelen waargenomen maar is de perceptie van de communicatie minder goed. De resultaten tonen daarnaast aan dat veel middelen worden ingezet ten behoeve van het preventieprogramma en men het eveneens van belang acht dat afspraken en regels over het behalen van doelen formeel worden vastgelegd. Desondanks blijkt dat in de huidige situatie van formalisatie nauwelijks sprake is. Van de ontwikkeling van nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten of het aanpassen van relaties is eveneens nauwelijks sprake. Tenslotte kan worden gesteld dat ook de tevredenheid met de samenwerking middelmatig te noemen is.

De vragenlijst naar de kwaliteit van interorganisationale samenwerking met betrekking tot de Gezondheidswijzer Plus heeft eveneens nuttige resultaten opgeleverd. Omdat ook hier een groot gedeelte van de resultaten van de constructen uitkomt rond een neutraal gemiddelde kan worden gesteld dat de perceptie van gemeenschappelijke doelen, het waargenomen belang en de waargenomen voordelen ten opzichte van de samenwerking, de overeenstemming over de doelen, de perceptie van de samenstelling en de communicatie, de opvattingen over de veranderingsbereidheid en ten slotte ook de tevredenheid met de samenwerking matig te noemen is. Van vertrouwen in de samenwerkingspartners en betrokkenheid bij de samenwerking is op tactisch en operationeel niveau redelijk sprake. De opvattingen over de veranderingsbereidheid blijken echter met name op tactisch niveau laag te zijn. De resultaten tonen daarnaast aan dat veel middelen worden ingezet en afspraken formeel worden vastgelegd. Aan het formeel vastleggen van afspraken en regels over het behalen van doelen wordt dan ook belang gehecht. Desondanks blijkt dat van het formeel vastleggen van regels over doelen nauwelijks sprake is evenals van de ontwikkeling van nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten of van het aanpassen van relaties.

## 6.2 Discussie

Met behulp van dit onderzoek is de factor 'Organisatie netwerk' van het Referentiekader aan de praktijk van de gezondheidsbevordering getoetst. Samenwerking omvat echter meer dan alleen een kunstmatig kader. De factor 'Organisatie netwerk' is dan ook geen zelfstandige factor maar hangt in de praktijk samen met andere factoren van het model. Binnen dit onderzoek is de factor uitgewerkt door zowel het draagvlak als de tevredenheid binnen een interorganisatieel samenwerkingsverband te toetsen. Het onderzoek beslaat dan ook meerdere elementen van het Referentiekader Gezondheidsbevordering dan alleen de factor 'Organisatie netwerk'. Zo hebben de factoren van draagvlak eveneens betrekking op verschillende factoren uit de zone organiseren zoals: 'beleid strategie', 'menskracht deskundigheid', 'methoden materialen' en 'investering goodwill'. Niet alleen is de visie en doelstelling immers getoetst, ook is getoetst in hoeverre men de samenwerkingspartners competent acht, middelen worden ingezet en men bereid is te investeren. Daarnaast heeft interorganisatiele samenwerking in dit kader ook betrekking op de factoren 'organisatieontwikkeling' en 'intersectorale actie' uit de zone interventies. Het spreekt voor zich dat dit onderzoek eveneens betrekking heeft op de factor 'sociaal draagvlak' uit de zone interventie-uitkomsten van het Referentiekader Gezondheidsbevordering.

Binnen dit onderzoek is voor de operationalisatie van het onderdeel draagvlak gebruik gemaakt van het DISC-model van Leurs et al (2003). Evenals het Referentiekader Gezondheidsbevordering richt ook het DISC-model zich op samenwerking in de gezondheidsbevordering. Ondanks het feit dat de modellen verschillende overeenkomsten vertonen, lijken zij ook wezenlijk van elkaar te verschillen. In beide modellen komt de invloed van buitenaf, en komen de randvoorwaarden van samenwerking en activiteiten met betrekking tot het samenwerken naar voren. Het DISC-model heeft echter een gecoördineerd preventief gezondheidsbeleid als resultaat en binnen het Referentiekader Gezondheidsbevordering is dit een verbetering in de gezondheid zelf.

Het DISC-model van Leurs et al (2003) is niet eerder empirisch getoetst. Binnen dit onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld en gevalideerd waardoor het mogelijk is gemaakt om het onderdeel draagvlak van het DISC-model op verschillende organisatieniveaus te toetsen. Leurs et al (2003) stellen dat het situationeel bepalend is welke factoren de samenwerking bevorderen dan wel belemmeren. De onderzoeksresultaten tonen echter aan dat binnen zowel casus SPOT evenals casus Gezondheidswijzer Plus vooral de betrokkenheid en de mate waarin acties worden ondernomen van belang is in relatie tot tevredenheid. Het lijkt hierbij echter afhankelijk te zijn van de eigenschappen van het samenwerkingsverband welke specifieke factoren van invloed zijn op de tevredenheid.

Er kan worden gesteld dat het meetinstrument waarvan binnen het onderzoek gebruik is gemaakt van betrouwbare en valide waarde is. Omdat het meetinstrument voornamelijk is opgesteld op basis van wetenschappelijke literatuur en het onderdeel draagvlak van het DISC-model lijkt de inhoudsvaliditeit gewaarborgd. Daarnaast heeft niet alleen een vooronderzoek plaatsgevonden, maar is ook de betrouwbaarheid van de schaal met behulp van Cronbach's Alpha en Spearman's Rank Order correlatiecoëfficiënten uitvoerig gemeten. Het is om deze reden dat kan worden gesteld dat niet

alleen het onderzoeksinstrument maar ook de onderzoeksresultaten van betrouwbare kwaliteit zijn. Een aantal variabelen is echter met onvoldoende aantal items getoetst. Bij een vervolgonderzoek moet met deze beperking van de vragenlijst rekening gehouden worden.

In dit onderzoek worden aan hand van twee casussen conclusies getrokken over het Samenwerkingsverband Preventie. Aan het onderzoek hebben een groot aantal mensen van de preventieprogramma's SPOT (N=25, 87,7%) en Gezondheidswijzer Plus (N=16, 94,1%) en daarmee van het Samenwerkingsverband Preventie deelgenomen. Daarnaast waren deze respondenten afkomstig uit alle lagen van het samenwerkingsverband en van twee preventieprogramma's. Beide preventieprogramma's zijn gericht op preventie in de regio Twente en beide preventieprogramma's worden op strategisch niveau vertegenwoordigd door het TOP, op tactisch niveau worden zij vertegenwoordigd door het PPT, en op operationeel niveau worden zij vertegenwoordigd door een werkgroep. De preventieprogramma's verschillen wat betreft de specifieke doelstelling en ook de samenstelling is verschillend. De preventieprogramma's zijn desondanks vergelijkbaar en vormen een goede afspiegeling van het samenwerkingsverband, waardoor kan worden gesteld dat de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar het gehele Samenwerkingsverband Preventie. In verband met de karakteristieken van beide preventieprogramma's en het Samenwerkingsverband Preventie zijn de resultaten echter niet te generaliseren naar overige samenwerkingsverbanden in de gezondheidsbevordering.

Een beperking van het onderzoek is het feit dat met een deel van de respondenten een persoonlijke afspraak is gemaakt, en het overige deel van de respondenten de vragenlijst heeft toegestuurd gekregen. In het geval van persoonlijke afspraak is een grotere kans op sociaal wenselijk antwoorden bij respondenten aanwezig, desondanks hadden zij wel de mogelijkheid tot het stellen van vragen indien onduidelijkheden zich voordeden. De respondenten die de vragenlijst individueel hebben ingevuld hadden telefonisch de mogelijkheid tot het stellen van vragen, van deze mogelijkheid is slechts eenmaal gebruik gemaakt.

Een opmerkelijk resultaat is dat een vrij groot gedeelte van de resultaten van het onderzoek uitkomen rond een neutraal gemiddelde. Een score van drie op een 5-puntsschaal impliceert dat sprake is van een 'neutrale' mening. Bij het interpreteren van deze resultaten moet in de eerste plaats rekening worden gehouden met het feit dat de respondenten persoonlijk zijn benaderd en daarnaast geen sprake was van anonimiteit, hierdoor is een grotere kans op sociaal wenselijk antwoorden bij respondenten aanwezig. Bij een vervolgonderzoek wordt daarom aangeraden de vragenlijsten anoniem af te nemen.

De scores rond het neutraal gemiddelde kunnen daarnaast worden geïnterpreteerd aan hand van het preventieprogramma de Gezondheidswijzer Plus. In de praktijk is onlangs gebleken dat ondanks het feit dat Gezondheidswijzer Plus zou worden voortgezet en de deelnemende organisaties het belang van samenwerking op publieksinformatie hadden bekrachtigd, het merendeel van de deelnemende organisaties zich inmiddels heeft teruggetrokken uit het preventieprogramma. Op basis hiervan kan worden gesteld dat onvoldoende draagvlak en tevredenheid met de samenwerking aanwezig was om het samenwerkingsprogramma te laten slagen. Het lijkt erop dat scores boven het

neutraal gemiddelde nodig zijn om te slagen. De scores rond het neutraal gemiddelde kunnen worden opgevat als waarschuwingssignaal.

Niet alleen de resultaten van het preventieprogramma Gezondheidswijzer Plus, maar ook een groot deel van de resultaten met betrekking tot SPOT komen uit rond het neutraal gemiddelde. De onderzoeksresultaten tonen aan dat tussen de twee preventieprogramma's nauwelijks verschil in draagvlak of tevredenheid met de samenwerking bestaat. Enerzijds kunnen de resultaten rond het neutraal gemiddelde als waarschuwingssignaal worden opgevat, en kan dit impliceren dat ook het preventieprogramma SPOT zodanig slecht verloopt dat ingrijpen van noodzakelijk belang is om te voorkomen dat ook dit preventieprogramma ten einde loopt. Anderzijds kunnen de resultaten impliceren dat niet het draagvlak en de tevredenheid maar een andere factor van doorslaggevend belang is voor het voortbestaan van een samenwerkingsverband. Een interessante bevinding die binnen het onderzoek naar voren is gekomen is het gegeven dat externe factoren waaronder wetgeving, financieringsstromen, en verschuivende belangen van invloed zijn op de inzet van de verschillende organisaties in het samenwerkingsverband. Dergelijke resultaten bieden goede handvaten voor toekomstig onderzoek. Zo kan men bijvoorbeeld onderzoeken of, in hoeverre, en welke externe factoren van invloed zijn op het draagvlak en de kwaliteit van een samenwerkingsverband.

## 7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen een aantal praktische aanbevelingen worden gedaan aan de preventieprogramma's Gezondheidswijzer Plus en SPOT:

### **1 Verbeter de samenwerking binnen het preventieprogramma Gezondheidswijzer Plus**

Een groot deel van de onderzoeksresultaten komt uit rond een neutraal gemiddelde. In de praktijk is onlangs gebleken dat het merendeel van de deelnemende organisaties aan de Gezondheidswijzer Plus zich heeft teruggetrokken uit het preventieprogramma. De resultaten rond het neutraal gemiddelde kunnen zodoende worden opgevat als waarschuwingssignaal. Als ingrijpen nog niet te laat is, wordt aangeraden dit zeer snel te doen.

#### *1.1 Probeer de betrokkenheid te verhogen*

De betrokkenheid bij de samenwerking houdt verband met de mate van tevredenheid met de samenwerking. Het is om deze reden dat wordt aangeraden de betrokkenheid te verhogen. Dit kan door bijvoorbeeld meer vergadermomenten in te plannen of door het verzenden van een wekelijkse e-mail over de huidige stand van zaken omtrent de Gezondheidswijzer Plus. Ook zou het stellen van gezamenlijke doelen bijdragen aan de betrokkenheid (Parker-Oliver, Bronstein & Kurzejesku, 2005).

#### *1.2 Zet middelen in*

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat het inzetten van middelen eveneens bijdraagt aan de tevredenheid met de samenwerking. Om deze reden wordt aangeraden om de inzet van middelen zichtbaar te maken, dit kan door bijvoorbeeld de inzet van de verschillende partijen op papier vast te leggen, te formaliseren of eventueel te verhogen.

#### *1.3 Probeer overeenstemming over de doelen te bereiken*

De onderzoeksresultaten tonen daarnaast aan dat overeenstemming over de doelen verband houdt met de tevredenheid met de samenwerking. Mogelijk kan dit worden bereikt door met alle partijen overeenstemming te bereiken over de doelstelling, visie en kernwaarden met betrekking tot de Gezondheidswijzer Plus. Deze doelen moeten helder worden geformuleerd en gezamenlijk worden goedgekeurd.

### **2 Verbeter de samenwerking binnen het preventieprogramma SPOT**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat tussen de preventieprogramma's SPOT en de Gezondheidswijzer Plus nauwelijks verschil in draagvlak of tevredenheid met de samenwerking bestaat. De resultaten rond het neutraal gemiddelde kunnen worden opgevat als waarschuwingssignaal en impliceren dat ook de samenwerking met betrekking tot het

preventieprogramma SPOT zodanig slecht verloopt dat ingrijpen van belang is om te voorkomen dat ook dit preventieprogramma ten einde loopt.

### *2.1 Probeer de betrokkenheid te verhogen*

De resultaten tonen aan dat betrokkenheid bij de samenwerking in belangrijke mate bijdraagt aan de mate van tevredenheid met de samenwerking. Het is om deze reden dat wordt aangeraden de betrokkenheid te verhogen. Dit kan door bijvoorbeeld het inplannen van meer vergadermomenten, het verzenden van een wekelijkse e-mail over de huidige stand van zaken omtrent SPOT of het formuleren van gezamenlijke doelen. Parker-Oliver, Bronstein en Kurzejesku (2005) stellen immers dat als sprake is van gezamenlijke doelen zou ook sprake zijn van betrokkenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid.

### *2.2 Stimuleer innovatieve acties*

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat de mate waarin innovatieve acties worden voortgebracht eveneens bijdragen aan de tevredenheid met de samenwerking. Het is om deze reden dat wordt aanbevolen om het voortbrengen van innovatieve acties te stimuleren. Dit kan door middel van bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van meer middelen zoals tijd, geld of menskracht, maar ook kan hierbij gedacht worden aan het opstellen van specifieke doelstellingen gericht op het voortbrengen van acties. Ook wordt aangeraden om de resultaten op de verschillende organisatieniveaus zichtbaar te maken, dit kan door bijvoorbeeld een maandelijks mailing of overleg tussen een aantal leden van de verschillende organisatieniveaus.

## 8. Referentielijst

Al-Mudimigh, A., Zairi, M., & Al-Mashari, M. (2001). ERP Software implementation: an integrative framework. *European Journal of Information Systems*, 10, 216-226.

Anderson, E.W., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.

Axelsson, R., & Axelsson, S.B. (2006). Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International Journal of Health Planning Management*, 2, 75-88.

Becker, J.W., Broek, A. van den, Dekker, P., & Nas, M. (1996). Publieke opinie en milieu. Een verkenning van het sociale draagvlak van het milieubeleid op grond van survey-gegevens. Den Haag: SCP/VUGA.

Berg, L.J. van den, Borg, J. van der, & Meer, J. van der, (1997). *Metropolitan organising capacity*, Avebury: Aldershot.

Berg-Weger, M., & Schneider, F.D. (1998). Interdisciplinary collaboration in social work education. *Journal of Social Work Education*, 34 (1), 97-108.

Bloemer, J.M.M. (1993). *Loyaliteit en tevredenheid: een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.

Bohmen, S.L. van (2005). *Samenwerken voor veiligheid. Een studie naar samenwerkingsverbanden tussen sectoren ter verbetering van de veiligheid in winkelgebieden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Brady, M.K., Cronin, J.J., & Brand, R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.

Buytaert, B., & Laeken, M. van (2006). *Zonder partners lukt het niet. De samenstelling en motivering van een netwerk voor gezonde 'communities'*. Brussel: Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie (VIG).

Bronstein, L.R. (2002). Index of interdisciplinary collaboration. *National Association of Social Workers*, 26 (2), 113-126.

- Bronstein, L.R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *National Association of Social Workers*, 48 (3), 297-306.
- Bruijn, J.A. de, Heuvelhof E.F. ten, & Veld, R.J. in 't. (2002). *Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Carr, D.K., Hard, K.J., & Trahan W.J. (1996). *Managing the change process: A field book for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers*. New York : McGraw-Hill.
- Coogins, B.K., & Rochlin, S.A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105 (1), 127-144.
- Crainic, T.G., & Laporte, G. (1997). Planning models for freight transportation. *European Journal of Operational Research*, 97, 409-438.
- Dabholkar, P.A. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in Consumer Research*, 22, 101-8.
- Dale, van (2007). *Online woordenboek*. Retrieved August 1, 2007, from: <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/>
- Derks, J.G.A. (2004). *Jaarverslag 2004*. Enschede: GGD Regio Twente.
- Ducatteeuw, S. (2006). *Publiek-private samenwerking: een introductie*. Brussel: Vlaams Kenniscentrum PPS.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.H. (2003). *The value of trust in complex inter-organisational cooperation*. Harrogate: British Academy of Management.
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming. Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hekkink, C. (2006). *Startbijeenkomst Pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering*. Den-Haag: ZonMw.

Hendrix, H., Konings, J., Doesburg, J., & Groot, M. de (1991). *Functionele samenwerking: werkboek voor samenwerkingsverbanden in de zorgsector*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). What makes partnerships work? In S.P. Osborne (Ed.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. New York: Routledge.

Huxham, C., & Vangen, S. (1996). Working together: key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 9 (7), 5-17.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K., (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: The Art of Alliances, Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review*, 72 (4), 96-108.

Kegler, M.C., Steckler, A., Malek, S.H., & McLeroy, K. (1998). A multi case study of implementation in 10 local Project ASSIST coalitions in North Carolina. *Health Education Research*, 13 (2), 225-38.

Kerkhof, A.H.M. (2005). *Openbare gezondheidszorg. Uitgangspunten voor een multidisciplinaire benadering*. Eindhoven: Uitgeverij Damon.

Klein Woolthuis, R.J.A., Hillebrand, B., & Nootboom, B. (2001). *Trust and formal control in interorganizational relationships*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)/ Erasmus University.

Klein Woolthuis, R.J.A., & Nootboom, B. (2003). Samenwerking in het MKB. In P. Risseuw & R. Thurik (Eds.), *Handboek ondernemers en adviseurs in het MKB*. Deventer: Kluwer.

Koster, J.M.D., & Stolze, P.W. (2007). *Heeft u al een missie en een visie?* Retrieved July 1, 2007, from <http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkel/no42.html>

Kwekkeboom, M.H. (1999). *Naar draagkracht. Een verkennend onderzoek naar draagvlak en draagkracht voor de vermaatschappelijking in de geestelijke gezondheidszorg*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Leurs, M., Mur-Veeman, I., Schaalma, H., & Vries, N. de (2003). Integrale samenwerking gaat verder dan de samenwerking tussen professionals: introductie van het DISC-model. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 81 (6), 369-373.

Lupgens, M.G., & Ziggers, G.W. (2004). *Duurzame samenwerking: verloop van een duurzaam samenwerkingsproces in theorie en praktijk*. Leeuwarden: NIDO.

Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.

Mitchell, P.H., & Crittenden, R.A. (2000). Interdisciplinary collaboration: old ideas with new urgency. *Washington Public Health*, 17, 51-53.

Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Nieuwenhuis, M.A. (2003). *The art of management*. Retrieved July 1, 2007, from [http://123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_03\\_kernwaarden.html](http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_03_kernwaarden.html)

Nooteboom, B. (2002). *A Balanced Theory of Sourcing, Collaboration and Networks*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

Nueno, P., & Oosterveld, J. (1988). Managing Technology Alliances. *Long Range Planning*, 21 (3), 11-17.

O'Keefe, D.J. (2002). *Persuasion: Theory and research*. Newbury Park, CA: Sage.

Parker-Oliver, D., Bronstein, L.R., & Kurzejeski, L. (2005). Examining variables related to successful collaboration on the hospice team. *Health and Social work*, 30 (4), 279-286.

Poole, M., & McPhee, R.D. (1983). A structurational approach to organizational climate. In: Putnam, L.L. & Pacanowsky, M.E. (red), *Communication and organizations: an interpretive approach*. California: Sage Publications.

Ruland, E., Raak, A. van, Spreeuwenberg C., & Ree, J. van (2003). Managing New Public Health: hoe zijn blijvende preventieve samenwerkingsverbanden te realiseren? Een agenda voor actie en onderzoek. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 81 (1), 52-55.

Saan, H., & Haes, W. de (2005). *Gezond effect bevorderen. Het organiseren van effectieve gezondheidsbevordering*. Woerden: NIGZ.

Saan, J.A.M. (2007). *Pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering*. Den-Haag: ZonMw.

Samii, R., Wassenhoven, L.N. van, & Bhattacharya, S. (2002). An innovative Public-Private Partnership: New Approach to Development. *World Development*, 30 (6), 991-1008.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schellens, P.J., Klaassen, R., & Vries, S. de. (2000). *Communicatiekundig ontwerpen. Methoden, perspectieven, toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

Senhorst, G. (2006). *Verantwoording project intensivering en verbreding Preventie Platform Twente*. Enschede: GGD Regio Twente.

Senhorst, G., & Lassche, J. (2006). *Visienotitie Twents Overleg Preventie*. Enschede: GGD Regio Twente.

Steekelenburg, E. van (2007). *Ruimte voor innovatie in preventie*. Retrieved July 1, 2007, from <http://www.zonmw.nl/nl/organisatie/publicaties/mediator/archief/mediator-8-2005/ruimte-voor-innovatie-in-preventie/>

Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan.

Terpstra, J., (2001). Netwerken en samenwerking bij de uitvoering van beleid. *Beleidswetenschap*, 15 (2), 141-168.

Vange, P.J. van der, Pluyter, P.B., & Bos, J.T.A. (1994). *Stappen in samenwerking. Handleiding samenwerking en fusie voor verzorgingstehuizen*. Houten: Vereniging van Nederlandse bejaardenorden (VNB).

Waddock, S.A. (1988). Building Successful Social Partnerships. *Sloan Management Review*, 29, 17-23.

Waltz, M., & Roorda, J. (2007). *Voorstel Bestuurscommissie, toekomst Publieksinformatie*. Enschede: GGD Regio Twente.

Wijngaarden, J.C.M. van (2004). *Wat is gezondheidsbevordering?* Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

Wildt, L., de (2004). *Onderzoek naar effectieve samenwerking, Nulmeting CVA model*. Tilburg: Zorgnetwerk Midden-Brabant.

Wissema, J. G., Messer, H. M., & Wijers, G. J. (1986). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen: Van Gorcum.

Witte, K.E., & Busch, M.C.M. (2005). *Wat valt onder preventie?* Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

ZonMw (2007). *Missie*. Retrieved July 1, 2007, from <http://www.zonmw.nl/nl/organisatie/over-zonmw/missie/>.

ZonMw Projectenpoort (2007). *Pilot Referentiekader Gezondheidsbevordering*. Retrieved July 1, 2007, from <http://zonmw.collexis.net/projectsummary.asp?kennummer=471174>.

Zuurmond, A. (1994). *De Infocratie: een theoretische en empirische heroriëntatie op Weber's ideaaltype in het informatietijdperk*. Den Haag: Phaedrus.

# Bijlage

|                                           |
|-------------------------------------------|
| <b>BIJLAGE 1: Definitieve vragenlijst</b> |
|-------------------------------------------|

|           |
|-----------|
| <b>78</b> |
|-----------|

**Bijlage 1: Definitieve vragenlijst naar SPOT op strategisch niveau (TOP).**  
Met kleine aanpassingen is deze vragenlijst ook op tactisch en operationeel niveau evenals binnen de Gezondheidswijzer Plus afgenomen.

## Het samenwerkingsverband Preventie

Onderzoek naar de kwaliteit van interorganisationale  
samenwerking



Vragenlijst naar de kwaliteit van interorganisatiele samenwerking op het gebied van preventie in de regio Twente

Dit onderzoek heeft betrekking op het draagvlak en de tevredenheid binnen het Samenwerkingsverband Preventie en richt zich op deelnemers aan het samenwerkingsverband TOP. Deze vragenlijst vormt een belangrijk onderdeel van het onderzoek.

In de eerste plaats zal gevraagd worden naar een klein aantal algemene gegevens, hierop volgen zowel open als gesloten vragen en stellingen met betrekking tot het preventieprogramma Samenwerking Preventie Onderwijs Twente (SPOT). Er zijn hierbij geen goede of foute antwoordmogelijkheden, wel is het van belang dat u de vragen goed leest en deze zorgvuldig invult.

Naar verwachting zal het invullen van de vragenlijst ongeveer 20 minuten van uw tijd in beslag nemen. Alvast bedankt voor uw deelname aan het onderzoek en succes met het beantwoorden van de vragen!

---

Onderdeel 1: Algemene gegevens

Naam van de organisatie:.....

Locatie:.....

Datum:.....

---

Onderdeel 2: Samenwerking Preventie Onderwijs Twente (SPOT)

1. Geef aan hoe u de samenwerking binnen TOP in het algemeen met betrekking tot SPOT ervaart

zeer slecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer goed

2. In onderstaand overzicht treft u organisaties aan die deelnemen aan TOP. Geef aan hoe u de samenwerking met deze organisaties met betrekking tot SPOT ervaart

*Samenwerkingspartners*

n.v.t.

|                     |             |                          |                          |                          |                          |                          |           |                          |
|---------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| a. Adhesie          | zeer slecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zeer goed | <input type="checkbox"/> |
| b. Bureau Jeugdzorg | zeer slecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zeer goed | <input type="checkbox"/> |
| c. GGD Regio Twente | zeer slecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zeer goed | <input type="checkbox"/> |
| d. Jarabee          | zeer slecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zeer goed | <input type="checkbox"/> |
| e. Mediant          | zeer slecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zeer goed | <input type="checkbox"/> |
| f. TACTUS           | zeer slecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zeer goed | <input type="checkbox"/> |

3. Is naar uw mening binnen TOP sprake van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot SPOT?

beslist niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ beslist wel

4. In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de visie met betrekking tot SPOT?

zeer weinig overeenstemming ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer veel overeenstemming

5. Hoe luidt de visie binnen TOP met betrekking tot SPOT?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Is naar uw mening binnen TOP sprake van een gemeenschappelijke doelstelling met betrekking tot SPOT?

beslist niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ beslist wel

7. In hoeverre is naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over de doelstelling met betrekking tot SPOT?

zeer weinig overeenstemming ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer veel overeenstemming

8. Hoe luidt de doelstelling binnen TOP met betrekking tot SPOT?

.....

.....

.....

.....

9. Formuleer een drietal kernwaarden die naar uw mening van belang zijn binnen TOP met betrekking tot SPOT, kernwaarden zijn de belangrijkste waarden die worden nagestreefd binnen het samenwerkingsverband:

- a. ....
- b. ....
- c. ....

10. In hoeverre is binnen TOP naar uw mening in de praktijk sprake van overeenstemming over deze kernwaarden met betrekking tot SPOT?

zeer weinig overeenstemming ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer veel overeenstemming

11. In hoeverre brengt deelname aan SPOT naar uw mening voor uw organisatie voordelen met zich mee?

zeer weinig voordelen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer veel voordelen

12. In hoeverre zijn de volgende voordelen naar uw mening voor uw organisatie aan SPOT verbonden?

- |                                                    |              |                          |                          |                          |                          |             |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Verhoging in de efficiëntie                     | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| b. Verhoging in de effectiviteit                   | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| c. Krachtigere stem uitbrengen                     | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| d. Leren kennen van de overige organisaties in TOP | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| e. Naamsbekendheid                                 | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| f. Drempelverlagend                                | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| g. Onderlinge afstemming                           | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| h. Netwerken                                       | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| i. Betere preventie                                | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| j. Integrale benadering                            | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |

13. In hoeverre brengt deelname aan SPOT naar uw mening voor uw organisatie nadelen met zich mee?

zeer weinig nadelen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer veel nadelen

14. In hoeverre zijn de volgende nadelen naar uw mening voor uw organisatie aan SPOT verbonden?
- |                                |              |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|--------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Inefficiëntie               | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| b. Ineffectiviteit             | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| c. Rekening houden met anderen | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| d. Verlies aan naamsbekendheid | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| e. Inzet van geld              | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| f. Inzet van tijd              | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| g. Kost veel moeite            | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| h. Andere manier van werken    | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
| i. Langzamer traject           | beslist niet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | beslist wel |
15. In hoeverre kan uw organisatie naar uw mening door middel van SPOT eigen doelen realiseren?
- zeer slecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ zeer goed
16. Deze vraag heeft betrekking op de samenstelling van de partners binnen TOP die bij SPOT betrokken zijn. Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens of oneens bent:
- |                                                                   |               |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. De juiste partners zijn bij het samenwerkingsverband betrokken | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. De partners zijn voldoende competent                           | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. De partners zijn voldoende divers                              | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Het samenwerkingsverband heeft de juiste omvang                | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. Eén of meerdere partners worden gemist                         | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| f. De kleine omvang gaat ten koste van de samenwerking            | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| g. Er zijn teveel partners bij het overleg betrokken              | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| h. De grote omvang gaat ten koste van de samenwerking             | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
17. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:
- |                                                                                 |               |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Ik vertrouw de TOP partners volledig m.b.t. SPOT                             | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. Ik vertrouw de partners volledig ondanks het eigenbelang van de organisaties | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. Ik vertrouw de partners volledig ondanks de onderlinge concurrentie          | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Mijn organisatie heeft afgezien van concurrentie ten behoeve van SPOT        | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. De samenwerking m.b.t. SPOT vindt plaats in een sfeer van concurrentie       | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

18. Geef aan in hoeverre de samenwerking met betrekking tot SPOT leidt tot verandering

beslist niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ beslist wel

19. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- |                                                                                                 |               |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Als SPOT aanpassingen vraagt van mijn organisatie, sta ik daar voor open                     | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. Ik heb de mogelijkheid eventuele aanpassingen in mijn organisatie t.b.v. SPOT door te voeren | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. Er zijn zaken in mijn organisatie die ik wil veranderen t.b.v. SPOT                          | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

20. In hoeverre voelt u zich binnen TOP betrokken bij SPOT?

helemaal niet betrokken ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ heel erg betrokken

21. Geef aan in hoeverre u zich door de onderstaande factoren betrokken voelt bij SPOT

- |                                                        |               |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|--------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Binnen TOP gaat veel aandacht uit naar SPOT         | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. Prioriteitenstelling vanuit de eigen organisatie    | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. Lange periode in het samenwerkingsverband betrokken | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Een collega is betrokken bij SPOT                   | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. Ik voel me betrokken bij de doelstelling            | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

22. Geef aan in hoeverre u zich door de onderstaande factoren niet betrokken voelt bij SPOT

- |                                                     |               |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-----------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Binnen TOP gaat weinig aandacht naar SPOT        | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. Tijdgebrek                                       | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. Prioriteitenstelling vanuit de eigen organisatie | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Korte periode in het samenwerkingsverband        | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. Ik voel me niet bij de doelstelling betrokken    | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

23. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- |                                                                       |               |                          |                          |                          |                          |                          |             |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| a. Binnen TOP wordt goed gecommuniceerd over SPOT                     | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| b. Binnen TOP wordt voldoende gecommuniceerd over SPOT                | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| c. Binnen TOP wordt tijdig gecommuniceerd over SPOT                   | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| d. Binnen TOP wordt over belangrijke zaken m.b.t. SPOT gecommuniceerd | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |
| e. Ik ben tevreden over de communicatie binnen TOP over SPOT          | geheel oneens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | geheel eens |

24. Geef aan in hoeverre de samenwerking met betrekking tot SPOT leidt tot acties

beslist niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ beslist wel

25. In het kader van SPOT zijn nieuwe gezondheidsbevorderings- en preventieactiviteiten ontwikkeld:

a. ☐ Onbekend

b. ☐ Nee

c. ☐ Ja, namelijk.....  
.....  
.....  
.....  
.....

26. In hoeverre zijn op TOP niveau bestaande relaties met partners als gevolg van SPOT aangepast?

nooit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ veelvuldig

27. Geef van de volgende stellingen aan in hoeverre u het er mee eens of oneens bent:

- |                                                                           |                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van middelen          | geheel oneens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> geheel eens |
| b. Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van manskracht        | geheel oneens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> geheel eens |
| c. Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van tijd              | geheel oneens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> geheel eens |
| d. Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van kennis            | geheel oneens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> geheel eens |
| e. Mijn organisatie investeert in SPOT via de inzet van het eigen netwerk | geheel oneens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> geheel eens |

28. In hoeverre zijn afspraken in het kader van SPOT op TOP niveau vastgelegd?

nooit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ veelvuldig

29. In hoeverre is het van belang dat afspraken in het kader van SPOT op TOP niveau worden vastgelegd?

helemaal niet belangrijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ heel erg belangrijk

30. Bestaan binnen TOP m.b.t. SPOT afgesproken regels over het behalen van doelen? Met regels worden formele of informele voorschriften over hoe dingen moeten worden gedaan verstaan:

a. ☐ Onbekend

b. ☐ Nee

c. ☐ Ja, namelijk.....

31. In hoeverre is er noodzaak tot het maken van afgesproken regels over het behalen van doelen m.b.t. SPOT? Met regels worden formele of informele voorschriften over hoe dingen moeten worden gedaan verstaan:

beslist geen noodzaak ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ beslist veel noodzaak

32. Mocht u nog vragen, opmerkingen of toevoegingen hebben, dan kunt u ze hier plaatsen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit waren de vragen. Hartelijk bedankt voor uw deelname aan het onderzoek!