



common eye

# Evaluatie samenwerking tussen Recreatieschap Rottemeren en Staatsbosbeheer

Werking van de samenwerkingsovereenkomst (2019-2023)

Freek van Berkel, Matthijs Hemink en Niels Koperberg 22-11-2023

# Vraag en werkwijze

## Ter inleiding over deze evaluatie

---

Op 10 december 2018 heeft het Algemeen Bestuur (AB) van het Recreatieschap Rottemeren de samenwerkingsovereenkomst (hierna: SOK) vastgesteld. Hierdoor zijn het Recreatieschap en Staatsbosbeheer met ingang van 1 januari 2019 voor een periode van vijf jaar (t/m 31 december 2023) een horizontale, publiek-publieke samenwerking aangegaan op het terrein van het beheer, de ontwikkeling en ondersteunende diensten ten aanzien van natuur- en recreatiegebieden in gemeenten Rotterdam, Lansingerland en Zuidplas.

In artikel 14 lid 2 van de SOK is opgenomen dat de samenwerking in 2023 wordt geëvalueerd. De doelstelling van de evaluatie is het beoordelen en waarderen van de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst zoals deze tussen Recreatieschap Rottemeren en Staatsbosbeheer is afgesloten op 10 december 2018.

Tot de evaluatie behoort:

- een evaluatie van geleverde producten en diensten;
- een evaluatie van de samenwerking op basis waarvan de diensten producten worden geleverd;
- een evaluatie van de afgesproken procedures.

Naast deze specifieke vragen hebben wij in afstemming met zowel Staatsbosbeheer als het Recreatieschap ook een aantal vragen toegevoegd die meer ingaan op de kwaliteit van de samenwerking. Deze zijn gebaseerd op het Common Eye model op samenwerking (zie bijlage 2). De evaluatie heeft hierdoor enerzijds een focus op de kwaliteit van de dienstverlening in de relatie tussen opdrachtgever (Recreatieschap) en opdrachtnemer (Staatsbosbeheer) en anderzijds kijkt het naar de kwaliteit van de samenwerking tussen het Recreatieschap en Staatsbosbeheer als samenwerkingspartners. Dit rapport omvat geen evaluatie van de Gemeenschappelijke Regeling van het Recreatieschap (vanaf nu: GR), maar gaat wel in op aspecten van de GR, als deze van invloed zijn het opdrachtgeverschap vanuit het Recreatieschap of de samenwerking tussen beide partijen.

# Vorm van evaluatie

## Uitgangspunten, scope en aanpak

---

### 1. Documentenstudie en interviews

Voor deze evaluatie hebben wij verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Allereerst hebben wij een documentenstudie gedaan van een aantal relevante documenten, die ons een inzicht geven in de relatie tussen het Recreatieschap en Staatsbosbeheer (zie bijlage 1 voor een lijst met documenten). Dit doen we bijvoorbeeld voor inzicht in de samenwerkingsafspraken, structuur en besluitvormingsprocessen en de governance van de samenwerking. Daaropvolgend hebben wij interviews gehouden met sleutelspelers in de samenwerking, die ons inzicht kunnen geven in de kwaliteit van de dienstverlening en samenwerking (zie bijlage 1 voor interviewees). Voor de interviews hebben we een interviewleidraad gebruikt die we vooraf hebben afgestemd met de opdrachtgever. Per gesprek hebben wij verkend bij welke vragen interviewees de meeste inzichten konden geven, dit varieerde per gesprekspartner.

### 2. Scope van de evaluatie

Zoals al aangegeven in de inleiding, kwamen tijdens onze gesprekken bevindingen naar voren over zowel de kwaliteit van de dienstverlening en de samenwerking tussen het Recreatieschap en Staatsbosbeheer, als ook de kwaliteit van de samenwerking tussen de drie gemeenten in het Recreatieschap. Hoewel de primaire focus van deze evaluatie ligt op de kwaliteit van de dienstverlening en de samenwerking tussen het Recreatieschap en Staatsbosbeheer, hebben we aanvullend ook bevindingen opgenomen in dit rapport over de samenwerking binnen de GR, als deze van invloed zijn op de kwaliteit van het opdrachtgeverschap van het Recreatieschap richting Staatsbosbeheer.

# Bevindingen (1)

## Een aantal belangrijke bevindingen uit onze evaluatie

### 1. Over het algemeen zijn sleutelspelers tevreden over de samenwerking

Vrijwel alle sleutelspelers die wij spreken tijdens de interviews zijn tevreden over de samenwerking tussen het Recreatieschap Rottemeren en Staatsbosbeheer. Het valt op dat er erg veel motivatie is om te investeren in deze samenwerking. Er wordt dan ook vaak de intentie uitgesproken om de SOK te verlengen. De organisatie van de samenwerking is helder en goed neergezet en over het algemeen verloopt de besluitvorming over de dienstverlening goed. Het uitvoeren van de taken door Staatsbosbeheer is in lijn met de ambitie van het Recreatieschap en de hieruit voortvloeiende opdrachten, zoals opgenomen in de SOK. Ook is het persoonlijk contact tussen medewerkers van het Recreatieschap, de drie gemeenten en Staatsbosbeheer goed. Er is sprake van “korte lijntjes” en medewerkers weten elkaar goed en tijdig te vinden.

### 2. Kwaliteit van dienstverlening is op orde

Over het algemeen zijn medewerkers vanuit het Recreatieschap en de drie gemeenten erg tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening door Staatsbosbeheer. Er is voldoende capaciteit beschikbaar voor het uitvoeren van de taken uit de SOK. Daarnaast is men zowel ambtelijk als bestuurlijk erg tevreden over de expertise, kunde en vaardigheden van de medewerkers van Staatsbosbeheer. In een groot aantal gesprekken komt ter sprake dat voor dit type taak - beheer en ontwikkeling van een gebied met een natuur- en recreatiefunctie – Staatsbosbeheer een passende partij is om het werk uit te voeren, conform de kwaliteitsstandaard vanuit het Recreatieschap. Vanuit Staatsbosbeheer wordt de SOK gezien als een kansrijke samenwerkingsvorm waarin geïnvesteerd wordt. Ze hebben dit type overeenkomst ook gebruikt als inspiratie in andere gebieden. Het algemene beeld is dat op deze overeenkomst ook goede, kundige medewerkers worden ingezet, die gesteld staan om uitvoering te geven aan de taken vanuit de SOK. Als we specifiek kijken naar de producten- en dienstencatalogus:

- Staatsbosbeheer geeft over het algemeen een goede invulling aan de producten die vallen onder de zogenoemde “ondersteunende diensten”. In het bijzonder worden de bestuursondersteuning, projecten en ontwikkeling en communicatie expliciet als positief genoemd in de gesprekken.
- Aandachtspunt is de dienstverlening op het gebied van Juridische Zaken. Het Recreatieschap en Staatsbosbeheer erkennen dat er momenteel te weinig capaciteit en uren beschikbaar zijn voor de hoeveelheid werk die er ligt. Ook zijn de juridische en operationele verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk. Een combinatie van deze oorzaken leidt ertoe dat niet alle juridische zaken tijdig worden opgepakt en/of afgehandeld.

# Bevindingen (2)

## Een aantal belangrijke bevindingen uit onze evaluatie

### 3. Een verschil in ervaren kwaliteit van dienstverlening tussen beheer & onderhoud enerzijds en “de ontwikkelkant” anderzijds

Vanuit de interviews krijgen wij het beeld dat er wel een verschil bestaat in ervaren kwaliteit van dienstverlening in beheer & onderhoud en in wat wij noemen “de ontwikkelkant”. Het zijn ook echt verschillende typen taken volgens de medewerkers die wij spreken.

**Beheer en onderhoud verloopt goed:** het uitvoeren van de taken op beheer en onderhoud verloopt over het algemeen goed (“een geoliede machine”). Staatsbosbeheer weet wat er speelt in het gebied en heeft veel kennis van zowel het gebied als beheer en onderhoud. Ze zijn meedenkend en creatief om binnen budget tot oplossingen te komen voor zowel recreatie als natuur. Ze zijn makkelijk benaderbaar en reageren snel en adequaat. Volgens gesprekspartners is het reguliere werk op het vlak van beheer en onderhoud ook goed plan- en stuurbaar, waardoor de uitvoer van dit werk op een voorspelbare, gedegen wijze verloopt. In principe volgt Staatsbosbeheer de beheercyclus en liggen er duidelijke werkprocessen en –plannen die in lijn met de overeenkomst worden uitgevoerd. In die zin is heel transparant wat de resultaatafspraken zijn en wat Staatsbosbeheer wel en niet doet voor het gegeven budget. Als er veranderingen zijn in de besteding van het budget, wordt dit ook helder gecommuniceerd.

Aangezien Staatsbosbeheer ook al langer in het gebied deze taken uitvoert is er een zekere ervaring opgebouwd, met daarbij een continuïteit in de werkzaamheden. En belangrijker nog: kijkend naar de totale opstelsom van al het werk, is men erg tevreden met de verzorging en kwaliteit van het gebied (“het gebied ligt er mooi bij”). Naast het reguliere beheer- en onderhoudswerk is men over het algemeen ook tevreden over de communicatie richting inwoners over projecten in het gebied. Bijvoorbeeld: bij de casus “essentaksterfte” toonde Staatsbosbeheer zich sensitief voor de gevoeligheid onder bewoners en bestuurders.

**Aandachtspunten beheer & onderhoud:** we krijgen uit de gesprekken het beeld dat het op operationeel niveau niet altijd duidelijk is hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Bijvoorbeeld in de verhouding tussen het Recreatieschap, de drie gemeenten en het Hoogheemraadschap bij het maaien van kades of bij het juridisch wegbeheer. Doordat bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet altijd goed zijn vastgelegd en gecommuniceerd, loopt Staatsbosbeheer hier in de uitvoering tegenaan. Wat betreft het juridisch wegbeheer moet er duidelijker worden afgebakend wie juridisch verantwoordelijk is (bijvoorbeeld bij schadeclaims). Bij het maaien van kades en waterkanten is de verdeling van verantwoordelijkheden met het Hoogheemraadschap niet altijd duidelijk. Daarnaast wordt de juridische ondersteuning diverse keren genoemd als verbeterpunt, hier lijkt te weinig capaciteit beschikbaar om te voldoen aan alle vragen.

# Bevindingen (3)

## Aantal belangrijke bevindingen uit onze evaluatie

**De scope van de ontwikkelkant is niet altijd duidelijk:** voor de ontwikkelkant is niet altijd duidelijk wat de scope is van de werkzaamheden van Staatsbosbeheer. Dit komt deels doordat het ontwikkelplan en het werkingsgebied van het Recreatieschap breder zijn dan het feitelijke beheergebied van Staatsbosbeheer. Voor het Recreatieschap is niet altijd duidelijk wat hun verantwoordelijkheid is in relatie tot de drie gemeenten, waardoor opdrachtgeverschap richting Staatsbosbeheer wat diffuus kan zijn. Ook kan het zijn dat gemeenten, vanuit hun ambities op gebiedsontwikkeling en de visie vanuit het ontwikkelplan – verwachtingen hebben richting Staatsbosbeheer die niet aansluiten bij hun taakomschrijving, mandaat of te besteden uren/budget. Er komen uit het ontwikkelplan en de daaruit voortvloeiende uitvoeringsagenda diverse projecten waar aanvullend budget voor georganiseerd moet worden. Het voortraject met gemeenten om tot financiering en opdrachten te komen loopt, maar het kan onduidelijk zijn welke projecten nu precies wel en niet opgepakt moeten worden, wanneer en hoeveel financiering er geregeld moet worden en wat Staatsbosbeheer op welke termijn moet gaan oppakken in hun werkzaamheden. Dit hangt deels samen met dat projecten geïnitieerd worden vanuit partners. Aandachtspunt is dus de governance en besluitvorming bij projecten vanuit het ontwikkelplan en de (mogelijke) rol van Staatsbosbeheer hierin.

### 4. Er is sprake van transparantie en vertrouwen in de samenwerking

Tijdens de interviews kwam meerdere malen ter sprake dat deelnemers in de samenwerking erg tevreden zijn over de transparante manier van communiceren vanuit Staatsbosbeheer. Over algemeen is het beeld dat Staatsbosbeheer gemaakte afspraken nakomt en helder communiceert over de voortgang van het werk en bij afwijkingen van afspraken, bijvoorbeeld als er meer of minder budget nodig is voor de uitvoering. Vanuit Staatsbosbeheer is wel aangegeven dat de verantwoording van het budget op een hoog detailniveau is, wat het lastig kan maken om “te schuiven tussen posten”. Daarnaast wordt Staatsbosbeheer ervaren als makkelijk benaderbaar en reageren ze snel op vragen (ambtelijk en bestuurlijk).

### 5. De samenwerking is gelijkwaardig en lerend van aard

De samenwerking wordt ervaren als gelijkwaardig en horizontaal. Medewerkers in de samenwerking leren veel van elkaar, bijvoorbeeld inzichten over de invulling van de combinatie van natuur en recreatie in hetzelfde gebied. Dit is een mooie aanvulling waarbij partijen van elkaar leren en beiden waarde toevoegen in deze samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan de natuurwaarde, die enorm aan het toenemen is in het recreatiegebied. Hierin leert het Recreatieschap dat het één het ander niet hoeft uit te sluiten. Anderzijds leert Staatsbosbeheer het belang van het tevreden houden van stakeholders (inwoners), waar Staatsbosbeheer van origine meer resultaatgericht te werk gaat.

# Bevindingen (4)

## Aantal belangrijke bevindingen uit onze evaluatie

### **6. Partners zijn tevreden met de rol van de VAAC in de governance**

De VAAC heeft een prominente rol en een sterke positie in de governance van de samenwerking. In lijn met de afspraken in de SOK, fungeert de VAAC als voorportaal voor bestuurlijke besluiten. Deelnemers zijn tevreden met het feit dat de VAAC veel besluiten zelf neemt en daarmee de bestuurlijke drukte in het DB en AB vermindert. Daarnaast liggen de werkverhoudingen binnen de VAAC goed en worden de overleggen ervaren als productief. Aandachtspunt is dat deelnemers aan de VAAC hier met dubbele petten op zitten. In principe is dit een gegeven, maar voor deelnemers aan de VAAC kan het een spanning geven in welke hoedanigheid en vanuit welke rol zij een punt inbrengen. Daarnaast kan het vanuit de rol van ambtelijke secretaris vanuit Staatsbosbeheer soms lastig kan zijn om een sterke positie te pakken en sturend te zijn als het gaat om formuleren van opdrachten.

### **7. Een goede kwalitatieve bezetting, maar soms last van personele wisselingen**

Momenteel is de bezetting binnen Staatsbosbeheer goed en wordt gewenste capaciteit naar tevredenheid ingevuld. De invulling van een aantal sleutelposities, bijvoorbeeld de rol van de projectmanager uitvoeringsagenda en de ambtelijke secretaris van de VAAC, zijn voor de voortgang van de samenwerking essentieel. Er is veel waardering voor hoe deze rollen op dit moment worden ingevuld. Personele wisselingen vormen een risico, doordat het moeilijk kan zijn om deze belangrijke posities in de samenwerking goed te vervangen. Dit kan de samenwerking kwetsbaar maken.

Ook is de ervaring dat in het recente verleden wisselingen op belangrijke posities binnen het Recreatieschap, de gemeenten of Staatsbosbeheer kunnen zorgen voor vertraging op dossiers. Dit geldt zowel op strategische posities in de samenwerking als voor operationele taken.

### **8. Medewerkers op sleutelposities zijn niet altijd op de hoogte van ontwikkelingen binnen de samenwerking**

Tijdens onze interviews viel op dat niet iedereen altijd op de hoogte is van wat er in de samenwerking tussen Staatsbosbeheer en het Recreatieschap omgaat. Ons beeld uit de gesprekken is dat slechts een selecte groep mensen – die nauw betrokken zijn bij de samenwerking – weet welke afspraken ten grondslag liggen aan de samenwerking, wat de voortgang is van datgene wat is afgesproken en wat de kwaliteit is van de samenwerking. Dit kan een indicatie zijn dat het goed gaat in de samenwerking (“geen nieuws, goed nieuws”). Dit kan ook een risico vormen als bij gemeenten (of andere partners in het gebied) niet duidelijk is wat de afspraken zijn en wie precies waarvoor verantwoordelijk is.

# Aanbevelingen

## Een aantal aanbevelingen voor het verbeteren van de samenwerking

### 1. Duidelijkere scope nodig op de ontwikkelkant, voor een versterking van het opdrachtgeverschap

Zoals aangegeven in de bevindingen is het opdrachtgeverschap vanuit het ontwikkelplan en de hieruit voortvloeiende uitvoeringsagenda niet altijd duidelijk. Hiermee is de scope van de werkzaamheden van Staatsbosbeheer op de ontwikkelkant dan ook diffuus. Dit hangt samen met a) de manier waarop de opdrachten uit de uitvoeringsagenda tot stand komen en b) het verschil tussen het beheergebied van Staatsbosbeheer en het werkingsgebied vanuit het ontwikkelplan. Dit vraagt vanuit het Recreatieschap en de drie gemeenten dat zij onderling en met hun partners (bijv. aan de nog op te richten ontwikkeltafel) duidelijke afspraken maken hoe ze het ontwikkelplan verder willen brengen en op welke manier. Bijvoorbeeld: over welke projecten worden uitgevoerd, hoe deze gefinancierd gaan worden. Daarnaast voor deze samenwerking belangrijk: welke opdrachten aan Staatsbosbeheer worden gegeven en op welke termijn resultaat wordt verwacht. Daarnaast is het belangrijk om richting de drie gemeenten duidelijk te communiceren wat Staatsbosbeheer – gelet op de afspraken in de SOK – wel of niet kan uitvoeren. Dit vraagt om meer afstemming over taken en verantwoordelijkheden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Belangrijk hierbij is dat ook Staatsbosbeheer scherp communiceert als zij vanuit het Recreatieschap of de gemeenten opdrachten ontvangen die geen onderdeel uitmaken van de samenwerkingsafspraken en waarvoor zij dus geen uren en budget hebben.

### 2. Scherpe afspraken en afstemming over “hiaten” in verdeling van taken en verantwoordelijkheden

Van de meeste samenwerkingsafspraken en de taken die hieruit voortvloeien is duidelijk wat Staatsbosbeheer op gaat pakken en dit loopt over het algemeen ook goed. Wel hebben we geconstateerd dat er een aantal hiaten is in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, vooral op het gebied van (juridisch) wegbeheer en maabeheer. Het is belangrijk dat er meer concrete afspraken komen over wie waarvoor verantwoordelijk is en dat deze worden vastgelegd en gecommuniceerd (zeker gelet op het hoge aantal personele wisselingen). En als zich problemen voordoen in het gebied, is er meer en snellere afstemming nodig tussen medewerkers van Staatsbosbeheer en bijv. het Recreatieschap, gemeenten en het Hoogheemraadschap.

### 3. Aanpassingen maken in de producten- en dienstencatalogus en in het administratief systeem voor verantwoording

Deelproducten uit de catalogus vragen soms dermate veel inzet, of zijn net niet handig afgebakend, waardoor Staatsbosbeheer aan het eind van het jaar sommige werkzaamheden en kosten niet kan toeschrijven. Het helpt om gezamenlijk in gesprek te gaan over de definities en afbakening van deelproducten, en welk detailniveau van toeschrijven het beste past bij het uitvoeren van deze producten. Vereenvoudiging zou hierbij een uitgangspunt kunnen zijn. Aanvullend kunnen dan afspraken gemaakt worden hoe om te gaan met onder- en overuitputting van budget.



# Aanbevelingen

## Een aantal aanbevelingen voor het verbeteren van de samenwerking

### 4. Een langere duur voor de nieuwe overeenkomst

Veel van onze gesprekspartners geven aan dat – indien de SOK verlengd wordt – dit voor een langere duur mag (bijv. 10 jaar) of voor onbepaalde tijd (met een optie tot afspraken over enkelzijdig opzeggen). Alle partners, zowel aan de kant van de opdrachtgever (Recreatieschap) als de opdrachtnemer (Staatsbosbeheer) zijn tevreden over de samenwerking en hebben hun intentie tot een langjarige samenwerking in de gesprekken bekrachtigd. In die zin is dit het moment voor een overeenkomst voor langere of één voor onbepaalde tijd. Ook sluit een dergelijke SOK beter aan bij de beheer- en onderhoudscyclus (langjarige planning) en het organiseren van capaciteit om invulling te geven aan die cyclus. In die zin geeft het Staatsbosbeheer meer zekerheid en een gevoel van continuïteit als de nieuwe SOK in deze lijn wordt opgesteld. Zo kan Staatsbosbeheer werkzaamheden en capaciteitsplanning langjarig opstellen.

### 5. Verduidelijking aanbrengen in het samenwerkingslandschap

Er is behoefte aan het in kaart brengen van een “samenwerkingslandschap”. Het is niet voor alle betrokkenen in de samenwerking duidelijk hoe de collegeregeling van de GR Recreatieschap werkt en hoe de besluitvorming rondom zaken aangaande de samenwerking tussen het Recreatieschap en Staatsbosbeheer loopt. Het zou helpen als explicieter wordt uitgeschreven welke procedures er zijn om te komen tot besluitvorming. Ook wordt meer procesduidelijkheid gevraagd over waar de juridische verantwoordelijkheden liggen en waar de financiële consequenties liggen bij het maken van bepaalde besluiten en de consequenties hiervan voor de operationele werkzaamheden. Dit op een overzichtelijke en simpele manier in kaart brengen, helpt medewerkers in de samenwerking beter om te begrijpen hoe besluiten tot stand komen. Zeker bij veel personele wisselingen.

### 6. Reflectief blijven op de voortgang van de samenwerking

Het gaat nu goed in de samenwerking. Het blijft wel belangrijk om met elkaar scherp het gesprek te voeren over de ambities en het kwaliteitsniveau van de ambities. Op hoofdlijnen is iedereen het wel eens over wat partijen met het gebied willen, maar er bestaan ook verschillende belangen tussen gemeenten. Bijvoorbeeld over de balans tussen natuur en recreatie of de toegankelijkheid van het gebied. De komende jaren is het belangrijk deze belangen scherp op het netvlies te hebben en met elkaar het gesprek aan te gaan welke prioriteiten er zijn in de werkzaamheden en wat de financiële haalbaarheid is van de afgesproken ambities. In deze context is het advies om ook scherp te kijken wat is vastgelegd in het ontwikkelplan en de uitvoeringsagenda en wat dit betekent voor de prioritering van projecten en de werkzaamheden van Staatsbosbeheer de komende jaren.

# Bijlage 1.

## Gesprekspartners en documenten

De volgende 12 mensen zijn geïnterviewd voor de evaluatie van de samenwerking tussen het Recreatieschap Rottemeren en Staatsbosbeheer:

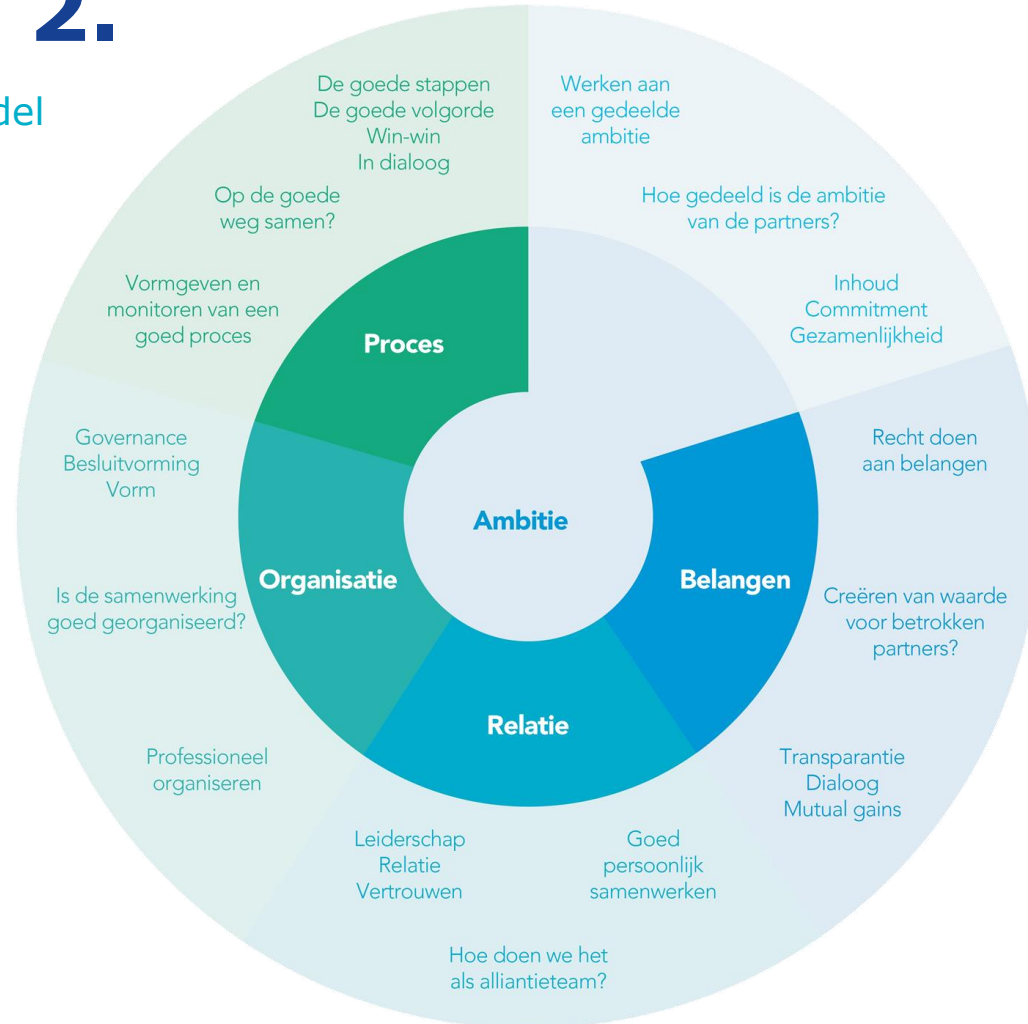
Organisatie	Personen
Gemeente Rotterdam	Mechteld Oosterholt
Gemeente Lansingerland	Michiel Muis
	Simon Fortuyn
	Yvonne Hereijgers
Gemeente Zuidplas	Daan de Haas
	Frans Klovert
	Lia van Rijen
	Nanning Dijkstra
Staatsbosbeheer	Nick de Snoo
	Ramsus van Raay
	Cees van Vliet
Hoogheemraadschap Schieland Krimpenerwaard	Anne Witteveen

De volgende documenten hebben wij voor start van de interviews ontvangen voor de evaluatie van de samenwerking tussen het Recreatieschap Rottemeren en Staatsbosbeheer:

Document
Samenwerkingsovereenkomst Recreatieschap Rottemeren – Staatsbosbeheer (2018)
Evaluatie samenwerking Recreatieschap Rottemeren en Staatsbosbeheer (2021)
Voordracht tussentijdse evaluatie (2021)
Uitvoeringsagenda Landschapspark de Rotte (versie 1.4, 2023)
Ontwikkelplan Landschapspark de Rotte (eindconcept, 2021)

# Bijlage 2.

## Common Eye model



Uit theorie en praktijk blijkt dat er vijf cruciale condities zijn die aandacht vragen in samenwerking. Deze zijn schematisch weergegeven in het Common Eye op samenwerken.

Het model bestaat uit vijf condities:

- **een gedeelde ambitie:** hebben we hetzelfde beeld bij wat we willen bereiken en is deze voor iedereen relevant en urgent?
- **recht doen aan belangen:** kennen we elkaars belangen, voeren we hierover het gesprek en doen we moeite om die te realiseren?
- **goede onderlinge relaties:** hebben we oog en aandacht voor de interpersoonlijke relaties en contact?
- **een professionele organisatie:** hebben we de samenwerking logisch en passend georganiseerd, beschikken over daadkracht en draagvlak?
- **een betekenisgevend proces:** is het proces helder, is de procesregie goed belegd en evalueren we voldoende met elkaar?



Professor Bronkhorstlaan 10  
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch  
3723 MB Bilthoven



[matthijs@commoneye.nl](mailto:matthijs@commoneye.nl)  
[freek@commoneye.nl](mailto:freek@commoneye.nl)



[www.commoneye.nl](http://www.commoneye.nl)  
[www.samenwerkingslab.nl](http://www.samenwerkingslab.nl)



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.