

# Optimaliseren van lokale of regionale samenwerking

## Twaalf werkzame elementen om inclusief sporten en bewegen te stimuleren

De redenen waarom mensen niet of minder deelnemen aan sport verschilt op individueel niveau. Ze ervaren belemmeringen op het gebied van leeftijd, gezondheid, etnische achtergrond, seksuele geaardheid en/of sociale positie. Het belang van structurele deelname aan sport- of beweegactiviteiten is voor deze kwetsbare groepen vaak groter dan voor de gemiddelde Nederlander. Onder andere door de positieve effecten op de fysieke en mentale gezondheid, en het opdoen van sociale contacten. Mensen in een kwetsbare positie vinden vaak minder goed aansluiting bij de maatschappij waardoor participatie op diverse vlakken achterblijft, zoals bij sport- en beweegactiviteiten. Voor hen is een goede match tussen vraag en aanbod nodig, om ervoor te zorgen dat ze terecht komen bij een activiteit die goed bij ze past. Om inclusie mogelijk te maken is afstemming en samenwerking tussen organisaties belangrijk.

### Goede samenwerking cruciaal

Om sporten en bewegen voor mensen in een kwetsbare positie te organiseren is een goede samenwerking cruciaal. Krachtenbundeling van verschillende partijen uit verschillende domeinen, op lokaal of regionaal niveau is nodig voor méér kennis, bereik en draagvlak. Ook heeft een initiatief een grotere kans van slagen als de organisaties uit de sport, zorg en het sociaal domein intensief samenwerken. Partners zoals sport- en beweegaanbieders, welzijn, onderwijs, gemeenten, overheden en andere betrokken organisaties kunnen samen belemmeringen wegnemen en zo sport en bewegen mogelijk maken voor mensen die belemmeringen ervaren.



Samenwerken kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Ondanks de vele definities zijn de karakteristieken van samenwerken vaak hetzelfde: samen wérken, en talenten en krachten combineren om een gezamenlijk doel te bereiken. Samenwerken gaat verder dan netwerken, omdat er binnen een netwerk vooral gewerkt wordt aan het ontwikkelen van relaties terwijl bij samenwerken effectief een bijdrage wordt geleverd aan een gezamenlijk doel (bron: Koelen, Wagemakers, Vaandrager, 2012).



### Meer dan de som der delen

Verschillende organisaties, met verschillende belangen, doelen, visie; in de praktijk blijkt dat samenwerken lastig kan zijn. We gebruiken een metafoor om twaalf werkzame elementen voor een goede samenwerking te presenteren: de **'Meedoen Meerkamp'**. Want net als bij een atletiek meerkamp gaat het om de som der delen. Je kunt als samenwerkingsverband niet op alle onderdelen de perfecte score halen, dat hoeft ook niet. Maar je kunt er wel naar streven je continu te verbeteren; op elk individueel onderdeel en daardoor óók het totaal, zodat mensen in een kwetsbare situatie makkelijker kunnen deelnemen aan sport- en beweegaanbod. Omdat er een sterke onderlinge samenhang tussen de onderdelen is, wordt het geheel meer dan de som der delen. Dat geldt voor atleten in een échte meerkamp, maar ook voor bestaande samenwerkingsverbanden die als doel hebben meer mensen te stimuleren (meer) in beweging te komen.

### Twaalf werkzame elementen

Samenwerken is van alledag. Er zijn verschillende onderzoeken die werkzame elementen voor samenwerken beschrijven. Aspecten die veel terugkomen: een gedeelde ambitie, rekening houden met elkaars belangen, vertrouwen tussen de samenwerkingspartners, een duidelijke verdeling in taken en verantwoordelijkheden, en goede afspraken over randvoorwaarden zoals budgetten. Voor het organiseren van de samenwerking is het verstandig om een coördinator aan te stellen. De coördinator fungeert als 'linking' pin; zorgt voor afstemming tussen en met de verschillende samenwerkingspartners.

We gebruiken de twaalf werkzame elementen zoals deze in de onderzoeken 'Samenwerken aan het gezond en veilig laten opgroeien van kinderen' (Rutte, Pijpers & Timmermans, 2014) en 'De Sterkste Schakels' (Udo, Sondeijker, Janssen, Beckers & Weghorst, 2019) worden gepresenteerd. Deze elementen zijn wat ons betreft niet gebonden aan een specifieke setting, project of doelgroep en dus universeel toepasbaar voor het optimaliseren van samenwerkingsverbanden. De werkzame elementen zijn:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. Randvoorwaarden                 | 7. Effectieve communicatie                   |
| 2. Gezamenlijke visie en doelen    | 8. Richtlijnen voor het delen van informatie |
| 3. Vertrouwen en respect           | 9. Betrokkenheid professionals en doelgroep  |
| 4. Rollen en verantwoordelijkheden | 10. Vaardigheden en attitudes professionals  |
| 5. Leiderschap en management       | 11. Proces                                   |
| 6. Structuren en procedures        | 12. Zicht krijgen op effecten                |

In de tabel hieronder worden deze twaalf werkzame elementen toegelicht. De kennis en ervaring op het gebied van regionale samenwerking aangepast sporten wordt gebruikt om de onderdelen te concretiseren.

Wil je snel en eenvoudig kijken of je samenwerking goed verloopt, gebruik dan de checklist (andere download).

Werkzaam element	Toelichting	Inspiratie vanuit regional samenwerking aangepast sporten
<b>Randvoorwaarden</b>	<p>Analyse van behoeften, voorzieningen die al aanwezig zijn en capaciteiten van de samenwerkende organisaties. Bepalen van grenzen op geografisch en administratief gebied, zoals financiering &amp; tijd en energie van professionals. Bepalen hoe er wordt samengewerkt: is de samenwerking of het doel belangrijker, en is het hoofdzaak of bijzaak van de samenwerkende partijen.</p> <p><b>Vragen:</b>          Zijn er afspraken op strategisch niveau die de urgentie tot samenwerking benadrukken?          Zijn er afspraken op uitvoerend niveau?          Ondersteunen gemaakte afspraken de samenwerking? Wordt de samenwerking tussen professionals gefaciliteerd; is er tijd en ruimte voor?</p>	<p>Zorg dat je samen afspraken maakt over de inzet in tijd (bijdrage in uren) en middelen (financiële bijdrage) van de samenwerkingspartners. Leg de afspraken vast en bespreek regelmatig of de afspraken nog passend zijn.</p> <p><b>Voorbeeld:</b>          Bij regionale samenwerkingsverbanden aangepast sporten is de financiering een vraagstuk. Partners kunnen zowel een financiële als een uitvoerende rol hebben. Er zijn verschillende <b>voorbeelden</b> hoe een samenwerkingsverband gefinancierd kan worden. Er zijn samenwerkingsverbanden die gebruik maken van de Brede Regeling Combinatiefunctarissen en zetten een buurtsportcoach in, budget vanuit het sportbeleid of Wmo-middelen worden ingezet of per gemeente wordt de bijdrage bepaald naar rato van het aantal inwoners.</p>
<b>Gezamenlijke visie en doelen</b>	<p>Gezamenlijke doelen en visie helpen richting geven aan de samenwerking en dragen bij aan de effectiviteitsmeting van de samenwerking. Doelen moeten begrijpelijk en realistisch zijn. Daarnaast is het ook belangrijk dat ze inspirerend zijn voor de samenwerkende organisaties. Het ontwikkelen van doelen is een proces: begin met een breed begindoel wat tijdens het proces aangescherpt kan worden.</p>	<p>Samen met de partners wordt een gezamenlijke ambitie vastgesteld en wordt besproken hoe deze ambitie gerealiseerd wordt. Bijvoorbeeld: 'de partners in het samenwerkingsverband hebben tot doel dat alle mensen met een beperking dicht bij huis passend kunnen sporten en bewegen'.</p>

Werkzaam element	Toelichting	Inspiratie vanuit regionale samenwerking aangepast sporten
<p><b>Gezamenlijke visie en doelen</b></p>	<p><b>Vragen:</b> Is er een gezamenlijke visie? Is deze visie vertaald naar doelen waaraan gezamenlijk gewerkt wordt? Worden die doelen door iedereen onderschreven? Overstijgt deze visie het belang van de organisatie? Wordt de visie doorlopend besproken en uitgedragen?</p>	<p><b>Voorbeeld:</b> Bij regionale samenwerking aangepast sporten is het belangrijk dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er een gezamenlijke ambitie is;</li> <li>• toegevoegde waarde; verbinding tussen vraag en aanbod</li> <li>• de samenwerking een bijdrage levert aan de doelen en resultaten van de betrokkenen.</li> </ul> <p>Bijvoorbeeld: voor organisaties in verbinding met de doelgroep: ondersteunen doelgroep, voor gemeente: opdracht gemeente, voor sportaanbieders meer leden/ maatschappelijke betrokkenheid</p>
<p><b>Vertrouwen en respect</b></p>	<p>Vertrouwen is de basis voor een succesvolle en langdurige samenwerking, het versterkt netwerkrelaties en draagt bij aan conflictvermijding. Als professionals meer voor elkaar openstaan en zich positief opstellen kan er een betere vertrouwensband ontstaan. Er moet duidelijkheid zijn over rollen en verwachtingen van anderen.</p> <p>Vertrouwen is de basis voor een succesvolle en langdurige samenwerking, het versterkt netwerkrelaties en draagt bij aan conflictvermijding. Als professionals meer voor elkaar openstaan en zich positief opstellen kan er een betere vertrouwensband ontstaan. Er moet duidelijkheid zijn over rollen en verwachtingen van anderen.</p> <p><b>Vragen:</b> Wordt er geïnvesteerd in de werkrelaties tussen professionals? Is er vertrouwen tussen de professionals en de organisaties? Bouw je voort op andermans werk en doen anderen dat ook op jouw werk?</p>	<p>Samenwerken vraagt om vertrouwen. Partners die elkaar al kennen, hebben hierin een voorsprong. Als zij elkaar nog niet kennen of als er cultuurverschillen zijn, moet het vertrouwen nog groeien. Investeer hierin. Als het contact goed is, overwin je gemakkelijker grote wijzigingen of tegenslagen in een project.</p> <p><b>Voorbeeld:</b> Elke samenwerkingspartner heeft zijn eigen belangen. Het belang van een sportaanbieder is om meer leden te werven, terwijl een zorgaanbieder zorgt voor een zinvolle vrijetijdsbesteding van een cliënt. Deze belangen zijn nodig voor de betrokkenheid en de persoonlijke motivatie om je in te zetten voor een initiatief. Het is aan te raden om aan het begin van de samenwerking belangen en verwachtingen helder uit te spreken naar elkaar. Deze mogen verschillen, maar moeten de gezamenlijke ambitie niet in de weg staan. Duurzame samenwerking vraagt om het regelmatig bespreken van deze belangen en verwachtingen. Hoe verloopt de samenwerking onderling? En hebben we samen nog dezelfde ambitie?</p>
<p><b>Rollen en verantwoordelijkheden</b></p>	<p>Alle partijen moeten op de hoogte zijn van wat er van hun verwacht wordt en wat zij van anderen kunnen verwachten, dit geldt voor zowel het bestuurlijke niveau (gezamenlijke verantwoordelijkheden, wie doet wat) als dat van de professionals.</p> <p><b>Vragen:</b> Is duidelijk wat elkaars expertise en werkwijze is? Maken professionals gebruik van elkaars expertise? Is er op casusniveau duidelijk wie wat doet?</p>	<p>Maak afspraken met elkaar over de juiste samenwerkingsstructuur, met op elk niveau voldoende mandaat ten behoeve van snelle besluitvorming, goede afstemming, behoud van motivatie en gevoel van eigenaarschap. En reflecteer regelmatig of de afspraken nog passend zijn. Een goede rolverdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid maken het samenwerkingsverband minder kwetsbaar. En als bijkomend voordeel zorgt het ervoor dat kennis en ervaring onderling kunnen worden gedeeld.</p> <p><b>Voorbeeld:</b> Binnen de regionale samenwerkingen aangepast sporten werkt het goed om onderscheid te maken tussen een stuurgroep en de uitvoeringsorganisatie.</p>

Werkzaam element	Toelichting	Inspiratie vanuit regionale samenwerking aangepast sporten
<p><b>Rollen en verantwoordelijkheden</b></p>		<p>Hierbij gelden een aantal aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch: Spreek met elkaar de taken en verantwoordelijkheden af, maak heldere afspraken. Bijvoorbeeld: wie zorgt voor verbinding, wie heeft afstemming met organisaties, wat doet zorg/onderwijs/sport.</li> <li>• Zorg dat de stuurgroep voldoende betrokken is en blijft bij het project door ze bijvoorbeeld ook een (paar) keer uit te nodigen bij sport- en beweegactiviteiten voor mensen met een beperking.</li> <li>• Uitvoering: Zoek passende rollen en taken bij personen die actief zijn in de samenwerking, zodat iedereen werk doet waar hij goed in is en zich prettig bij voelt. Zie ook: <b>Voorbeelden van activiteiten regionale samenwerking aangepast sporten.</b></li> </ul> <p>De gemeente kan op verschillende manieren een rol vervullen: Voorbeelden van de gemeentelijke rol</p>
<p><b>Leiderschap en management</b></p>	<p>Het is van belang om mensen in een zorgorganisatie te motiveren om te samenwerken en hun tijdens de samenwerking te ondersteunen. Hiervoor zijn werknemers met de juiste vaardigheden, ervaringen en chemie nodig. Daarbij moeten organisaties vaak de manier waarop zij hun taken uitvoeren herzien.</p> <p><b>Vragen:</b> Draagt het management de meerwaarde van samenwerken actief uit? Spreken professionals elkaar aan en zijn zij zelf aanspreekbaar bij knelpunten in de samenwerking?</p>	<p>Achterhaal of er voldoende draagvlak is voor het initiatief in de eigen organisaties, zowel op uitvoerend als bestuurlijk niveau. Dit draagvlak is cruciaal voor de voortgang van de samenwerking. Het matchen van de vraag naar passend sportaanbod voor mensen met een beperking is voor veel organisaties die betrokken zijn bij de samenwerking, zoals zorgorganisaties of onderwijs, geen onderdeel van het primair werkproces. En voor sportaanbieders is het vaak een lastige opgave om passend aanbod te organiseren.</p> <p>Achterhaal bijvoorbeeld of sport en bewegen een onderdeel is van de primaire processen bij de samenwerkingsorganisaties. Is sport en bewegen bijvoorbeeld onderdeel van beleid? Informeer daarbij de achterban regelmatig over voortgang en resultaten, en laat betrokkenen indien mogelijk meebeslissen.</p>
<p><b>Structuren en procedures</b></p>	<p>Een duidelijke planning is belangrijk om gezamenlijke doelen te vertalen in haalbare uitkomsten. De planning, structuren en procedures moeten stapsgewijs worden opgesteld. Een centraal bestuur in de samenwerking kan helpen om deze structuren en procedures op te stellen, dit bestuur kan goede verantwoordelijkheids- overeenkomsten en geschikte manieren voor controle, monitoring en evaluatie van samenwerking samenstellen. Daarnaast dienen werkrelaties tussen professionals van de verschillende organisaties te worden ondersteund door structuren en procedures.</p> <p><b>Vragen:</b> Ondersteunen deze de samenwerking? Zo ja, zijn deze ook voor iedereen helder? Zijn er voldoende mogelijkheden voor professionals om met elkaar van gedachten te wisselen, en kunnen overlegstructuren hierbij ondersteunen?</p>	<p>De regionale samenwerkingsverbanden aangepast sporten zijn op verschillende manieren georganiseerd. Dit is afhankelijk van de context en de opgave die het samenwerkingsverband heeft. In een aantal samenwerkingsverbanden is er onderscheid gemaakt in een stuurgroep en een uitvoeringsorganisatie of uitvoeringspartners. In de stuurgroep zitten bijvoorbeeld beleidsadviseurs en managers. De uitvoeringspartners, bijvoorbeeld buurtsportcoaches, zitten in een werkgroep.</p>

Werkzaam element	Toelichting	Inspiratie vanuit regional samenwerking aangepast sporten
<p><b>Effectieve communicatie</b></p>	<p>Regelmatige gestructureerde bijeenkomsten dragen bij aan effectieve communicatie. Er moeten ook regels zijn voor het delen van informatie, toegankelijkheid, openheid, flexibiliteit en wederzijdsheid worden gewaardeerd. Professionals van de samenwerkende partijen moeten toegankelijk en responsief zijn.</p> <p><b>Vragen:</b> Zijn professionals toegankelijk en bereikbaar voor elkaar? Is er een vast contactpersoon bij de samenwerkingspartners? Zoekt men contact met elkaar bij discussies of onenigheid en probeert men tot een oplossing te komen? Op welke manier is er aandacht voor een terugkoppeling over een casus tussen professionals?</p>	<p>Spreek af hoe je met elkaar omgaat, zowel binnen als buiten de vergaderingen om. Bijvoorbeeld over het geven van feedback als afspraken niet worden nageleefd.</p> <p>Zorg voor een effectieve overlegstructuur, zodat er voldoende tijd blijft voor de uitvoering van de activiteiten. Maak in overleggen onderscheid tussen strategische en uitvoerende zaken. Maak afspraken over hoe vaak je wilt samenkomen. Zorg bij ieder overleg voor een agenda en houdt de actiepunten bij.</p> <p>Zorg voor een planning van het project.</p>
<p><b>Richtlijnen voor het delen van informatie</b></p>	<p>Informatie (...) moet gedeeld worden, maar het moet ook duidelijk zijn wanneer dit niet kan (bijvoorbeeld omtrent vertrouwelijkheid). Effectieve mechanismen moeten worden ontwikkeld voor het delen van informatie, deze stimuleren samenwerking doordat informatie hierdoor sneller en op het juiste moment wordt gedeeld.</p> <p><b>Vragen:</b> Kennen professionals de richtlijnen? Weet iedereen hoe je ze gebruikt en waar je kunt aankloppen bij vragen over het delen van informatie? Wordt de doelgroep vanaf het begin goed betrokken en wordt er transparant gewerkt?</p>	<p>In het samenwerkingsverband wordt informatie gedeeld over de deelnemende organisaties en over (potentiële) sporters. Maak afspraken over welke informatie van belang is om te delen om het doel te behalen en hoe je met deze informatie omgaat. Een voorbeeld hiervan is (medische) informatie over de aandoening van de sporter. Als niet helder is welke informatie gedeeld mag worden, betrek dan (ouders van) de sporter zelf of volg de regels van de AVG-privacywetgeving.</p>
<p><b>Richtlijnen voor het delen van informatie</b></p>	<p>Informatie (...) moet gedeeld worden, maar het moet ook duidelijk zijn wanneer dit niet kan (bijvoorbeeld omtrent vertrouwelijkheid). Effectieve mechanismen moeten worden ontwikkeld voor het delen van informatie, deze stimuleren samenwerking doordat informatie hierdoor sneller en op het juiste moment wordt gedeeld.</p> <p><b>Vragen:</b> Kennen professionals de richtlijnen? Weet iedereen hoe je ze gebruikt en waar je kunt aankloppen bij vragen over het delen van informatie? Wordt de doelgroep vanaf het begin goed betrokken en wordt er transparant gewerkt?</p>	<p>In het samenwerkingsverband wordt informatie gedeeld over de deelnemende organisaties en over (potentiële) sporters. Maak afspraken over welke informatie van belang is om te delen om het doel te behalen en hoe je met deze informatie omgaat. Een voorbeeld hiervan is (medische) informatie over de aandoening van de sporter. Als niet helder is welke informatie gedeeld mag worden, betrek dan (ouders van) de sporter zelf of volg de regels van de AVG-privacywetgeving.</p>

Werzaam element	Toelichting	Inspiratie vanuit regional samenwerking aangepast sporten
<p><b>Betrokkenheid professionals en doelgroep</b></p>	<p>Professionals dienen op alle niveaus te worden betrokken bij het bewerkstelligen van samenwerkingen, het kan motiverend werken (en zorgt hiermee voor meer draagvlak) en het is belangrijk voor behoeften en problemen in kaart brengen. Op sommige momenten kan ook de doelgroep betrokken worden, zodat hun ervaringen en verwachtingen kunnen worden meegenomen.</p> <p><b>Vragen:</b> Is er ruimte voor professionals en deelnemers om mee te denken over wat goed gaat en wat beter kan? Wordt deze praktijk en ervaringskennis vervolgens benut in het leerproces van samenwerken?</p>	<p>Voor het bij elkaar brengen van de vraag naar en het aanbod van passende sporten en beweegvormen voor mensen met een beperking zijn veel verschillende partijen nodig. Deze partijen werken vanuit verschillende belangen en hebben een passende rol in het samenwerkingsverband.</p> <p>Gemeenten hebben vaak een coördinerende rol en zijn in veel gevallen de financierende partner. De voornaamste rol van sport- en beweegaanbieders is het aanbieden van sport- en beweegactiviteiten voor hun leden. De kerntaak van organisaties die in contact staan met de doelgroep, zoals zorginstellingen, revalidatie-instellingen, huisartsen, fysiotherapeuten, onderwijsinstellingen, MEE en sociale wijkteams, is niet gericht op sport en bewegen. Wél zijn zij een belangrijke schakel voor informatie over structureel sporten en bewegen, en kunnen zij een stimulerende rol spelen. Mogelijk kunnen zij ondersteunen bij het invullen van de benodigde randvoorwaarden.</p> <p>En het is van belang om mensen met een beperking zelf te betrekken. Wie weet nu beter wat er nodig is, welke stimulansen en knelpunten worden ervaren, en waar behoefte aan is?</p>
<p><b>Vaardigheden en attitudes professionals</b></p>	<p>De vaardigheden van professionals moeten duidelijk zijn voor andere partijen, zodat ook zij weten waarvoor ze bij wie terecht kunnen. Professionals moeten op de hoogte zijn van wat er gebeurt bij partnerorganisaties en snel kunnen reageren op partners voor efficiëntie. Daarbij moeten ze laten zien dat ze communicatief vaardig zijn, samenwerken en informatie willen delen.</p> <p><b>Vragen:</b> Beschikken professionals over de benodigde vaardigheden en attitudes, en is er ruimte om hierop te reflecteren? Zijn professionals toegerust om initiatief te nemen en zich flexibel op te stellen in de samenwerking?</p>	<p>Een samenwerkingsverband valt of staat met mensen. Veel betrokkenen in een samenwerkingsverband werken vanuit het enthousiasme om mensen met een beperking te kunnen laten sporten. Koester dit enthousiasme. Het zorgt ervoor dat mensen zich vanuit hun passie in blijven zetten voor een goede match tussen vraag en aanbod, en om de randvoorwaarden hiervoor te verbeteren.</p> <p>Voor planvorming en uitvoering zijn mensen met verschillende kwaliteiten nodig. Dit vraagt om mensen die elkaar aanvullen; de een is gericht op resultaat, de ander heeft oog voor planning en details, en een derde kan goed het overzicht houden.</p>
<p><b>Proces</b></p>	<p>De ontwikkeling van de samenwerking is onderdeel van het proces, dit vergt veel tijd. Bewerkstelling zorgt ervoor dat partners begrip hebben voor elkaars rollen, daarna moet er opnieuw naar de samenwerking gekeken worden. Zowel de uitvoerende medewerkers als het bestuur moeten hierbij betrokken worden.</p> <p><b>Vragen:</b> Wordt er gereflecteerd op de samenwerking en komen hier verbeteracties uit voort die vervolgens weer gemonitord worden? Is de aansluiting tussen beleid en praktijk voldoende voor dit leerproces?</p>	<p>Het is goed om te monitoren hoe de samenwerking verloopt. Aandacht voor het proces leidt tot een soepeler samenwerking. Bespreek samen wat goed gaat en wat verbeterd kan worden, en maak concrete afspraken voor het vervolg. Wat heb je samen bereikt? Wat zijn verbeterpunten voor de komende periode? Het regelmatig stellen en beantwoorden van deze vragen geeft inzichten om de samenwerking bij te stellen en te verbeteren. Bijkomend voordeel is dat je draagvlak creëert door hierover met elkaar te praten. Plan dit regelmatig in en zet evaluatie van het proces op de vergaderagenda. Maak naar aanleiding van de evaluatie concrete afspraken, leg deze vast en kom hierop terug. Voor regionale samenwerking aangepast sporten is een <b>vragenlijst</b> ontwikkeld die helpt bij het op gang brengen van het gesprek over de samenwerking.</p>

Werkzaam element	Toelichting	Inspiratie vanuit regional samenwerking aangepast sporten
<p><b>Zicht krijgen op effecten</b></p>	<p>Een evaluatiekader moet opgesteld worden om de effecten (...) te meten. Hier zijn duidelijke doelen en passende indicatoren behulpzaam bij. Positieve resultaten werken motiverend. De uitkomsten moeten duidelijk, positief, kwalitatief en meetbaar over tijd zijn.</p> <p><b>Vragen:</b> Is er aandacht voor de effectiviteit van het aanbod en de rol van samenwerking daarbinnen?</p>	<p>Breng door monitoring en evaluatie (M&amp;E) de opbrengsten in kaart. Hierdoor krijg je zicht op waar nog verbetering kan worden aangebracht en of de aanpak doeltreffend is. Breng in kaart welke investeringen zijn gedaan en welke opbrengsten de samenwerking heeft opgeleverd. Met het in kaart brengen van de resultaten worden de effecten zichtbaar en mogelijke verbeterpunten blootgelegd. Hiermee kunnen aanpassingen in de verschillende aandachtsgebieden gedaan worden. Maak monitoring en evaluatie een onderdeel van je kwaliteitscyclus en maak je resultaten zichtbaar.</p> <p>Wat kun je monitoren? Hier een aantal voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aantal matches</li> <li>• hoeveel matches sporten structureel</li> <li>• aantal activiteiten en aantal deelnemers</li> <li>• is de beeldvorming t.a.v. sporten met een beperking veranderd</li> <li>• aantal sportaanbieders met passend sportaanbod</li> <li>• bereik communicatie (social media, website)</li> <li>• bereik van (potentiële) sporters, zorginstellingen, sportaanbieders</li> </ul>

Als de werkzame elementen niet goed ingevuld worden, kunnen ze de samenwerking in de weg staan of zelfs tegenwerken. Door onduidelijkheid in de rolverdeling bijvoorbeeld, kunnen meerdere partijen hetzelfde uitvoeren waardoor minder efficiënt gewerkt wordt. Of als belangen niet vooraf zijn uitgesproken, zullen partijen eerder op eilandjes werken en hun eigen belang vóór het gezamenlijk belang stellen. Het is dus belangrijk om bewust om te gaan met de werkzame elementen binnen samenwerkingen.

De werkzame elementen worden beïnvloed door de kwaliteit, attitude, vaardigheden, ervaring, kennis en continuïteit van mensen. Maar ze beïnvloeden ook elkaar. Effectieve communicatie hangt bijvoorbeeld sterk samen met structuren en procedures, doordat afspraken over de manier van communiceren ook onderdeel zijn van de overlegstructuur binnen de samenwerking. Een ander verband is dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk moeten zijn zodat de partijen erop kunnen vertrouwen dat taken worden uitgevoerd. Je kunt de werkzame elementen dus niet los van elkaar zien. Het is goed om je hier bewust van te zijn. Tijd voor actie. Sta je al in de startblokken om jullie lokale samenwerking te optimaliseren? Ga aan de slag met deze werkzame elementen en help mensen in een kwetsbare positie vooruit.

## Literatuur:

Berg, van den L., Hiemsta, A., Klijn, K. de. Stappenplan regionale samenwerking aangepast sporten. Ede: Kenniscentrum Sport & Bewegen.

Kardes, A. (2020) Samenwerken in de aanpak van schulden bij dak- en thuisloze jongeren. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen, Opleiding Bestuurskunde Master Beleidsadvisering

Klein Hazebroek, F. (2021). Samenwerken vanuit de jeugdgezondheidszorg om bewegen te stimuleren bij kinderen: succesfactoren en belemmeringen. Ede: Kenniscentrum Sport & Bewegen.

Koelen, M.A., Vaandrager, L., Wagemakers, A. (2012). The Healthy ALLiances (HALL) framework: prerequisites for success .

Wageningen: Chairgroup Health and Society, Wageningen University

Peters J. Sleijster S. Laurant M. (2020) Een sterk wijknetwerk: burgers, professionals en onderwijs samen. Nijmegen: een samenwerkingsproject van het lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening (HAN University of Applied Sciences), IQ healthcare en afdeling eerstelijns geneeskunde (Radboudumc) en Stichting Kwaliteit Ontwikkeling Huisartsenzorg (KOH) (penvoerder).

Rutte, F., Pijpers, F., & Timmermans, M. (2014). Samenwerken aan het gezond en veilig laten opgroeien van kinderen: literatuuronderzoek. Utrecht: Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ)

Udo, N., Sondeijker, F., Janssen, E., Beckers, M., & Weghorst, M. (2019). De Sterkste Schakels: Wat werkt in de samenwerking tussen jeugdgezondheidszorg, wijkteams en onderwijs? Nederlands Jeugdinstuut en Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Utrecht.