

**Behavioural and Societal
Sciences**

Wassenaarseweg 56
2333 AL Leiden
Postbus 2215
2301 CE Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
F +31 88 866 06 10
infodesk@tno.nl

TNO-rapport

TNO/LS 2012 R10217

**Samenwerkingscompetenties beleid,
onderzoek, praktijk (BOP)**

**Voor effectieve interventies in sport, bewegen
en onderwijs**

| | |
|-----------------|--|
| Datum | Juli 2012 |
| Auteur(s) | F.A. van den Driessen Mareeuw O.R.W. de Jong (NSPOH) J.F.E.M. Keijsers |
| Aantal pagina's | 42 (incl. bijlagen) |
| Aantal bijlagen | 4 |
| Opdrachtgever | Platform Sport, Bewegen en Onderwijs |



Projectnummer 031.20550/02.19

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2012 TNO

Samenvatting

Voor het implementeren en uitvoeren van sport- en beweginginterventies is samenwerking tussen de verschillende betrokkenen (ofwel actoren) cruciaal. Globaal kunnen deze actoren worden verdeeld over de sectoren beleid, onderzoek en praktijk (BOP). Voor samenwerking tussen de verschillende actoren uit B, O en P, zijn competenties nodig, die uitstijgen boven de (vakinhoudelijke) competenties die horen bij de beroepen van de afzonderlijke actoren. We spreken daarom van *gemeenschappelijke* samenwerkingscompetenties.

In opdracht van de het deelproject 'Effectiviteit Interventies' van het Platform Sport, Bewegen en Onderwijs, heeft TNO samen met de NSPOH in kaart gebracht welke gemeenschappelijke competenties nodig zijn voor de samenwerking BOP bij sport- en beweginginterventies in de setting school. Dit is gebeurd in zes stappen:

1. Een selectie is gemaakt van relevante literatuur over samenwerkingsverbanden tussen organisaties of instellingen;
2. Uit de geselecteerde literatuur zijn factoren geëxtraheerd die van invloed zijn op het functioneren van samenwerkingsverbanden;
3. Op basis van deze factoren zijn zogenaamde 'kritische activiteiten' op het terrein van de samenwerking BOP geformuleerd, die nodig zijn om de betreffende factoren te beïnvloeden;
4. Aan de hand van de kritische activiteiten zijn competenties voor samenwerking BOP geformuleerd die voor actoren nodig zijn om deze activiteiten uit te voeren;
5. De ontstane lijst met competenties is voorgelegd aan professionals in het veld;
6. Met behulp van de feedback van de professionals is de lijst aangepast en is een definitieve lijst van samenwerkingscompetenties BOP ontstaan.

Deze competenties zijn bedoeld om samenwerkingsverbanden op het terrein van BOP bij sport- en beweginginterventies in de setting school (beter) mogelijk te maken. Kennisinstituten kunnen een belangrijk rol spelen in de verspreiding van de lijst van competenties BOP en in de toepassing van de competenties door actoren bij sport- en beweginginterventies in het onderwijs. Samenwerkingsverbanden verschillen van elkaar in intensiteit, manier van samenwerken en samenstelling. Afhankelijk van de eigenschappen van het samenwerkingsverband, zijn verschillende competenties relevant. Een studie waarbij het effect van het gebruik van deze competenties in de praktijk wordt onderzocht, strekt tot de aanbeveling. Tot slot dienen de competenties mee te veranderen met de veranderingen in de maatschappij (en daarmee in de gezondheidsbevordering).

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|--|-----------|
| | Samenvatting | 2 |
| 1 | Achtergrond en aanleiding | 4 |
| 1.1 | Beleidskader Sport, Bewegen en Onderwijs | 4 |
| 1.2 | Belang van samenwerking BOP | 5 |
| 1.3 | Competenties op drie niveaus | 5 |
| 1.4 | Doelstelling | 6 |
| 1.5 | Kader en uitgangspunten | 6 |
| 2 | Opzet en werkwijze | 7 |
| 2.1 | Fasering | 7 |
| 2.2 | Gebruikte literatuur | 7 |
| 2.3 | Factoren samenwerking | 8 |
| 2.4 | Kritische activiteiten | 8 |
| 2.5 | Competenties | 8 |
| 2.6 | Competenties voorleggen | 9 |
| 2.7 | Definitieve lijst van competenties | 9 |
| 3 | Samenwerkingsverbanden | 10 |
| 3.1 | Intersectorale samenwerking | 10 |
| 3.2 | Samenstelling (actoren) | 10 |
| 3.3 | Niveaus | 10 |
| 3.4 | Samenwerking Beleid Onderzoek Praktijk | 11 |
| 3.5 | Fases | 12 |
| 4 | Factoren en kritische activiteiten | 14 |
| 4.1 | Indeling factoren die samenwerking beïnvloeden | 14 |
| 4.2 | Van factoren naar kritische activiteiten | 15 |
| 5 | Competenties samenwerking BOP | 16 |
| 5.1 | Voorlopige lijst competenties | 16 |
| 5.2 | Feedback professionals B, O en P | 16 |
| 5.3 | Definitieve lijst competenties | 16 |
| 6 | Conclusies en aanbevelingen | 21 |
| 6.1 | Discussie | 21 |
| 6.2 | Conclusies en aanbevelingen | 21 |
| 7 | Bronnen | 23 |
| | Bijlage(n) | |
| | A Geselecteerde literatuur | |
| | B Factoren | |
| | C Kritische activiteiten | |
| | D Voorlopige lijst van competenties | |

1 Achtergrond en aanleiding

1.1 Beleidskader Sport, Bewegen en Onderwijs

In het beleidskader Sport, Bewegen en Onderwijs, geïnitieerd door de ministeries van OCW en VWS in 2008, wordt gestreefd naar een hogere sportdeelname en fysieke activiteit van de schoolgaande jeugd (4 tot 23 jaar).

De doelstellingen van het beleidskader luiden als volgt:

- In 2012 is het percentage jeugdigen (4-17 jaar) dat aan de beweegnorm voldoet minimaal 50% (2005: 40%)¹.

Door sport- en beweeginterventies gericht in te zetten, wil het kabinet tevens bijdragen aan:

- De preventie en vermindering van overgewicht bij de jeugd, waarbij het doel is de gestage toename van overgewicht bij de jeugd om te buigen
- De aanpak van schooluitval, waarbij het doel is het aantal nieuwe gevallen van schooluitval te halveren
- De ontwikkeling van talent in de sport, waarbij het uiteindelijke doel is om het aantal talenten dat doorstoot naar de top te laten toenemen (Ministerie VWS & OCW, 2008).

Om deze doelen te bereiken, wil het kabinet samen met de verschillende partijen uit de onderwijs- en sportsector zorgen voor een structurele samenwerking tussen sport en onderwijs en het creëren van een doorlopend sport- en beweegaanbod (Ministerie VWS & OCW, 2008).

Hierbij geeft het kabinet de prioriteit aan:

1. De positie en toerusting van vakmensen
2. De inzet van effectieve interventies en aangepast sportaanbod
3. Risicogroepen -in termen van bewegingsarmoede en schooluitval- op het VMBO en het MBO
4. Innovatie op het gebied van accommodaties
5. Talentontwikkeling

Aan de tweede prioriteit wordt invulling gegeven door NISB, TNO en het Mulier Instituut, binnen het deelproject 'Effectiviteit Interventies'. Dit deelproject heeft als doel: *“Vergroten van het gebruik van kwalitatief goede en bewezen effectieve sport- en beweeginterventies in de setting onderwijs of sport die als doel hebben om het sport- en beweeggedrag te stimuleren onder jeugdigen of door middel van sport en bewegen overgewicht te verminderen, onderwijs(leer)achterstanden en uitval te verminderen of talentontwikkeling te bereiken onder jeugdigen”*.

Om deze doelstelling te behalen, worden bestaande sport- en beweeginterventies in de setting onderwijs en sport in kaart gebracht en doorontwikkeld. Ook wordt in kaart gebracht van welke randvoorwaarden de implementatie van sport- en beweeginterventies afhankelijk is.

¹ *Beweegnorm*

Sinds 2005 wordt als beweegnorm de zogenaamde 'combinorm' gehanteerd. Iemand voldoet aan die norm als hij of zij voldoet aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB) en/of aan de Fitnorm. De NNGB vereist voor volwassenen (18+) minimaal 30 minuten matig intensief bewegen op minstens vijf dagen in de week. Voor de jeugd tot 18 jaar is dat 60 minuten op zeven dagen per week, op een iets hoger niveau. De Fitnorm vereist minimaal 20 minuten intensief bewegen (sport of fitness) op minstens 3 dagen per week. Van het behalen van de beweegnorm gaat een positief effect uit op de gezondheid: op risicofactoren (bloeddruk, cholesterol), overgewicht en ziekten zoals diabetes, hart- en vaatziekten maar bijvoorbeeld ook depressie.

1.2 Belang van samenwerking BOP

Eén van de randvoorwaarden voor het vergroten van het gebruik van sport- en beweginginterventies (en andere leefstijlinterventies) is samenwerking tussen verschillende partijen die hierbij een rol (kunnen) spelen (Vaandrager et al 2010; Wagemakers et al, 2010; Jansen, 2007). Samenwerking tussen verschillende partijen is nodig, want zoals Koelen en van den Ban (2004) aangeven: "Health promotion does not belong to any specific organisation or to any specific place inside an organisation". Gezondheidsbevordering (waaronder sport- en beweginginterventies te vatten zijn), behoort dus niet tot het takenpakket van één specifieke organisatie, of deel van een organisatie. Gezondheidsbevordering gebeurt door middel van samenwerking tussen meerdere partijen (Koelen en Van den Ban, 2004), die afkomstig zijn uit verschillende sectoren. We spreken in dit verband van intersectorale samenwerking. Deze benodigde intersectorale samenwerking op zijn beurt, eist van de samenwerkende actoren dat zij beschikken over gezamenlijke competenties om samen te werken (Vaandrager et al 2010; Wagemakers et al, 2010; Klein Woolthuis, 2005; Keijsers & Vaandrager, 2011). Een veelgebruikte indeling van partijen bij intersectorale samenwerking is die in beleid, onderzoek en praktijk (BOP) (Jansen, 2007). Binnen deze drie sectoren, kunnen zich private partijen, publieke partijen en non gouvernementele organisaties bevinden (Koelen en Van den Ban, 2004). Voor het ontwikkelen, implementeren en gebruiken van sport- en beweginginterventies, is de samenwerking tussen partijen uit beleid, onderzoek en praktijk - en daarmee de gemeenschappelijke samenwerkingscompetenties van deze drie -, cruciaal.

1.3 Competenties op drie niveaus

Het onderzoek beschreven in dit rapport, richt zich op het beschrijven van deze gezamenlijke competenties die nodig zijn voor samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk (BOP) in de setting onderwijs en sport. Binnen organisaties bestaan er echter verschillende niveaus, waarvoor specifieke competenties gelden. Er wordt in dit rapport bij het beschrijven van competenties onderscheid gemaakt tussen drie niveaus (Jansen, 2007):

- Bestuurlijk/strategisch niveau: het niveau waar de visie wordt ontwikkeld en de strategische besluiten worden genomen over de samenwerking BOP
- Institutioneel(management)/tactisch niveau; het niveau dat betrekking heeft op het uitvoering geven aan de strategische besluiten en het realiseren van randvoorwaarden voor samenwerking BOP.
- Individueel/operationeel niveau: het niveau waarop werkzaamheden worden uitgevoerd, en waarbij concreet wordt samengewerkt tussen B, O en P.

In dit rapport wordt een competentie als volgt gedefinieerd:

Een "competentie" is een samenhangend geheel van gewenste kennis, vaardigheden en houding voor het uitvoeren van een specifieke taak of specifieke werkzaamheden. Een competentie wordt altijd uitgedrukt in gedrag: dat wat men moet kunnen ofwel beheersen om taken en/of werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren (naar van Merriënboer et al, 2002).

In het geval van deze studie, kunnen competenties beschreven worden als het samenhangende geheel van kennis, vaardigheden en houding (attitude) dat nodig is voor samenwerking tussen beleid onderzoek en praktijk.

1.4 Doelstelling

De *doelstelling* van dit onderzoek luidt als volgt:

Komen tot een beschrijving van competenties van actoren die nodig zijn voor samenwerking tussen beleid onderzoek en praktijk op bestuurlijk, institutioneel en individueel niveau.

Voor de competenties gelden de volgende restricties:

- Het gaat om gemeenschappelijke competenties van actoren uit beleid-onderzoek-praktijk (BOP) en derhalve niet om competenties die slechts voor één groep actoren relevant zijn.
- De competenties zijn ten minste relevant voor de setting bewegen, sport en onderwijs. Dit sluit de relevantie voor andere settings/themagebieden echter zeker niet uit.

1.5 Kader en uitgangspunten

Het onderzoek is erop gericht een vertaalslag te maken van de beschikbare kennis over factoren van invloed op de samenwerking BOP naar competenties, uitgedrukt in termen van gedrag. Dat betekent dat toegewerkt is naar een concrete lijst van gedragingen die nodig zijn om samenwerking op het scharnierpunt BOP te realiseren.

Tegelijkertijd is er door het RIVM/CGL in samenwerking met diverse organisaties gewerkt aan een competentieprofiel voor de functie Gezondheidsbevordering en Preventie, dat recentelijk gereed is gekomen. Door de veranderingen in het vak en werkveld van gezondheidsbevordering en preventie, voldeed het beroepsprofiel van de Nederlandse Vereniging voor Preventie en Gezondheidsbevordering (NVPG) uit 2006 niet meer. De actuele dagelijkse praktijk maakt immers duidelijk dat buiten de specifiek opgeleide gezondheidsbevorderaars en preventiewerkers er steeds meer professionals (in bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs) ook werken aan gezondheidsbevordering en preventie. Daarom is een competentieprofiel nodig voor de maatschappelijke *functie* Gezondheidsbevordering en Preventie en is afgestapt van een *beroepsprofiel*.

Daarnaast werkt de NPHF samen met de UvA (afdeling Sociale Geneeskunde) aan een traject gericht op het in kaart brengen van de kwantiteit en kwaliteit van beroepskrachten in de public health. Concreet wordt hiermee inzicht verkregen in de omvang en samenstelling van de beroepsgroepen die werkzaam zijn in de public health. Op basis daarvan kan gestuurd worden op een toekomstige ontwikkeling en sturing van deze beroepsgroepen. Daarbij is gebruik gemaakt van, en aangesloten bij, onderzoek dat is uitgevoerd binnen de Academische Werkplaatsen Publieke Gezondheid naar samenwerking BOP alsook bij onderzoek naar (intersectorale) allianties en samenwerkingsverbanden.

2 Opzet en werkwijze

2.1 Fasering

Om tot een overzicht te komen van competenties voor samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk, zijn de volgende zes stappen doorlopen. Centraal daarbij staat een werkwijze waarbij vanuit factoren die van invloed zijn op samenwerking BOP, via de daarbij behorende kritische activiteiten, toegewerkt wordt naar een overzicht van benodigde competenties.

1. Allereerst is een overzicht gemaakt van relevante literatuur met betrekking tot samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk en daarvoor relevante competenties.
2. Op basis van deze literatuur is in kaart gebracht welke (groepen) *factoren* het samenwerkingsproces BOP beïnvloeden. Dit is gebeurd door middel van een quick scan van de (grijze) literatuur.
3. Met behulp van deze factoren zijn *kritische activiteiten* geïdentificeerd die bij deze samenwerking nodig zijn.
4. Tot slot is gekeken welke gezamenlijke *competenties* nodig zijn voor het uitvoeren van deze kritische activiteiten.
5. De verkregen lijst met benodigde competenties is voorgelegd aan afgevaardigden uit beleid, onderzoek en praktijk uit de sport- en onderwijssector.
6. Na de input van professionals uit het veld, zijn de competenties aangepast en is gekomen tot een definitieve lijst van competenties.

Een schematische weergave van de genomen stappen is als volgt.



Figuur 1 Schematische weergave van de genomen stappen.

2.2 Gebruikte literatuur

Er is veel literatuur beschikbaar waarin geschreven wordt over intersectorale samenwerking. De beperkte looptijd van het onderzoek maakte het noodzakelijk een selectie uit deze literatuur te gebruiken. Deze selectie bestond uit publicaties die in eerdere TNO-projecten rondom samenwerking BOP of intersectorale samenwerking zijn gebruikt of ontwikkeld of die op andere wijze bekend waren bij de auteurs en van aanvullend belang werden geacht voor dit project. De selectie omvatte overzichtsstudies aangaande intersectorale samenwerking. Hierbij ging het met name om literatuur die betrekking had op gezondheidsbevordering en/of public health. Echter, om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van factoren die samenwerking BOP (kunnen) beïnvloeden, omvatte de selectie ook literatuur die betrekking had op intersectorale samenwerking bij of tussen andere vakgebieden (zoals ruimtelijke ordening).

Verder omvatte de selectie niet alleen literatuur die de samenwerking tussen BOP beschreef, maar ook studies die zich richtten op samenwerkingsverbanden tussen een grotere diversiteit aan partijen. Deze grotere diversiteit sluit goed aan bij de

gezondheidsbevordering waarbij vaak meerdere soorten partijen betrokken zijn. Ook ontstaat op deze manier een zo breed mogelijk overzicht van factoren die samenwerkingsverbanden mogelijk kunnen beïnvloeden. Bijlage A geeft een overzicht van de gebruikte literatuurselectie.

2.3 Factoren samenwerking

In de gebruikte literatuur is gezocht naar factoren die invloed hebben op intersectorale samenwerking. In literatuur wordt veelal geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende organisatieniveaus (strategisch, tactisch, operationeel) bij het benoemen van factoren die belangrijk zijn voor samenwerking. Bij het beschrijven van factoren en activiteiten is daarom in dit rapport geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende niveaus. Bij het beschrijven van de competenties is dit onderscheid wel gemaakt.

2.4 Kritische activiteiten

Doorgaans worden competenties voor individuele beroepsuitoefening of functies afgeleid van kritische beroeps-, of functieactiviteiten aan de hand van de vraag:

Wat zijn in het beroep of de functie de essentiële werkzaamheden en verantwoordelijkheden?

Samenwerking is echter geen beroep noch een functie. Het is derhalve van belang de *kritische activiteiten* te benoemen. Van deze kritische activiteiten kunnen op de onder 2.3 genoemde drie niveaus de gewenste *competenties* worden afgeleid. Dat wil zeggen de beantwoording van de vraag:

Wat moeten de partners op de drie niveaus *samen kunnen* en *samen doen* om de kritische activiteiten in gewenste resultaten te laten uitmonden?

Voor het formuleren van de kritische activiteiten is door de auteurs bij elke factor nagegaan welke activiteiten logischerwijs plaats (moeten) vinden om de betreffende factor te beïnvloeden. In sommige gevallen werden in de literatuur ook kritische activiteiten genoemd. Deze activiteiten zijn ook meegenomen bij het formuleren van de kritische activiteiten.

2.5 Competenties

Aan de hand van de kritische activiteiten zijn door de auteurs competenties geformuleerd. Dit gebeurde op basis van expertise (betreffende competentieontwikkeling) van de auteurs. Zoals beschreven in hoofdstuk 1, wordt een competentie gedefinieerd als "het samenhangende geheel van gewenste kennis, vaardigheden en houding voor het uitvoeren van een specifieke taak of specifieke werkzaamheden". Bij elke activiteit werd nagegaan over welke kennis, vaardigheden en/of attitude men moet beschikken om de betreffende kritische activiteit uit te voeren. Hierbij ging het om het vaststellen van competenties om in de driehoek van beleid, onderzoek en praktijk effectief te kunnen functioneren. De *gezamenlijke competenties in en van de samenwerking* waren dus uitgangspunt, niet de competenties van de afzonderlijke sectoren. Wel is onderscheid gemaakt tussen competenties die relevant zijn voor de verschillende organisatieniveaus (strategisch, tactisch, operationeel), omdat het uitvoeren van een activiteit op de verschillende niveaus verschillende – 'niveau-specifieke' - competenties vereist. Het aantal competenties is aanzienlijk lager dan het aantal activiteiten. Dit wordt

veroorzaakt door het feit dat één competentie veelal volstaat voor het uitvoeren van meerdere (veelal met elkaar samenhangende) kritische activiteiten. Na het formuleren van de competenties, hebben de auteurs de factoren, kritische activiteiten en competenties nogmaals nagekeken om te checken of alle oorspronkelijke factoren door de competenties 'gedekt' werden. Naar aanleiding van deze laatste check, zijn enkele competenties toegevoegd en/of veranderd.

2.6 Competenties voorleggen

De voorlopige lijst met competenties is vervolgens per e-mail voorgelegd aan professionals uit het veld. Bij het selecteren van 'geschikte' professionals, zijn de volgende criteria aangehouden:

- De professionals waren betrokken bij sport- en beweeginterventies (in het onderwijs)
- De professionals maakten deel uit van een samenwerkingsverband tussen B, O en P
- Hierbij is getracht te komen tot een gelijke verdeling van professionals uit:
 - beleid, onderzoek en praktijk
 - het bestuurlijke, institutionele en individuele niveau

Om te komen tot een lijst van professionals die aan bovenstaande eisen voldeden, is gebruik gemaakt van het netwerk van de onderzoekers. Hierbij is een sneeuwbalmethode gebruikt. Dit leidde tot een lijst van 15 professionals, werkzaam bij GGD'en, gemeenten, regionale sportservices, universiteiten, hogescholen en kennisinstituten. Het in contact komen is bij één professional niet gelukt. In totaal zijn dus 14 professionals benaderd met de vraag of zij mee wilden denken met de competenties voor samenwerking BOP. Negen van deze professionals gaven aan mee te willen denken. Door de korte looptijd van deze studie hebben uiteindelijk 3 professionals kans gezien daadwerkelijk feedback te geven op de voorgelegde lijst met competenties. Deze 3 waren afkomstig van respectievelijk een kennisinstituut (Praktijk/Onderzoek), een GGD (Beleid/Praktijk) en een hogeschool (Onderzoek). Ondanks het kleine aantal professionals, zijn hiermee B, O en P allen vertegenwoordigd.

Aan de professionals waaraan de competenties zijn voorgelegd, werden de volgende vragen gesteld:

- *Kun je je vinden in de strekking van de beschrijvingen op de drie niveaus (strategisch, tactisch, operationeel)?*
- *Vind je de beschrijvingen relevant, helder/begrijpelijk, en bruikbaar/toepasbaar voor de praktijk met het oog op het versterken van samenwerkingsverbanden BOP?*

De professionals hebben met behulp van 'track changes' hun feedback bij de competenties gegeven.

2.7 Definitieve lijst van competenties

Met de input van de professionals uit het veld is de voorlopige lijst met competenties aangepast, waarbij een werkbare definitieve lijst met competenties is ontstaan. De definitieve lijst van competenties wordt beschreven in hoofdstuk 5.

3 Samenwerkingsverbanden

Dit hoofdstuk geeft een compact overzicht van wat er in de geselecteerde literatuur te vinden is over intersectorale samenwerking. Allereerst wordt ingegaan op samenwerkingsverbanden zelf. Er wordt beschreven wat intersectorale samenwerking is en welke actoren hierbij betrokken kunnen zijn. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de verschillende niveaus waarop deze actoren werkzaam zijn en welke fases samenwerkingsverbanden (kunnen) doorlopen.

3.1 Intersectorale samenwerking

In drie van de publicaties uit de literatuurselectie wordt intersectorale samenwerking expliciet gedefinieerd (Koelen & Van den Ban, 2004; Tubbing & Tjemkes, 2012; Van der Klauw, et al., 2012). Aangezien deze definities in grote lijnen overeenkomen, zijn de definities samengenomen. Dit leidt tot de volgende definitie: bij een intersectoraal samenwerkingsverband zijn partijen betrokken uit (delen van) twee of meer sectoren. Hierbij worden individuele organisatiedoelen, gemeenschappelijke doelen en maatschappelijke doelen gerealiseerd die door een individu of een op zichzelf staande groep niet gerealiseerd kunnen worden (Koelen & Van den Ban, 2004; Tubbing & Tjemkes, 2012; Van der Klauw et al., 2012). Samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk is een vorm van intersectorale samenwerking.

3.2 Samenstelling (actoren)

Hoewel uit de literatuur blijkt dat bij een intersectoraal samenwerkingsverband verschillende partijen betrokken zijn (Koelen & Van den Ban, 2004; Van Delden, 2009; Tubbing & Tjemkes, 2012; Van der Klauw et al., 2012), wordt alleen in de studie van Tubbing en Tjemkes (2012) een indeling van samenwerkingsverbanden geformuleerd die gebaseerd is op de samenstellingen ervan. Zij maken onderscheid tussen publiek-private samenwerking, publiek-publieke samenwerking, samenwerking tussen publiek-NGO en samenwerking tussen publiek, NGO en private partijen. Binnen deze verschillende soorten samenwerkingsverbanden kan het gaan om partijen (actoren) uit verschillende expertisegebieden, verschillende functionele disciplines (beleid, onderzoek en praktijk), of om een mix van deze twee.

3.3 Niveaus

De partijen (ofwel actoren) uit beleid, onderzoek en praktijk, zijn actief op verschillende niveaus: het bestuurlijke, institutionele en het individuele niveau. Op deze niveaus worden respectievelijk strategische, tactische en operationele beslissingen genomen (Jansen, 2007).

Naast deze indeling in het bestuurlijke, institutionele en individuele niveau, worden in de literatuur ook andere indelingen in niveaus beschreven. Zo spreekt Van Delden (2009) over een indeling in overheid, bestuurders, managers, professionals en burgers. Bij de voorliggende studie wordt echter de indeling van Jansen (2007)

aangehouden, omdat deze specifiek toepasbaar is op de publieke gezondheidszorg en daarmee op gezondheidsbevordering. Het gaat hierbij dus om (Jansen, 2007):

- Het **bestuurlijke niveau**: 'de bazen moeten het met elkaar eens zijn', zij nemen **strategische** besluiten.
- Het **institutionele (management-) niveau**: 'de managers moeten zorgen dat gebeurt wat de bazen met elkaar afgesproken hebben', hier gaat het om **tactische** besluiten.
- Het **individuele niveau**: 'de onderzoekers, praktijkmensen en burgers moeten samenwerken, waarvoor de managers randvoorwaarden hebben geschep't'. De **operationele** besluiten.

Bij het literatuuronderzoek in de voorliggende studie is de indeling van Van Delden (2009) geïntegreerd in de indeling van Jansen (2007). Hierbij vallen de niveaus 'overheid' en 'bestuurders' onder het 'bestuurlijke niveau', het niveau 'managers' onder het institutionele niveau en de niveaus 'professionals' en 'burgers' onder het individuele niveau. In tabel 1 is dit overzichtelijk weergegeven. Tabel 2 geeft per niveau weer aan welk soort actoren men kan denken bij beleid, onderzoek en praktijk.

Tabel 1 Overzicht organisatieniveaus volgens Jansen (2007) en Van Delden (2009)

| Niveau volgens indeling Jansen (2007) | Niveau volgens indeling Van Delden (2009) |
|---------------------------------------|---|
| Bestuurlijke niveau | Overheid Bestuurders |
| Institutionele niveau | Managers |
| Individuele niveau | Professionals Burgers |

Tabel 2 Organisatieniveaus van Jansen (2007) met voorbeelden van actoren per niveau

| niveau \ sector | Beleid | Onderzoek | Praktijk |
|--|---|------------------------------------|---|
| Bestuurlijk (strategisch) | Ministerie VWS & OCW College B&W Gemeenteraad | Universiteitsbestuur Hoogleraar | GGD bestuur/directie Schoolbestuur Sportbonden |
| Institutioneel /management (tactisch) | Afdelingshoofd(en) departementsafdelingen Directeur Gemeentelijke Dienst | Vakgroepvoorzitter | Afdelingshoofd(en) GGD Scholen Sportverenigingen |
| Individueel (operationeel) | Ambtenaren | Onderzoekers | Praktijkprofessionals |

3.4 Samenwerking Beleid Onderzoek Praktijk

Idealiter is er sprake van gestructureerde horizontale (tussen partijen op hetzelfde niveau) en verticale (tussen partijen op verschillende niveaus) samenwerking en communicatie met het oog op de te bereiken doelen. Hiervoor zijn gezamenlijke competenties noodzakelijk. De referentiekaders van de individuele betrokkenen kunnen immers nogal divergeren: onderzoekers, beleidsmakers en praktijkmensen op alle drie niveaus hebben hun eigen specifieke doelen, belangen en werkwijzen

(Tubbing & Tjemkes, 2012). Dat vraagt bijzondere samenwerkingscompetenties die uitstijgen boven de individuele vakbekwaamheden van de betrokken personen.

3.5 Fases

In een groot deel van de geselecteerde literatuur wordt gesproken over verschillende fases die samenwerkingsverbanden doorlopen (Van Delden, 2009; Tubbing & Tjemkes, 2012; Van der Klauw et al., 2012). Wanneer men deze verschillende publicaties samenneemt, blijkt dat een samenwerkingsproces globaal opgedeeld kan worden in drie fases:

1. Een *ontwikkelingsfase* waarbij – in wezen voorafgaand aan het samenwerkingsverband - de aanleiding tot het vormen van een samenwerkingsverband wordt geformuleerd (Van Delden (2009) noemt deze fase “Lering trekken”) en waarbij partijen geselecteerd en bij elkaar gebracht worden. Ook worden in deze fase een samenwerkingsstructuur en doelen vastgesteld (ook wel ‘Formatiefase’ genoemd (Tubbing & Tjemkes, 2012);
2. een *uitvoeringsfase* waarbij daadwerkelijk wordt samengewerkt om de doelen te bereiken (Ook wel “Management” (Tubbing & Tjemkes, 2012) of opgesplitst in twee fases: “praktisch samenwerken” en “Structureren” (Van Delden, 2009) genoemd);
3. en tot slot een *evaluatiefase* waarin bekeken wordt in hoeverre de doelen bereikt zijn en waarin wordt besloten tot voortzetting dan wel beëindiging van de samenwerking (ook wel “Evaluatie” (Tubbing & Tjemkes, 2012) of “Verbreden en verdiepen” (Van Delden, 2009)).

Van der Klauw en anderen (2011) gaan uit van slechts twee opeenvolgende fasen: een fase waarin de samenwerking wordt opgestart en een fase waarbij deze wordt gehandhaafd.

Tabel 3 geeft schematisch weer welke fases er in de literatuur onderscheiden worden.

Tabel 3 Verschillende fasen van samenwerking, volgens van Delden (2009), Tubbing & Tjemkes (2012) en Van der Klauw et al (2012)

| <i>Van Delden, 2009</i> | <i>Tubbing & Tjemkes, 2012</i> | <i>Van der Klauw et al, 2011</i> |
|--|------------------------------------|----------------------------------|
| Lering trekken (eventueel vanuit bestaande samenwerking) | Formatie | Opstarten |
| Doelen bepalen | | |
| Praktische samenwerking | Management | Handhaven |
| Structureren | | |
| Verbreden en verdiepen | Evaluatie | |

In deze studie worden drie fases aangehouden die in grote mate overeenkomen met de fases zoals beschreven door Tubbing en Tjemkes (2012). In deze studie wordt echter andere terminologie gebruikt, omdat ervan uitgegaan wordt dat deze de fases bij een BOP-samenwerkingsverband in de public health het beste beschrijft. Het gaat derhalve om:

1. Ontwikkelingsfase
2. Uitvoeringsfase
3. Evaluatiefase

Hierbij moet worden opgemerkt dat het onderscheid tussen de verschillende fases in werkelijkheid niet zo duidelijk is. De fases lopen in elkaar over, overlappen elkaar of vinden soms in een andere volgorde plaats (Tubbing & Tjemkes, 2012; Van Delden, 2009). In dit rapport worden deze drie fases aangehouden bij het beschrijven van factoren en kritische activiteiten.

4 Factoren en kritische activiteiten

Het vorige hoofdstuk gaf een overzicht van wat er in de geselecteerde literatuur geschreven wordt over (intersectorale) samenwerkingsverbanden, door in te gaan in op definitie, samenstelling, niveaus en fases met betrekking tot samenwerking BOP. Dit hoofdstuk gaat in op de factoren en bijbehorende kritische activiteiten die samenwerking BOP beïnvloeden.

4.1 Indeling factoren die samenwerking beïnvloeden

In de literatuur wordt een veelheid aan factoren genoemd die een rol spelen in intersectorale samenwerking. Het aanbrengen van enige ordening van deze factoren is daarom gewenst. Ook hiervoor kunnen we in de literatuur terecht. Zo gebruiken Van der Klauw en anderen (2012) acht domeinen waarin beïnvloedende factoren kunnen worden ingedeeld. Zij maken onderscheid in:

- 1) *Urgentie*: De mate waarin noodzaak wordt gevoeld door partijen om samen te werken;
- 2) *Verwachtingen*: De verwachtingen van deelnemers over vorm en oplossingen van het samenwerkingsverband;
- 3) *Samenstelling*: De deelnemerscompositie, inclusief individuele doelen en belangen;
- 4) *Financiering*: De manier waarop het samenwerkingsverband op korte en lange termijn voorzien wordt van financiële middelen;
- 5) *Inzet*: Inzet in financiële en personele middelen door afzonderlijke organisaties en de toewijding aan het samenwerkingsverband;
- 6) *Structuur*: Constructies en verbindingen tussen partners gedurende de samenwerking;
- 7) *Communicatie*: Uitwisseling van informatie tussen partners in de samenwerking;
- 8) *Resultaat*: Uitkomsten van het samenwerkingsverband (van der Klauw et al, 2012).

Deze domeinen zijn sterk gerelateerd aan de fases die een samenwerkingsverband doorloopt. Zo zijn de factoren die vallen onder de domeinen 1, 2, 3, 4 en 5 (urgentie, verwachtingen, samenstelling, financiering en inzet) met name van belang in de ontwikkelingsfase van een samenwerkingsverband. De domeinen 6 en 7 (structuur en communicatie) bevatten factoren die vooral in de uitvoeringsfase een rol spelen. Domein 8 (resultaat) bevat factoren die in de evaluatiefase van belang zijn. Voor het beschrijven van de in de literatuur gevonden beïnvloedende factoren zal deze indeling gebruikt worden. Sommige factoren spelen echter in meerdere fases een rol en zullen daarom in meerdere domeinen terugkomen. Daarnaast zijn de factoren binnen de verschillende domeinen te clusteren, waardoor subdomeinen ontstaan.

Tabel 4 geeft een overzicht van de fases die samenwerkingsverbanden doorlopen, met daarbij de verschillende domeinen en subdomeinen waarin de factoren die een rol kunnen spelen bij intersectorale samenwerking, worden ingedeeld.

Tabel 4 Overzicht van fasen, bijbehorende domeinen en subdomeinen

| Fase | Relevante domein(en) van beïnvloedende factoren | Subdomeinen |
|-------------------------------|---|------------------------|
| Ontwikkelingsfase | Urgentie | Aanleiding/noodzaak |
| | | Draagvlak |
| | Verwachtingen | Doel/uitkomst |
| | | Vertrouwen |
| | | Cultuur/normen |
| | Samenstelling | Eigenschappen partners |
| | | Samen(werking) |
| | Financiering | Financiering |
| Inzet | Kwalitatief | |
| | Kwantitatief | |
| Uitvoeringsfase | Structuur | Leiderschap/regie |
| | | Formalisering |
| | | Planning |
| | Communicatie/ kennis(uitwisseling) | Proces |
| | | Inhoud |
| Evaluatie en/of bestendinging | Resultaten | Kwalitatief |
| | | Kwantitatief |

In totaal zijn er bij de quick scan van de literatuur 89 factoren geïdentificeerd. Bovenstaande indeling wordt gebruikt voor het beschrijven van de in de literatuur gevonden factoren. Een overzichtstabel en een beschrijving van de factoren wordt gegeven in Bijlage B.

4.2 Van factoren naar kritische activiteiten

In totaal zijn 100 kritische activiteiten geformuleerd, verdeeld over de 89 factoren. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet bij alle factoren kritische activiteiten konden worden geformuleerd. Veelal ging het hier om factoren die niet veranderbaar zijn of niet door kritische activiteiten kunnen worden beïnvloed. Dit betrof 16 van de 89 factoren. Bij 26 andere factoren kon meer dan één activiteit worden geformuleerd. Deze factoren konden derhalve door meerdere activiteiten beïnvloed worden.

De gebruikte literatuur gaat slechts beperkt in op activiteiten die nodig zijn bij (verschillende fasen van) samenwerking BOP. De enkele activiteiten die wel beschreven zijn, worden echter veelal als losstaand gezien, en niet gekoppeld aan, of voortvloeiend uit, factoren.

Bijlage C geeft een overzicht van de kritische activiteiten die verkregen zijn bij het proces zoals beschreven in paragraaf 2.4, aangevuld met de activiteiten die voortkomen uit de literatuur. Wanneer de activiteiten afkomstig zijn uit de literatuur, is dit vermeld.

5 Competenties samenwerking BOP

Dit hoofdstuk beschrijft de competenties die geformuleerd zijn aan de hand van eerder genoemde kritische activiteiten voor de samenwerking BOP. Allereerst wordt echter ingegaan op de feedback van professionals uit het veld.

5.1 Voorlopige lijst competenties

Zoals beschreven in hoofdstuk 2, is op basis van de uit de literatuur geëxtraheerde factoren, en daaruit voortvloeiende kritische activiteiten, een voorlopige lijst met competenties opgesteld. Er zijn 42 competenties geformuleerd, 16 op strategisch, 16 op tactisch en 10 op operationeel niveau.

In de literatuur wordt slechts in geringe mate ingegaan op gezamenlijke competenties die nodig zijn voor intersectorale samenwerking. Wanneer in de literatuur gesproken wordt van competenties (Butterfoss, 2007; Schokker et al., 2011), worden deze weinig specifiek noch genuanceerd beschreven. De literatuur is bij het opstellen van de voorlopige lijst met competenties wel meegenomen, maar de nadruk ligt op competenties die voortkomen uit de eerder genoemde kritische activiteiten. De lijst met voorlopige competenties is te vinden in Bijlage D.

5.2 Feedback professionals B, O en P

De voorlopige lijst met competenties is voorgelegd aan verschillende actoren in het veld (zoals beschreven in hoofdstuk 2). De professionals konden zich over het algemeen goed vinden in de voorgestelde lijst met competenties. Ze gaven aan de competenties begrijpelijk, bruikbaar en toepasbaar te vinden. Echter ook gaven zij aan de lijst erg lang te vinden en het niet altijd eens te zijn met de volgorde waarin de competenties beschreven waren. Tot slot was men het eens met de verdeling van competenties in drie niveaus: strategisch, tactisch, operationeel. De samenhang en samenwerking tussen deze niveaus bleek echter in de competentiebeschrijving nog onduidelijk.

Aan de hand van deze feedback is de voorlopige lijst met competenties aangepast en omgevormd tot een definitieve en lijst van competenties. Hierbij is getracht de feedback van de professionals zo goed mogelijk te verwerken. Zo is getracht de lijst in te korten. Dit is echter niet mogelijk gebleken, omdat dit een te groot verlies in nuance als gevolg zou hebben. Wel is aan de hand van de feedback van professionals de volgorde van de competenties waar mogelijk aangepast. Ook is een toelichting toegevoegd over de samenhang en samenwerking tussen het strategische, tactische en operationele niveau.

5.3 Definitieve lijst competenties

Deze paragraaf geeft de definitieve lijst van competenties weer die nodig zijn voor de samenwerking BOP (zie kader). Alvorens de competenties beschreven worden, wordt een korte introductie/toelichting gegeven.

Competentiebeschrijving Samenwerking Beleid, Onderzoek en Praktijk

Een “competentie” is een samenhangend geheel van gewenste kennis, vaardigheden en houding voor het uitvoeren van een specifieke taak of specifieke werkzaamheden. Een competentie wordt altijd uitgedrukt in gedrag, dat wil zeggen, wat men moet kunnen, c.q. beheersen om taken en/of werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren.

De competenties hieronder zijn afgeleid van de in deze studie beschreven kritische activiteiten, de domeinen van beïnvloedende factoren en de fasen van ontwikkeling, uitvoering, evaluatie en van de samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk. Het geheel van de competenties is een comprimering van een veelomvattend geheel van activiteiten bij de samenwerking BOP.

Hierbij is ervoor gekozen om de competenties te beschrijven op drie niveaus, te weten het:

- bestuurlijk/strategisch niveau;
- management / tactisch niveau;
- individueel/operationeel niveau.

Deze indeling is gekozen, omdat voor elk niveau specifieke competenties gelden.

Het bestuurlijk/strategisch niveau betreft het niveau waarop de visie wordt ontwikkeld en de strategische besluiten worden genomen over de samenwerking BOP.

Bij het institutioneel (management)/tactisch niveau gaat het om competenties die betrekking hebben op het uitvoering geven aan de strategische besluiten en het realiseren van randvoorwaarden voor samenwerking BOP.

Het individueel/operationeel niveau ten slotte betreft competenties voor de concrete samenwerking bij de uitvoering van werkzaamheden op het terrein van BOP.

Er is een onderlinge samenhang en verbinding tussen deze niveaus. Het bestuurlijke/strategische niveau zet de richting en de kaders voor BOP uit. Ze doet dat in overleg en samenwerking met het management /tactisch niveau en faciliteert het uitvoering geven aan de strategische besluiten. Het tactisch/management stimuleert en ondersteunt het individueel/operationeel niveau (de werkers op de vloer) met voldoende middelen (tijd, menskracht). Hierbij is het geen eenrichtingsverkeer, maar sprake van wederkerige communicatie tussen de niveaus.

Competenties op bestuurlijk/strategisch niveau

Samenwerkingspartners

1. Laten aantoonbaar zien de ambitie na te streven voor samenwerking BOP door gezamenlijke initiatieven te nemen
2. Kunnen de relevante en complementaire partners selecteren voor samenwerking BOP (wanneer dit praktisch niet mogelijk blijkt, is punt 9 des te meer van belang)
3. Kunnen het belang van en de meerwaarde voor samenwerking BOP adequaat verwoorden
4. Zijn in staat op basis hiervan een onderbouwde en gedeelde visie op samenwerking BOP te formuleren
5. Kunnen op basis van de visie gemeenschappelijk beleid voor samenwerking BOP ontwikkelen, gericht op co-creatie van kennis
6. Zijn bereid en in staat de samenwerking BOP formeel vast te leggen in een samenwerkingsovereenkomst
7. Beheersen binnen het politiek-bestuurlijke krachtenveld interactieve strategieën voor coalitievorming, agendasetting en lobbying voor samenwerking BOP
8. Beheersen de principes en aanpak van de lerende organisatie in het kader van de samenwerking BOP
9. Zijn in staat de afzonderlijke belangen, doelen en werkwijze van de samenwerkingspartners te benoemen en met elkaar te verbinden
10. Kunnen in de eigen organisatie draagvlak voor samenwerking BOP op tactisch/managementniveau initiëren, c.q. versterken. Bijvoorbeeld door in het beleid van de eigen organisatie op te nemen dat samenwerking BOP wordt nagestreefd.
11. Laten zien daadwerkelijk te kunnen investeren in de samenwerking BOP door hier aantoonbaar capaciteit, tijd en financiële middelen voor vrij te maken
12. Zijn bereid en in staat tijdig initiatieven te nemen voor tussentijdse en eindevaluatie van de samenwerking BOP en van de beoogde resultaten
13. Beheersen strategieën voor het sturen op resultaat van de samenwerking BOP, op basis van de (tussentijdse) evaluatie.
14. Kunnen aantoonbaar conflicterende belangen en doelen bij de samenwerking BOP analyseren en indien nodig, oplossen
15. Zijn in staat een constructieve vertrouwensrelatie in de samenwerking BOP op te bouwen en daarop tussentijds te reflecteren
16. Kunnen de complexiteit van samenwerking BOP en de daarmee gepaard gaande onzekerheden en risico's hanteren

Tactisch/management niveau

Samenwerkingspartners

1. Kunnen aantoonbaar het belang en de meerwaarde laten zien voor de eigen organisatie voor samenwerking BOP
2. Kunnen methoden toepassen voor draagvlakontwikkeling voor samenwerking BOP in de eigen organisatie
3. Kunnen de visie en het beleid voor de samenwerking BOP operationaliseren in gemeenschappelijke werkplannen
4. Kunnen belangen en doelen van de organisaties bij samenwerking BOP adresseren en verbinden
5. Kunnen gemeenschappelijke inhoudelijke thema's voor samenwerking BOP identificeren en uitwerken
6. Zijn in staat een adequate werkstructuur voor samenwerking BOP te ontwerpen, in te richten, uit te voeren en te evalueren
7. Beheersen methoden voor de coördinatie van de samenwerking BOP
8. Kunnen de principes en methoden van programma- en procesmanagement bij samenwerking BOP toepassen
9. Kunnen de principes van de lerende organisatie toepassen in het kader van de samenwerking BOP
10. Beheersen methoden voor teamontwikkeling (zoals het ontwikkelen van teamgeest) in het kader van de samenwerking BOP
11. Beheersen strategieën voor het verwerven van externe financiële middelen voor programma's en projecten
12. Beheersen strategieën en methoden voor het (tussentijds) evalueren van het samenwerkingsproces, als ook van de beoogde resultaten
13. Beheersen communicatiestrategieën om resultaten van de samenwerking BOP adequaat uit te dragen
14. Kunnen conflicterende belangen en doelen in de samenwerking op tactisch/ management en operationeel/uitvoerend niveau adequaat hanteren
15. Kunnen aantoonbaar anticiperen op risico's bij samenwerking BOP

Operationeel/uitvoerend niveau

Samenwerkingspartners

1. Kunnen het belang en de meerwaarde van samenwerking BOP voor hun eigen werk benoemen en concreet zichtbaar maken
2. Zijn in staat rekening te houden met de uiteenlopende referentiekaders, belangen en doelen van de samenwerkingspartners BOP, zonder afbreuk te doen aan de eigen achtergrond
3. Zijn in staat eigen belangen en doelen te adresseren en die te verbinden met die van andere partners in de samenwerking BOP
4. Zijn bereid en in staat samen te werken in gezamenlijke projecten
5. Kunnen werkplannen voor de samenwerking BOP vertalen naar concrete en specifieke projecten
6. Beschikken over uitstekende communicatievaardigheden
7. Beheersen methoden en technieken van projectmatig werken in het kader van programma's/projecten van BOP
8. Beheersen methoden voor teamontwikkeling bij gezamenlijke projecten
9. Kunnen conflicten en spanningen in de samenwerking BOP signaleren, analyseren en actie ondernemen om deze op te lossen
10. Kunnen reflecteren op het eigen handelen in het kader van de samenwerking BOP

6 Conclusies en aanbevelingen

De studie beschreven in dit rapport geeft een overzicht van competenties die nodig zijn voor de samenwerking tussen partijen uit beleid, onderzoek en praktijk die werkzaam zijn op het snijvlak van sport, bewegen en onderwijs. In dit hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen van deze studie beschreven. Allereerst wordt echter kort ingegaan op enkele discussiepunten.

6.1 Discussie

De literatuur die is gebruikt om inzicht te krijgen in de factoren die van belang zijn voor de samenwerking BOP was beperkt tot bij de auteurs reeds bekende publicaties. We gaan ervan uit hiermee de belangrijkste factoren in beeld te hebben, echter het is mogelijk dat een uitgebreidere zoektocht in de literatuur aanvullende factoren oplevert en daarmee mogelijk ook een uitgebreidere lijst met competenties. De geformuleerde competenties zijn immers (indirect, met kritische activiteiten als tussenstap) afgeleid van deze factoren.

De voorlopige lijst met competenties is voorgelegd aan professionals uit het veld, afkomstig uit B, O en P. Het aantal professionals dat daadwerkelijk feedback geleverd heeft op de competenties is echter klein. Hierdoor bestaat de kans dat relevante commentaren van professionals niet aan het licht gekomen zijn en de lijst met competenties niet voor alle professionals werkbaar is. Deze kans is echter klein doordat alle sectoren (BOP) door de feedback-gevers vertegenwoordigd werden.

6.2 Conclusies en aanbevelingen

Er bleek veel literatuur beschikbaar over intersectorale samenwerking, waarvan samenwerking BOP een vorm is. Echter over de gezamenlijke competenties die nodig zijn voor deze samenwerking is weinig geschreven.

De competenties die voorgesteld worden in dit rapport, zijn specifiek gericht op samenwerking BOP bij sport- en beweeginterventies in de setting school. Echter, omdat er weinig literatuur beschikbaar is over samenwerkingsverbanden specifiek in deze sector, zijn de competenties ook breder toepasbaar, zoals in samenwerkingsverbanden binnen de gezondheidsbevordering. De gevonden competenties kunnen derhalve toegepast worden wanneer men te maken krijgt met een samenwerking in de sector sport en bewegen ofwel bij een andere sector binnen de gezondheidsbevordering.

Om de competenties te kunnen toepassen in het veld, dienen de competenties te worden verspreid. Kennisinstituten die zich bezighouden met deskundigheidsbevordering van mensen in het veld van sport en bewegen (zoals NISB en NIGZ) zouden hierin een belangrijke rol kunnen spelen, door het aanbieden van trainingen met betrekking tot het belang van samenwerking BOP en de competenties die daarvoor nodig zijn. Aandacht zou hierbij moeten uitgaan naar (mogelijke) manieren van samenwerking BOP bij sport- en beweeginterventies en de toepassing van de competenties die hierbij cruciaal zijn.

Bij het gebruik van de in dit rapport beschreven competenties, dient met het volgende rekening te worden gehouden: de gevonden competenties zijn weliswaar voorgelegd aan professionals in het veld, maar ze zijn niet in de praktijk gebruikt. Een studie waarbij het effect van het gebruik van deze competenties in de praktijk wordt onderzocht, strekt dan ook tot de aanbeveling. Dit betekent echter niet dat gewacht moet worden met het gebruik van de gevonden competenties. Samenwerkingsverbanden verschillen namelijk van elkaar in intensiteit, manier en samenstelling. Door het vrij generieke karakter van de in deze studie verkregen lijst met competenties, zijn de competenties bij de verschillende samenwerkingsverbanden bij sport, bewegen en onderwijs toepasbaar. In een vervolgonderzoek dient het toepassen van competenties in de praktijk te worden gemonitord, gedocumenteerd en geëvalueerd om tot een genuanceerdere lijst van competenties te komen.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat de geformuleerde competenties toepasbaar zijn op de huidige stand van zaken van de gezondheidsbevordering. Het gezondheidsbevorderingsveld is, o.a. onder invloed van veranderingen in de maatschappij (politiek etc.), continue aan verandering onderhevig. De competenties dienen daarom ook voortdurend opnieuw onder de loep te worden genomen, en indien nodig aangepast te worden.

7 Bronnen

DELLEN, P VAN. (2009). Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten. 2009, Eburon, Nederland, Delft.

JANSEN, M.W.J. (2007). Mind the gap: Collaboration between practice, policy and research in local public health. Maastricht, Datawise/Universitaire Pers Maastricht.

KEIJSERS, R.E.M., VAANDRAGER, L. (2011). Gezondheidsbevordering: van analyse naar actie. TSG, 89: 194-195.

KLAUW, D.M. VAN DER, BROEK, E.M.F. VAN DEN, EMPELEN, P. VAN (2012). Op weg naar een Gezonde Wijk: Factoren voor effectieve intersectorale samenwerking. Leiden, TNO.

KLEIN WOOLTHUIS, R., LANKHUIZEN, M. & GILSING, V. (2005). A system failure framework for innovation policy design. In: Technovation 25:609-619

KOELEN, M.A. & VAN DEN BAN, A.W. (2004). Health education and health promotion. Wageningen, Wageningen Academic Publishers.

MERKX, F. (2012). Samenwerken aan werkzame kennis. Den Haag, Rathenau Instituut. SciSA rapport 1223.

MINISTERIE VAN VWS EN OCW (2008) Beleidskader sport, Bewegen en Onderwijs Platform Sport Bewegen en Onderwijs (2009). Uitvoeringsplan Platform Sport Bewegen en Onderwijs.

SAAN, H. & DE HAAS, W. (2005). Gezond effect bevorderen. Het organiseren van effectieve gezondheidsbevordering. Woerden, NIGZ.

SCHOKKER, D.F., KEIJSERS, J.F.E.M., PAULUSSEN, T.G.W.M. (2011). Monitor Verankering AWPG Ontwikkeling en eerste toepassing van een digitale vragenlijst. Leiden, TNO.

TUBBING, L., TJEMKES, B. (2012). Intersectorale Allianties Een Literatuurstudie en Onderzoeksraamwerk. Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam, in opdracht van TNO.

VAN MERRIËNBOER, J.J.G., VAN DER KLINK, M.R., HENDRIKS, M. (2002). Competenties: van complicaties tot compromis. Over schuifjes en begrenzers. Een studie in opdracht van de Onderwijsraad. Den Haag, Onderwijstechnologisch Expertisecentrum (OTEC), Open Universiteit.

VAANDRAGER, L., VAN DEN DRIESSEN MAREEUW, F., NAALDENBERG, J., KLERKX, L., DE REGT, W., ZANDVLIET, J., MOLLEMAN, G. (2010). De kennisinfrastructuur van de openbare gezondheidszorg – vorm en functioneren. Wageningen, 2010.

WAGEMAKERS, A. (2010) Community health promotion – Facilitating and evaluating coordinated action to create supportive social environments. Phd -thesis Wageningen University, 2010.

A Geselecteerde literatuur

De volgende studies uit het vakgebied gezondheidsbevordering/public health zijn geraadpleegd:

- KLAUW, D.M. VAN DER, BROEK, E.M.F. VAN DEN, EMPELEN, P. VAN (2012). *Op weg naar een Gezonde Wijk: Factoren voor effectieve intersectorale samenwerking*. Leiden, TNO.
- KOELEN, M.A. & VAN DEN BAN, A.W. (2004). *Health education and health promotion*. Wageningen, Wageningen Academic Publishers.
- SAAN, H. & DE HAAS, W. (2005). *Gezond effect bevorderen. Het organiseren van effectieve gezondheidsbevordering*. Woerden, NIGZ.
- SCHOKKER, D.F., KEIJSERS, J.F.E.M., PAULUSSEN, T.G.W.M. (2011) *Monitor Verankering AWPG Ontwikkeling en eerste toepassing van een digitale vragenlijst*. Leiden, TNO.
- VAANDRAGER, L., VAN DEN DRIESSEN MAREEUW, F., NAALDENBERG, J., KLERKX, L., DE REGT, W., ZANDVLIET, J., MOLLEMAN, G. (2010). *De kennisinfrastructuur van de openbare gezondheidszorg – vorm en functioneren*. Wageningen, 2010.

De volgende studies uit overige vakgebieden zijn geraadpleegd:

- TUBBING, L., TJEMKES, B. (2012). *Intersectorale Allianties Een Literatuurstudie en Onderzoeksraamwerk*. Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam, in opdracht van TNO.
- DELDEN, P VAN. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten*. 2009, Eburon, Nederland, Delft.
- MERKX, F. (2012). *Samenwerken aan werkzame kennis*. Den Haag, Rathenau Instituut. SciSA rapport 1223.

B Factoren

Deze bijlage bevat:

1. Een overzicht (tabel) van de factoren (volgend uit de literatuur) die een rol spelen bij samenwerking BOP
2. Een beschrijving van de factoren (volgend uit de literatuur) die een rol spelen bij samenwerking BOP

7.1 1. Overzicht factoren

| Fase | domein | Sub-domein | Factor |
|-------------------|---|--|---|
| Ontwikkelingsfase | Urgentie | Aanleiding/ noodzaak | Gevoelde noodzaak |
| | | | Beleidsurgentie |
| | | | Politiek klimaat |
| | | | Concrete aanleiding |
| | | draagvlak | Ervaren sociale norm (binnen eigen organisatie) |
| | | | Draagvlak / vertrouwen in meerwaarde samenwerking |
| | Ondersteuning door (management) eigen organisatie | | |
| | Verwachtingen | Doel / uitkomst | Overeenstemming doel/koers |
| | | | Meetbaar doel/afgrenzing |
| | | | (parallele/tegenstrijdige) (financiële) belangen |
| | | | Coalition surplus/kansen |
| | | | Attitude/persoonlijk voordeel/ uitkomstverwachting/ balans kosten-opbrengsten |
| | | | Zichtbaarheid (van activiteiten, uitkomsten en individuele bijdragen) |
| | | | Concrete acties |
| | | Vertrouwen | Vertrouwen en afhankelijkheid |
| | | | Strategische (on)zekerheid |
| | | | Gedeelde geschiedenis / bestaande samenwerking |
| | | | Eigen effectiviteit/ bekwaamheid |
| | | Cultuur/ normen | Professionele waarden en normen |
| | | | Cultuur eigen organisatie |
| Samenstelling | Samen (-werking) | Partnersselectie/gezamenlijke voorbereiding/vertegenwoordiging | |
| | | Teamontwikkeling | |
| | | Verantwoordelijkheden/taken | |
| | | Coalitiecompetentie / samenwerkingsvaardigheid | |

| | | | | | |
|---|--------------|--------------------------|--|--|---|
| | | Eigenschappen partners | Complementariteit / cognitieve afstand | | |
| | | | Collocatie | | |
| | | | Competentie in werkveld/ bekwaamheid / intellectuele achtergrond | | |
| | | | Flexibiliteit partners | | |
| | Financiering | | | Financieringsstructuur | |
| | | | | Externe financiering | |
| | | | | Verschillende financieringsbronnen | |
| | | | | Bestendinging/structurele bekostiging (zeggenschap over) middelen | |
| | | | | transactiekosten | |
| | | | | Wervend vermogen | |
| | Inzet | Kwalitatief | | Sociaal kapitaal | |
| | | | | Loyaliteit | |
| | | | | Gelijkwaardige inzet | |
| | | | | Herkenning inzet | |
| | | Kwantitatief | | | Opbouwen samenwerkingscapaciteit |
| | | | | | Gelijke inzet |
| | | | | | (verdeling van) macht/zeggenschap |
| Balans kosten - opbrengsten | | | | | |
| Uitvoeringsfase | structuur | Planning | Tijdsplanning/afstemming werktempi | | |
| | | | Werkprocessen/-cycli | | |
| | | | Evaluatie/tussentijdse doelen | | |
| | | Formalisering | | | Balans formele – informele processen |
| | | | | | Netwerk/stuurgroep |
| | | | | | Groote samenwerkingsverband |
| | | | | | Visiedocument |
| | | | | | Formalisatie / samenwerkingsovereenkomst |
| | | | | | Afgrenzing samenwerking |
| | | | | | Ontwerp/methodiek samenwerking |
| | | Kwaliteitseisen/sancties | | | |
| | | Leiderschap/ regie | | | Leiderschap / kracht knopen doorhakken / initiatief |
| | | | | | Procesregie |
| Overlegstructuur / manier van besluiten | | | | | |

| | | | | |
|-------------------------|---|-------------|---|---------------------------|
| | Communicatie / kennis (-uitwisseling) | | Taakverdeling | |
| | | | Teamontwikkeling | |
| | | | Coproductie | |
| | | Inhoudelijk | Kennis delen | |
| | | | Lerende organisatie (absorptie, diffusie, generatie, exploitatie) | |
| | | | Uitwisseling expertise | |
| | | | Zichtbaarheid (van activiteiten, uitkomsten en individuele bijdragen) | |
| | | | Attitude/ persoonlijk voordeel/ uitkomstverwachting | |
| | | | Procesmatig | Social ties |
| | | | | Conflict hantering |
| | Dwarsverbanden management | | | |
| | Dialogoog mogelijk maken | | | |
| | ICT | | | |
| | Participatie / betrekken doelgroep | | | |
| | Kennis over elkaars werkprocessen | | | |
| | Praktisch samenspel | | | |
| | Cultuur eigen organisatie | | | |
| | Ondersteuning door (management) eigen organisatie | | | |
| | Evaluatiefase | resultaten | Kwantitatief | Successen |
| | | | | Terugkoppelingsfrequentie |
| Meetbaarheid resultaat | | | | |
| Structurele bekostiging | | | | |
| Kwalitatief | | | Successen | |
| | | | Kwaliteitseisen/sancties | |
| | | | Satisfactie/tevredenheid | |
| | | | Groepsreflectie/ feedback | |
| | | | Waardering inzet | |

2. Beschrijving factoren per domein

Urgentie

Binnen het domein urgentie, is de *noodzaak* die de partijen voelen om samen te werken volgens Van der Klauw en collega's (2011) een belangrijke beïnvloedende factor voor het ontwikkelen van een samenwerkingsverband. Ook het *politieke klimaat*, een *beleidsurgentie* en een *concrete aanleiding* voor de samenwerking spelen een rol (Van der Klauw et al., 2011). Daarnaast geven Schokker en haar collega's (2011) aan dat de *sociale norm die heerst binnen de eigen organisatie* van invloed zijn in de ontwikkelingsfase van een samenwerkingsverband. Ook *draagvlak en vertrouwen in de meerwaarde* van de samenwerking worden als belangrijke beïnvloeders aangemerkt (Schokker et al, 2011; Tubbing & Tjemkes, 2012; Van Delden, 2009; Van der Klauw et al, 2011). Tot slot is het belangrijk dat er naast een positieve sociale norm binnen de eigen organisatie, voor de samenwerking ook *ondersteuning door het management* is.

Verwachtingen

Binnen het domein 'verwachtingen' spelen beoogde doelen een belangrijke rol. Zo volgt uit de literatuur het belang van *overeenstemming over het te behalen doel* en de *meetbaarheid van dit doel* (Schokker et al, 2011; van Delden, 2009; van der Klauw, 2011). Daarnaast blijkt ook *vertrouwen in de partners*, het *gevoel van afhankelijkheid van de partners onderling* en de hiermee samenhangende *strategische (on)zekerheid* de samenwerking te beïnvloeden (van der Klauw et al, 2011). De mate waarin de *(financiële) belangen* van de partners overeenkomen is tevens bepalend voor de samenwerking (van der Klauw et al, 2011; Tubbing & Tjemkes, 2012). Een *gedeelde geschiedenis* (Van der Klauw et al, 2011) of *eerdere samenwerking* (van Delden, 2009) worden in de literatuur ook genoemd. Verder wordt uit de literatuur duidelijk dat de professionele waarden en normen van de partners en de cultuur van de eigen organisatie relevant zijn (van Delden, 2009; Schokker et al, 2011). Ook worden genoemd de *attitude of houding ten opzichte van de samenwerking* (Schokker et al, 2011), de mate waarin met verwacht uit de samenwerking *persoonlijk voordeel* te kunnen halen (Schokker et al, 2011; van Delden, 2009) en de *kansen ofwel 'coalition surplus'* die te verwachten zijn (2011; van Delden, 2009; van der Klauw et al, 2011). De *eigen effectiviteit*, ofwel het *geloof in de eigen bekwaamheid*, wordt ook genoemd (Schokker et al, 2011). Tot slot is de *zichtbaarheid* van de samenwerking, de uitkomsten en de individuele bijdragen als mede de aanwezigheid van *concrete acties* van belang (Van der Klauw et al, 2011; Koelen en van den Ban, 2004).

Samenstelling

Bepalende factoren in het domein 'samenstelling' zijn de *partnerselectie* en *gezamenlijke voorbereiding* van de samenwerking (Van der Klauw et al, 2011; van Delden, 2009; Merckx, 2012). Hieronder valt ook het bepalen van de groepen die in het samenwerkingsverband vertegenwoordigd worden en de participatie van de partners (Tubbing & Tjemkes, 2012). Verder volgt uit de literatuur dat *complementariteit* van de partners (de mate waarin de expertisegebieden en vaardigheden van de partners elkaar aanvullen) en *collocatie* (de geografische nabijheid) van invloed zijn op de samenwerking (Van der Klauw et al, 2011). Gerelateerd aan de complementariteit is de *competentie van de partners in het werkveld* (van der Klauw et al, 2012; Tubbing en Tjemkes, 2012; Schokker et al, 2011). In andere woorden: hoe goed zijn de partners in hun vakgebied? Ook worden teamontwikkeling en

verantwoordelijkheid van taken als beïnvloedende factoren genoemd (Van Delden, 2009). Tot slot worden de *coalitie- of samenwerkingscompetenties* en de *flexibiliteit* van de partners uit de literatuur naar voren (van der Klauw et al, 2011; van Delden, 2009; Koelen en van den Ban, 2004).

Financiering

Onder dit domein worden door Van der Klauw en collega's (2011) de factoren *financieringsstructuur*, *externe financiering*, *verschillende financieringsbronnen* en *transactiekosten* genoemd. Verder worden nog genoemd: *structurele bekostiging* (Van Delden, 2009); *(zeggenschap over) middelen* (Schokker et al, 2011) en *wervend vermogen* (Schokker et al, 2011) genoemd.

Inzet

Van der Klauw en collega's (2011) voeren *sociaal kapitaal*, *loyaliteit* aan de samenwerking(spartners), *gelijkheid en gelijkwaardigheid van inzet* en *herkenning van de inzet* op als factoren die de ontwikkelingsfase van de samenwerking beïnvloeden. Schokker et al (2011) noemen *verdeling van macht en zeggenschap* en het *opbouwen van samenwerkingscapaciteit* als beïnvloedende factoren. Van Delden (2009) voegt hieraan de *balans tussen kosten en opbrengsten* van de samenwerking toe.

Structuur

In dit domein, dat factoren bevat die met name in de uitvoeringsfase een rol spelen, worden *tijdsplanning* (Koelen en van den Ban, 2004) en *afstemming van werkcycli en -tempi* (Jansen, 2007; van der Klauw, 2011) genoemd. Ook (tussentijdse) *evaluatie* wordt hier als relevant aangemerkt, waarbij geëvalueerd wordt in hoeverre tussentijdse doelen zijn behaald (Tubbing & Tjemkes, 2012) en/of (nieuwe) *tussentijdse doelen* worden gesteld (van der Klauw et al, 2011; Saan en de Haes, 2005). Van Delden (2009) noemt hier de *regie van processen*. Hieraan gerelateerd wordt ook *leiderschap* (Tubbing & Tjemkes, 2012; Schokker et al, 2011) en de *kracht knopen door te hakken* genoemd (van Delden, 2009). Ook *taakverdeling* wordt in de literatuur als beïnvloedende factor genoemd (van Delden, 2009; Koelen en van den Ban, 2004; Jansen, 2007). Van Delden (2009) gaat daarnaast nog in op het *ontwerp of de methodiek van het werkproces*. Ook het hebben van een *netwerk en/of een stuurgroep* (van der Klauw, 2011) en de *overlegstructuur* (van der Klauw et al, 2011; Schokker et al, 2011; van Delden, 2009) worden als belangrijke factoren aangemerkt. Ook vinden we hier *teamontwikkeling* terug (van Delden, 2009). De *grootte* van het samenwerkingsverband, het hebben van een *visiedocument* en het *formaliseren* van het samenwerkingsverband (bijvoorbeeld door middel van het opstellen van een *samenwerkingsovereenkomst* (Schokker et al, 2011)) komen tevens uit de literatuur naar boven (van der Klauw et al, 2011; van Delden, 2009). Volgens Van Delden (2009), moet er hierbij wel een goede *balans tussen formele en informele processen* zijn. Ook de *begrenzing van de samenwerking* (van Delden, 2009) biedt structuur aan het samenwerkingsverband, evenals *structurele bekostiging* (van Delden, 2009) en het zorgen voor *coproductie*, waarbij er daadwerkelijk op een gelijkwaardige manier samen wordt gewerkt (Schokker et al, 2011). Tot slot wordt genoemd dat het van belang is afspraken te maken over *kwaliteitseisen* en over *sancties*, wanneer er sprake is van tegenvallende kwaliteit of inzet (Van Delden, 2009).

Communicatie en kennis(uitwisseling)

Van der Klauw en collega's (2011) noemen *kennis delen, social ties, conflict hantering* en het *managen van dwarsverbanden*, wanneer zij spreken over de uitvoeringsfase van een samenwerkingsverband. Ook benoemen zij, net als Tubbing en Tjemkes (2012), *participatie* van alle partners en het *betrekken van de doelgroep* bij het samenwerkingsverband als belangrijke factoren. Merx (2012) noemt het *mogelijk maken van een dialoog* als belangrijke beïnvloedende factor van samenwerking. Schokker en collega's (2011) gaan in op de *lerende organisatie*, waarbij het gaat om de *absorptie* van kennis van buiten de organisatie, de *diffusie* van deze nieuwe kennis binnen de organisatie, de *generatie* van nieuwe kennis/producten met behulp van deze kennis en de *exploitatie* van deze nieuwe kennis/producten (Schokker et al, 2011). Ook bespreken zij *kennis over elkaars werkprocessen* en *uitwisseling van expertise*. Verder worden in de literatuur als beïnvloedende factoren genoemd: *praktisch samenspel* (van der Klauw et al, 2011), *ICT* (Jansen, 2007) en *zichtbaarheid van activiteiten, uitkomsten en individuele bijdragen* (van der Klauw et al, 2011; van Delden, 2009; Koelen en van den Ban, 2004). De oplettende lezer merkt op dat deze laatste ook valt onder het domein 'verwachtingen'.

Tot slot vallen onder dit domein factoren die voor een deel ook onder 'verwachtingen' vallen. Zo noemen Schokker en haar collega's (2011) *cultuur van de eigen organisatie, ondersteuning door (management van) de eigen organisatie* en *ervaren sociale norm binnen de eigen organisatie* als factoren die een rol spelen in de uitvoeringsfase van het samenwerkingsverband. Ook noemen zij *attitude* ten opzichte van de samenwerking en *persoonlijk voordeel* dat de samenwerking tot gevolg kan hebben. Onder dit domein valt ook de *eigen effectiviteit* (van der Klauw et al, 2011), die we eerder (bij 'Verwachtingen') tegenkwamen. Tot slot zijn onder dit domein de *flexibiliteit* (Koelen & van den Ban, 2004) en de *professionele waarden en normen* (Schokker et al, 2011; van Delden, 2009) van de partners in te delen.

Resultaten

Dit domein bevat factoren die een rol spelen in de evaluatiefase van een samenwerkingsverband. Allereerst gaan Van der Klauw en collega's (2011) in op *successen, meetbaarheid* daarvan en *terugkoppelingsfrequentie*. Daarnaast wordt de *satisfactie* (van der Klauw et al 2011) of *tevredenheid* (Schokker et al, 2011) van de partners over het samenwerkingsverband als beïnvloedende factor genoemd. Van Delden (2009) voegt hieraan *structurele bekostiging* toe, dit is met name van belang wanneer in de evaluatiefase besloten wordt het samenwerkingsverband voort te zetten. Van der Klauw en collega's (2011) gaan verder in op de waardering van de inzet van de afzonderlijke partners. Daarnaast worden (*groeps*)*reflectie* en *feedback* als relevantie factoren voor de evaluatiefase genoemd (Schokker et al, 2011; Van der Klauw et al, 2011; Van Delden, 2009). Tot slot geven Schokker en collega's (2011) en Van Delden (2009) het belang aan (het op de hoogte zijn van) *kwaliteitseisen* en het bepalen van *sancties* wanneer aan deze eisen niet wordt voldaan. Deze kwaliteitseisen en sancties zijn idealiter in een voorafgaande fase (uitvoeringsfase) reeds opgesteld (Van Delden, 2009).

C Kritische activiteiten

Deze bijlage bevat een overzicht (tabel) van de factoren (volgend uit de literatuur) die een rol spelen bij samenwerking BOP en de van deze factoren afgeleide kritische activiteiten.

| Fase | domein | Sub-domein | Factor | Activiteit |
|--|--------------------------------------|-------------------------|---|---|
| Ontwikkelingsfase | Urgentie | Aanleiding/ noodzaak | Gevoelde noodzaak | Formuleren noodzaak en ervoor lobbyen |
| | | | Beleidsurgentie | - Formuleren urgentie en ervoor lobbyen - Invloed op beleid uitoefenen |
| | | | Politiek klimaat | Invloed op politiek klimaat uitoefenen |
| | | | Concrete aanleiding | Formuleren aanleiding en ervoor lobbyen |
| | | draagvlak | Ervaren sociale norm (binnen eigen organisatie) | Sociale norm/gewoonte doorbreken |
| | | | Draagvlak / vertrouwen in meerwaarde samenwerking | Bespreken meerwaarde samenwerking |
| | Verwachtingen | Doel / uitkomst | Ondersteuning door (management) eigen organisatie | Samenwerking initiëren |
| | | | Overeenstemming doel/koers | - Doel/koers bepalen - Tussendoelen/ stappen bepalen |
| | | | Meetbaar doel/afgrenzing | (SMART) doel formuleren |
| | | | (parallele/tegenstrijdige) (financiële) belangen | Belangen formuleren |
| | | | Coalition surplus/kansen | Formuleren kansen/mogelijkheden (voor individuele organisatie) |
| | | | Attitude/persoonlijk voordeel/ uitkomstverwachting/ balans kosten-opbrengsten | - Balans kosten – opbrengsten maken - Zorgen voor een beloning - Persoonlijke doelen verzoenen met gedeelde koers (Tubbing & Tjemkes, 2012) |
| | | | Zichtbaarheid (van activiteiten, uitkomsten en individuele bijdragen) | - Ruchtbaarheid geven aan samenwerking(sdoelen) binnen en buiten eigen organisatie (Butterfoss, 2007). - Creëren consensus, maar ook ruimte creëren voor eigen inbreng (Saan en de Haes, 2005) |
| | | Concrete acties | Analyseren probleem/problemen | |
| | | Vertrouwen | Vertrouwen en afhankelijkheid | Investeren in groepsdynamiek/vertrouwen |
| | | | Strategische (on)zekerheid | - Uitspreken gedeelde en ongedeelde belangen (agree to disagree (Koelen & v denBan 2004)) - Benoemen/nadruk leggen op gemeenschappelijke/complementaire belangen - Creëren 'common ground' |
| Gedeelde geschiedenis / bestaande samenwerking | - Bestaande samenwerking voortzetten | | | |

| | | | | |
|---------------|------------------------|---------------------------------------|--|---|
| | | | | - Bereid zijn samenwerking (in aangepaste vorm) aan te passen |
| | | | Eigen effectiviteit/ bekwaamheid | |
| | Cultuur/ normen | | Professionele waarden en normen | - Uitspreken verwachtingen - Groepsregels opstellen (geheimhouding, verspreiding, resultaten....) |
| | | | Cultuur eigen organisatie | - Vooroordelen wegnemen (Tubbing & Tjemkes, 2012) - In kaart brengen en overkomen verschillen in normen / meningen (Merkx, 2012) |
| Samenstelling | Samen (-werking) | | Partnerselectie/gezamenlijke voorbereiding/vertegenwoordiging | - Participeren - Relevante partners op tijd betrekken |
| | | | Teamontwikkeling | |
| | | | Verantwoordelijkheden/taken | Verantwoordelijk zijn en verantwoordelijkheid voelen |
| | | | Coalitiecompetentie / samenwerkingsvaardigheid | - Participeren - Anderen erbij betrekken |
| | Eigenschappen partners | | Complementariteit / cognitieve afstand | - Bepalen benodigde expertise - Bepalen samenwerkingspartners |
| | | | Collocatie (geografische nabijheid) | Bepalen samenwerkingspartners |
| | | | Competentie in werkveld/ bekwaamheid / intellectuele achtergrond | Bepalen benodigde expertise |
| | | | Flexibiliteit partners | Open minded zijn / out of de box denken |
| Financiering | | Financieringsstructuur | Investeren door de samenwerkingspartners | |
| | | Externe financiering | Werven van middelen / lobbyen | |
| | | Verschillende financieringsbronnen | Werven van middelen | |
| | | Bestendinging/structurele bekostiging | | |
| | | (zeggenschap over) middelen | | |
| | | transactiekosten | | |
| | | Wervend vermogen | Werven van middelen | |
| Inzet | Kwalitatief | | Sociaal kapitaal | Betrekken sociaal/professioneel netwerk |
| | | | Loyaliteit | Loyaal zijn naar samenwerkingspartners |
| | | | Gelijkwaardige inzet | Afspraken maken over inzet |
| | | | Herkenning inzet | Afspraken maken over sancties bij (te) lage inzet |
| | | | Opbouwen samenwerkingscapaciteit | |

| | | | | | |
|-----------------|------------------------|---------------------------------------|---|--|--|
| Uitvoeringsfase | | Kwantitatief | Gelijke inzet | Afspraken maken over inzet | |
| | | | (verdeling van) macht/zeggenschap | | |
| | | | Balans kosten - opbrengsten | Kosten en opbrengsten in kaart brengen | |
| | structuur | Planning | Tijdsplanning/afstemming werktempi | <ul style="list-style-type: none"> - Tijdsplanning maken - Zich aan planning houden en afspraken nakomen | |
| | | | Werkprocessen/-cycli | <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht geven in elkaars werkprocessen en deze op elkaar afstemmen - Fasering aanbrengen in onderhandelen en uitvoeren | |
| | | | Evaluatie/tussentijdse doelen | <ul style="list-style-type: none"> - Behalen tussentijdse doelen monitoren - Zowel aandacht voor tussentijdse resultaten als voor einddoelen (Tubbing & Tjemkes, 2012) | |
| | | Formalisering | Balans formele – informele processen | | |
| | | | Netwerk/stuurgroep | Een stuurgroep instellen | |
| | | | Grootte samenwerkingsverband | | |
| | | | Visiedocument | | |
| | | | Formalisatie / samenwerkingsovereenkomst | Samenwerkingsovereenkomst opstellen | |
| | | | Afgrenzing samenwerking | | |
| | | | Ontwerp/methodiek samenwerking | Registreren/documenteren activiteiten | |
| | | | Kwaliteitseisen/sancties | Afspraken maken over sancties bij tegenvallende kwaliteit | |
| | | Leiderschap/ regie | Leiderschap / kracht knopen doorhakken / initiatief | <ul style="list-style-type: none"> - Knopen doorhakken, initiatief nemen - Motiveren | |
| | | | Procesregie | Bewerken onwillige partners | |
| | | | Overlegstructuur / manier van besluiten | | |
| | | | Taakverdeling | <ul style="list-style-type: none"> - Taken formuleren en verdelen - Verantwoordelijkheden delegeren (Tubbing & Tjemkes, 2012) | |
| | | | Teamontwikkeling | Bevorderen gelijkheid van status en samenwerking (Tubbing & Tjemkes, 2012) | |
| | | | Coproductie | Meeliftgedrag voorkomen: alle leden gelijke toegang tot kennis (Tubbing & Tjemkes, 2012) | |
| | | Communicatie / kennis (-uitwisseling) | Inhoudelijk | Kennis delen | Kennis delen |
| | | | | Lerende organisatie (absorptie, diffusie, generatie, exploitatie) | Kennis binnen eigen organisatie verspreiden en marketen/aanprijzen |
| | Uitwisseling expertise | | | Expertise delen | |

| | | | |
|--|-------------|---|--|
| | | Zichtbaarheid (van activiteiten, uitkomsten en individuele bijdragen) | <ul style="list-style-type: none"> - Aandacht geven aan (kleine) activiteiten, uitkomsten en bijdragen - Successen / mijlpalen vieren |
| | | Attitude/ persoonlijk voordeel/ uitkomstverwachting | Uitkomsten (blijven) uitspreken |
| | | Praktisch samenspel | Ontwerpen nieuw producten / diensten |
| | Procesmatig | Social ties | 'bonding' creëren tussen de partners |
| | | Conflict hantering | <ul style="list-style-type: none"> - Meningsverschillen / fricties / conflicten bespreekbaar maken - Meningsverschillen / fricties / conflicten bespreken en oplossen - Bedenk wat moet (intentioneel); doe wat moet (activistisch); steun elkaar (verbindend) (Van Delden, 2009) |
| | | Dwarsverbanden management | <ul style="list-style-type: none"> - Mensen met elkaar in contact brengen - Open staan voor contact |
| | | Dialoog mogelijk maken | <ul style="list-style-type: none"> - Dialoog mogelijk maken - Werk samen en respecteer elkaar (Butterfoss, 2007) |
| | | ICT | <ul style="list-style-type: none"> - Zorgen voor randvoorwaarden communicatie (ICT, ...) - Contact met / toegang tot media (Tubbing & Tjemkes, 2012) |
| | | Participatie / betrekken doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Begrijpen van de doelgroep (Butterfoss, 2007) - Betrekken doelgroep en respect deze (Butterfoss, 2007) |
| | | Kennis over elkaars werkprocessen | <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht geven in elkaars werkprocessen en deze op elkaar afstemmen - Begrip opbrengen voor elkaars werkprocessen |
| | | Cultuur eigen organisatie | <ul style="list-style-type: none"> - Begrip opbrengen voor elkaars achtergrond - Elkaars taal leren spreken |
| | | Ondersteuning door (management) eigen organisatie | |
| | | Flexibiliteit partners | Flexibel zijn/ zich flexibel opstellen |
| | | Professionele waarden en normen | <ul style="list-style-type: none"> - Problemen delen - Zich sportief opstellen |
| | | Ervaren sociale norm (binnen eigen organisatie) | |
| | | Attitude/ persoonlijk voordeel/ uitkomstverwachting | Uitkomsten / doelen (blijven) uitspreken |
| | | Eigen effectiviteit/bekwaamheid | |

| | | | | |
|----------------|------------|--------------|---------------------------|---|
| Evaluatie-fase | resultaten | Kwantitatief | Successen | (elkaars) successen vieren |
| | | | Terugkoppelingsfrequentie | Reflecteren |
| | | | Meetbaarheid resultaat | Beoordelen resultaten |
| | | | Structurele bekostiging | |
| | | Kwalitatief | Successen | (elkaars) successen vieren |
| | | | Kwaliteitseisen/sancties | Beoordelen resultaten |
| | | | Satisfactie/tevredenheid | Reflecteren |
| | | | Groepsreflectie/ feedback | <ul style="list-style-type: none"> - Reflecteren - Besluiten samenwerking voort te zetten / te beëindigen |
| | | | Waardering inzet | Besluiten samenwerking voort te zetten / te beëindigen |

D Voorlopige lijst van competenties

Hieronder wordt de lijst met competenties weergegeven zoals deze is voorgelegd aan de professionals in het veld.

Competentiebeschrijving Samenwerking Beleid, Onderzoek en Praktijk

Een “competentie” is een samenhangend geheel van gewenste kennis, vaardigheden en houding voor het uitvoeren van een specifieke taak of specifieke werkzaamheden. Een competentie wordt altijd uitgedrukt in gedrag, dat wil zeggen, wat men moet kunnen, c.q. beheersen om taken en/of werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren.

De competenties hieronder zijn afgeleid van de bij deze studie beschreven kritische activiteiten, de domeinen van beïnvloedende factoren, en de fasen van ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk. Het geheel van de competenties is een comprimering van een veelomvattend geheel van activiteiten bij de samenwerking BOP.

Hierbij is ervoor gekozen om de competenties te beschrijven op drie niveaus, te weten het:

- Bestuurlijk / strategisch niveau;
- Institutioneel / tactisch niveau;
- Individueel / operationeel niveau.

Deze indeling is gekozen, omdat voor elk niveau specifieke competenties gelden.

Het *bestuurlijk/strategisch* niveau betreft het niveau waarop de visie wordt ontwikkeld en de strategische besluiten worden genomen over de samenwerking BOP.

Bij het *institutioneel/tactisch* (ofwel management-) niveau gaat het om competenties die betrekking hebben op het uitvoering geven aan de strategische besluiten en het realiseren van randvoorwaarden voor samenwerking BOP.

Het *individueel/operationeel* (ofwel uitvoerend) niveau ten slotte betreft competenties voor de concrete samenwerking bij de uitvoering van werkzaamheden op het terrein van BOP.

1) Competenties op bestuurlijk/strategisch niveau

Samenwerkingspartners

- Laten aantoonbaar zien de ambitie na te streven voor samenwerking BOP door gezamenlijke initiatieven te nemen
- Kunnen de relevante en complementaire partners selecteren voor samenwerking BOP
- Kunnen het belang van en de meerwaarde voor samenwerking BOP adequaat verwoorden
- Zijn in staat op basis hiervan een onderbouwde en gedeelde visie op samenwerking BOP te formuleren
- Kunnen op basis van de visie gemeenschappelijk beleid voor samenwerking BOP ontwikkelen, gericht op kennis co-creatie
- Zijn bereid en in staat de samenwerking BOP formeel vast te leggen in een samenwerkingsovereenkomst
- Beheersen binnen het politiek-bestuurlijke krachtenveld interactieve strategieën voor coalitievorming, agendasetting en lobbying voor samenwerking BOP
- Beheersen de principes en aanpak van de lerende organisatie in het kader van de samenwerking BOP
- Zijn in staat de afzonderlijke belangen, doelen en werkwijze van de samenwerkingspartners met elkaar te verbinden
- Kunnen in de eigen organisatie draagvlak voor samenwerking BOP op tactisch/managementniveau initiëren, c.q. versterken
- Laten zien daadwerkelijk te kunnen investeren in de samenwerking BOP door hier aantoonbaar capaciteit, tijd en financiële middelen voor vrij te maken
- Beheersen strategieën voor het sturen op resultaat van de samenwerking BOP
- Zijn bereid en in staat tijdig initiatieven te nemen voor de monitoring en evaluatie van de samenwerking BOP en van de beoogde resultaten
- Kunnen aantoonbaar conflicterende belangen en doelen bij de samenwerking BOP analyseren en indien nodig, oplossen
- Kunnen de complexiteit van samenwerking BOP en de daarmee gepaard gaande onzekerheden en risico's hanteren

- Zijn in staat een constructieve vertrouwensrelatie in de samenwerking BOP op te bouwen en daarop tussentijds te reflecteren

2) Institutioneel/tactisch (management-) niveau

Samenwerkingspartners

- Kunnen aantoonbaar het belang en de meerwaarde laten zien voor de eigen organisatie voor samenwerking BOP
- Kunnen de visie en het beleid voor de samenwerking BOP operationaliseren in gemeenschappelijke werkplannen
- Zijn in staat een adequate werkstructuur voor samenwerking BOP te ontwerpen, in te richten, uit te voeren en te evalueren
- Beheersen methoden voor de coördinatie van de samenwerking BOP
- Kunnen methoden toepassen voor draagvlakontwikkeling voor samenwerking BOP in de eigen organisatie
- Kunnen belangen en doelen van de organisaties bij samenwerking BOP adresseren en verbinden
- Beheersen methoden voor teamontwikkeling in het kader van de samenwerking BOP
- Kunnen de principes van de lerende organisatie toepassen in het kader van de samenwerking BOP
- Kunnen gemeenschappelijke inhoudelijke thema's voor samenwerking BOP identificeren en uitwerken
- Beheersen strategieën voor het verwerven van externe financiële middelen voor programma's en projecten
- Kunnen de principes en methoden van programma- en procesmanagement bij samenwerking BOP toepassen
- Kunnen conflicterende belangen en doelen in de samenwerking op
- tactisch/management en operationeel/uitvoerend niveau adequaat hanteren
- Kunnen aantoonbaar anticiperen op risico's bij samenwerking BOP
- Beheersen strategieën en methoden voor het monitoren en evalueren van het samenwerkingsproces, als ook van de beoogde resultaten
- Beheersen communicatiestrategieën om resultaten van de samenwerking BOP adequaat uit te dragen

3) Individueel/operationeel (uitvoerend) niveau

Samenwerkingspartners

- Kunnen het belang en de meerwaarde van samenwerking BOP voor hun eigen werk benoemen en concreet zichtbaar maken
- Hebben oog voor de uiteenlopende referentiekaders van de samenwerkingspartners BOP, zonder afbreuk te doen aan de eigen achtergrond
- Zijn in staat eigen belangen en doelen te adresseren en die te verbinden met die van andere partners in de samenwerking BOP
- Zijn bereid en in staat samen te werken in gezamenlijke projecten
- Kunnen werkplannen voor de samenwerking BOP vertalen naar concrete en specifieke projecten
- Hebben uitstekende samenwerkings- en communicatievaardigheden
- Beheersen methoden en technieken van projectmatig werken in het kader van programma's/projecten van BOP
- Beheersen methoden voor teamwork bij gezamenlijke projecten
- Kunnen conflicten en spanningen in de samenwerking BOP signaleren, analyseren en oplossen
- Kunnen reflecteren op het eigen handelen in het kader van samenwerking BOP