

# Expertisebeheer gezond gewicht in Drenthe

Een praktijkgericht beschrijvend onderzoek met aanbevelingen voor  
expertisebeheer gezond gewicht voor Gezonde Marke

Auteurs: Silvia I. Brouwer & Maud C. van der Wal  
Augustus 2025



Drenthe  
**Samen Gezond  
in Beweging**



**Samenwerken aan  
een **vitaal Drenthe****

# Expertisebeheer gezond gewicht in Drenthe

Een praktijkgericht beschrijvend onderzoek met aanbevelingen voor  
expertisebeheer gezond gewicht voor Gezonde Marke

## Colofon

Titel: *Expertisebeheer gezond gewicht in Drenthe: een praktijkgericht beschrijvend onderzoek met aanbevelingen*

Opdrachtgever: Vereniging Drentse gemeenten

Financiering: ZonMw

Betrokken organisaties: CMO STAMM, GGD Drenthe, Zorgbelang Drenthe

Uitvoering: Alfa-college (practoraat Vitaliteit), Hanzehogeschool (lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap)

Onderzoekers: Silvia Brouwer en Maud van der Wal

Redactie: Silvia Brouwer en Dorien van de Kant

Publicatie: augustus 2025

Contact: [si.brouwer@alfa-college.nl](mailto:si.brouwer@alfa-college.nl)

Met dank aan: Annemieke Potze, Marieke Dijk, Martin Bakker, Jorien Smulders, Marije Ribbink en alle deelnemers van dit onderzoek

# Samenvatting

## Aanleiding en aanpak

De sociaaleconomische gezondheidsverschillen in Drenthe en de veelheid aan betrokken netwerken, organisaties en initiatieven maken een samenhangende aanpak noodzakelijk. Tussen 2022-2024 is een analyse gedaan op het bestaande netwerk dat betrokken is bij het behouden en stimuleren van gezond gewicht. Personen uit organisaties die dichtbij de inwoners staan en die sterk herkend worden in hun rol bij gezond gewicht zijn in dit onderzoek bevraagd op het expertisebeheer.

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te formuleren voor expertisebeheer. Binnen expertisebeheer staat het borgen van kennis (behoud), het optimaal inzetten van experts en het versterken van het samen leren ter bevordering van een gezond gewicht van inwoners centraal.

## Belangrijkste bevindingen

- **Breed scala aan expertise aanwezig:** Drenthe beschikt over diverse professionals en organisaties met kennis van voeding, bewegen, mentale gezondheid, leefstijlcoaching en beleidsontwikkeling. Buurtsportcoaches en welzijnswerkers spelen vaak een verbindende rol in de wijk.
- **Versnippering en kwetsbaarheid:** Hoewel de expertise rijk is, is deze vaak versnipperd over sectoren en projecten. Samenwerking is deels afhankelijk van informele netwerken en persoonlijke inzet. Dit maakt het systeem kwetsbaar bij personele wisselingen.
- **Beperkte borging van kennis:** Kennis wordt gedeeld via teams, overleggen en digitale systemen, maar impliciete kennis en ervaring zijn lastig vast te leggen. Structurele overdrachtsmechanismen worden niet altijd consequent toegepast.
- **Samenwerking kan sterker:** Samenwerking tussen domeinen (zorg, welzijn, sport, onderwijs) is vaak ad hoc georganiseerd, met behoefte aan meer structuur en duidelijke taakverdeling. Regie en overzicht ontbreken regelmatig.
- **Behoeft aan meer regie en continuïteit:** Er is behoefte aan vaste aanspreekpunten, ketenregie en structurele financiering om samenwerking en kennisbeheer duurzaam te maken.

## Aanbevelingen

1. Investeer in regie met lokaal eigenaarschap – werk met een slanke centrale structuur, dus klein, wendbaar en ondersteunend, die verbonden is met lokale werkgroepen en bestaande netwerken, en borg continuïteit bij wisselingen.
2. Versterk kennisdeling en borging – ontwikkel een provinciaal kennisplatform, maak kennis delen en monitoring structureel en organiseer dit compact en toegankelijk, ook mét inwoners.
3. Bevorder ketensamenwerking – verbind zorg, welzijn, onderwijs, sport en leefomgeving structureel, benut goede voorbeelden en zorg dat praktijkervaring terugvloeit naar beleid.
4. Benut lokale kracht – maak initiatieven en inwonerkracht zichtbaar, verbind ze actief en erken de rol van inwoners, ervaringsdeskundigen, buurtsportcoaches en JOGG-regisseurs.

5. Zorg voor duurzame uitvoeringskracht – realiseer structurele financiering en uitvoeringscapaciteit, met aandacht voor bestaanszekerheid, betaalbaarheid en lef om keuzes te maken.

### Conclusie

De kracht van Drenthe ligt in de aanwezige kennis, betrokkenheid en netwerken. Om deze kracht beter te benutten is een strategische stap nodig richting meer samenhang, regie en structurele ondersteuning, met oog voor lokaal eigenaarschap en een open leercultuur.

## Inhoudsopgave

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Samenvatting .....                                                                  | 3  |
| Inhoudsopgave.....                                                                  | 5  |
| 1. Inleiding .....                                                                  | 6  |
| 2. Onderzoeksaanpak.....                                                            | 11 |
| 3. Resultaten.....                                                                  | 13 |
| 3.1 Identificeren/inventarisatie van expertise .....                                | 13 |
| 3.1.1 Werkzaamheden in relatie tot gezond gewicht .....                             | 13 |
| 3.1.2 Ingebrachte expertise (kennis en/of vaardigheden) vanuit de organisatie ..... | 14 |
| 3.1.3 Experts met specifieke aandachtsgebieden.....                                 | 15 |
| 3.1.4 Taken en rollen van de organisatie .....                                      | 17 |
| 3.2 Behoud en borging van kennis en expertise .....                                 | 18 |
| 3.2.1 Interne kennisdeling .....                                                    | 18 |
| 3.2.2 Manieren om expertise te behouden .....                                       | 19 |
| 3.2.3 Bij vertrek van medewerkers .....                                             | 19 |
| 3.3 Samenwerking expertises en kennisdeling .....                                   | 20 |
| 3.3.1. Samenwerkingspartners .....                                                  | 20 |
| 3.3.2 Kennisdeling met andere organisaties .....                                    | 21 |
| 3.3.3 Verantwoordelijkheid in samenwerking .....                                    | 22 |
| 3.3.4 Overlegstructuren en netwerken .....                                          | 24 |
| 3.3.5 Herkenning en benutting van elkaars expertise .....                           | 25 |
| 3.4 Strategie inzet expertise .....                                                 | 27 |
| 3.4.1. Benodigde expertise in Drenthe .....                                         | 27 |
| 3.4.2 Optimale inzet van expertise: .....                                           | 28 |
| 3.4.3 Suggesties voor strategie en inzet expertise .....                            | 29 |
| 4. Concluderende samenvatting en aanbevelingen .....                                | 31 |
| 4.1 Inventarisatie interne expertise .....                                          | 31 |
| 4.2 Borging van interne kennis en expertise .....                                   | 31 |
| 4.3 Organisatie van samenwerking expertises en kennisdeling binnen Drenthe .....    | 32 |
| 4.4 Kansen voor strategie van expertisebeheer .....                                 | 32 |
| 4.5 Aanbevelingen .....                                                             | 33 |

## 1. Inleiding

De gezondheidsrisico's en -problemen en grote sociaaleconomische gezondheidsverschillen in Drenthe maken een aanpak voor een effectieve gezondheidsstrategie complex. Er is een veelheid aan netwerken, organisaties, projecten en initiatieven die zich richten op het stimuleren van gezond gedrag. De samenhang en afstemming tussen al deze netwerken, organisaties, projecten en initiatieven is niet inzichtelijk. Actuele maatschappelijke vraagstukken zoals stijgende zorgvraag, klimaatverandering of digitalisering leren dat de bijdrage van organisaties en personen beter kunnen worden georganiseerd rondom de vraagstukken dan een vraagstuk zo aan te passen dat deze bij een enkele bestuurslaag past<sup>1</sup>. Vanuit dit vertrekpunt is er tussen 2022-2024 een onderzoek gedaan gericht op meerlaags besturen. Het doel van het onderzoek was om een exemplarisch beeld te schetsen van de meerlaagse samenwerking tussen en binnen verschillende organisaties en personen rondom het behouden en stimuleren van een gezond gewicht van de Drentse inwoners. Daarnaast is onderzocht welke aandacht er is voor het samen leren op het gebied van gezond gewicht.<sup>2</sup>

Gezond gewicht wordt gezien als een evenwicht waarin inwoners zich fysiek fit en mentaal veerkrachtig voelen, voldoende energie hebben voor het dagelijks leven en een laag risico lopen op leefstijlgerelateerde aandoeningen.

### Samenwerking in Drenthe

Resultaten van uit het vorige onderzoek<sup>2</sup> laten onder andere zien dat er een grote diversiteit aan betrokken partijen (figuur 1) en uitdagingen zijn die zich voordoen op het gebied van beleidsontwikkeling, praktische toepassing van gezondheidsconcepten (zoals Positieve Gezondheid) en samenwerking binnen en tussen organisaties. Tussen organisaties (waaronder gemeenten) ligt de behoefte om meer samen te werken. Vooral de samenwerking met/ tussen welzijnspartners, buurtsportcoaches en huisartsen komt veel naar voren. Hoewel een veelheid aan organisaties betrokken is bij het behouden en stimuleren van gezond gewicht, lijkt de gemeente vanuit bestaand beleid en structuren nadrukkelijk bestuurlijk in de lead via de Vereniging Drentse Gemeenten (VDG). Terwijl in het thema gezond gewicht door alle lagen (bestuur, beleid, uitvoering en inwoner) een belangrijke rol wordt gezien voor onder meer huisartsen, onderwijs (PO), buurtsportcoaches, JOGG-regisseurs, fysiotherapeuten, diëtisten maar ook provinciale organisaties VDG, GGD, SportDrenthe, CMO STAMM, Dokter Drenthe, Stichting Zorg1punt5, Zilveren Kruis, en Zorgbelang Drenthe.

### Samen leren

Verder bleek uit het onderzoek<sup>2</sup> dat er nog veel ontwikkeling nodig is op het gebied van leren met elkaar, zowel binnen organisaties als tussen organisaties. Het leren met en van elkaar is op bestuurlijk en beleidsniveau niet bewust ingericht. Er wordt vaak nadruk gelegd op het halen van targets terwijl er meer behoefte is aan bottom-up leren en het delen van goede voorbeelden en casussen. Het evalueren van programma's op werking/ effectiviteit en data gedreven werken vindt niet of nauwelijks plaats. Samen leren op beleidsniveau vindt niet bewust en veelal in informele

---

<sup>1</sup> Teisman, G., van der Steen, M., Frankowski, A., & van Vulpen, B. (2018). *Effectief sturen met multi-level governance: Snel en slim schakelen tussen schalen*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

<sup>2</sup> <https://drenthesamengezond.nl/wordpress/wp-content/uploads/2024/05/Aanpak-gezond-gewicht-in-Drenthe-casusonderzoek.pdf>

setting plaats. Professionals in de uitvoering ervaren over het algemeen genoeg ruimte om te leren. Zij zijn goed in staat om relevante informatie op te halen bij onder andere collega's binnen maar vooral ook buiten de eigen organisatie, bijvoorbeeld via (netwerk)bijeenkomsten. Doordat deze professionals direct contact hebben met inwoners denkt de meerderheid goed te weten wat inwoners nodig hebben.

#### Nieuwe structuur

Met de komst van het Integraal ZorgAkkoord (IZA) zijn in Drenthe bestaande structuren geïntegreerd in de nieuwe governance structuur van Gezonde Marke, de Drentse IZA. Hierbij willen we goedlopende structuren borgen en zorg dragen dat de kennis en expertise niet verloren gaat. In dit onderzoek zijn we nagegaan hoe de oude structuur van Drenthe Samen Gezond in Beweging goed kan integreren in Gezonde Marke. Daarvoor hebben we de aanwezige kennis en expertise in kaart gebracht en is nagegaan hoe dit geborgd kan worden in de nieuwe structuur.



Figuur 1. Organisaties, personen of initiatieven die een rol spelen in gezond gewicht

Het figuur illustreert welke organisaties, personen of initiatieven een rol spelen in het stimuleren en behouden van een gezond gewicht. Het figuur laat zien welke organisaties, personen of initiatieven dichtbij de inwoners staan of verder weg. De kleur en dikte van het lettertype geven aan of organisaties, personen of initiatieven vaker of minder vaak genoemd zijn (Paars en vet gedrukt lettertype wordt het vaakst genoemd (drie keer of vaker), vet gedrukt zwart minder vaak genoemd (twee keer) en in zwart (niet vet gedrukt) organisaties, personen of initiatieven die eenmalig genoemd zijn. Het figuur betreft een exemplarische weergave vanuit bestuurders en beleidsmakers vanuit provincie en 3 gemeenten (Emmen, Coevorden, Tynaarlo).

## Expertisebeheer

Bij samen leren is expertisebeheer van groot belang, omdat het zorgt voor een effectieve uitwisseling, ontwikkeling en benutting van kennis en vaardigheden binnen een organisatie of tussen organisaties. Expertisebeheer maakt zichtbaar wie welke kennis, ervaring en talenten heeft. Het helpt om samen leren strategisch, zichtbaar, duurzaam en betekenisvol te maken. Het is een onmisbare schakel in professionele ontwikkeling, innovatie en samenwerking in lerende netwerken of organisaties. Dit sluit aan bij de inzichten van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), die benadrukt dat samenwerking met andere partijen in netwerken juist meerwaarde heeft doordat aanwezige kennis en expertise optimaal wordt benut<sup>3</sup>. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt dit onderstreept: Wenger laat zien dat Communities of

**Expertisebeheer** (ook wel *expertbeheer* genoemd) is het proces waarbij organisaties of samenwerkingsverbanden bewust sturen op het identificeren, ontwikkelen, verbinden en inzetten van aanwezige expertise. Het doel is om kennis en ervaring effectief te benutten voor innovatie, professionalisering en duurzame ontwikkeling. Daarbij gaat het niet alleen om het beheren van informatie, maar ook om het faciliteren van netwerken en leergemeenschappen waarin experts hun kennis uitwisselen en verder verdiepen.

Practice zorgen voor het delen en ontwikkelen van impliciete en expliciete kennis<sup>4</sup>, terwijl Sen benadrukt dat effectief kennismanagement pas tot zijn recht komt wanneer kennisstromen worden afgestemd op de specifieke dynamiek en behoeften van een organisatie, waardoor expertise beter zichtbaar, gedeeld en benut kan worden<sup>5</sup>. Samen vormen deze perspectieven een sterke onderbouwing voor het belang van expertisebeheer bij samen leren.

## Doel van dit onderzoek

Vanuit het belang van expertisebeheer voor samen leren is het doel van dit onderzoek het formuleren van concrete aanbevelingen voor expertisebeheer rondom gezond gewicht. Dit wordt gedaan vanuit een overgangssituatie van Drenthe samen Gezond in beweging naar Gezonde Marke.

## Onderzoeksvraag

Hoe kan expertisebeheer effectief worden vormgeven en georganiseerd om kennisbehoud te waarborgen, experts optimaal in te zetten, en een effectieve samenwerking te creëren ten behoeve van gezond gewicht van inwoners in Drenthe?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, is het onderzoek verdeeld in vier deelvragen:

- Wat zijn de aanwezige en benodigde kennis en vaardigheden bij medewerkers, partners of betrokkenen in het behouden en stimuleren van gezond gewicht?
- Op welke manier wordt omgegaan met het behouden en borgen van expertise?

<sup>3</sup> NSOB. (2025). *Ruimte in regie*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Beschikbaar via <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2025-02/Ruimte%20in%20regie.pdf>

<sup>4</sup> Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>5</sup> Sen, A. (2024). *Organizational Knowledge and Knowledge Management – A New Framework*. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20240901.11>

- c) Op welke wijze wordt een cultuur en/of systeem gecreëerd waarin experts gemakkelijk kennis en ervaringen kunnen uitwisselen.
- d) Op welke wijze worden de juiste experts aan de juiste taken of projecten toegewezen, rekening houdend met doelen en capaciteiten.

## 2. Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is het onderzoek in twee fasen uitgevoerd:

- Fase 1: Het expertisebeheer is in kaart gebracht via:
  - a) een focusgroepsessie met de expertgroep gezond gewicht die vanuit het programma Drenthe Samen Gezond in Beweging is ontstaan;
  - b) 12 interviews met personen die uitvoerend of beleidsmatig, op basis van eerder onderzoek (figuur 1), een belangrijke rol spelen in het behouden of stimuleren van gezond gewicht gericht op het in kaart brengen van het expertisebeheer. Zij zijn geïnterviewd vanuit de rol die de organisatie heeft in het stimuleren van gezond gewicht.
  - c) 3 interviews met inwoners uit Drenthe.
- Fase 2: Het onderzoek met resultaten en aanbevelingen uit fase 1 zijn gerapporteerd. De samenvatting van het onderzoek en de aanbevelingen zijn besproken met drie bestuurders werkzaam in Drenthe bij gemeente of organisatie betrokken bij gezond gewicht (figuur 1). Deze drie bestuurders zijn gevraagd om te reflecteren op de bevindingen van het onderzoek om: 1) te kijken in welke mate de resultaten aansluiten bij bestaand beleid; 2) onbedoelde effecten of spanningen te signaleren; 3) draagvlak en eigenaarschap te creëren voor de resultaten; 4) resultaten op basis van voorgaande reflecties, waar nodig, bij te stellen; 5) verbinding tussen onderzoek en besluitvorming te creëren.

**Fase 1:** via het bestaande netwerk van Drenthe Samen Gezond in Beweging zijn de expertgroep gezond gewicht, individuele personen werkzaam als adviseur in zorg/welzijn/sportdomein, sportaanbieder, onderwijs (PO/ VO), buurtsportcoach, welzijnswerker, leefstijlcoach, huisarts(ondersteuner), paramedicus (fysiotherapie, diëtetiek), JOGG-regisseur/Team fit, gemeentelijke gezondheidsdienst en drie inwoners benaderd om mee te doen aan het onderzoek.

### Focusgroepsessie expertgroep gezond gewicht

Tijdens de focusgroep zijn deelnemers gevraagd om in twee- of drietallen via korte memo's antwoorden te geven op 3-5 vragen behorend bij het thema van de vier deelvragen van het onderzoek. De 3-5 vragen behorend bij het thema van de vier deelvragen hingen op A0 vellen op de muur. Elk twee- of drietal startte bij een ander thema. Na 10 minuten ging je naar een volgend thema om daar de vragen te beantwoorden. Er werd gevraagd om aanvulling te geven op de antwoorden die er al stonden. Alle twee- of drietallen deden 4 rondes (behorend bij de vier deelvragen) om alle vragen te beantwoorden. Tijdens deze rondes kon er overlegd worden en mochten er vragen gesteld worden. Er was een vijfde vel toegevoegd voor eventuele suggesties gericht op wat goed gaat of nog beter kan bij inzet en organisatie van expertisebeheer. De focusgroep duurde 60 minuten.

### Semigestructureerde interviews

Met zowel personen die uitvoerend of beleidsmatig betrokken zijn bij het behouden en stimuleren van gezond gewicht als bij inwoners zijn online semigestructureerde interviews gehouden van 30 minuten. Deelnemers die aan het onderzoek meededen zijn vooraf benaderd via het bestaande netwerk. Zij hebben een e-mail ontvangen met informatie over het onderzoek

en de uitvoering hiervan met de uitnodiging voor deelname. Na het digitaal versturen van de informatie is contact met de persoon opgenomen voor het inplannen van een interview. Tijdens het interview werden meerdere vragen gesteld behorend bij het thema van de vier deelvragen van het onderzoek.

### Geïnformeerde toestemming

Aan alle deelnemers uit het onderzoek is geïnformeerde toestemming gevraagd en verkregen. Deelnemers werden geïnformeerd over het doel van het onderzoek, dat zij vrijwillig deelnamen, dat deelname volledig anoniem was en antwoorden niet herleidbaar waren, dat ze zich konden terugtrekken uit het onderzoek zonder een rede te noemen. Dat bij het terugtrekken uit het onderzoek na verwerking van de resultaten en het maken van analyses tot samenvattende antwoorden, onmogelijk is om individuele antwoorden eruit te filteren.

### Analyses

Antwoorden vanuit de focusgroep zijn per vraag via spraakgestuurd rapporteren uitgeschreven. Antwoorden op alle vragen zijn samengevat en beoordeeld op volledigheid door twee onderzoekers met ondersteuning van ChatGPT. Alle semigestructureerde interviews zijn opgenomen en via Microsoft Teams getranscribeerd. Transcripties zijn gecontroleerd op juistheid en waar nodig zijn opnames gebruikt om aanpassingen op de transcriptie te maken. De transcripties zijn op vraagniveau samengevat door twee onderzoekers en beoordeeld op volledigheid met ondersteuning van ChatGPT. De samenvattingen van zowel de focusgroep als semigestructureerde interviews zijn aan de deelnemers verstuurd voor check op volledigheid. Deelnemers konden aanpassingen of aanvullingen op de samenvatting aangeven. De samenvattingen zijn gebruikt voor de eindanalyses. Voor de eindanalyses zijn de antwoorden van alle deelnemers op vraagniveau (3-5 vragen behorend bij het thema van de vier deelvragen) geanalyseerd en samengevat met ondersteuning van ChatGPT.

**Fase 2:** via bestaand netwerk zijn drie directeur/bestuurders, die op basis van eerder onderzoek (figuur 1) een rol spelen bij het behouden en stimuleren van gezond gewicht, gevraagd om mee te doen aan het onderzoek. Via een brief per e-mail zijn zij geïnformeerd over de inhoud en de uitvoering van het onderzoek. Zij hebben een week voorafgaand aan een online interview de samenvatting van de onderzoeksrapportage ontvangen. Tijdens het online interview is een korte toelichting gegeven. Drie bestuurders zijn bevraagd om te reflecteren op de bevindingen van het onderzoek. De reflectie op de bevindingen zijn meegenomen om de aanbevelingen van deze eindrapportage te verfijnen.

## 3. Resultaten

### Deelnemers

De professionals die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek zijn werkzaam binnen diverse domeinen van gezondheid en preventie, en richten zich vanuit uiteenlopende rollen op het bevorderen van een gezond gewicht. Hun werkzaamheden beslaan een breed spectrum: van directe ondersteuning tot strategisch beleid en kennisontwikkeling. In 3.1.1 staan de werkzaamheden van de respondenten uitgebreid beschreven. Deze populatie bestond uit negen leden van de expertgroep gezond gewicht en twaalf individuele professionals van verschillende organisaties die o.b.v. voorgaand onderzoek (figuur 1) een belangrijke rol spelen in het behouden en stimuleren van een gezond gewicht. Aanvullend zijn drie bewoners uit Drenthe bevraagd op de thema's vanuit de gedachte wat bewoners vinden wat nodig is.

### 3.1 Identificeren/inventarisatie van expertise

#### 3.1.1 Werkzaamheden in relatie tot gezond gewicht

De professionals die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek zijn werkzaam binnen diverse domeinen van gezondheid en preventie, en richten zich vanuit uiteenlopende rollen op het bevorderen van een gezond gewicht. Hun werkzaamheden beslaan een breed spectrum van directe ondersteuning tot strategisch beleid en kennisontwikkeling.

Een deel zet **beweging in als middel én doel**, bijvoorbeeld via wandelgroepen, schoolsport en wijkactiviteiten. Beweging fungeert hierbij niet alleen als fysieke interventie, maar ook als stimulans voor sociale ontmoeting, zelfvertrouwen en participatie.

Een deel van de professionals is actief in de **individuele begeleiding van inwoners**, vaak in de vorm van leefstijlcoaching. Hierbij wordt overgewicht besproken binnen bredere hulpvragen. Diëtisten, fysiotherapeuten en leefstijlcoaches ondersteunen gedragsverandering met maatwerk, zowel individueel als in multidisciplinaire trajecten.

Veel professionals zijn betrokken bij **preventie bij kinderen en jongeren**, met activiteiten binnen kinderopvang, onderwijs en jeugdgezondheidszorg. Zij organiseren onder andere voedingslessen, groenteprogramma's en stimuleren ouderbetrokkenheid, met als doel gezond gedrag op jonge leeftijd te normaliseren.

Daarnaast vervullen meerdere geïnterviewden een **verbindende en coördinerende rol** in hun regio. Zij begeleiden werkgroepen, brengen lokale initiatieven in kaart en stimuleren samenwerking tussen sectoren zoals zorg, sport, welzijn en onderwijs. Gezond gewicht wordt daarbij ingebed in bredere gebiedsgerichte gezondheidsbevordering.

Een ander deel van de doelgroep houdt zich bezig met **strategie, innovatie en beleidsontwikkeling**. Deze professionals ontwikkelen en borgen interventies zoals de Gecombineerde Leefstijlinterventie (GLI), bewaken kwaliteit, delen kennis en richten zich op structurele versterking van leefstijlzorg. Ze ontwikkelen tevens maatwerkoplossingen voor specifieke doelgroepen.

Tot slot hebben professionals een rol in **onderzoek en expertiseontwikkeling**. Zij doen wetenschappelijk onderzoek naar voeding, leefstijlgedrag en effectiviteit van interventies. Ook brengen zij kennis in over gezonde omgevingen (zoals school, buurt of media), bevorderen kansengelijkheid, verzorgen scholing en signaleren goede voorbeelden uit andere gemeenten.

### 3.1.2 Ingebrachte expertise (kennis en/of vaardigheden) vanuit de organisatie

Professionals die vanuit diverse organisaties zijn geïnterviewd en zijn bevraagd op de expertise van hun organisatie beschikken over een breed palet aan expertise, dat zichtbaar is in hun inhoudelijke kennis, praktische vaardigheden én verbindend vermogen. De belangrijkste expertisegebieden zijn:

#### Vroege leefstijlontwikkeling

Er is specifieke kennis over leefstijlontwikkeling in de eerste levensjaren, waaronder signalering, voedingseducatie, motorische ontwikkeling en ouderbetrokkenheid. Professionals uit consultatiebureaus, jeugdgezondheidszorg en kinderopvang weten hoe zij preventie en gedragsverandering vanaf jonge leeftijd kunnen ondersteunen — vaak in nauwe samenwerking met ouders, scholen en wijkteams.

#### Beweegstimulering en toeleiding naar sport

Sport- en beweegprofessionals, zoals buurtsportcoaches, beschikken over vaardigheden om gedragsverandering te bevorderen, drempels te verlagen en inwoners duurzaam toe te leiden naar passend beweegaanbod. Zij combineren kennis van motivatie, sportaanbod en leefwereld van de doelgroep met methodieken voor activering, nazorg en terugvalpreventie.

#### Verbinden en netwerken

Veel medewerkers vervullen een verbindende rol in wijkgerichte samenwerking. Ze coördineren projecten, adviseren strategisch en zorgen voor verbinding tussen zorg, welzijn, sport en onderwijs. Ze hebben inzicht in beleidskaders én praktijkprocessen en kunnen deze met elkaar verbinden. Netwerkvaardigheden en kennisdeling – via bijeenkomsten, platforms of intervisie – zijn belangrijke elementen van hun werk.

#### Inhoudelijke leefstijldeskundigheid

Binnen multidisciplinaire teams is er specialistische kennis over voeding, beweging, ontspanning, mentale gezondheid en gedragsverandering. Dit betreft onder andere leefstijlcoaches, diëtisten, fysiotherapeuten en paramedici die werken met gevalideerde interventies zoals de GLI. Er is ook aandacht voor integrale aanpak, waarbij leefstijl onderdeel is van bredere hulpvragen.

#### Gezonde leefomgeving en inclusieve benadering

Sommige organisaties hebben specifieke expertise in het verbinden van gezondheid aan fysieke en sociale leefomgeving. Denk aan rookvrije zones, bewegen in de natuur of het inrichten van

gezonde school- en wijkomgevingen. Hierbij wordt actief gewerkt aan thema's als kansengelijkheid, participatie en brede welvaart, met oog voor ruimtelijke ordening én gedrag.

#### Onderzoek, scholing en innovatie

Organisaties investeren in kennisontwikkeling via praktijkgericht onderzoek, interne scholing en pilotprojecten. Medewerkers beschikken over onderzoeksvaardigheden en weten wetenschappelijke inzichten te vertalen naar praktische interventies. Via kennisdeling (zoals bijvoorbeeld nieuwsbrieven, intranet of (regionale/landelijke) websites of platforms) wordt expertise geborgd en verspreid, zowel intern als in de regio.

#### Beleidsmatige en strategische expertise

Beleidsmedewerkers en projectleiders beschikken over vaardigheden in beleidsontwikkeling, financiering en organisatie van duurzame gezondheidsaanpak. Ze hebben inzicht in gemeentelijke en provinciale structuren, kennen landelijke interventies (zoals de JOGG-aanpak of GLI), en weten hoe ze zorgaanbieders en onderwijsinstellingen beleidsmatig kunnen verbinden. Deze strategische basis maakt ook opschaling mogelijk voor bijvoorbeeld het breder uitrollen van bewezen effectieve interventies als de JOGG-aanpak of de Gecombineerde Leefstijlinterventie (GLI) naar meer gemeenten, wijken of doelgroepen of het vergroten van het bereik van een aanpak, zodat meer inwoners profiteren van de gezondheidsbevorderende maatregelen.

#### Praktijknabij en doelgroepgericht werken

Tot slot valt op dat professionals hun formele expertise combineren met sterke sociale vaardigheden. Ze zijn zichtbaar in de wijk, sluiten aan bij het tempo van inwoners en bouwen vertrouwen op via huisbezoeken, laagdrempelig contact en samenwerking met vrijwilligers. Door die nabijheid herkennen ze vroegtijdig knelpunten en kunnen ze maatwerk bieden, waarbij leefstijl vaak verweven is met bredere thema's als armoede, opvoeding of sociale isolatie.

### 3.1.3 Experts met specifieke aandachtsgebieden

Professionals die vanuit diverse organisaties zijn geïnterviewd en zijn bevraagd op de expertise van hun organisatie hebben specifieke aandachtsgebieden. De benoemde aandachtsgebieden zijn gegroepeerd in vijf categorieën.

#### Leefstijlcoaches en beweegprofessionals

Binnen de organisatie zijn leefstijlcoaches en beweegprofessionals actief met uiteenlopende specialisaties. Sommigen richten zich op JOGG-aanpak of werken binnen de gecombineerde leefstijlinterventie (GLI). Ook zijn er professionals met expertise in voeding, beweging in de openbare ruimte en het stimuleren van meedoen via sportclubs of evenementen. Door persoonlijke affiniteit ontwikkelt ieder zijn eigen focus, bijvoorbeeld op jonge kinderen of volwassenen met gezondheidsrisico's. Deze verscheidenheid in expertises maakt maatwerk mogelijk.

#### Buurtsportcoaches als verbindende kracht

Buurtsportcoaches verbinden leefstijl met het bredere sociale domein. Ze spelen in op

armoede, participatie en kansengelijkheid door via sport en bewegen inwoners te activeren. Hun praktische kennis van de wijk en de doelgroep maakt hen effectief in het verbinden van beleid aan praktijk. In projecten waarin bijvoorbeeld brede welvaart en een gezonde leefomgeving voor kansrijke start centraal staan, zorgen zij voor praktische uitvoering en lokale afstemming. Bijvoorbeeld buurtsportcoaches die na schooltijd sport- en spelactiviteiten organiseren in wijken waar meer kinderen wonen met een sociaaleconomisch minder gunstige positie, of laagdrempelige beweegactiviteiten organiseren (zoals wandelen) voor ouderen om sociale cohesie te vergroten en zelfredzaam te blijven.

### Samenwerking met onderwijs en kinderopvang

Vanaf de vroegste levensfase (0–2 jaar) is er expertise aanwezig op het gebied van ontwikkeling en leefstijl. Professionals werken samen met kinderopvang, basisscholen en GGD om alle omgevingen rondom het kind te betrekken bij gezondheid en beweging. Er zijn ook projecten op het snijvlak van onderwijs en sportclubs, waarbij motorische ontwikkeling en gezond gedrag hand in hand gaan. Dit sluit aan bij de ambitie om jonge kinderen vroeg in aanraking te brengen met gezonde gewoontes.

### Werken met gespecialiseerde externe professionals

Wanneer extra expertise nodig is, wordt samengewerkt met externe partijen zoals diëtisten, fysiotherapeuten of jeugdverpleegkundigen. Ook professionals uit oudernetwerken, het sociaal team of welzijnscoaches brengen gerichte kennis in, bijvoorbeeld bij armoede, opvoeding of gezonde leefstijl in kwetsbare gezinnen. Veel van deze experts werken op het snijvlak van advies en onderzoek, en vertalen inzichten naar de dagelijkse praktijk.

### Onderzoek en ontwikkeling van (nieuwe) expertise

Organisaties investeren actief in de ontwikkeling van kennis, onder meer rond kinderleefstijlcoaching, duurzame gedragsverandering en natuur en milieu als onderdeel van een gezonde leefomgeving. Via samenwerking met kenniscentra zoals de Universiteit (RUG/UMCG) of Hogeschool (Hanze) en deelname aan projecten en interventies ontstaan voortdurend nieuwe kennis binnen verschillende netwerken. Daarbij is veel aandacht voor de brug tussen beleid en praktijk, waarbij professionals leren inspelen op actuele maatschappelijke vraagstukken.

### 3.1.4 Taken en rollen van de organisatie

Taken en rollen van de organisaties in het behouden en stimuleren van gezond gewicht zijn onderverdeeld in 7 categorieën (tabel 1).

**Tabel 1. Taken en rollen van organisaties in het behouden en stimuleren van gezond gewicht**

| <b>Rolcategorie</b>                         | <b>Uitgebreide omschrijving</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategisch en beleidsmatig richtinggevend  | <i>Gemeenten, koepelorganisaties en overheden nemen een regierol. Ze ontwikkelen beleid rond preventie, gezonde leefomgeving en leefstijl, koppelen lokale initiatieven aan landelijke kaders (zoals JOGG of GLI) en faciliteren integrale samenwerking. Ze creëren ruimte voor anderen om te handelen en zorgen voor structurele borging via beleid, subsidies en kaders.</i>             |
| Faciliterend en verbindend                  | <i>Deze organisaties brengen partijen bij elkaar uit onderwijs, zorg, welzijn en sport. Ze ondersteunen professionals, maken programma's toegankelijk (zoals de GLI), helpen bij projectopzet en zorgen voor continuïteit. Vaak vervullen ze een spilfunctie in netwerken, ondersteunen ze scholen en sportverenigingen, en zorgen ze dat signalen en expertise geborgd worden.</i>        |
| Uitvoerend en nabij in de wijk              | <i>Organisaties die direct met inwoners werken, zoals buurtsportcoaches, jeugdverpleegkundigen, welzijnswerkers en docenten. Ze signaleren problemen op school of in de wijk, bouwen relaties op met inwoners, bieden praktische ondersteuning en versterken eigenaarschap. Activiteiten worden vaak overgedragen aan bewoners, studenten of vrijwilligers voor blijvende impact.</i>      |
| Aanjagend en inspirerend                    | <i>Deze organisaties initiëren verandering en motiveren anderen. Ze brengen enthousiasme en vakkennis in om anderen te betrekken bij leefstijlbevordering, starten nieuwe samenwerkingen op, organiseren sportieve of educatieve activiteiten, en maken gezond gedrag zichtbaar. Ook spelen zij een belangrijke rol in het vroegtijdig signaleren van kansen en knelpunten.</i>            |
| Kennisrol en voorbeeldfunctie in de regio   | <i>Organisaties met een regionale voorbeeldfunctie delen succesvolle werkwijzen, ondersteunen collega's in het voeren van leefstijlgesprekken en ontwikkelen modellen voor integrale samenwerking, zoals de Leefstijlstraat. Ze zorgen dat lokale kennis breed toegankelijk wordt gemaakt via platforms, bijeenkomsten en intervisie. Praktijkgericht leiderschap staat hier centraal.</i> |
| Onderbouwend, signalerend en kennisgedreven | <i>Deze organisaties verzamelen en delen kennis, ondersteunen met wetenschappelijke onderbouwing en vertalen inzichten naar de praktijk. Ze voeren (actie)onderzoek uit, analyseren data over leefstijlgedrag, evalueren interventies en verspreiden resultaten. Ze helpen bij implementatie, professionaliseren medewerkers en brengen kennis samen uit zorg, onderwijs en beleid.</i>    |

## 3.2 Behoud en borging van kennis en expertise

### 3.2.1 Interne kennisdeling

Interne kennisdeling vindt op meerdere manieren plaats, waarbij samenwerken, structureren en digitaliseren centraal staan. De benoemde manier zijn samengevat in vijf categorieën.

#### Samenwerkende teams als basis

In veel organisaties is kennisdeling ingebed in het dagelijks werk binnen thematische of multidisciplinaire teams, zoals buurtsportcoaches, welzijnswerkers of beleidsadviseurs. Kennis wordt gedeeld via casusbesprekingen, teamoverleggen en gezamenlijke uitvoering. Werken in duo's bevordert leren van elkaar en borgt continuïteit.

#### Structuur via overleg en themasessies

Kennisdeling vindt ook plaats via vaste overlegmomenten, zoals maandelijkse teamvergaderingen, afstemmingsoverleggen of themabijeenkomsten. Sommige organisaties werken met specifieke interne werkgroepen of vakgroepen (zoals preventie of Leefstijl en Ontwikkeling), die thematisch kennis bundelen en verspreiden. Ook studiedagen, intervisie en themamiddagen dragen bij aan verdieping en reflectie.

#### Digitale ondersteuning en borging

Digitale platforms zoals Microsoft Teams, intranetpagina's en CRM-systemen worden gebruikt om documenten, protocollen en nieuwsberichten te delen. Sommige organisaties bouwen een interne toolbox op intranet of delen updates via nieuwsbrieven, nieuwsupdates en jaarverslagen. Zo blijft kennis toegankelijk en actueel, ook bij personeelwisselingen.

#### Lerende cultuur en scholing

Projectleiders, coördinatoren en teamleden stimuleren een lerende cultuur door externe kennis (bijvoorbeeld uit landelijke netwerken of onderzoek) te vertalen naar de praktijk. Dit gebeurt via presentaties, lezingen, train-de-trainer trajecten en zelfgeschreven publicaties. Scholing en gezamenlijke reflectie worden gezien als belangrijke manieren om professionaliteit te verdiepen.

#### Verbinding met externe netwerken

Medewerkers die deelnemen aan externe netwerken (zoals GLI, jeugdgezondheid of voedselbossen) brengen kennis terug de organisatie in. Dit gebeurt formeel, bijvoorbeeld via werkgroepverslagen of bestuursupdates, en informeel via korte lijnen tussen collega's. Deze koppeling met externe netwerken (expertise) versterkt de interne kennisbasis en bevordert integraal denken.

### 3.2.2 Manieren om expertise te behouden

Onderstaand overzicht laat zien welke strategieën en mechanismen organisaties inzetten om kennis en expertise te borgen en waar mogelijke kwetsbaarheden liggen (Tabel 2).

**Tabel 2. Wijze waarop organisaties expertise binnen hun organisatie behouden**

| Thema                                 | Hoe organisaties expertise behouden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Structuur en documentatie             | <i>Gebruik van centrale gedeelde digitale omgevingen (bijv. Microsoft Teams). Opslag van documenten, notulen, draaiboeken, protocollen, jaarplannen, overdrachtdocumenten en projectmappen. Evaluaties, publicaties, doorlopende monitoring, SROI-analyses. Vaste mappenstructuur en iemand anders op dezelfde projecten plaatsen bij functiewisselingen.</i> |
| Inwerken en opleiden                  | <i>Inwerken via buddy-systemen en inwerkprogramma's. Scholing via leerlijnen, kennissessies, cursussen en onderwijsmodules. Leren in de praktijk door deelname aan pilots en projecten (bijv. Drenthe Beweegt). Betrokkenheid bij expertiseteams en nieuwe onderzoeken. Groeipotentie wordt meegewogen bij aannemen van medewerkers.</i>                      |
| Continuïteit in functies en netwerken | <i>Vaste coördinatoren en aanspreekpunten met kennis van lokale context. Kennisoverdracht via bestaande netwerken (bijv. welzijn en sport). Brede inzet van medewerkers over domeinen heen voor natuurlijke verspreiding van kennis.</i>                                                                                                                      |
| Reflectie en ervaringsleren           | <i>Kennisborging via dialoog, interview, evaluaties van pilots, teamreflecties, lezingen. Werkvormen en processen worden aangepast op basis van gezamenlijke reflectie en nieuwe inzichten.</i>                                                                                                                                                               |
| Kwetsbaarheden                        | <i>Kennisbehoud is soms afhankelijk van individuen en informele netwerken. Risico bij personele wisselingen, tijdelijke functies en bezuinigingen. Niet overal structureel beleid of vaste procedures aanwezig.</i>                                                                                                                                           |

### 3.2.3 Bij vertrek van medewerkers

Organisaties geven aan dat zij verschillende strategieën inzetten om kennisverlies te beperken, maar dat dit niet altijd volledig lukt. Hieronder een overzicht van hoe expertise wordt overgedragen, welke kwetsbaarheden ontstaan en welke factoren continuïteit ondersteunen:

#### Geplande overdracht en opvolging

Organisaties proberen kennis bij vertrek over te dragen door het opleiden van opvolgers via meelopen, interne scholing en buddystructuren. Overdrachtdocumenten bevatten vaak informatie over lopende projecten, contactpersonen en samenwerkingen. Soms is in statuten of beleidskaders vastgelegd welke rollen moeten worden ingevuld, zodat direct naar een opvolger met het juiste profiel wordt gezocht. Er bestaan officiële uitdienst-protocollen, maar deze worden niet altijd consequent toegepast en zijn soms slechts een vinkje in het personeelssysteem. Overdracht gebeurt zowel mondeling als schriftelijk.

#### Moeilijk overdraagbare expertise

Veel kennis is impliciet en lastig over te dragen. Het gaat om ervaring, opgebouwde netwerken,

persoonlijke aanpak en het vertrouwen dat professionals hebben opgebouwd. Elementen zoals intuïtie, zelfvertrouwen of relaties met stakeholders verdwijnen logischerwijs vaak deels bij vertrek, zelfs als overdrachtsdocumenten aanwezig zijn.

#### Kwetsbaarheid bij personele wisselingen

Bij vertrek van kartrekkers of belangrijke netwerksleutels ontstaat regelmatig een tijdelijk gat. Projecten kunnen stilvallen of met minder kracht worden voortgezet. Soms probeert men de taken intern te herverdelen of iemand op de functie te zetten met vergelijkbare interesse, maar door een gebrek aan uren of capaciteit lukt dat niet altijd.

#### Rol van vrijwilligers en netwerken

Vrijwilligers zorgen in sommige projecten voor continuïteit. Ze zijn vaak langdurig betrokken, regelen zelf zaken zoals roosters en vervanging, en zijn via netwerken geworven. Gemeenten of welzijnsorganisaties blijven vaak de verbindende schakel en het aanspreekpunt voor deze groepen.

#### Cultuur en systemen als vangnet

Een sterke interne cultuur van kennisdelen en samenwerking vormt een buffer bij personele wisselingen. Organisaties waar kennisuitwisseling een gewoonte is, kunnen sneller schakelen bij vertrek. Nieuwe medewerkers bouwen voort op bestaande structuren en worden sneller ingewerkt. Zo verschuift de borging van expertise van individueel eigenaarschap naar organisatiebrede veerkracht.

## 3.3 Samenwerking expertises en kennisdeling

### 3.3.1. Samenwerkingspartners

Organisaties werken samen met een breed en divers netwerk van partners. Dit netwerk is vaak afhankelijk van de afdeling, het project en de lokale context, waardoor het niet altijd volledig inzichtelijk of geregistreerd is. Hieronder een overzicht van de meest genoemde en structurele samenwerkingspartners gericht op gezond gewicht, geordend in hoofdcategorieën:

#### Lokale en regionale praktijkpartners

- Buurtsportcoaches
- Welzijnsorganisaties (bijv. Vaart Welzijn, buurthuizen, sociaal werk)
- Sportverenigingen en sportclubs
- Combinatiefunctionarissen, cultuurcoaches, verenigingsondersteuners
- Dorpshuizen, wijkinitiatieven
- Vrijwilligersgroepen (bijv. wandel- en fietsgroepen)
- Ouderenbonden, kerken
- Supermarkten (bijv. voor supermarkttoeren om gezonde keuzes te maken)
- Kunst- en cultuurorganisaties
- Bibliotheken
- Woningcorporaties (bijv. 'Lefier en Actium')

### Onderwijs en kinderopvang

- Basisscholen, voortgezet onderwijs, kinderdagverblijven
- Mentoren en leerling coördinatoren

### Zorg- en paramedische partners

- Huisartsen, praktijkondersteuners (POH jeugd), wijkverpleegkundigen
- Fysiotherapeuten, kinderfysiotherapeuten, fysiotherapiecoöperaties
- Diëtisten, GLI-aanbieders, Drentse Diëtistenvereniging
- GGD, jeugdartsen, consultatiebureaus
- Logopedisten, tandartsen
- Dokter Drenthe (huisartsencoöperatie)
- Patiëntenverenigingen

### Overheden en beleidsorganisaties

- Gemeenten (beleidsadviseurs, ambtenaren, wethouders)
- Provincie Drenthe
- Ministerie van VWS, andere ministeries
- Vereniging Drentse Gemeenten (VDG)
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

### Kennis- en onderzoeksinstellingen en netwerken (landelijk en regionaal)

- Gezonde Marke
- RIVM
- Trimbos-instituut
- Pharos
- IVM
- VNN
- Aletta Jacobs School of Public Health
- Universiteiten, hogescholen en campussen (zoals UMCG, Hanzehogeschool, de Vitaliteitscampus en de Greenwise campus)
- Provinciale en lokale netwerken (bijv. Living Lab Emmen Zuid, Drenthe Samen Gezond in Beweging)

### 3.3.2 Kennisdeling met andere organisaties

Kennisdeling tussen organisaties gebeurt op verschillende manieren en via diverse kanalen, zowel formeel als informeel. Vaak is het een combinatie van landelijke input, regionale vertaling en lokale toepassing:

#### Van landelijk naar lokaal: vertalen en verbinden

Organisaties nemen deel aan landelijke netwerken en programma's, zoals ZonMw, NOC\*NSF, de Nederlandse Sportraad en kennisnetwerken rondom thema's zoals mentale gezondheid. De kennis die zij daar opdoen, wordt vertaald naar de eigen regio en toegepast via lokale initiatieven, zoals pilotprojecten, gezondheidsweken en thematische programmering

(bijvoorbeeld Drenthe beweegt). Projectleiders en -coördinatoren spelen hierin een centrale rol en verspreiden inzichten via nieuwsbrieven, websites, platforms en bijeenkomsten.

#### Samenwerking in netwerken en coalities

Kennisuitwisseling vindt plaats in formele structuren zoals LEA-overleggen, sport- en gezondheidsakkoorden, werkgroepen (bijvoorbeeld Kansrijke Start, Gezond Gewicht), lokale coalities (Gezonde Marke) en casuïstiekoverleggen. Deze netwerken bestaan vaak uit twee tot vijftien organisaties. Daarnaast zijn er informele netwerken, zoals wijkoverleggen of maandelijkse bijeenkomsten zonder vaste agenda (bijvoorbeeld in Emmen-Zuid), waar in een veilige setting ervaringen worden gedeeld tussen bewoners uit de wijk en professionals vanuit verschillende organisaties. Dit versterkt zowel de inhoudelijke samenwerking als de onderlinge relaties.

#### Bijeenkomsten, communicatie en scholing

Kennis wordt gedeeld via uiteenlopende activiteiten en communicatiemiddelen: symposia, themadagen, netwerkvondens, werkgroepbijeenkomsten, trainingen, scholingsmomenten (bijvoorbeeld Welzijn op Recept), gezondheidsweken en informatiebijeenkomsten voor stakeholders of vrijwilligers. Daarnaast verspreiden organisaties kennis via nieuwsbrieven, websites, mailings en lokale media. Bestuursnotulen en updates worden in sommige gevallen systematisch gedeeld met leden en partners.

#### Kennisdeling via de praktijk

Kennisdeling is vaak direct gekoppeld aan casussen of gezamenlijke projecten. In het onderwijs gebeurt dit bijvoorbeeld binnen zorgteams; in welzijn en zorg via wijkgerichte projecten en gezamenlijke signalering of toeleiding. Op deze manier blijft kennis actueel en direct verbonden aan de praktijk.

#### Opmerking

Hoewel er veel vormen van kennisdeling zijn, geven sommige organisaties aan dat er geen volledig overzicht is. Wat bekend is over kennisdeling hangt vaak af van de afdeling, het project en de mate waarin systemen en afspraken consequent worden gebruikt.

### 3.3.3 Verantwoordelijkheid in samenwerking

De verdeling van verantwoordelijkheid in samenwerkingen is in de praktijk vaak flexibel en afhankelijk van de situatie, het netwerk en de betrokken personen. Er zijn weinig vaste structuren; taakverdeling en coördinatie ontstaan meestal op basis van overleg, relaties en aanwezige expertise.

#### Overleg en afstemming op basis van expertise

In veel samenwerkingen ontstaat de taakverdeling in gezamenlijk overleg, vaak tijdens projectvergaderingen, zorgoverleggen of netwerksessies. Ieders deskundigheid en ervaring zijn hierbij leidend: welzijnsprofessionals nemen bijvoorbeeld het voortouw in toeleiding, zorgverleners zijn verantwoordelijk voor signalering of medische interventie, en in scholen bepalen zorgteams per casus wie welke rol oppakt (bijvoorbeeld maatschappelijk werker,

jeugdarts of GGD-functionaris). Dit gebeurt meestal op een praktische en logische manier, maar zelden structureel vastgelegd in formele afspraken of werkprotocollen.

### Flexibele en informele afspraken

De verantwoordelijkheidsverdeling is vaak ad hoc en persoonsafhankelijk. Professionals stemmen onderling af wie iets oppakt, op basis van beschikbare tijd, interesse, netwerkcontacten of het project waar iemand aan verbonden is. Er is zelden een formeel coördinatiemodel; de samenwerking wordt gekenmerkt door lage drempels, maar is daardoor ook kwetsbaar en afhankelijk van individuele inzet. De afwezigheid van vaste coördinatiestructuren kan leiden tot onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is, met risico's zoals vertraging, dubbele inzet of het uitblijven van actie.

### Initiatief bij lokale coördinatoren of specifieke partners

Vaak ligt de regie bij specifieke partners of functies in het veld, zoals buurtsportcoaches, welzijnswerkers of combinatiefunctionarissen. Zij nemen het initiatief in het verbinden van partners, het verwijzen naar de juiste contactpersonen of het organiseren van overleggen. Gemeenten ondersteunen dit proces door te faciliteren, aan te jagen of platforms te bieden (bijvoorbeeld Actief in Emmen) waarop duidelijk wordt wie waarvoor benaderd kan worden. Bij specifieke thema's (zoals aangepast sporten) zijn er vaste aanspreekpunten binnen organisaties die de coördinatie op zich nemen.

### Zelforganisatie en gedeeld eigenaarschap

In sommige contexten, zoals bij vrijwilligersinitiatieven of lokale evenementen (bijvoorbeeld wandelgroepen of Festival Vitaal), bepalen deelnemers zelf hoe de taakverdeling eruit ziet. Groepen organiseren zelf roosters, regelen vervanging en stemmen af op basis van elkaars mogelijkheden en netwerken. De gemeente en andere formele partijen ondersteunen vooral op de achtergrond. Dit gedeeld eigenaarschap maakt maatwerk mogelijk, maar vraagt om actieve communicatie en betrokkenheid van alle betrokkenen.

### Ad hoc en projectgebonden toewijzing

In veel gevallen wordt de verantwoordelijkheid toegekend op basis van het project of de werkagenda waaraan iemand verbonden is. Als er geen vaste coördinator is, wordt binnen de organisatie gezocht naar een passende persoon. Soms pakt een partij de rol op vanuit de core business (bijvoorbeeld SportDrenthe op het thema sport), of vanuit een functie in een expert- of werkgroep.

### Vertrouwen en relatie als uitgangspunt

In de praktijk is verantwoordelijkheid vaak gekoppeld aan de relatie en het vertrouwen dat een professional heeft opgebouwd. Degene die het beste contact heeft met een gezin, jongere of wijkbewoner, neemt vaak ook het voortouw in begeleiding of communicatie. Verantwoordelijkheid wordt dus niet uitsluitend bepaald door formele functie of domein, maar ook door nabijheid, relatie en het streven naar het best mogelijke resultaat voor de inwoner.

### Behoeftte aan meer structuur

Hoewel de flexibiliteit voordelen heeft, geven veel professionals aan dat er behoefte is aan meer structuur en ketengericht werken. Een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden zou de samenwerking verbeteren, vooral bij complexe of langdurige trajecten.

### 3.3.4 Overlegstructuren en netwerken

Binnen de regio zijn er tal van overlegstructuren en netwerken op provinciaal, regionaal en lokaal niveau die bijdragen aan de afstemming en samenwerking op het gebied van gezondheid, leefstijl en vitaliteit. Deze structuren variëren van strategische platforms tot themagerichte en informele netwerken. Tegelijkertijd wordt ervaren dat het grote aantal overleggen soms leidt tot overlap, waardoor behoefte bestaat aan meer coördinatie en samenhang.

#### Provinciale en regionale overlegstructuren

Op provinciaal en regionaal niveau zijn verschillende vaste overlegstructuren actief. Ze zijn vaak verbonden aan thematische programma's of beleidskaders en richten zich vooral op strategische en bestuurlijke afstemming, beleidsontwikkeling en kennisuitwisseling. Voorbeelden hiervan zijn Gezonde Marke (met daaronder de coalitie Gezondheid en Leefstijl), de Alliantie van Kracht, Drenthe Samen Gezond in Beweging (geïntegreerd in de coalitie Gezondheid en Leefstijl), Een Leven Lang Bewegen en het Samen Zorg Netwerk. Daarnaast zijn er structurele overlegmomenten rondom specifieke thema's zoals aangepast sporten, eerste 1000 dagen, jeugd, senioren en valpreventie. Deze platforms zorgen voor verbinding tussen verschillende domeinen, zoals zorg, welzijn en preventie.

#### Lokale en gebiedsgerichte netwerken

Ook op lokaal niveau bestaan tal van netwerken en overlegstructuren, vaak verbonden aan concrete projecten of gebiedsgerichte thema's. Zo vindt binnen het project Gezond in Westerbork vier keer per jaar structureel overleg plaats tussen GGD, huisartsen, fysiotherapeuten en welzijnspartners. In gemeenten als Midden-Drenthe worden nieuwe gebiedsgerichte netwerken ontwikkeld, terwijl in Emmen-Zuid een informeel netwerk maandelijks samenkomt om signalen en kennis uit te wisselen tussen professionals zoals POH's, jongerenwerkers en buurtsportcoaches. Daarnaast zijn er wijknetwerken, zoals de soep-bijeenkomsten, en netwerken zoals Kansrijk in en om School, waar scholen, welzijn en zorg gezamenlijk afstemmen over kindgericht werken.

#### Interne en thema specifieke overleggen

Binnen organisaties zijn er interne overlegstructuren en themagerichte werkgroepen die een belangrijke rol spelen in kennisdeling en afstemming. Zo is er in veel gemeenten een structureel buurtsportcoachoverleg en vinden op scholen regelmatig bijeenkomsten plaats van het Zorgadviesteam (ZAT), waar leerlingen met zorgsignalen besproken worden. Rondom specifieke thema's, zoals Welzijn op Recept of het GLI-partnerschap, worden werkgroepen ingericht die ook overlegmomenten met externe partners zoals de GGD en welzijnsorganisaties omvatten. Daarnaast zijn er informele overleggen, bijvoorbeeld met ouders, vrijwilligers of mentoren, die bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen en het tijdig signaleren van behoeften.

### Knelpunten en verbeterkansen

Hoewel het brede palet aan overlegstructuren veel mogelijkheden biedt voor samenwerking, wordt ook aangegeven dat er sprake is van overlap en dubbelingen. Vooral op het gebied van gezond gewicht ontbreekt in sommige regio's een sluitende en goed gecoördineerde structuur op gemeentelijk niveau, waardoor informatie versnipperd raakt en kansen voor verbinding onbenut blijven. Ook de vertaalslag van provinciaal beleid naar wijkniveau is niet altijd goed geborgd. Dit onderstreept de behoefte aan het stroomlijnen van overlegstructuren en het afschaffen van dubbele of ineffectieve overleggen, zodat samenwerking doelgerichter en efficiënter kan plaatsvinden.

### 3.3.5 Herkenning en benutting van elkaars expertise

In gezamenlijke opgaves en trajecten wordt expertise op verschillende manieren herkend en benut, waarbij zowel informele samenwerking als eerste stappen richting meer structuur zichtbaar zijn. Hieronder wordt beschreven hoe dit in de praktijk vorm krijgt en waar kansen voor verbetering liggen.

#### Samenwerking op basis van vertrouwen en inhoud

Expertise wordt in veel trajecten en opgaves herkend en benut doordat professionals elkaar weten te vinden op basis van vertrouwen, persoonlijke contacten en gedeelde doelen/ambities. Samenwerkingen ontstaan vaak informeel: doordat men elkaar kent uit eerdere projecten, via netwerken, sociale media of door bestaande werkrelaties. Dit leidt tot samenwerking die gebaseerd is op inhoud en ervaring. Voorbeelden hiervan zijn projecten als *Make Your Move*, waar natuurlijke kruisbestuivingen ontstaan tussen sport, zorg en cultuur. Coördinatoren en netwerklers die het veld goed kennen, spelen hierbij een belangrijke rol: zij verbinden partijen en koppelen opgedane kennis terug naar collega's en partners.

#### Informatie-uitwisseling en overleg

Expertise wordt ook herkend en benut in diverse overlegvormen, zowel fysiek als digitaal. Dit gebeurt tijdens bijeenkomsten, in overleggen en via e-mailcontact, waarbij professionals hun kennis en ervaring inbrengen. Het kennen van elkaar en het werken aan gezamenlijke doelstellingen helpen om expertise te vinden en in te zetten. Vaak wordt gericht advies gevraagd aan een specifieke deskundige binnen het netwerk wanneer een bepaald vraagstuk daarom vraagt. Toch blijft veel van deze kennis gedeeld in kleine kring, afhankelijk van de inzet van individuen.

#### Behoeftte aan meer overzicht en structurering

Hoewel informele netwerken krachtig zijn, geven veel professionals aan dat expertise zelden systematisch wordt geïnventariseerd of geborgd. Het inzicht in wie welke kennis of vaardigheden heeft, is vaak afhankelijk van toevallige ontmoetingen of persoonlijke inzet. Dit maakt het lastig om expertise breed te benutten en vergroot het risico op versnippering: meerdere partijen werken aan vergelijkbare thema's, maar soms langs elkaar heen. De wens bestaat om meer centrale regie te voeren en duidelijke afspraken te maken over rollen, verantwoordelijkheden en het delen van kennis.

### Praktische samenwerking en eerste stappen richting afstemming

Op casusniveau wordt expertise doorgaans het meest effectief benut. Bij concrete samenwerking — zoals in zorgteams op school, bij leefstijltrajecten via de huisarts of tijdens thematische ouderbijeenkomsten — wordt de rol en kracht van iedere professional zichtbaar en doelgericht ingezet. Ook worden in verschillende regio's startbijeenkomsten, themadagen en gezamenlijke sessies georganiseerd om de expertise van partners beter in beeld te krijgen en af te stemmen. In sommige netwerken is er een vaste contactpersoon per gemeente die verantwoordelijk is voor terugkoppeling richting het eigen team, wat helpt om kennis niet alleen te delen maar ook te verspreiden binnen de organisatie.

### Kwetsbaarheid van impliciete kennis

Veel waardevolle kennis blijft echter impliciet en persoonsgebonden: het zit in ervaring, woordkeuze, netwerken en aanpak, en wordt niet altijd systematisch overgedragen of geborgd. Dit maakt de samenwerking kwetsbaar voor verlies van expertise bij vertrek van sleutelfiguren. Professionals signaleren dat hier winst te behalen is. Dit kan door gemeenten en coördinerende partijen een sterkere regierol te geven in het verzamelen, vastleggen en toegankelijk maken van expertise, kan impliciete kennis worden omgezet in gedeeld inzicht en beter benut worden binnen gezamenlijke trajecten.

## 3.4 Strategie inzet expertise

### 3.4.1. Benodigde expertise in Drenthe

Om de gezamenlijke opgaven in Drenthe effectief aan te pakken, is het nodig om een brede diversiteit aan perspectieven en vormen van kennis bijeen te brengen. Hieronder wordt beschreven welke vormen van diversiteit belangrijk zijn en hoe deze elkaar kunnen versterken.

#### Inwoners en ervaringsdeskundigen

De inbreng van inwoners — zoals ouders, leerlingen, jongeren en andere betrokkenen — is essentieel. Zij brengen ervaringskennis in vanuit hun dagelijks leven, waardoor beleid en projecten beter aansluiten op de praktijk. Er is behoefte aan meer structurele betrokkenheid van deze groep, bijvoorbeeld via ouderbijeenkomsten, jongerenpanels of participatie in wijknetwerken. Zo kan hun stem meegenomen worden in het ontwikkelen en uitvoeren van initiatieven.

#### Professionele praktijkkennis

Er is veel waardevolle kennis aanwezig bij professionals in Drenthe, zoals buurtsportcoaches, sportaanbieders, welzijnswerk, onderwijs en zorg. Deze expertise is breed, vooral op het gebied van bewegen, maar benutting blijft soms achter door een gebrek aan overzicht of samenwerking. Er is behoefte aan meer verbinding tussen domeinen en betere afstemming, zodat de kracht van deze professionals effectiever ingezet kan worden.

#### Wetenschappelijke en beleidsmatige kennis

Wetenschappelijke inzichten zijn nodig om de effectiviteit van interventies en aanpakken te onderzoeken. In Drenthe is er behoefte om wetenschappelijke kennis over wat wel en wat niet werkt meer te vertalen naar de lokale praktijk. Dit vraagt om een goede verbinding tussen onderzoek en uitvoering, waarbij wetenschappelijke kennis niet los staat van de Drentse context, maar juist toepasbaar en relevant wordt gemaakt voor lokale opgaven.

#### Leefomgeving en sociale context

Ook de leefomgeving en sociale structuren (zoals scholen, sportverenigingen en buurthuizen) leveren een belangrijke bijdrage. Diversiteit in partners vanuit deze omgeving is nodig om gezondheidsinitiatieven te verankeren in het dagelijks leven. Er is extra aandacht nodig voor doelgroepen zoals jongeren en gezinnen, waarbij inzet op voeding, mentale gezondheid en sociale preventie sterker kan worden verbonden aan bestaande structuren.

#### Regie, verbinding en coördinatie

Om de aanwezige diversiteit aan kennis en ervaring goed te benutten, is regie nodig. Ketenregisseurs, leefstijlcoördinatoren of projectleiders kunnen overzicht houden, verbindingen leggen en dubbele inspanningen voorkomen. Dit is belangrijk om versnippering tegen te gaan en ervoor te zorgen dat alle perspectieven — van inwoners tot wetenschap — structureel betrokken zijn bij gezamenlijke trajecten.

### Kans: een open cultuur en gedeelde voorbeelden

Een open, samenwerkende cultuur is een belangrijke voorwaarde om diversiteit te benutten. Drenthe kan nog sterker inzetten op het delen van goede voorbeelden en het gebruik maken van bestaande initiatieven, in plaats van steeds opnieuw te starten. Samen leren en elkaar versterken levert meer op dan afzonderlijke inspanningen.

### 3.4.2 Optimale inzet van expertise:

Om de inzet en diversiteit aan expertise in Drenthe optimaal te benutten, is het nodig om te werken vanuit verbinding, overzicht en afstemming. Dit vraagt om een heldere structuur waarin professionals, inwoners en ervaringsdeskundigen elkaar weten te vinden, en waarin bestaande kennis en initiatieven maximaal worden benut in plaats van nieuwe structuren te creëren. Hieronder worden de belangrijkste ingrediënten beschreven.

#### Duidelijke structuur en regie

Een effectieve inzet van expertise begint bij heldere coördinatie en vaste aanspreekpunten per thema, gemeente of regio. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een (regio-)coördinator, ketenregisseur of inhoudelijk adviseur die overzicht houdt en inwoners of verwijzers verbindt met de juiste professional. Een paraplu-structuur (zoals binnen *Gezonde Marke*) helpt om projecten, partners en initiatieven samen te brengen. Het voorkomt versnippering en zorgt dat mensen weten waar ze terecht kunnen met vragen of signalen. Onnodige tafels of overleggroepen moeten worden afgeschaft; het gaat om integratie en versterken van wat er al is.

#### Ketensamenwerking en doorlopende lijnen

Voor een optimale benutting van expertise is het belangrijk dat professionals en initiatieven goed op elkaar aansluiten in een keten. Signalering, toeleiding, begeleiding en zelfmanagement moeten vloeiend in elkaar overgaan, zonder losse schakels. Dit vraagt om afstemming tussen onderwijs, zorg, welzijn, sport, natuur en andere domeinen. Door bestaande routes en schema's (bijvoorbeeld van zorggroepen) te gebruiken en zichtbaar te maken, wordt samenwerking concreet en toegankelijk. Regelmatig ontmoeten — fysiek of online — en breed uitnodigen helpt om iedereen op de hoogte te houden van wat er speelt.

#### Doelgroepgerichte en thematische specialisatie

Expertise kan effectiever worden ingezet als functies beter worden afgestemd op lokale behoeften. Denk aan buurtsportcoaches die zich specifiek richten op jeugd met overgewicht, kinderen met gedragsproblemen of mensen met een beperking. Ook in het onderwijs kan met thematische accenten (bijvoorbeeld natuur, bewegen, gezonde voeding) vanaf jonge leeftijd gewerkt worden aan duurzame gedragsverandering. Scholing en het delen van kennis over elkaars taken (bijvoorbeeld die van GGD, gemeente of welzijnswerk) maken dat professionals weten wie wat doet en elkaar gemakkelijker kunnen versterken.

#### Verbinding met leefomgeving en plezier

Het optimaal inzetten van expertise betekent ook dat gezondheid en leefstijl worden verbonden aan de directe leefomgeving en het dagelijks leven van inwoners. Dit kan door groene en gezonde wijken te creëren, en door gezondheid te koppelen aan plezier, bijvoorbeeld via

laagdrempelige workshops, sportieve challenges of speelse themaweken. Op die manier wordt gezondheid tastbaar en aantrekkelijk, vooral voor jongeren.

#### Welzijn, nabijheid en relationele continuïteit

Een open cultuur van vertrouwen is onmisbaar. Inwoners moeten professionals kennen, zich gehoord voelen en weten waar ze terecht kunnen. Welzijnswerkers en opbouwwerkers spelen hierin een belangrijke rol als schakel tussen formeel en informeel aanbod. Zij kennen de wijken, luisteren naar wat er leeft en zorgen dat de inzet van expertise aansluit bij wat inwoners echt nodig hebben. Ga actief naar inwoners toe en betrek ervaringsdeskundigen structureel, in plaats van af te wachten.

### 3.4.3 Suggesties voor strategie en inzet expertise

Om experts binnen en tussen organisaties duurzaam met en van elkaar te laten leren, is een combinatie nodig van duidelijke structuur, gedeelde ambitie, praktische ondersteuning en ruimte voor lokaal eigenaarschap. Onderstaande thema's en voorwaarden dragen hieraan bij.

**Tabel 3. Overzicht van voorwaarden om experts binnen en tussen organisaties duurzaam te laten leren met elkaar**

| Thema                                          | Inhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Structuur, regie en uitvoering                 | <i>Duurzaam leren vraagt om duidelijke regie, vaste aanspreekpunten en herkenbare gezichten die ook bij personeelsverloop blijven bestaan. Centrale coördinatie voorkomt versnippering en zorgt voor overzicht in een vaak complex aanbod. Flowcharts, verwijsschema's en gezamenlijke platforms helpen professionals en inwoners om beter de weg te vinden. Minder vrijblijvend overleg en meer focus op praktische samenwerking met een duidelijke taakverdeling is nodig.</i> |
| Structurele financiering en uitvoeringskracht  | <i>Tijdelijke projecten bieden geen basis voor duurzame samenwerking. Structurele financiering vanuit gemeenten, rijk en zorgverzekeraars is nodig om leefstijlprogramma's en samenwerkingsverbanden te borgen. Dit geldt ook voor functies als buurtsportcoaches of welzijnswerkers die relaties opbouwen en netwerken onderhouden. Alleen met voldoende middelen en uitvoeringskracht kunnen plannen realiteit worden.</i>                                                     |
| Regionale samenwerking en lokaal eigenaarschap | <i>Experts leren met en van elkaar als er een balans is tussen regionale afstemming en lokaal initiatief. Regionale samenwerking helpt expertise delen en kwaliteit verhogen, terwijl lokaal eigenaarschap energie en betrokkenheid van inwoners benut. Dit vraagt om een strategie die ruimte geeft aan lokale ideeën en die inwoners actief betreft. Gemeente-overstijgende netwerken kunnen goede voorbeelden verspreiden en dubbel werk voorkomen.</i>                       |
| Onderwijs, professionalisering en kennisdeling | <i>Opleidingen en werkgevers moeten investeren in samenwerking, netwerken en contextgericht werken. Thematische weken, gastlessen, een online bibliotheek of intranet dragen bij aan het delen van materiaal en kennis. Werkgevers kunnen leren stimuleren door ruimte te geven voor intervisie,</i>                                                                                                                                                                             |

| Thema                                      | Inhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <i>scholing en deelname aan netwerken. Gezondheidsvaardigheden horen in het curriculum, vanaf jonge leeftijd.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Verbinding natuur, gezondheid en preventie | <i>De natuur als bron voor gezondheid is een krachtig onderdeel van een duurzame strategie. Natuur en recreatie moeten structureel verbonden worden aan leefstijlbeleid. Samenwerking met gebiedseigenaren en aandacht voor toegankelijkheid zijn nodig om dit breed te benutten, ook voor kwetsbare groepen.</i>                                                                                 |
| Jong beginnen en positieve benadering      | <i>De inzet moet zich richten op jongeren en gezondheid koppelen aan plezier en positieve ervaringen. Denk aan sportieve challenges, kooklessen of speelse themaweken. Zo ontstaat gedragsverandering vanuit motivatie.<br/>Ketenaanpakken zoals Kind naar Gezonder Gewicht verdienen een structurele plek, net als integratie van gezondheidsvaardigheden in het curriculum.</i>                 |
| Toeleiding, toegankelijkheid en vertrouwen | <i>De kern ligt niet in het aanbod, maar in de toegang ertoe. Professionals weten niet altijd waar ze kunnen verwijzen of missen het vertrouwen in het vervolg. Betere communicatie, netwerkvorming en sterke informele relaties zijn cruciaal om toeleiding te verbeteren. Vertrouwen, nabijheid en een sterke sociale infrastructuur vormen de basis waaronder expertise echt effect heeft.</i> |

## 4. Concluderende samenvatting en aanbevelingen

### 4.1 Inventarisatie interne expertise

In Drenthe is brede en diverse expertise aanwezig rondom gezond gewicht en leefstijl. Professionals beschikken over specialistische kennis in voeding, bewegen, mentale gezondheid en gedragsverandering, onder andere ingezet vanuit leefstijlcoaching, diëtetiek en fysiotherapie zowel individueel als in multidisciplinaire trajecten. Beweegprofessionals, zoals buurtsportcoaches, verbinden sport met sociale participatie en armoedebestrijding, en maken bewegen toegankelijk. Er is ook expertise in vroegtijdige leefstijlontwikkeling, met inzet in kinderopvang, onderwijs en jeugdgezondheidszorg, gericht op het stimuleren van gezond gedrag vanaf jonge leeftijd. Verder zijn er netwerken en verbindende functies die sectoren als zorg, onderwijs, sport en welzijn koppelen, beleidsontwikkeling ondersteunen en regionale kennisdeling bevorderen. Tot slot dragen onderzoekers en beleidsprofessionals bij met kennisontwikkeling, evaluatie en het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar praktijk en beleid.

Hoewel er in Drenthe een brede en rijke expertise aanwezig is op het gebied van gezond gewicht en leefstijl, kan de benutting en samenhang daarvan beter. Expertise is soms versnipperd over sectoren en projecten, waardoor kansen voor integrale aanpak en gedeeld leren niet altijd worden benut. Ook blijft veel kennis afhankelijk van individuele professionals en hun netwerken, wat de continuïteit en opschaling<sup>6</sup> kwetsbaar maakt. Dit vraagt om meer structurele verbinding en gezamenlijke strategie om de beschikbare expertise beter te bundelen en zichtbaar te maken.

### 4.2 Borging van interne kennis en expertise

Kennis en expertise worden geborgd via een combinatie van samenwerking in multidisciplinaire teams, vaste overlegstructuren en het gebruik van digitale platforms zoals intranet en MS Teams om informatie toegankelijk te houden. Scholing, buddy-systemen, intervisie en deelname aan pilots versterken de lerende cultuur en helpen bij inwerken en kennisoverdracht. Continuïteit wordt daarnaast geborgd door vaste coördinatoren, netwerkstructuren en het breed inzetten van medewerkers over domeinen heen. Bij vertrek van medewerkers wordt kennis zoveel mogelijk overgedragen via overdrachtsdocumenten, meelooptrajecten en interne scholing, al blijft impliciete kennis vaak kwetsbaar.

Een sterke cultuur van kennisdelen en samenwerken blijkt de belangrijkste buffer om expertise duurzaam binnen de organisatie te verankeren. Hoewel er veel aandacht is voor het borgen van kennis via structuren, digitale systemen en samenwerking, blijft een belangrijk risico dat veel waardevolle expertise sterk persoonsgebonden en impliciet is. Dit maakt organisaties kwetsbaar bij personele wisselingen of bij vertrek van kartrekkers: ervaring, opgebouwde relaties en fijnmazige netwerkkennis zijn moeilijk vast te leggen in documenten of systemen. Ook worden overdrachtsprotocollen en formele borgingsmaatregelen niet altijd consequent toegepast, waardoor er in de praktijk gaten kunnen ontstaan. Dit onderstreept het belang van niet alleen

---

<sup>6</sup> Met opschaling wordt hier bedoeld: succesvolle initiatieven en expertises moeten niet lokaal of persoonsgebonden blijven, maar regionaal worden verbonden, verbreed en structureel ingebed – zodat meer inwoners bereikt worden, kennis duurzaam geborgd blijft en de aanpak integraal deel gaat uitmaken van het regionale beleid en praktijk.

systemen en processen, maar vooral van een stevige leercultuur en gedeeld eigenaarschap binnen teams en organisaties.

Een stevige borging van kennis en expertise is cruciaal binnen het thema gezond gewicht, waar domeinoverstijgende samenwerking de norm is. Door kennis over effectieve preventie, gedragsverandering en gezonde leefomgevingen structureel te delen en verankeren, blijft de gezamenlijke aanpak behouden, ook bij personele wisselingen. Zo wordt gezond gewicht niet afhankelijk van individuen, maar onderdeel van een duurzame, lerende organisatiecultuur.

### 4.3 Organisatie van samenwerking expertises en kennisdeling binnen Drenthe

In Drenthe verloopt samenwerking en kennisdeling via een breed netwerk van zorg-, welzijns-, sport-, onderwijs- en beleidsorganisaties, aangevuld met kennisinstellingen en lokale initiatieven. Expertise wordt benut in zowel formele structuren zoals werkgroepen, coalities en gezondheidsakkoorden, als in informele netwerken, casuïstiekoverleggen en wijkprojecten. Kennisdeling gebeurt via bijeenkomsten, digitale platforms, nieuwsbrieven en praktijkgerichte samenwerking in concrete casussen of programma's. Coördinatoren, buurtsportcoaches en andere verbindende professionals spelen een sleutelrol in het delen van kennis en het leggen van verbindingen tussen domeinen. De samenwerking en kennisdeling zijn deels afhankelijk van persoonlijke inzet en informele relaties, waardoor er kwetsbaarheid ontstaat bij personele wisselingen. Er ontbreekt vaak een structureel overzicht van beschikbare expertise, waardoor kansen voor integrale samenwerking niet altijd worden benut. Dit onderstreept de behoefte aan meer regie, vaste afspraken en een heldere taakverdeling om kennis en samenwerking duurzamer te borgen.

### 4.4 Kansen voor strategie van expertisebeheer

De strategie voor expertisebeheer in Drenthe biedt kansen om de aanwezige diversiteit aan kennis, ervaring en perspectieven beter te benutten door duidelijke regie, vaste aanspreekpunten en sterke ketensamenwerking. Er liggen mogelijkheden om expertise regionaal af te stemmen, maar lokaal eigenaarschap en initiatieven van inwoners te blijven ondersteunen. Onderwijs, professionalisering en kennisdeling kunnen verder worden versterkt via netwerken, scholing en toegankelijke platforms. Ook het verbinden van gezondheid met de leefomgeving, natuur en positieve ervaringen, vooral voor jongeren, wordt gezien als een kansrijke route. Betere toeleiding en toegankelijkheid, met nadruk op vertrouwen en nabijheid, kunnen het gebruik van expertise in de praktijk effectiever maken. De benutting van expertise blijft kwetsbaar door versnippering, informele structuren en het ontbreken van een sluitend overzicht van wie wat doet. Er is een risico dat goede voorbeelden en bestaande kennis onvoldoende gedeeld worden en initiatieven onnodig worden herhaald. Dit onderstreept de noodzaak van meer coördinatie, structurele afspraken en duurzame financiering om expertisebeheer doelgericht en effectief vorm te geven.

## 4.5 Aanbevelingen

Om expertisebeheer in Drenthe effectief vorm te geven en te organiseren, is het belangrijk om bestaande kracht te verbinden met meer structuur, continuïteit en gedeelde verantwoordelijkheid. De onderstaande aanbevelingen geven richting aan hoe kennisbehoud, optimale inzet van experts en effectieve samenwerking voor een gezond gewicht van inwoners versterkt kunnen worden.

**Tabel 4 Aanbevelingen voor Drenthe voor expertisebeheer voor het behouden en stimuleren van gezond gewicht**

| Thema                                                             | Inhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Investeer in centrale regie én behoud lokaal eigenaarschap</b> | <i>Richt een herkenbare, slanke structuur in met vaste aanspreekpunten (ketenregisseurs/regiocoördinatoren), maar zorg voor balans met lokaal eigenaarschap en burgerinitiatieven. Verbind centrale regie met lokale werkgroepen, en benut bestaande netwerken zoals Gezonde Marke. Maak taakverdeling en overdracht expliciet om continuïteit te waarborgen bij personele wisselingen.</i>                                                                                                                                                                                     |
| <b>Versterk kennisdeling, monitoring en borging</b>               | <i>Maak kennisdeling en professionalisering een structureel onderdeel van projecten en regionale samenwerking, zowel tussen professionals als met inwoners. Ontwikkel een toegankelijk provinciaal kennisplatform in aansluiting op landelijke bronnen, zodat kennis vindbaar, gedeeld en duurzaam geborgd wordt. Koppel hier structurele monitoring aan: niet alleen om effectiviteit te meten, maar ook om samen te leren en te verbeteren. Houd de aanpak compact en overzichtelijk door kennisdeling, borging en monitoring als één samenhangend geheel te organiseren.</i> |
| <b>Versterk ketensamenwerking en integraal werken</b>             | <i>Veranker samenwerking tussen zorg, welzijn, onderwijs, sport en leefomgeving als vast onderdeel van de aanpak. Zorg dat praktijkervaring terugvloeit naar beleid en benut goede bestaande voorbeelden. Werk met gezamenlijke verwijsschema's, platforms en casusgericht werken, en betrek onderwijs structureel via bijvoorbeeld de Gezonde School-aanpak.</i>                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Benut lokale kracht en praktijkkennis</b>                      | <i>Maak lokale initiatieven beter zichtbaar en verbind ze actief, zodat overlap wordt voorkomen en samenhang ontstaat. Geef gemeenten, buurtsportcoaches en JOGG-regisseurs een sleutelrol in het signaleren en verbinden. Betrek inwoners en ervaringsdeskundigen niet alleen als doelgroep, maar als mede-uitvoerders, met erkenning van hun kennis en ervaringen.</i>                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Zorg voor duurzame financiering en uitvoeringskracht</b>       | <i>Realiseer structurele financiering via gemeenten, rijk en zorgverzekeraars en voorkom afhankelijkheid van tijdelijke projectmiddelen. Creëer ruimte voor uitvoeringscapaciteit naast strategische sturing. Besteed aandacht aan bestaanszekerheid en de betaalbaarheid van gezonde keuzes. Investeer niet alleen in middelen, maar ook in focus, lef en creativiteit om ambities waar te maken.</i>                                                                                                                                                                          |