



## Integrale samenwerking binnen een gemeente

Welke motiverende factoren, vaardigheden en omstandigheden zijn van invloed op integraal werken aan publieke gezondheid?

## Introductie

### Lokaal integraal gezondheidsbeleid

Om overgewicht effectief aan te pakken is het belangrijk om met verschillende gemeentelijke sectoren samen te werken aan een integrale gezondheidsaanpak. Om dit tot stand te brengen dienen functionarissen van verschillende beleidssectoren op strategisch, tactisch en operationeel niveau zowel functioneel (horizontaal) als hiërarchisch (verticaal) met elkaar samen te werken. In de praktijk blijkt dat deze samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie erg lastig is (Steenbakkers, 2012)<sup>1</sup>.

### Een casus in Limburg

Een Limburgse gemeente heeft in 2009 ervoor gekozen om bewust ruimte te maken voor initiatieven en oplossingen van bewoners en hen meer verantwoordelijk te laten zijn voor de leefbaarheid en gezondheid in hun (dorps)kern. Om dit in praktijk te brengen is een werkwijze ontwikkeld die de afstemming en integrale samenwerking tussen de kernen en de gemeentelijke organisatie kan verbeteren.

In 2012 heeft de gemeente tevens een reorganisatie doorgemaakt, waarmee is beoogd deze onderlinge samenwerking te faciliteren. Er is een structuur ingevoerd waarin ambtenaren van diverse beleidsvelden op één afdeling zitten. In dit onderzoek is gekeken naar factoren die bijdragen aan het implementeren van de nieuwe manier van samenwerken in een veranderende organisatie.

## Vraagstelling

### Proces van integraal werken

De doelstelling van dit onderzoek is om de factoren die van invloed zijn op het proces van integraal samenwerken binnen de gemeente in kaart te brengen. Hierbij is vooral gekeken naar motiverende factoren, vaardigheden en omstandigheden. De volgende vraag stond centraal: Waar liggen verbeterpunten voor interne afstemming en integrale samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie?

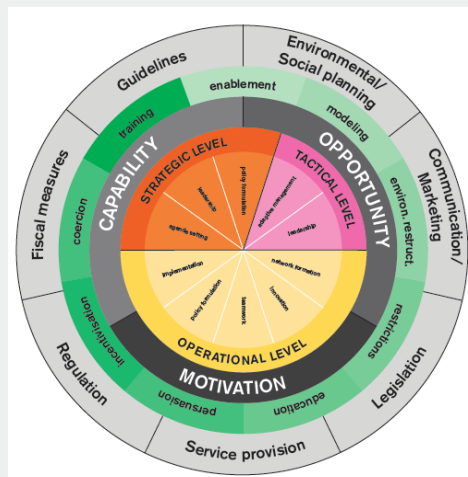
<sup>1</sup>Steenbakkers M. Lokaal integraal gezondheidsbeleid: realistische uitdaging of utopie? Maastricht, 27 september 2012  
<sup>2</sup>Hendriks AM et al. Proposing a conceptual framework for integrated local public health policy, applied to childhood obesity - the behavior change ball. Implement Sci. 2013 Apr 18;8:46.

## Methode

### Kwalitatief onderzoek

In dit kleinschalig kwalitatief onderzoek zijn in april en mei 2012 open semigestructureerde interviews gehouden met 16 medewerkers van de gemeente; 4 wethouders, 1 afdelingshoofd en 10 beleidsmedewerkers van verschillende beleidssectoren. De analyse heeft plaatsgevonden door de uitgewerkte interviews te analyseren. Per geïnterviewde zijn de antwoorden ingedeeld in diverse categorieën en is bekeken hoe ze zich tot elkaar verhouden. Het theoretisch kader dat in dit onderzoek is gebruikt is specifiek ontwikkeld om processen van integraal werken te beschrijven en te verklaren (zie figuur 1). In dit onderzoek is gekeken naar de motivatie, vaardigheden én omstandigheden van integraal samenwerken. Dit is uitgesplitst naar functie en elementen die de onderlinge samenwerking kunnen bevorderen of belemmeren.

Figuur 1. Theoretisch kader, "Behavior Change Ball" (Hendriks et al., 2013)<sup>2</sup>



## Resultaten

### Visie van medewerkers van de gemeente

Onderstaande resultaten zijn een gecategoriseerde en algemene samenvatting van wat bestuurders, afdelingshoofd en beleidsmedewerkers *zelf* in de interviews hebben aangegeven over integraal samenwerken.

Er zijn 22 factoren genoemd die de *motivatie* voor integraal werken bepalen. Onder andere het agenderen en sturen op integraal samenwerken door een leider en het creëren van draagvlak voor integraal samenwerken motiveert medewerkers om ermee aan de slag te gaan. Motiverend is ook het vertrouwen in eigen kunnen, het gevoel van controle en het behoud van de professionele autonomie.

Er zijn 5 *vaardigheden* voor integraal werken genoemd die volgens medewerkers belangrijk zijn voor de uitvoering van integraal werken. Dit zijn kennis over waar anderen binnen de gemeente mee bezig zijn, overeenstemming kunnen vinden met burgers, proces georiënteerd werken, herkennen van raakvlakken met andere beleidssectoren en op basis daarvan gezamenlijke doelen opstellen.

Er zijn 13 *omstandigheden* genoemd die belangrijk zijn voor de uitvoering van integraal werken. Bijvoorbeeld: een open werkcultuur, nieuwe organisatiestructuur, evenredige verdeling van de werkdruk en duidelijkheid over beschikbare tijd en middelen voor integraal werken. Tot slot, hebben afdelingshoofden een belangrijke rol in het aansturen en stimuleren van integraal werken.

## Conclusies

### Gestructureerd overzicht van factoren

De inventarisatie, op basis van de Behavior Change Ball, heeft een gestructureerd overzicht gegeven van factoren die volgens medewerkers van invloed zijn op integraal werken binnen de eigen gemeente. Deze bundeling van aandachtspunten en oplossingsrichtingen geeft richting in de vervolgstappen ter verbetering van de interne samenwerking, maar geeft geen standaard proces beschrijving weer. Momenteel worden de ontwikkelingen in de gemeente nog steeds gevolgd. Op deze manier wordt ook inzicht verkregen in het verloop van de processen en mogelijke factoren die van invloed zijn op lange termijn.

## Aandachtspunten bij dit onderzoek

### Beperkingen van dit onderzoek

- Dit betreft een kleinschalig onderzoek specifiek voor een gemeente. Er kunnen daarom alleen uitspraken gedaan worden over de ontwikkelingen binnen deze gemeente.
- Dit onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek 'Van Fictie naar Actie' voor integrale samenwerking.
- De (tussentijdse) resultaten van onderzoek zijn voortdurend teruggekoppeld naar de praktijk, zodat op basis daarvan de gemeente zelf beslissingen kan nemen over het eigen interne proces (actiebegeleidend onderzoek).
- De gemeente heeft in 2012 een samenvattend rapport gekregen van de resultaten en aanbevelingen uit dit onderzoek. Tevens zijn in januari 2013 de resultaten gepresenteerd voor het bestuur, management en beleidsmedewerkers van de gemeente.

Toelichting: De "Behavior Change Ball" in een dynamisch landschap waarbij de route niet vooraf voorspelbaar is.



## Aanbevelingen voor de gemeenten

Naast specifieke aanbevelingen voor de deelnemende Limburgse gemeente zijn er op basis van de resultaten een aantal algemene aanbevelingen opgesteld om integraal werken binnen een gemeentelijke organisatie te bevorderen:

- Deel (kleine) successen met elkaar,
- Focus op het aanleren van nieuwe gewoonten en werkrouines,
- Geef als afdelingshoofd erkenning voor medewerkers die hun best doen om integraal te werken,
- Train medewerkers in het herkennen van raakvlakken en het opstellen van gezamenlijke doelen,
- Geef duidelijke voorbeelden van situaties waarin onderwerpen integraal zijn opgepakt en in welke voorbeelden het beter had gekund,
- Hou continue aandacht voor integraal werken en spreek elkaar aan op het belang van integraal werken,
- Durf te experimenteren want leren doe je vooral door te doen,
- Geef als MT en bestuur het goede voorbeeld door zelf integraal te werken.

## Colofon

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van ZonMw (projectnummer 204000035) en is onderdeel van CIAO (Consortium Integrated Approach Overweight).



Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van "Klein maar Fijn" onderzoek door Diana Stassen, Masterstudent Health Sciences, Policy, Innovation and Management van de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences van de Universiteit Maastricht gedurende de periode april - augustus 2012, onder begeleiding van promovenda Anna-Marie Hendriks (Academische Werkplaats ZuidLimburg) en Dorien Hodiament, medewerker beleid en onderzoek van GGD Zuid Limburg.

## Meer info?

Meer informatie vindt u in de thesis: Obesity prevention in government; Policy Collaboration between policy sectors within the local government, D. Stassen.

Kijk op [www.academischewerkplaatslimburg.nl](http://www.academischewerkplaatslimburg.nl), [www.ggdzl.nl](http://www.ggdzl.nl) of schrijf naar [academischewerkplaats@ggdzl.nl](mailto:academischewerkplaats@ggdzl.nl)

Voor vragen kunt u contact opnemen met het secretariaat afdeling Kennis en Innovatie van de GGD Zuid Limburg, telefoon: 046 - 850 55 05

Geleen, 2013