



West-Brabant



IJsselland

Zelforganisatie bij de GGD

Een kwalitatief onderzoek naar de randvoorwaarden die nodig zijn om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen een GGD te waarborgen



Claudia Langejans

Januari 2020

Radboud Universiteit Nijmegen

Master bestuurskunde

Op weg naar een organisatie van zelforganiserende teams

“Je moet delen om te vermenigvuldigen”

(Kelly, 1999)

Algemene gegevens

Instelling: Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit: Managementwetenschappen
Opleiding: Bestuurskunde
Specialisatie: Publiek Management



Radboud Universiteit

Afstudeerbegeleider

Coach: Sabina Stiller

Student

Naam: Claudia Langejans
Studentnummer: S1009961
Datum: 6 januari 2020

Contactpersoon GGD IJsselland

Onderzoeksorganisatie: GGD IJsselland
Naam: Jeroen Homburg
Functie: Business Controller

Samenvatting

De hedendaagse samenleving verandert voortdurend. Dit zorgt ervoor dat organisaties steeds meer op zoek gaan naar manieren om effectiever te werken. Het wordt voor organisaties dus des te belangrijker om flexibel in te kunnen spelen op de complexe en dynamische omgeving. Een manier waarop dit kan gebeuren is middels zelforganiserende teams. Het werken in zelforganiserende teams helpt namelijk bij het bereiken van doelen. Hierbij komt er meer regie te liggen bij medewerkers, waardoor ze beter kunnen inspelen op de wensen van klanten. In de praktijk blijkt dat zelforganisatie niet van zelf werkt. Er is daarom ook behoefte aan meer kennis over de manier waarop zelforganiserende teams kunnen worden ingericht om de effectiviteit van de teams te vergroten.

In dit verklarend onderzoek wordt onderzocht welke voorwaarden nodig zijn om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen een GGD-organisatie te kunnen waarborgen. In het theoretisch kader worden de belangrijkste begrippen en theorieën uiteengezet. Er wordt hierbij aansluiting gezocht bij de sociotechniek. Het functioneren van mens en organisatie wordt verbeterd door bij het herontwerpen van taken en processen rekening te houden met de menselijke behoeften. In dit onderzoek wordt effectiviteit gedefinieerd als het realiseren van doelen (Katzenbach & Smith, 1993). Aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie zijn er vijf voorwaarden opgesteld die de effectiviteit van zelforganiserende teams bepalen. De benadering van Van Amelsvoort over de inrichting van zelforganisatie wordt hierbij als uitgangspunt genomen. De vijf voorwaarden betreffen; de taakkenmerken, communicatie, regelvermogen, teamkarakteristieken en leiderschap. Deze factoren zijn onderzocht bij twee GGD-organisaties; GGD IJsselland die net is begonnen met zelforganisatie en GGD West-Brabant die er al enige jaren meewerkt. Door het houden van kwalitatieve interviews met zowel teammanagers als medewerkers en een documentanalyse is informatie verkregen over de aanwezigheid van de factoren en is de effectiviteit van de teams in kaart gebracht. Deze gegevens zijn vervolgens geanalyseerd, waardoor verbanden kunnen worden gelegd en een antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag.

Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat de organisaties verschillend zijn omgegaan met de invoering van zelforganisatie. Als volgt scoren ze ook verschillend op de aanwezigheid van de vijf factoren. Over het algemeen kan worden gezegd dat GGD West-Brabant beter scoort dan GGD IJsselland. Het scoort op alle factoren voldoende en komt daarmee het dichtst bij het beeld zoals dit in de theorie wordt geschetst. Bij GGD IJsselland zijn twee factoren in mindere mate aanwezig. Het gaat om de taakkenmerken en de teamkarakteristieken. Ondanks het verschil in de aanwezigheid van de factoren blijkt dat beide organisaties effectief zijn in het verwezenlijken van doelen. Er kan dus worden geconcludeerd dat niet alle factoren aanwezig hoeven te zijn bij organisaties om te kunnen spreken van effectieve zelforganiserende teams. Er wordt in dit onderzoek dan ook geconcludeerd dat de factoren communicatie, regelvermogen en leiderschap de effectiviteit van een team positief beïnvloedt. De andere twee factoren hebben een minder dan wel geen direct effect op de effectiviteit van een zelforganiserend team. Wel moeten deze resultaten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Er heeft immers een kleine populatie deelgenomen.

Naar aanleiding van de resultaten zijn er voor GGD IJsselland een aantal aanbevelingen te noemen. Een algemene aanbeveling luidt om zelforganisatie concreter te maken door zelforganisatie te definiëren en de visie en doelen beter uit te werken. Op deze manier wordt het voor medewerkers en teams duidelijker waar ze op moeten focussen en hoe ze hun werk zelf kunnen organiseren zodat de doelen worden behaald. Daarnaast wordt aangeraden om nog eens goed te kijken naar integraal managementsysteem dat de organisatie hanteert. Op dit moment wordt het regelvermogen van medewerkers en de communicatie hierdoor belemmerd, wat de effectiviteit van zelforganiserende teams niet ten goede komt.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis wat het resultaat is van mijn afstudeeronderzoek naar de voorwaarden van effectieve zelforganiserende teams. Met deze thesis rond ik de Master Bestuurskunde af met als specialisatie publiek management aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Dit gaat gepaard met gemengde gevoelens. Ik ben blij dat ik de studie succesvol heb afgerond en ben erg trots op het uiteindelijke resultaat. Het doorstuderen aan de universiteit blijkt dan ook een goede keuze te zijn geweest, na de opleiding hbo-bedrijfskunde MER te hebben afgerond. Ik kijk dan ook met een goed gevoel terug op mijn studietijd. Anderzijds is er met het afronden van deze opleiding ook echt een einde gekomen aan mijn leven als student en begin ik nu aan een nieuw hoofdstuk van mijn leven, namelijk 'werken'. Van februari tot en met december 2019 heb ik met plezier gewerkt aan dit onderzoek. Middels een onderzoeksstage bij GGD IJsselland kreeg ik de kans om zelforganisatie in de praktijk te onderzoeken. De keuze voor de gezondheidszorg is zeer positief uitgevallen. Door me te verdiepen in de dynamische omgeving waarin een GGD opereert, heb ik veel meer inzicht gekregen in de ontwikkelingen die zich voordoen binnen en buiten een GGD plaatsvinden.

Bij het voltooien van mijn masterthesis hebben verschillende personen geholpen en daar wil ik hen graag voor bedanken. Als eerste wil ik GGD IJsselland bedanken, waar ik een heel interessant onderzoek mocht uitvoeren over zelforganiserende teams. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider vanuit GGD IJsselland Jeroen Homsburg bedanken voor de mogelijkheid die hij mij heeft geboden om dit onderzoek uit te voeren. Bedankt voor je vertrouwen, toewijding en hulp vanuit de organisatie. Ook wil ik het team O&O bedanken voor het opnemen van mij in jullie team. Ik voelde me al snel thuis. Dank voor jullie betrokkenheid en gezelligheid. Ik kijk met veel plezier terug op een leerzame en leuke tijd bij GGD IJsselland.

Mijn dank is groot voor mijn scriptiebegeleider mevrouw dr. S. Stiller. Gedurende het gehele afstudeerproces heeft zij mij van waardevolle feedback voorzien. Ik wil je bedanken voor de goede begeleiding, adviezen, aanmoedigingen en deskundigheid. Ik heb de feedbackbijeenkomsten met jou altijd als zeer nuttig en fijn ervaren. Dankzij jou is het onderzoek geworden wat het nu is: een onderzoek om trots op te zijn. Daarnaast wil ik mijn medestudenten bedanken voor hun opbouwende feedback gedurende en nieuwe invalshoeken gedurende de feedbackbijeenkomsten.

Daarnaast wil ik de respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Mijn onderzoek had ik nooit kunnen uitvoeren zonder jullie. De grote interesse in mijn onderzoek was fijn. Ik wil dan ook de leidinggevenden en twee medewerkers van GGD IJsselland bedanken voor hun openhartigheid en vertrouwen in mij. In dit verband wil ik GGD West-Brabant ook bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder jullie input was een vergelijking met GGD IJsselland niet mogelijk. Jullie inspireerden mij in hoe zelforganisatie mogelijk is binnen een organisatie. De sfeer, de trots en de gedrevenheid waarmee teamleden hun werk doen heeft mijn enthousiasme voor hun werkwijze versterkt.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor de steun die zij zijn geweest gedurende het hele proces en de interesse die zij in mijn onderzoek toonden. In het bijzonder wil ik mijn zusje bedanken voor haar kritische blik en meedenkende houding wat tot nieuwe inzichten heeft geleid. Ik hoop dat u deze scriptie met belangstelling leest. Dan wens ik u veel leesplezier!

Claudia Langjeans

December, 2019

Inhoud

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Organisatiecontext.....	7
1.2 Probleemstelling	8
1.2.1 Doelstelling.....	8
1.2.2 Vraagstelling	8
1.2.3 Deelvragen	8
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	9
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4 Voorbeschouwing onderzoeksmethode.....	10
1.5 Voorbeschouwing op theoretisch kader	10
1.5.1 Definiëring kernbegrippen	11
1.6 Leeswijzer	11
2. Beleidskader	12
2.1 Wettelijke basis de GGD	12
2.2 Ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg.....	12
3 Theoretisch kader	14
3.1 Oorsprong zelforganisatie	14
3.2 Zelforganiserende teams.....	15
3.3 Redenen voor invoering van zelforganiserende teams.....	16
3.4 Definitie effectiviteit	17
3.5 Factoren voor effectieve zelforganiserende teams	17
3.5.1 Taakkenmerken.....	17
3.5.2 Communicatie	19
3.5.3 Regelvermogen	19
3.5.4 Teamkarakteristieken	20
3.5.5 Leiderschap	21
3.7 Conclusie.....	25
4. Methode	26
4.1 Onderzoeksvraag	26
4.2 Onderzoeksbenadering	26
4.3 Onderzoeksstrategie en caseselectie	26

4.4 Methoden van dataverzameling en – analyse en databronnen	27
4.4.1 Interview	27
4.4.2 Documentenanalyse	29
4.5 Operationalisatie van afhankelijke en onafhankelijke variabelen	29
4.5.1 Operationalisatie	29
4.5.2 Definiëring centrale begrippen	31
4.6 Kwaliteitscriteria	31
5. Analyse	33
5.1 Casusbeschrijving	33
5.2 Resultaten	35
5.2.1 Aanwezigheid van factoren	36
5.3.2 Effectiviteit	60
6. Conclusie en discussie	65
6.1 Conclusie	65
6.2 Discussie	66
6.2.1 Theoretische reflectie	66
6.2.2 Methodologische reflectie	67
6.3 Aanbevelingen	68
Literatuurlijst	71
Bijlages	75
Bijlage 1 Vragenlijst interviews	75
Bijlage 2 Toelichting Interviewpersonen	78
Bijlage 3 Doelen Organisatieontwikkelagenda	80
Bijlage 4: Doelstellingen GGD West-Brabant 2018 en 2019	81
Bijlage 5: Prestaties op indicatoren van teams GGD West-Brabant	93
Bijlage 6: Doelstellingen agenda publieke gezondheid	101
Bijlage 7: Voorgenomen activiteitenplanning	106
Bijlage 8: Organisatiedoelstellingen Bestuursagenda 2017- 2018	108

1. Inleiding

Dit hoofdstuk zal u inleiden in het onderzoek betreffende de effectiviteit van zelforganiserende teams. Dit inleidende hoofdstuk beschrijft de aanleiding, probleemstelling, doel- en vraagstelling van dit onderzoek, de kernbegrippen en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer, waarin de opbouw van deze scriptie is weergegeven.

1.1 Aanleiding

De samenleving om ons heen verandert in rap tempo. We leven in een wereld waarin nieuwe ontwikkelingen elkaar snel opvolgen (Katzenberg & Smith, 1993). Deze onvoorspelbaarheid en hoge snelheid van ontwikkelingen zorgt ervoor dat de omgeving van organisaties dynamisch en veranderlijk is. Dit vraagt van organisaties een snel reactievermogen om de gestelde doelen te bereiken en zo waardevol te blijven in de toekomst. Organisaties zijn dan ook op zoek naar nieuwe, flexibele organisatiestructuren die de effectiviteit waarborgen. Bestaande, klassieke organisatiemodellen- en structuren sluiten namelijk niet meer aan bij de huidige netwerk samenleving waarin organisaties zijn beland (Duit, 2016). Om flexibel in te kunnen spelen op de veranderende omgeving is het noodzakelijk dat organisaties veranderingen aanbrengen in hun interne organisatie zodat hun adaptieve vermogen wordt vergroot. (Dijkstra & Feld, 2012). Middels een flexibele organisatiestructuur als zelforganisatie is het mogelijk om effectiever te gaan werken. Zelforganisatie krijgt daarom de laatste jaren veel aandacht. Het fenomeen zelforganisatie wordt gekenmerkt door het feit dat medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen en klanten centraal staan. Medewerkers kunnen door meer regelvermogen sneller reageren op wensen van de klant, kansen en bedreigingen. Zij weten immers als geen ander wat belangrijk is voor klanten. (Berenschot, 2014) Hierdoor stimuleert het een beweging van “medewerkers beheersen en controleren” naar “kundige professionals vertrouwen.” Echter blijkt het in de praktijk nog niet zo eenvoudig te zijn om een nieuwe manier van werken en organiseren te ontwikkelen en te implementeren in een bestaande traditionele organisatie (Dijkstra & Feld, 2012). In traditionele organisaties worden nieuwe organisatievormen als zelforganiserende teams parallel geïntroduceerd naast bestaande organisatievormen. Deze al aanwezige organisatievormen vertonen meestal bureaucratische en hiërarchische kenmerken en kennen een aansturingsvorm van command & control, wat zich uit in veelal van boven opgelegde regels en weinig inbreng van medewerkers. Er bevindt zich dan een spanningsveld in de organisatie tussen enerzijds controleren en anderzijds zelf organiseren.

1.2 Organisatiecontext

Dit spanningsveld tussen enerzijds aansturing en anderzijds zelforganisatie is nu ook terug te zien bij de onderzoeksorganisatie GGD IJsselland. GGD IJsselland is een gemeenschappelijke regeling van en voor elf gemeenten in Overijssel. GGD IJsselland werkt aan de bescherming en bevordering van de publieke gezondheid voor deze gemeenten (GGD IJsselland, 2018a). Hun missie luidt dan ook ‘*GGD IJsselland voor een gezonde samenleving*’.

Continue doorontwikkeling van de organisatie is voor GGD IJsselland een cruciale voorwaarde om als organisatie in te kunnen spelen op de veranderende omgeving en om in de toekomst van meerwaarde te kunnen zijn en blijven. GGD IJsselland heeft de laatste jaren dan ook veel veranderingen op zich af zien komen. Te denken valt aan nieuwe wet- en regelgeving, decentralisaties in het sociaal domein, ontwikkelingen rondom de omgevingswet en een veranderende visie op gezondheid, die meer aandacht besteed aan thema’s als positieve gezondheid, en preventie. Om de wendbaarheid van de organisatie te vergroten heeft GGD IJsselland eind 2017 een breed ontwikkelplan opgesteld. De gehele organisatieontwikkeling focust zich op twee zaken, namelijk intern en externe veranderingen. Vanwege de beschikbare tijd van het onderzoek richt dit onderzoek zich alleen op het interne gedeelte. Hier geeft de organisatie dan ook de meeste prioriteit aan, omdat eerst intern alles op orde moet zijn voordat gekeken kan worden naar het externe

gedeelte met onder andere samenwerking van andere partners. Het interne gedeelte van de organisatieontwikkeling bevat een verandering in de organisatiestructuur, zodat de organisatie wendbaarder wordt en sneller kan inspelen op veranderingen. De eerste grote stap hiervoor is per 1 januari 2019 gezet in de vorm van het invoeren van zelforganiserende teams. Echter heeft de organisatie de implementatie van zelforganiserende teams nog niet duidelijk uitgewerkt en weergegeven. Het gaat om het definiëren van en de mate van zelforganisatie, kaders, rollen, leiderschap en de vorm van sturen. Het werken met zelforganiserende teams vergt namelijk een andere vorm van sturen, rapporteren, leidinggeven en organiseren dan dat binnen de organisatie gewend is. Er ontstaat daardoor op sommige onderdelen in de organisatie een spanning tussen enerzijds de bestaande controle en sturing op teams en anderzijds de zelforganiserende teams dat zich ogenschijnlijk kenmerkt door tegengestelde uitgangspunten als vertrouwen en autonomie. Volgens wetenschapsonderzoeker Robert Simons (1995) die de paradox zelfsturing vs. aansturing heeft bestudeerd schuurt het concept zelfsturing vaak met traditionele hiërarchieën en managementconcepten. Zo vraagt de ontwikkeling naar meer autonomie juist om meer aansturing gericht op visie, kaders, cultuur en faciliteren. De organisatie zoekt dus naar de juiste vorm en mate van sturen, faciliteren, kaderen passend bij de principes van zelforganisatie, waarin teams effectief zijn.

In de zoektocht naar de meest effectieve vorm van organiseren vraagt GGD IJsselland zich af hoe de ontwikkeling van een organisatie met meer ruimte voor zelforganisatie, eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap samen gaat en er uit ziet met bestaande concepten als controle en het halen van organisatiedoelen. Hoe kan het management de medewerkers blijven beïnvloeden om de doelen van de organisatie te behalen zodat de organisatie bestuurbaar blijft, maar waarbij de organisatie voldoende autonomie biedt aan medewerkers in het kader van zelforganisatie. Verder wil de GGD in dit verband onderzoeken op welke wijze er verder invulling gegeven kan worden aan zelforganiserende teams waarbij rekening wordt gehouden met de huidige organisatiecontext, maar ook dat er wordt gewerkt aan de doelen van de GGD zodat de maatschappelijke meerwaarde zichtbaar wordt voor gemeenten. Belangrijk is om te onderzoeken wat wel en niet werkt bij een verdere invulling van zelforganiserende teams.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit verklarende onderzoek is om de kennis over de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen GGD te vergroten, door de voorwaarden voor een effectieve zelforganisatie inzichtelijk te maken. Om vervolgens met deze kennis aanbevelingen te doen en advies te geven voor een verbetering van een verdere invulling van zelforganisatie binnen de organisatie. De GGD zou dit advies met aanbevelingen kunnen gebruiken, zodat er onder de managers en teammanagers een gesprek plaatsvindt over hoe zelforganisatie verder geïmplementeerd kan worden.

1.2.2 Vraagstelling

De vraagstelling die uit de doelstelling volgt is:

“Welke voorwaarden zijn nodig om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen de organisatie van een GGD te waarborgen?”

1.2.3 Deelvragen

Om een antwoord te geven op deze vraagstelling zijn de volgende theoretische en empirische deelvragen opgesteld.

Theoretische deelvragen

- *Welke factoren bepalen de effectiviteit van zelforganiserende teams?*
- *Hoe verhouden autonomie en sturing zich in een organisatie met zelforganiserende teams?*
- *Hoe wordt het leiderschap binnen zelforganiserende teams vormgegeven?*

Empirische deelvragen

- *In hoeverre zijn de factoren voor effectiviteit vanuit de theorie op dit moment aanwezig binnen GGD IJsselland en GGD West-Brabant?*
- *In hoeverre is er sprake bij GGD IJsselland en GGD West-Brabant van effectieve zelforganiserende teams?*
- *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen GGD IJsselland te vergroten?*

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

GGD IJsselland is altijd op zoek naar verbeteringen voor de interne organisatie. In kader van de nieuwe interne organisatieontwikkeling heeft GGD IJsselland per 1 januari de organisatiestructuur veranderd door zelforganiserende teams in te voeren in de organisatie. Echter is het concept zelforganisatie nog niet duidelijk uitgewerkt in de organisatie. Voor de GGD is dit onderzoek dan ook relevant omdat het inzicht biedt in de werking en effectiviteit van zelforganiserende teams binnen de organisatiecontext van de GGD IJsselland. Het zal dan ook handvaten geven over hoe GGD IJsselland het concept zelforganisatie verder kan invullen waarbij rekening wordt gehouden met de organisatiecontext.

Als er geen onderzoek plaatsvindt, kan dit ertoe leiden dat GGD IJsselland op dezelfde wijze doorgaat met zelforganisatie. Dit kan een eenzijdig beeld zijn. En in de praktijk betekent dit dat de randvoorwaarden voor een effectieve invoering van het concept zelforganisatie mogelijk kunnen ontbreken. Te denken valt aan het ontbreken van kaders en wat de rol van een medewerker binnen een zelforganiserend team betekent. Ook heerst er geen eenduidig beeld over de betekenis van het concept zelforganisatie in de organisatie. Deze factoren kunnen leiden tot een inefficiëntie, want er wordt ogenschijnlijk op dit moment niet optimaal gebruik gemaakt van het concept zelforganisatie omdat het tegengestelde uitgangspunten kent dan die gewend zijn in de organisatie.

Gezien de werkwijze zelforganisatie nog niet zo lang van kracht is en het mogelijk een grote verandering voor de medewerkers heeft betekend, is het interessant voor de GGD om te weten hoe zij de werkwijze ervaren. Dit schetst namelijk een beeld over wat het werken in een zelforganisatie betekent voor medewerkers en wanneer volgens hen zelforganisatie effectief is. Door dit terug te koppelen kan het onderzoek hen meer inzichten opleveren over zelforganisatie.

Door het geven van aanbevelingen kan dit onderzoek de implementatie van zelforganisatie versnellen, doordat er een duidelijk beeld wordt gecreëerd aan welke punten GGD IJsselland extra moet werken. Het is goed om te weten wat werkt binnen de organisatie en wat niet werkt en wat de organisatie nodig heeft. Op deze manier kan de organisatiestructuur worden verbeterd en is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd in de toekomst.

Naast dat het onderzoek relevant is voor GGD IJsselland, is de hoofdvraag van dit onderzoek breed opgesteld. Waardoor de uitkomst van dit onderzoek ook relevant is voor andere GGD'en. Andere GGD'en krijgen namelijk ook te maken met de vraag hoe ze de wendbaarheid van de organisatie kunnen vergroten om zo in te spelen op de veranderende wensen in de maatschappij. Een manier is dus door het invoeren van zelforganiserende teams. Deze GGD'en zullen dan ook worstelen met de vraag hoe ze de effectiviteit van zelforganiserende teams kunnen waarborgen en krijgen

vermoedelijk ook te maken met het implementeren van zelforganisatie in een traditionele organisatiestructuur.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Voor de wetenschap is dit onderzoek ook van belang. Met dit onderzoek wordt namelijk getracht een bijdrage te leveren aan bestaande theorieën over zelforganisatie in het publieke domein. Er zal specifiek worden gekeken naar hoe zelforganisatie binnen de context van GGD IJsselland effectief vormgegeven moet worden. Zelforganisatie als onderwerp is vanuit meerdere vakgebieden benaderd namelijk; bestuurskunde, arbeidspychologie, organisatiekunde en bedrijfskunde. Het onderzoek levert daardoor een bijdrage aan zowel de sociale wetenschappen als ook aan de managementwetenschappen met als discipline de bestuurskunde, omdat de GGD een publieke instelling is.

In de internationale en Nederlandse literatuur zijn veel onderzoeken te vinden over de effectiviteit van zelfsturende teams, wat in basis verschilt van een organisatie met zelforganiserende teams. In de internationale literatuur zijn er echter wel onderzoeken te vinden over zelforganiserende teams (self-organizing teams), maar in de Nederlandse literatuur is weinig onderzoek verricht naar de effectiviteit van zelforganiserende teams. Dit onderzoek beoogd dan ook iets toe te voegen aan de kennisontwikkeling van de Nederlandse literatuur rondom de effectiviteit van het onderwerp zelforganiserende teams in het publieke domein. Een meerwaarde van dit onderzoek is de toepassing op een publieke organisatie als de GGD. Veel onderzoeken betreffende zelforganisatie richten zich op het bedrijfsleven waar toch andere voorwaarden een rol kunnen spelen bij de effectiviteit van zelforganiserende teams. Deze verdieping in de publieke sector voegt dan ook waardevolle kennis toe aan de huidige stand van de wetenschap.

1.4 Voorbeschouwing onderzoeksmethode

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij GGD IJsselland. Dit is dan ook de organisatie waar middels dit onderzoek uitspraken over worden gedaan. Voor dit onderzoek zal er een kwalitatieve onderzoeksmethode worden gehanteerd, waarbij een onderzoeksstrategie van triangulatie van verschillende databronnen wordt gebruikt. Er wordt data verzameld bij zowel de onderzoekseenheid GGD IJsselland als bij de GGD West-Brabant, die als casus dient voor een vergelijkende casestudy. Deze vestiging van de GGD is gekozen, omdat GGD West-Brabant een langere periode werkt met zelforganiserende teams. Hierdoor kan er worden onderzocht wat wel en niet werkt en kan vervolgens worden onderzocht wat GGD IJsselland nodig heeft voor een verdere invulling. Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie en wat er verbeterd kan worden is gekozen om een aantal interviews te houden bij medewerkers en managers van GGD IJsselland. Deze interviews zullen ook inzicht geven in de effectiviteit van zelforganiserende teams, de betekenissen en ervaringen die medewerkers en managers hebben bij zelforganisatie. Het aantal interviews hangt af van het aantal respondenten dat zicht heeft op de huidige situatie. Eén van de geïnterviewden is de directeur van GGD IJsselland, omdat zij een eigen visie van zelforganisatie heeft over hoe zelforganiserende teams binnen de context van de GGD IJsselland effectief kunnen werken. Ook worden er interviews gehouden bij GGD- West Brabant ook hier zal het aantal interviews afhangen van de personen die zicht hebben gehad op het implementatieproces van zelforganiserende teams. Daarnaast wordt er data verzameld door documenten te verzamelen en te analyseren, waardoor er triangulatie plaatsvindt.

1.5 Voorbeschouwing op theoretisch kader

Het theoretisch kader zal inzicht geven in de belangrijkste literatuur, een verheldering van concepten verschaffen en daarnaast voor achtergrondinformatie en ondersteuning van het onderzoek zorgen. Als eerst zal vanuit de theorie het begrip en de oorsprong van zelforganisatie worden belicht. Daarna

zal vanuit de literatuur het verschil tussen zelfsturing en zelforganisatie worden belicht. Vervolgens zal er in de literatuur worden gezocht naar factoren die de effectiviteit van zelforganiserende teams bepalen. De theorie van Van Amelsvoort & Scholtes (2000) wordt als uitgangspunt genomen, waarbij het op verschillende punten wordt aangevuld met andere theorieën. Het management control system dat Simons (1995) heeft ontwikkeld zal de theorie betreffende het leiderschap binnen zelforganisatie aanvullen. Aan de hand van deze literatuur zullen de drie theoretische deelvragen worden beantwoord en wordt er een basis gelegd voor de analyse.

1.5.1 Definiëring kernbegrippen

Effectiviteit van zelforganiserende teams: Zelforganiserende teams leveren een bijdrage aan het verbeteren van de prestaties van de organisaties, zodat de doelen van de organisatie worden gerealiseerd en de meerwaarde (voor de gemeente) zichtbaar wordt.

Zelforganiserend team: Een relatief vaste groep medewerkers in een organisatie, die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, waarbij het doel is bepaald door het management (Tjepkema, 2003).

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie begint met een inleidend hoofdstuk waarin de aanleiding en probleemstelling worden beschreven. In het volgende hoofdstuk is het beleidskader beschreven. Hierin wordt een verdieping op de context van de GGD gegeven. Hoofdstuk drie beschrijft het theoretisch kader van dit onderzoek, waar antwoord wordt gegeven op de theoretische deelvragen. Ook zal het inzicht bieden in de belangrijkste literatuur rondom zelforganisatie. In hoofdstuk vier is de methodologie van dit onderzoek verder uitgewerkt, waarna in hoofdstuk vijf de resultaten van de dit onderzoek staan beschreven. Hierin wordt er antwoord gegeven op de empirische deelvragen. Ten slotte wordt in de conclusie de centrale vraagstelling beantwoord van dit onderzoek en worden verdere aanbevelingen gegeven. Ook vindt er in dit hoofdstuk de discussie plaats. Alle gebruikte bronnen zijn te vinden in de literatuurlijst. Aan het einde van het rapport bevinden zich de bijlages.

2. Beleidskader

2.1 Wettelijke basis de GGD

De gemeentelijke gezondheidsdienst (verder GGD genoemd) is een dienst waarover iedere gemeente volgens de wet moet beschikken om een aantal taken op het gebied van publieke volksgezondheid uit te voeren (GGD GHOR, 2019). De GGD'en zijn tegenwoordig eigendom van gemeenten en voeren taken uit voor alle gemeenten in hun werkgebied (Andersson Elffers Felix, 2017). Hierdoor zijn de gemeenten zowel eigenaar als opdrachtgever. Naar besluit van de regering is in 2011 het aantal GGD'en teruggebracht tot vijftientig GGD'en. Deze vallen grotendeels overeen met de veiligheidsregio's.

De taken van de GGD zijn vastgelegd in de wet publieke gezondheid (Wpg) die in 2008 is ingevoerd (Andersson Elffers Felix, 2017). Met deze wet bleven gemeenten beleidsvrijheid houden om taken over te hevelen naar de GGD. Voorheen vielen de taken uiteen in verschillende wetten en ministeriële regelingen. De WPG is de wettelijke basis voor de GGD en zorgt voor een uniformering bij de GGD'en. De taken die een GGD volgens deze wet moet uitvoeren zijn zeer divers.

De wettelijke taken van de GGD zijn (GGD Hollands Noorden, 2019);

- Jeugdgezondheidszorg (inclusief logopedie en uitvoeren van rijksvaccinatieprogramma.)
- Medische milieukunde
- Technische hygiënezorg
- Bevolkingsonderzoeken
- Epidemiologie
- Gezondheidsvoorlichting
- Infectieziektebestrijding
- Tuberculosebestrijding
- Kinderopvang
- Seksuele gezondheid
- Geneeskundige hulpverlening in de regio (GHOR)

Naast het wettelijke takenpakket kent de GGD ook een regionale invulling (Andersson Elffers Felix, 2017). Bij de regionale invulling verschilt het takenpakket per regio, omdat de lokale gemeentes kunnen kiezen hoe ze de taken willen invullen. Het kan dan gaan om taken als; ambulancezorg, reizigersvaccinaties, forensisch geneeskunde, gezondheidsscreenings, publieke gezondheid asielzoekers en de zorg voor zorgvermijders. De GGD richt zich dus in brede zin op bedreigingen voor de gezondheid (van risico's in de kinderopvang tot de dreiging van het zika- virus) en op bedreigingen vanuit de samenleving door grote gezondheidsproblemen (van klassieke epidemieën tot bijvoorbeeld de dreiging door overgewicht en verslavingen).

2.2 Ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg

Gedurende de periode na de invoering van de Wpg in 2008 was de omgeving van de GGD met betrekking tot wetgeving redelijk stabiel (Andersson Elffers Felix, 2017). De laatste tijd heeft de GGD veel veranderingen op zich af zien komen, waardoor de GGD'en zich hebben moeten herpositioneren. Eén van de oorzaken is de decentralisatie in het sociaal domein. Gemeenten hebben nieuwe taken erbij gekregen op het gebied van jeugdzorg, zorg aan langdurige zieken en werk en inkomen, die voorheen door provincies en rijk werd uitgevoerd. Het gaat hierbij om drie wetten; WMO, participatiewet en jeugdwet. Zo zijn gemeenten vanaf 2015 met invoering van de nieuwe WMO verantwoordelijk voor het ondersteunen van de zelfredzaamheid en participatie van mensen met een beperking en chronisch psychische problemen. Dit is namelijk op de veranderende eisen binnen de maatschappij gericht om mensen zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving te houden. Het doel van de participatiewet is om meer mensen aan het werk te krijgen en deze te

ondersteunen, ook degene met arbeidsbeperking. De jeugdwet houdt in dat gemeenten hulp bieden aan kinderen tot 18 jaar. Bij de inrichting van deze nieuwe taken spelen GGD'en een rol.

Andere veranderingen die zich hebben voorgedaan bij GGD'en is de intrede van de nieuwe omgevingswet. Deze wet vraagt om het meewegen van gezondheid en veiligheid in het opstellen van een omgevingsvisie en het afwegen van ruimtelijke vraagstukken. Zo is de GGD bij sommige gemeenten betrokken bij het opstellen van een omgevingsvisie, wat betekent dat verbinden van werk met andere partners des te belangrijker is. Daarnaast heeft de GGD haar visie op gezondheid moeten veranderen omdat het beeld van een klassieke GGD waar je heen gaat voor vaccinatie of controle niet meer recht doet aan de hedendaagse organisatie. De GGD als organisatie is zich aan het verbreden. Thema's als positieve gezondheid, preventie en gezondheidsbevordering en een brede kijk op welzijn en welbevinden zijn de laatste tijd veel belangrijker geworden (Lysias, 2018). Dit komt door het huidige regeerakkoord dat op het gebied van preventie, zorg en gezond leven roept om meer inhoud. Vandaar dat het strategisch inhoudelijk vermogen en vakmanschap van professionals van GGD'en erg belangrijk is geworden. Ten slotte zijn de gemeentelijke budgetten sinds de economische crisis krappere geworden. De budgetten bewegen namelijk mee met de Rijksbegroting. Als gevolg hiervan maken gemeenten scherpere keuzes. Dit kan betekenen dat gemeenten hun GGD'en opdracht geven andere taken uit te voeren of taken op een andere wijze uit te voeren. De taken die een GGD uitvoert blijven hierdoor sterk afhankelijk van de context van een gemeente (Andersson Elffers Felix, 2017).

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader belicht. Er zullen belangrijke begrippen en onderzoeken uit de literatuur worden behandeld die verband houden met het begrip zelforganisatie. Om zelforganisatie beter te begrijpen wordt de definitie die gehanteerd wordt in dit onderzoek toegelicht evenzo als de oorsprong en ontwikkeling van het begrip. Daarna zullen redenen om zelforganiserende teams in te voeren aanbod komen. Ook wordt er toegespitst op onderzoeken betreffende de effectiviteit van zelforganiserende teams. Hierbij wordt de definitie van effectiviteit belicht. Vervolgens zullen de factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van zelforganiserende teams worden beschreven. In de paragraaf betreffende leiderschap wordt bekeken hoe het leiderschap binnen zelforganiserende teams vormgegeven moet worden en wordt er antwoord gegeven op de theoretische deelvraag hoe autonomie en sturing zich in een organisatie met zelforganiserende teams verhouden. Aan het einde van dit hoofdstuk zal duidelijk zijn welke factoren volgens de theorie bevorderend werken dan wel belemmerend werken voor de effectiviteit van zelforganiserende teams.

3.1 Oorsprong zelforganisatie

Zelforganisatie als organisatieconcept is niet nieuw. In Nederland hebben we een rijke traditie op dit gebied. Maar de Amerikaanse Follett (1926) legde als eerst de basis voor zelforganiserende teams met haar vijf managementprincipes. Volgens haar moet het management zoveel mogelijk individuen bij de besluitvorming betrekken en medewerkers de ruimte geven om naar eigen inzichten te handelen. In dit kader heeft zij het over 'power with' in plaats van 'power over'. Als gevolg hiervan zullen medewerkers gemotiveerd zijn en zullen ze het gewenste gedrag vertonen wat leidt tot positieve effecten voor de organisatie (Follett, 1926). Deze managementprincipes zijn belangrijke kenmerken van zelforganisatie.

Het concept zelforganisatie is afgeleid van zelfsturing en kent zijn oorsprong vanuit de sociotechniek. De sociotechniek is een toegepaste wetenschap die zich inzet voor het verbeteren van het functioneren van zowel de mens als de organisatie door middel van aanpassing of fundamenteel herontwerp van werkprocessen en organisatie van de techniek of diensten en van de menselijke arbeidstaken (Van Eijnatten, 1992). De sociotechniek kent elementen vanuit de human relations beweging, namelijk dat de mens centraal staat. Maar kent ook elementen uit de beweging van het scientific management waar technische aspecten centraal staan door een sterke rationalisering en beheersing volgens vaste regels en procedures. De grondleggers van de sociotechniek zijn Trist & Bamforth (1951). In Engeland onderzochten zij steenkolenmijnen in South Yorkshire, die werkten met kleine autonome werkgroepen van acht mijnwerkers. Zij kwamen tot de conclusie dat de acht mijnwerkers verantwoordelijk waren voor het gehele koolwinningsproces. Deze organisatievorm was door de mechanisatie van de industriële revolutie volledig verdwenen en stond lijnrecht tegenover het concept van scientific management. In 1955 voerden Trist en collega's van het Tavistock instituut veldexperimenten uit met deze afwijkende werkvorm door zelfsturende teams in te voeren bij de mijnen van Durham (Trist, 1956). Conclusie was dat zelfsturende teams effectief zijn in situaties waarin onzekere en onveilige omstandigheden een rol spelen omdat medewerkers hun eigen taakin-vulling konden doen. Ook kwamen ze tot de conclusie dat zowel het tegelijk optimaliseren van sociale en technische systemen de prestaties van een organisatie worden verbeterd. Deze theorie van Trist is gebaseerd op andere theorieën van onder andere Bion (1949) die onderzoek deed naar leiderloze groepen en Lewin (1947) die onderzoek deed naar groepsbesluitvorming.

In de derde ontwikkelingsfase van de sociotechniek, de periode 1973 tot heden, ook wel de "moderne sociotechniek" hebben Nederlandse onderzoekers een grote bijdrage geleverd aan de sociotechniek en mede ook aan zelforganisatie. De grondlegger van deze moderne sociotechniek is De Sitter (1974). Hij kwam tot de conclusie dat sociale en technische systemen moeten worden gezien als een integraal systeem en niet als losse subsystemen. Ook heeft hij de aanzet gegeven tot

de 'lerende organisatie'. Hierin is het noodzakelijk dat medewerkers voldoende vrijheid krijgen van het management. Gerard Endenburg (2002) ontwikkelde een besluitvormingsmodel op basis van gelijkwaardigheid. Eckart Wintzen (2007) heeft de celfilosofie ontwikkeld. Deze laatste twee hebben waardevolle lessen op papier gezet voor zelforganiserende teams.

3.2 Zelforganiserende teams

GGD IJsselland geeft de voorkeur aan zelforganisatie en niet aan zelfsturing. In deze paragraaf wordt duidelijk wat het verschil is.

Zelfsturing en zelforganisatie zijn twee begrippen die in de praktijk regelmatig door elkaar worden gehaald. Dit kan verwarring en problemen in de aansturing en samenwerking veroorzaken. Het is niet zo vreemd dat beide begrippen door elkaar worden gehaald, omdat er niet één standaard definitie bestaat voor een zelforganiserend en /of zelfsturend team. Zo zijn er veel definities van zelfsturende en zelforganiserende teams te vinden in de literatuur, die elkaar in sommige gevallen tegenspreken. De verwarring omtrent zelforganisatie wordt mede veroorzaakt doordat het makkelijk in verband wordt gebracht met zelfbestuur van medewerkers of volledige inspraak en zelfredzaamheid. Toch verschillen beide begrippen wel wezenlijk van elkaar.

Een zelfsturend team is:

"Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerkt, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere grote hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel dat het team zelf bepaalt. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het hele werkproces (bijvoorbeeld: problemen oplossen, proces optimaliseren)." (Tjepkema, 2003)

Een zelforganiserend team is:

"Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten. Op basis van een gemeenschappelijk doel dat van tevoren vaststaat, bepaalt het team hoe dit wordt bereikt." (Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes, 2003)

Naar aanleiding van de voorgaande definities ligt het verschil tussen zelforganisatie en zelfsturing in het feit dat het doel bij zelforganisatie wordt bepaald door een manager en bij zelfsturing krijgt het team het regelvermogen om het doel en het proces te sturen. Het team kan dan worden gezien als proceseigenaar en kan daardoor zelfstandig beslissingen nemen. Bij zelforganiserende teams heerst er meer controle vanuit de organisatie, omdat de organisatie het doel kan bepalen. De overeenkomst is dat bij beide concepten het team bepaalt hoe het doel wordt gerealiseerd.

Om te laten zien dat er in de literatuur geen eenduidige definitie van zelforganisatie te vinden is, wordt het model van Hackman weergegeven. Hackman (1987) heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit, samenstelling en aansturing van beide teams. Op basis van de autonomie dat een team heeft maakt hij een vergelijking tussen soorten teams. Hij onderscheidt drie typen.

1. Traditionele teams

Deze teams dragen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de toegewezen taken.

Management is verantwoordelijk voor:

- Monitoren en aansturen van de te behalen resultaten
- Structureren en verdeling van de taken
- Vormgeven en bewaken van kaders van gewenst gedrag
- Samenstelling van het team
- Organiseren van de context waarin de werkzaamheden plaatsvinden (beloning, training, informatie)

2. Zelfsturende teams

Deze teams dragen zelf de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de toegewezen taken als:

- Monitoren en aansturen van de behalen resultaten
- Structureren en verdeling van de taken
- Vormgeven en bewaken van kaders van gewenst gedrag

Het management is verantwoordelijk voor de samenstelling van de teams en het organiseren van de context waarin de werkzaamheden plaatsvinden.

3. Zelforganiserende teams

Deze teams dragen dezelfde verantwoordelijkheid als zelfsturende teams + de verantwoordelijkheid voor samenstelling van het team. Het organiseren van de context waarin de werkzaamheden plaatsvinden is de verantwoordelijkheid van het management.

Volgens dit model hebben zelforganiserende teams meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan zelfsturende teams. Het management heeft bij deze definitie van zelforganiserende teams minder te zeggen. Ze hebben juist minder controle in tegenstelling tot de voorgaande definitie van Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes waar enige controle zit op zelforganiserende teams omdat het doel is bepaald door het management. Hackman zegt daarentegen niks over een te bepalen doel. Hij heeft het over capaciteiten en bevoegdheden van een team. Er kan dus worden geconcludeerd dat er in de literatuur verwarring bestaat over wat de definitie is van een zelforganiserend team. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes als uitgangspunt genomen, omdat deze omvattender is en het doel wel meeneemt.

3.3 Redenen voor invoering van zelforganiserende teams

De laatste jaren is het concept zelfsturende teams en zelforganisatie middels zelforganiserende teams populair om toe te passen in organisaties, met name in de zorg en bij de overheid is de laatste jaren een hype. Onderzoek van Rijnconsult (2016) wees uit dat het invoeren van zelfsturende teams hoog op de agenda staat bij veel organisaties. De vraag die uit deze populariteit voortkomt is: Wat maakt dat deze concepten interessant zijn voor organisaties? De redenen voor organisaties om te kiezen voor zelforganiserende teams variëren. De belangrijkste redenen worden hieronder getoond (Van Amelsvoort, 1999; Alblas & Wijsman 2013, Lelieveld & Vink (2000); Kuipers & Van Amelsvoort, 1990)

- Het verhogen van flexibiliteit/ wendbaarheid van organisatie, zodat het beter kan inspelen op een veranderende omgeving
- Het verhogen van betrokkenheid van medewerkers bij het realiseren van organisatiedoelstellingen
- Het verhogen van de arbeidstevredenheid
- Het verhogen van de productiviteit en het verlagen van kosten
- Het aanbrengen van een vereenvoudiging in de aansturing van mensen en processen
- Het verhogen van de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van het personeel
- Het vergroten van de klantgerichtheid
- Het benutten van talent

- Het afnemen van ziekteverzuim

Volgens van Amelsvoort (1994) is er een verschuiving gaande in de redenen waarom organisaties met zelforganisatie beginnen. Vroeger was het voldoende om efficiënt te produceren en kwamen de redenen voor zelforganiserende teams veelal uit efficiency oogpunt, het besparen op het management en ondersteunende diensten. Nu hebben organisaties ook te maken met een veranderende omgeving en wisselende eisen van klanten. Daarom zijn wendbaarheid en klanttevredenheid steeds meer redenen voor organisaties om te kiezen voor zelforganiserende teams. Verder is het invoeren van zelforganiserende teams vanuit het perspectief van de medewerkers van belang. Door verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en medewerkers uiteenlopende taken te geven zoals (uitvoerende, controlerende en plannende taken), krijgt het werk meer kwaliteit, wordt talent benut en zal de arbeidstevredenheid en betrokkenheid toenemen.

3.4 Definitie effectiviteit

In deze paragraaf wordt het begrip 'effectiviteit' van zelforganiserende teams gedefinieerd. Volgens Katzenbach en Smith (1993) wordt de effectiviteit van een team gedefinieerd als: *"De mate waarin gezamenlijke inspanningen bijdragen aan het behalen van teamdoelen"*.

Campion, Medsker & Higgs (1993) definiëren teameffectiviteit aan de hand van drie variabelen; productiviteit, tevredenheid en het oordeel van de manager.

Klijn, Steijn & Edelenbos (2010) zeggen dat doelen en percepties van actoren kunnen veranderen gedurende het interactieproces. Om de effectiviteit toch te meten moet er worden gekeken naar de mate waarin er geleerd is.

Hackman & Wageman (2005) definiëren teameffectiviteit aan de hand van drie dimensies;

- Output van een team die tegemoet komt aan de kwantiteit, kwaliteit en tijdigheid
- Groepservaring die een bijdrage levert aan de persoonlijke welzijn en leren van teamleden
- Processen die een bijdrage geven aan de ontwikkeling aan samenwerkingscapaciteiten van teamleden.

Naar aanleiding van de hierboven genoemde definities van effectiviteit wordt voor dit onderzoek aansluiting gezocht bij de definitie van Katzenbach en Smith. Effectiviteit wordt voor dit onderzoek gedefinieerd als; de mate waarin organisatie en teamdoelen worden bereikt.

3.5 Factoren voor effectieve zelforganiserende teams

In deze paragraaf worden factoren benoemd die de effectiviteit van zelforganiserende teams bepalen. In de voorgaande paragraaf is effectiviteit gedefinieerd als de mate waarin team-organisatiedoelen worden bereikt. Het kan gaan om factoren die een rol spelen bij het ontwerpen van teams evenwel als bij de implementatie van teams.

Verschillende auteurs hebben onderzoek gedaan naar de effectiviteit van zelforganiserende teams. Ieder van hen komt tot een lijst van factoren of condities, die inzichten geven in het succesvol implementeren van zelforganiserende teams binnen een organisatie. Zodat er uiteindelijk gesproken kan worden van effectieve zelforganiserende teams, die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De benadering van Van Amelsvoort en Scholtes (2000) betreffende de negen ontwerpprincipes wordt als uitgangspunt genomen, omdat deze erg omvattend is. Op verschillende punten in deze paragraaf heeft de auteur van dit onderzoek de benadering van Van Amelsvoort aangevuld of verdiept door elementen uit andere onderzoeken toe te voegen.

3.5.1 Taakkenmerken

Om de effectiviteit van zelforganiserende teams te bevorderen zijn er een aantal kenmerken met betrekking tot de taken die teams uitvoeren. Het gaat dan om de wijze waarop uitvoerende processen zijn geregeld. Als eerste dienen de taken compleet te zijn (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000). Een teamtaak is compleet als een team de bevoegdheid krijgt over het plannen van het

proces, bijsturen van het proces, het oplossen van problemen/ verstoringen in het werkproces, het bewaken/ verbeteren van teamprestatie. Als tweede dienen taken duidelijke grenzen te hebben. Het moet voor een team duidelijk zijn welke taken onder haar verantwoordelijkheid vallen en waar een ondersteunende staf of manager over gaat. Door de grenzen in te kaderen weet een team wat wel of niet in het bereik ligt van het team en op welke taken de verantwoording afgelegd moet worden (Van Amelsvoort, Kommers & Scholtes, 2003). Ook binnen een team kunnen er door middel van het toedelen van rollen grenzen worden ingekaderd welke taken onder de verantwoordelijkheid vallen van een medewerker. In het verlengde hiervan moet een taak gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000). Teamleden weten dan waarop ze worden afgerekend. Wanneer dit onduidelijk is, kan het team niet ter verantwoording worden geroepen. De teamleider heeft hierin een belangrijke rol door onduidelijkheid weg te nemen en vanaf het begin duidelijk te zijn wat hij/ zij verwacht van teamleden met betrekking tot taken. Als vierde vormt de teamtaak een afgerond geheel van onderling sterk samenhangende activiteiten (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000). In dit geval vertonen de taken van de teamleden onderling afhankelijkheid. Teamleden zijn in het werkproces afhankelijk van elkaar om persoonlijke- en organisatie-doelen te kunnen bereiken. Aangezien taken zo samenhangen kunnen teamleden elkaar aanvullen, wat bijdraagt aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ten slotte moeten de taken van een zelforganiserend team zowel uitvoerende als regelende of controlerende werkzaamheden bevatten, hierdoor krijgt het werk meer inhoud en wordt de flexibiliteit van het team vergroot (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes 2003). Om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten is het van belang dat teamleden multi-inzetbaar zijn. Dit betekent dat de inzetbaarheid van teamleden wordt vergroot door het verbreden van het takenpakket en door uitvoerende taken te rouleren. Als gevolg hiervan kunnen groepsleden alle taken verrichten zowel uitvoerende als controlerende werkzaamheden en zijn ze in staat elkaars werk over te nemen. Bij afwezigheid van teamleden worden taken opgevangen door eigen teamgenoten. Een instrument dat gebruikt kan worden om de uitvoerende flexibiliteit te vergroten is een fleximatrix (. Een fleximatrix is een schema waarin de uitvoerende en regeltaken afgezet worden tegen de medewerkers in het team. Zo wordt een taak gekoppeld aan een persoon die deze taak kan uitvoeren. Voor taken waar weinig flexibiliteit is zullen teamleden moeten worden opgeleid.

De soort taken dat een team kan uitvoeren is afhankelijk van de mate van autonomie en daarmee de fase waarin een team zit. Een team in fase 1 zal alleen verantwoordelijk zijn voor uitvoerende en makkelijke regeltaken, maar naar mate een team zich verder ontwikkelt naar fase 4 is het verantwoordelijk voor uitvoerende, controlerende, leiderschapstaken en planningstaken. In figuur 1 is afgebeeld welke taken een team kan uitvoeren in welke fase. Hieruit valt op te merken dat zelforganiserende teams veel taken oppakken die voorheen door een leidinggevende of ondersteunende stafdiensten werden uitgevoerd, zoals werving en selectie van teamleden of aankoop van materiaal.

<i>Verantwoordelijkheid(sgebied)</i>	<i>Mate van autonomie</i>
1. Compensatie- en beloningsbeslissingen	
2. Disciplinaire maatregelen	
3. Performance appraisal van teamleden	Niveau 4
4. Product aanpassingen en -ontwikkeling	80%
5. Budgetteren	
6. Ontwerp van de faciliteiten	
7. Aankoop van apparatuur	Niveau 3
8. Kiezen van teamleiders	60%
9. Vakanties inroosteren	
10. Cross-functioneel teamwerk	
11. Werving en selectie van teamleden	Niveau 2
12. Contact met externe klanten	40%
13. Contact onderhouden met leveranciers	
14. Continue verbeteringen	
15. Kwaliteitszorg	Niveau 1
16. Plannen van productie	20%
17. Onderhoud en reparatie van apparatuur	
18. Elkaar opleiden	
19. 'Housekeeping'	

Figuur 1: Verantwoordelijkheden zelforganiserende teams per fase (Wellins, Byham & Wilson, 1991)

Aangezien niet alle taken door het gehele team kunnen worden uitgevoerd zijn volgens Radema (2001) teamleden zelfverantwoordelijk voor een taakverdeling. Als regel geldt dat niet specialistische, routinematige taken naar de teams worden overgedragen (Progression People, 2018). Het gaat om de volgende ondersteunende HR- taken als (vakantie) planning, het kortdurende verzuim, opleidingen en werving. Activiteiten waar specialistische kennis van wet- en regelgeving of het vakgebied wordt gevraagd of die raken aan de kaders van de organisatie, vervult een coach of de afdeling HR .

3.5.2 Communicatie

Het feit dat zelforganiserende teams vaak mislukken, ligt veelal aan problemen in de communicatie. Te denken valt aan het gebrek aan onderling vertrouwen, lange communicatielijnen en dat teamleden niet zeggen wat ze denken. Een cruciale factor voor de effectiviteit van zelforganiserende teams is de openheid van communicatie (Doorewaard en Nijs, 1999). Het gaat om de communicatie binnen teams als de communicatie naar andere teams en afdelingen toe. Teamleden krijgen middels open communicatie de kans om te groeien, doordat ze met elkaar discussiëren worden knelpunten inzichtelijk gemaakt. Het resultaat van een open communicatie is dat er duidelijkheid wordt gecreëerd en onderlinge relaties worden behouden, wat bijdraagt aan doelbereiking en een betere samenwerking. Volgens Lafasto & Larson (2001) zijn teamleden die open zijn beter in staat om met problemen om te gaan doordat ze problemen zien en bespreken. Verder helpt een open communicatie bij het creëren van een omgeving waarin mensen vrij zijn om te zeggen wat hun bezighoudt en bevordert het een open uitwisseling van ideeën. Dit is met name belangrijk bij zelforganiserende teams. Bij de ontwikkeling van teams naar een zelforganiserend team zullen teamleden tot een andere manier tot elkaar komen te staan. Teamleden krijgen een andere invulling van werkzaamheden, moeten intensiever samenwerken, tonen leiderschap en leren kritisch naar zichzelf en anderen kijken. In z'n situatie is open communicatie van belang. Het gaat dan om feedback kunnen geven en ontvangen, naar elkaar willen luisteren en elkaar met respect behandelen. Bij zelforganiserende teams is het van belang dat teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn en dus ook prestaties met elkaar neerzetten. Open communicatie helpt dan om elkaar goed te kunnen begrijpen, maar ook om elkaars prestaties te controleren en te leren middels feedback geven. Echter geven mensen niet zo graag feedback aan anderen, omdat ze het lastig vinden om kritiek te geven (Porath, 2016). Wanneer werknemers duidelijke informatie over hun werkprestaties ontvangen, hebben ze een betere algemene kennis van het effect van hun werkactiviteiten op de vastgestelde doelen en weten ze welke acties ze moeten nemen om hun productiviteit te verbeteren. Daarbij zal door het wegvallen van de traditionele leidinggevendenden steeds meer worden verwacht dat teamleden individueel opereren, initiatief nemen en direct communiceren met andere teams en afdelingen (Dijkstra& Feld, 2012).

3.5.3 Regelvermogen

Voor effectief werken in zelforganiserende teams is het van belang dat zo min mogelijk zaken van bovenaf zijn vastgelegd, zodat het regelend vermogen in het team zo groot mogelijk is (Alblas & Wijsman, 2013). Ook van Amelsvoort en Scholtes (2000) benadrukken dat een team voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden moet krijgen om een groepstaak zelfstandig uit te kunnen voeren. Om van zelforganiserende teams te spreken is er enige mate van eigen bevoegdheden nodig. Van Amelsvoort (2000) heeft het dan over het plannen van het proces, bijsturen van het proces, het oplossen van problemen/ verstoringen in het werkproces, het bewaken/ verbeteren van teamprestatie. Het team beschikt dan over de mogelijkheid (interne en externe speelruimte) om de groepstaak zelfstandig te regelen en uit te voeren. Hiermee bedoelen Van Amelsvoort en Scholtes (2000) dat het team voldoende speelruimte krijgt voor de uitvoering van de groepstaak binnen de kaders die door het management in dialoog met het team is opgesteld. Zo beschikt het team over eigen werkruimte, middelen en sluiten de beheer- bestuursystemen aan bij de verantwoordelijkheid voor het werkproces, taken en de zelfstandigheid van teams. Deze aansluiting is van belang om te

beschikken over de juiste managementinformatie en daarmee zelf te kunnen sturen op de gebieden waar het team verantwoordelijk voor is. Deze definitie van Amelsvoort en Scholtes komt overeen met wat Hackman & Oldman (1975) verstaan onder regelvermogen, namelijk de mate waarin een baan voor de werknemer vrijheid en onafhankelijkheid biedt om werk te plannen en werk te bepalen. Volgens hen zorgt het hebben van autonomie ervoor dat je verantwoordelijk bent voor de werkresultaten en dat de werknemerstevredenheid toeneemt.

Daarnaast gaat het regelvermogen om de mate van zelfsturing dat van teamleden kan worden verwacht. Van Amelsvoort & Scholtes (2000) maken onderscheid in vier varianten van zelfsturing: 1. Team beslist zelf, 2. Team beslist in overleg met management, 3. Team geeft advies, 4. Team heeft geen invloed op de beslissing.

De Sitter, Dankbaar & Hartog (1989) spreken over twee regelcapaciteiten. Als eerste het interne regelcapaciteit, de mate waarin de medewerker zelf zijn werkwijze kan kiezen. De tweede is het externe regelcapaciteit, de mate waarin de werknemer zelf het werk kan aanpassen. Bij een zelforganiserend team is sprake van zowel interne als externe regelcapaciteit dat aan het team wordt toebedeeld. Buyse (1987) vindt dat naast regelcapaciteit ook speelruimte de mogelijkheid geeft om bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken.

Afhankelijk van de aard van het werk, de fase waarin een organisatie zich bevindt voor het invoeren van zelforganiserende teams, het soort organisatie, de capaciteiten van teamleden of wat men verstaat onder zelfsturend kan de mate van autonomie van een team verschillen (Foussert, 1996). De ene organisatie kiest er daarom voor alle taken aan het team over te laten, terwijl andere organisaties besluiten de managementtaken niet over te hevelen. Aangezien de organisatie nog niet zo ver is (Progression people, 2018).

3.5.4 Teamkarakteristieken

In hoeverre een zelforganiserend team effectief is, hangt mede af van factoren binnen het team. Als eerste heeft de omvang van een team effect op de prestaties van het team. De teamomvang hoort zo te zijn dat het team een bijdrage kan leveren aan de organisatie, niet kwetsbaar is, voldoende speelruimte heeft, maar ook snel de goede beslissingen kan nemen (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000). De optimale teamomvang bestaat uit minimaal vier personen tot maximaal twintig personen. Bij meer dan twintig personen bestaat het risico dat het team uiteenvalt in subgroepen, maar ook dat de besluitvorming traag verloopt. Bij minder dan vier personen wordt een team kwetsbaar als een teamlid uitvalt. Kommers en Dresen (2010) zijn gedetailleerder in de teamomvang. Volgens hen is een teamgrote optimaal tussen de acht en twaalf personen om de werkzaamheden uit te voeren.

Ten tweede heeft de samenstelling van het team invloed op de effectiviteit (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000). Om een positieve werksfeer te behouden en ervoor te zorgen dat iedereen zich inzet, is bij het samenstellen van een team uiterste voorzichtigheid op zijn plaats. De organisatie moet rekening houden met een divers team. Er moet een goede verdeling zijn in competenties, leeftijd, man-vrouw, persoonlijkheid en etniciteit, want teams met diversiteit zijn innovatiever, creatiever en kunnen het beeld van wat geldt als normaal binnen het team doen veranderen (groupthink) en een nieuwe manier van denken binnen een groep tot stand brengen (Janis, 1972). Deze nieuwe manier kan effectiever zijn, waardoor meer doelen worden bereikt. Veel diversiteit binnen een team betekent ook dat er veel verschillend talent en kennis is binnen het team. Dit heeft weer invloed op het bereiken van doelen (Page, 2007).

Ten derde moeten teamleden om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken actief en goed met elkaar samenwerken, zodat er een coöperatief samenwerkingsstructuur wordt gevormd (Van Amelsvoort, 2000). Belangrijk voor de samenwerking is dat medewerkers ondanks een duidelijke

rolverdeling elkaar als gelijkwaardig beschouwen. LaFasto & Larson (2001) hebben onderzocht dat er een verband bestaat tussen doelbereiking en de samenwerking tussen teamleden. Effectieve samenwerking vereist wederzijdse betrokkenheid, wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen in elkaar (Lewin, 1951). Om een omgeving te creëren waar medewerkers elkaar vertrouwen, erkennen en gewaardeerd voelen, moeten medewerkers zich sociaal verbonden voelen met anderen. Dit gebeurt als medewerkers elkaar ondersteunen, aanmoedigen, elkaars capaciteiten erkennen. Deze sociale steun bevordert de samenwerking, gezamenlijke inzet en een gevoel om verantwoordelijkheid te delen (Carson, Tesluk, & Marone, 2007).

Ten vierde moet er binnen het team een veilige sfeer gecreëerd worden (De Moor, 1995). Voor individuele medewerkers vraagt het werken in zelforganiserende teams veel. Binnen een zelforganiserend team gelden dezelfde regels en voorwaarden als binnen een normaal team, wat betreft samenwerken, rollen en één doel hebben. De extra dimensie is dat sturing, planning en beslissingen en verantwoording in het team komen te liggen (Van Amelsvoort, 2000). De angst voor deze nieuwe taken als mede de angst voor het onbekende kan voor teamleden leiden tot een onveilige situatie, wat het samenwerken in teams belemmert. Voor teamleden kan de nieuwe situatie met zelforganiserende teams hogere eisen stellen aan het werk. Te denken valt aan een vergroting en verbreding van het inhoudelijk vakmanschap, planningstechnieken, sociale vaardigheden en leiderschapsvaardigheden. Het werken in zelforganiserende teams vraagt van teamleden ook om meer initiatief te nemen. Niet elk teamlid kan deze taakeisen aan en bovendien is niet iedere medewerker geschikt om te werken in een zelforganiserend team (Katzenbach & Smith, 1993). Door middel van de waarden openheid, wederzijds vertrouwen en respect voor andere teamgenoten centraal te stellen creëert een organisatie een veilige sfeer, waarin iedere medewerker optimaal kan werken en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

3.5.5 Leiderschap

In deze sub paragraaf wordt er antwoord gegeven op de twee theoretische deelvragen die zijn opgesteld. Het gaat om de deelvragen “Hoe verhouden autonomie en sturing zich in een organisatie met zelforganiserende teams” en “Hoe wordt leiderschap vormgegeven binnen zelforganiserende teams”. Daarnaast is leiderschap een cruciale factor voor de effectiviteit van zelforganiserende teams.

Waarom leidinggevende

Het lijkt erop dat bij het begrip zelforganiserende teams geen sturing en leiderschap meer nodig is. Dit komt doordat zelforganisatie geassocieerd wordt met een zekere mate van zelfsturing en zelfstandigheid. Medewerkers mogen zelf het werk inrichten, managen, sturen en hebben dus geen leidinggevende meer nodig. Dit is echter niet het geval. Volgens van Amelsvoort & Scholtes (2000) lijkt dit een paradox dat een team geen leidinggevende nodig heeft, maar is dit niet het geval. Uit Europees onderzoek blijkt juist dat zelforganiserende meer aansturing nodig hebben dan veelal wordt gedacht (Rijnconsult, 2016). Het volledig autonoom werken is daarnaast onmogelijk en onwenselijk, doordat organisaties en teams in contact staan met de omgeving (De Leede, 1997). Almekinders (2006) is het hiermee eens en zegt *“Een geheel autonoom team is niet alleen fictie, maar is ook vanuit sociotechnisch perspectief niet wenselijk, omdat het team taken uitvoert binnen de context van de organisatiedoelen”*. Een team vereist een leider mede omdat die zich bezig houdt met zaken als interne en externe afstemming tussen het team en de organisatie. Dit komt overeen met de theoretische definitie van leiderschap. *Het in lijn brengen en aansturen van het gedrag van medewerkers gericht op het bereiken van de doelen van de organisatie* (Simons, 1995.)

Rol leidinggevende

De rol van een leidinggevende is onder te verdelen in drie basisrollen (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000); - Leider

Deze rol heeft betrekking op de leidinggevende die een visie heeft over waar het team in de toekomst moet staan. De leidinggevende draagt deze visie uit naar het team en inspireert teamleden om zich in te zetten voor de organisatie. De effectiviteit van een zelforganiserend team wordt mede bepaald door het hebben van een duidelijke visie en doel. Door teamleden bij het opstellen van doelen te betrekken, raken teamleden gemotiveerder en zal dit de effectiviteit verhogen (West, 2004).

- Manager

De leidinggevende als manager stuurt aan op resultaten, lost problemen tussen teams op, focust op het verbeteren van werkprocessen en schept externe voorwaarden als de afstemming tussen het team met andere teams of afdelingen van de organisatie.

- Coach

Deze rol kent een onderverdeling tussen coaching op de individu en coaching op het team. Bij coaching is het belangrijk dat teamleden bewust worden van hun gedrag en effecten en dat er verantwoordelijkheid wordt genomen inzake een gedragsverandering als gedrag niet leidt tot gewenste resultaten. Coaching op individu gaat om het begeleiden van teamleden in individuele ontwikkeling, ondersteunen van teamleden door het scheppen van voorwaarden en het aanmoedigen van gewenst gedrag. Een belangrijk taak van de coach aan het begin van zelforganisatie is om te kijken naar de werk-privé balans van individuen. Medewerkers die enthousiast en bevlogen zijn over zelforganisatie hebben vaak een groot verantwoordelijkheidsgevoel en zijn geneigd door te werken in de eigen tijd. De taak voor de coach is om deze medewerkers te ondersteunen. Coaching op teamniveau gaat over het stimuleren van de teamontwikkeling door samenwerkingspatronen te herkennen en het aanduiden van verantwoordelijkheden die het team en individuen moeten nemen. Teamleden moeten leren hoe ze omgaan met nieuwe bevoegdheden die worden overgedragen.

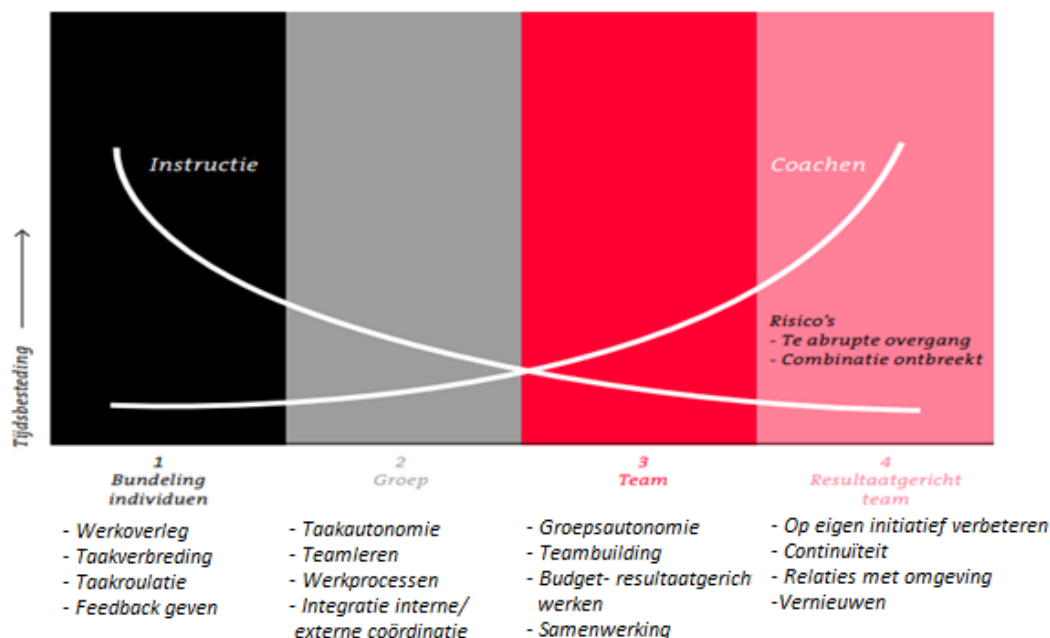
Bij de overgang van een traditionele organisatievorm die top-down is gestructureerd naar een organisatievorm met zelforganiserende team is de rol van de leidinggevende en diens sturingsvorm aan verandering onderhevig (Fousert, 1996). In Tabel 1 is het verschil tussen een traditionele baas en een teamcoach te zien.

Tabel 1: Verschil tussen traditionele baas en teamcoach (Fousert, 1996)

Traditionele baas	Teamcoach
Controleren	Ondersteunen/ vertrouwen
Extrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie
Regelen	Voorwaarden creëren
Dirigeren	Aanmoedigen
Intern gericht	Extern gericht
Routinematige taken	Niet routinematige taken
Operationeel	Tactisch, strategisch
Beheren/ kopiëren	Innoveren/ experimenteren
Gericht op individu	Gericht op team
Op werkwijze gericht	Op resultaat gericht
Korte termijn	Lange termijn

Als gevolg van de verschuiving zal de verdeling tussen de rollen; leider, manager en coach ook gaan veranderen. Vroeger lag de focus meer op de rol van manager en bij zelforganiserende teams zal de focus meer komen te liggen bij de rol van coach. Dit wil niet zeggen dat de andere rollen niet belangrijk zijn of niet worden uitgevoerd. Het is juist de mix tussen deze rollen die zorgt dat een leider van een zelforganiserend team effectief functioneert.

Het leidinggeven aan een zelforganiserend team is afhankelijk van de fase waarin een team zich bevindt. Van Amelsvoort & Scholtes (2000) hebben een fasenmodel ontwikkeld voor de invoering en ontwikkeling van zelforganiserende teams. Er kunnen tijdens dit proces vier fasen worden onderscheiden. Iedere fase wordt gekenmerkt door een groei in groepsdynamiek, het takenpakket en verantwoordelijkheden. Voor het leidinggeven aan zelforganiserende teams kan het model als leidraad worden genomen. Per ontwikkelingsfase verandert zowel het takenpakket als de houding van de leidinggevende. Ook geeft het model antwoord op de vraag wanneer de tijd rijp is om bepaalde bevoegdheden en verantwoordelijkheden over te dragen naar een team. Zo verandert de rol van een leider wanneer het team zich meer ontwikkelt naar zelforganiserend zijn. In de opstartfase moet het team nog veel geholpen worden en ligt de verantwoordelijkheid voor teamprestaties bij de teamleider. De rol die een teamleider in deze fase aanhoudt is nog erg traditioneel hij staat boven het team en stuurt het team door instructies te geven. Vervolgens zal naar mate het team meer zelfstandig taken kan uitvoeren de traditionele rol veranderen naar een sturend teamlid via coachend supervisor naar ondersteunend/ delegerend toezien leader (Fousert, 1996). In figuur 2 is te zien hoe de leidersrol verandert per fase van sturen naar coachen.



Figuur 2. Verandering leiderschapsstijl (Progression People, 2018)

Sturingsinstrumenten

De traditionele leider wordt gekenmerkt als 'the boss' die medewerkers beveelt, stuurt, instrueert en controleert (Fousert, 1996). Er is een eenzijdige communicatie, waarbij er geen ruimte is voor inspraak van medewerkers. Het traditionele sturingsmechanisme wordt gekenmerkt door controle zie Tabel 2. Er wordt top down gestuurd op resultaat, waarbij formele procedures, regels en het behalen van targets centraal staat. Op deze manier probeert de leider het gedrag van medewerkers te beïnvloeden, zodat de doelen worden bereikt. Bij zelforganiserende teams transformeert de leider van een baas naar een coach, omdat bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd naar het team. De leider stuurt en instrueert daar waar het team dit zelf niet kan, maar centraal staat het ondersteunen en faciliteren van het team, zodat het team taken zelf kan uitvoeren en goed kan functioneren. Er is sprake van tweezijdige communicatie, teamleden worden betrokken bij besluiten of mogen zelf besluiten maken. De leider van een zelforganiserend team staat niet boven het team, maar staat binnen het team. Het leiderschap kan twee varianten aannemen. Als eerste is er een vast persoon die het leiderschap op zich neemt. Bij de tweede variant wordt het leiderschap niet als functie gezien, maar als een rol binnen het team dat kan rouleren van persoon (Dijkstra & Feld,

2013). Het moderne sturingsmechanisme is gebaseerd op vertrouwen. Bij vertrouwen gaat het om vrijheid geven aan medewerkers, zodat er ruimte is voor creativiteit en experimenten. In Tabel 2 is te zien dat er horizontale coördinatie plaatsvindt, waarbij medewerkers elkaar wederzijds beïnvloeden

Tabel 2: Verschil in sturingsmechanismen tussen controle en vertrouwen (Dijkstra & Feld, 2013)

Traditionele sturingsmechanisme 'controle'	Modern sturingsmechanisme 'vertrouwen'
Schriftelijke taakstellingen en targets	Gedeelde visie en persoonlijk commitment
Aanwijzingen/ Richtlijnen	Vertrouwen/ Empowerment
Controle op nakomen afspraken	Afspraak is afspraak
Procedures en regels	Normen, waarden, tradities en cultuur
Realiseren van vooraf bedacht plan	Dynamische afstemming met omgeving
Gedetailleerde rapportages	Mondeling contact
Top-down sturing, Bottom up-verantwoording	Horizontale wederzijdse beïnvloeding
Planmatige innovatie	Continue innovatie
Formeel	Informeel
Beperkingen en kaders	Vrijheden voor experimenteren
Sturen op resultaat	Sturen op gedrag
Verticale coördinatie	Horizontale coördinatie

Om te komen tot een organisatievorm waarbij zelforganiserende teams effectief functioneren is het van belang dat er een mix bestaat tussen de traditionele en moderne sturingsmechanisme en tussen de rollen leider, coach en manager. Er moet volgens Van Delden (1992) een evenwicht bestaan tussen aansturen en zelfsturing. Beide vormen zijn namelijk nodig voor het behalen van doelen. Dit komt overeen met het management of control raamwerk dat Robert Simons (1995) heeft ontwikkeld, ook wel 'levels of control' (genaamd in het Engels). Simons heeft het raamwerk ontwikkeld om de twee uitersten van organisatiebesturing te integreren, enerzijds sturing/ beperking en anderzijds vrijheid/ vertrouwen. Hij geeft aan dat een manager sturingsinstrumenten moet gebruiken die enerzijds kaderstellend zijn, zodat medewerkers gedrag vertonen dat bijdraagt aan de doelen. En anderzijds moet een manager sturingsinstrumenten gebruiken, die stimuleren tot creatief ondernemerschap. Simons geeft aan dat niet alleen de moderne kenmerken nodig zijn, maar ook kenmerken van de traditionele manier zijn bepalend voor het succes van zelforganisatie. *"Sturing en zelforganisatie bepalen het succes van de organisatie. Zonder ruimte voor sturing ontaarden zelfs de beste intenties in chaos en is het maar afwachten welke resultaten bereikt worden. Zonder ruimte voor zelfsturing is de motivatie creativiteit en zelfstandigheid van medewerkers ver te zoeken."* Het gaat volgens Simons om het beheersen van vier spanningen; vrijheid vs. beperking, machtiging vs. verantwoording, top down aansturing vs. bottom-up creativiteit en experimenteren vs. efficiency. Deze schijnbare tegenstellingen zijn te realiseren door vier 'hefbomen voor control' toe te passen. Dit zijn belief systems, boundary systems, diagnostic control systems en interactive control systems. Het model stuurt aan op de volgende sturingsinstrumenten; cultuur, kaders, faciliteiten en visie. Er staat bij iedere hefboom één sturingsinstrument centraal. De eerste twee hefbomen betreffen de sturing en de laatste twee betreffen zelfsturing.

Er kan met betrekking tot leiderschap worden geconcludeerd dat de rol van een leidinggevende is veranderd als het gaat om zelforganiserende teams en dat deze rol op verschillende manieren vormgegeven kan worden. Van belang is dat de wijze waarop een leidinggevende zijn rol vormgeeft, moet passen binnen de organisatiestructuur, maar ook afhankelijk is van de ontwikkeling die het team doormaakt. Daarnaast is het van belang dat er een mix bestaat tussen de rollen leider, coach en manager. Alleen zal de verdeling tussen de rollen veranderen naar meer coachend. Wel is er zowel aansturing nodig via kaders, maar ook vrijheid voor medewerkers om creativiteit te stimuleren.

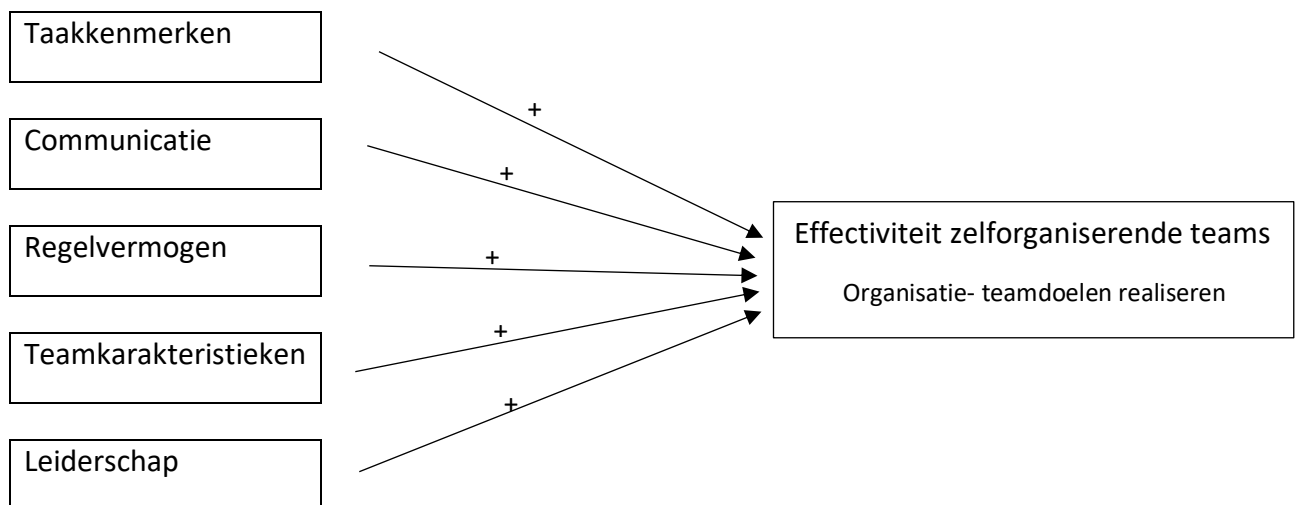
3.7 Conclusie

In de voorgaande paragrafen zijn verschillende factoren beschreven en uiteengezet, die invloed hebben op de effectiviteit van zelforganiserende teams. In onderstaand schema worden de factoren overzichtelijk weergegeven en samengevat. In dit schema zijn ook de sub factoren onder de factoren te zien. Hiermee dient het schema als een brug tussen het theoretisch en het methodologisch kader. Ook is in deze paragraaf een conceptueel model te vinden.

Tabel 3: Schematisch overzicht van factoren die de effectiviteit van zelforganiserende teams bepalen

Taakkenmerken	Taakvariatie
	Taakinhoud
Communicatie	Open communicatiecultuur
	Omgang tussen medewerkers en teams
Regelvermogen	Mate zelfsturing
	Regelcapaciteit
Teamkarakteristieken	Teamsamenstelling
	Teamsamenwerking
	Veilig werkklimaat
Leiderschap	Verhouding ten opzichte van team
	Houding leidinggevende

Conceptueel model



Figuur 3. Conceptueel model o.b.v. de principes van zelforganiserende teams (Van Amelsvoort & Scholtes, 2000)

4. Methode

In het vorige hoofdstuk is de theoretische verantwoording aanbod gekomen. In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording behandeld, waarbij aandacht wordt besteed aan de aanpak en uitvoering van het onderzoek. Als eerste wordt de onderzoeksvraag dieper bekeken. Vervolgens worden de onderzoeksbenadering en onderzoeksmethodes beschreven. Daarna komen de bronnen die zijn gebruikt aanbod en de wijze waarop de bronnen worden ontsloten en geanalyseerd zal worden beschreven. Als laatste wordt er ingegaan op de kwaliteitscriteria's in termen van validiteit en betrouwbaarheid.

4.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt:

“Welke voorwaarden zijn nodig om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen de organisatie van een GGD te kunnen waarborgen?”

In dit onderzoek is sprake van verklarend/ vergelijkend onderzoek. Door twee GGD-organisaties die van elkaar verschillen met elkaar te vergelijken, kan worden verklaard welke voorwaarden nodig zijn om te komen tot effectieve zelforganiserende teams. Daarnaast zal er in dit onderzoek ook sprake zijn van praktijkgericht onderzoek. Op dit moment is er bij GGD IJsselland behoefte aan kennis ter verbetering van de effectiviteit van zelforganiserende teams in de praktijk. Om de effectiviteit van de teams te waarborgen, zullen er aanbevelingen worden gegeven over hoe GGD IJsselland zelforganisatie verder moet invullen. Dit onderzoek is ten slotte deductief van aard, er wordt aansluiting gezocht bij de al bestaande theorieën die beschreven staan in het theoretisch kader.

4.2 Onderzoeksbenadering

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek is gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een sociaal verschijnsel in de werkelijkheid (Bleijenbergh, 2013, p2). De nadruk bij kwalitatief onderzoek ligt op betekenisverlening, ervaringen of verhalen van mensen, gedrag van mensen en de context van het verschijnsel.

Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat meer diepgaande informatie nodig was over de betekenissen die medewerkers zelf geven aan zelforganisatie. Daarbij levert het kennis op over de wijze waarop een medewerker de situatie beleeft en welke beweegredenen een medewerker heeft bij een antwoord. Ook is het van belang dat bij kwalitatief onderzoek de context van het sociaal verschijnsel zelforganisatie centraal wordt gesteld. Dit is met name van belang bij het vergelijken van de twee casussen, GGD IJsselland en GGD West- Brabant. Als laatste geven interviews inzicht in verschillen tussen teams. Op dit moment zijn er vermoedens dat er verschillen zitten tussen teams in zelfstandigheid en sturing. Dit verschil valt toe te schrijven aan het feit dat teams in een andere fase van teamontwikkeling zitten. Hierdoor zullen teams verschillend denken over hoe zelforganisatie tot nu toe verloopt. Dit uit zich in een verschil over een verdere invulling als mede een verschil in interpretatie van het begrip zelforganisatie. Met behulp van het houden van interviews wordt duidelijk hoe zelforganiserend een team is en wat teams nodig acht te hebben om de effectiviteit van zelforganiserende teams te waarborgen.

4.3 Onderzoeksstrategie en caseselectie

Dit onderzoek heeft de vorm van een vergelijkende casestudy. Een casestudy is het bestuderen van een of enkele dragers van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde, met behulp van diverse databronnen, teneinde uitspraken te kunnen doen over de patronen en processen die aan het verschijnsel grondslag liggen (Swanborn, 2013: 22). De casestudy

vormt naast de survey en het experiment als één van de drie basisonderzoeksstrategieën (Bleijenbergh, 2013, 15). Bij een vergelijkende casestudy is sprake van meerdere casussen die met elkaar worden vergeleken om beter zicht te krijgen op de patronen die samenhangen met een bepaald verschijnsel (Bleijenbergh, 2013,16). In dit onderzoek worden twee organisaties in de praktijk onderzocht en met elkaar vergeleken. Het gaat om de organisaties: GGD IJsselland en GGD West-Brabant. Vandaar dat er sprake is van een vergelijkende casestudy. Bij het selecteren van deze twee organisaties is de methode van verschil gehanteerd (Mill,1974). Deze methode verwijst naar het selecteren en onderzoeken van organisaties die sterk op elkaar lijken, maar waar in het ene geval een sociaal verschijnsel wel optreedt en in het andere geval niet. Door deze methode te hanteren kan een sociaal verschijnsel in een organisatie worden vergeleken met een andere organisatie, waardoor er kan worden gefocust op de factoren in de context waarin casussen van elkaar verschillen. In dit onderzoek betreft het sociaal verschijnsel zelforganisatie. Er wordt een casus geselecteerd waar zelforganisatie in veel mindere mate aanwezig is, doordat de implementatie van zelforganisatie hier nog verder uitgewerkt dient te worden. Deze casus wordt vergeleken met een casus waarin zelforganisatie al enige jaren aanwezig is.

Er is voor de organisatie GGD IJsselland gekozen, omdat deze organisatie zelforganisatie net heeft ingevoerd, maar een verdere implementatie van zelforganisatie nog vorm moet krijgen. Het gaat om het definiëren van zelforganisatie en de mate van zelforganisatie, kaders, rollen, leiderschap en de vorm van sturen. GGD IJsselland worstelt dus met de vraag welke voorwaarden nodig zijn om zelforganisatie verder te implementeren.

Er is voor de organisatie GGD West-Brabant gekozen, omdat deze organisatie al een aantal jaren werkt met het concept zelforganisatie. Er kan dan vanuit worden gegaan dat de voorwaarden voor zelforganisatie zoals genoemd in het theoretisch kader aanwezig zijn in de organisatie.

Er vindt dus een vergelijking plaats tussen GGD West- Brabant die ervaren is met zelforganisatie en GGD IJsselland die minder ervaren is en ogenschijnlijk niet voldoet aan de voorwaarden vanuit de literatuur.

4.4 Methoden van dataverzameling en – analyse en databronnen

De data in dit onderzoek zal voornamelijk verzameld worden aan de hand van interviews en documenten. Indien mogelijk worden meerdere dataverzamelmethode gecombineerd namelijk; het interview en het verzamelen van documenten. Het combineren van verschillende dataverzamelmethode heet datatriangulatie (Baarda, 2009). Door het gebruik van triangulatie, wordt het mogelijk om een sociaal verschijnsel in de diepte te onderzoeken (Bleijenbergh, 2013, 15). Het sociale verschijnsel wordt vanuit verschillende manieren onderzocht, waardoor waarnemingen met elkaar kunnen worden vergeleken en er kan worden gekeken of resultaten elkaar tegenspreken of bevestigen (Boeije, 2005). Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

In dit onderzoek zal de keuze voor de dataverzamelmethode verschillen per case. Bij GGD IJsselland wordt de meeste informatie verzameld aan de hand van interviews. Dit komt doordat er weinig documenten in de organisatie aanwezig zijn, die bruikbare informatie over zelforganisatie kunnen vertellen. Bij GGD West-Brabant wordt in vergelijking met GGD IJsselland naast de interviews ook gebruik gemaakt van documenten en vind er dus wel triangulatie plaats.

Hieronder wordt per dataverzamelmethode beschreven uit welke bronnen de informatie komt en hoe de verzamelde informatie wordt geanalyseerd.

4.4.1 Interview

Voor het verzamelen van data wordt onder andere gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Een interview is een gespreksvorm waarin de onderzoeker vragen stelt aan een geïnterviewde over opvattingen en ervaringen ten aanzien van een bepaald sociaal verschijnsel. Hierin staat de beleving van de geïnterviewde voorop (Boeije , 2005). Er wordt gebruik gemaakt van

interviews omdat hierdoor verdiepende informatie over de beleving die betrokkenen hebben bij zelforganisatie in beeld wordt gebracht, maar ook de betekenissen die zij hieraan geven worden inzichtelijk gemaakt. Door het gebruik van interviews wordt informatie verzameld voor alle empirische deelvragen. Zo wordt de effectiviteit van de teams in kaart gebracht, maar ook voor de aanwezigheid van de factoren worden interviews gebruikt.

Er is gekozen voor het houden van semi-gestructureerde interviews. Dit omdat de formulering van de vragen dan van tevoren vaststaat, wat ervoor zorgt dat alle respondenten uit dezelfde organisatie dezelfde vragen krijgen. Dit vergroot de betrouwbaarheid. Op basis van het gesprek kan de volgorde van de vragen veranderen en kan er indien nodig doorgevraagd worden zodat details van antwoorden zichtbaar worden. De basis voor de formulering van de vragen zijn de factoren die uit de literatuur volgen. Zie bijlage 1 voor de vragenlijst die aan de hand van de factoren is opgesteld. Dit heet ook wel de deductieve benadering. Deze factoren zullen bij het analyseren ook van belang zijn. Het interview zal worden vastgelegd aan de hand van opnames, waarvoor de respondent goedkeuring heeft gegeven. Naast de opnames zijn er gedurende de interviews ook memo's gemaakt. De interviews zullen vervolgens worden getranscribeerd. Er is gekozen voor een transcriptie omdat op deze wijze de informatie en sociale interactie zo gedetailleerd mogelijk wordt vastgelegd. De interviews duurden gemiddeld 45- 60 minuten.

De verzamelde data uit de interviews is afkomstig van de databron personen. Het gaat om medewerkers die werkzaam zijn voor GGD IJsselland en GGD West- Brabant. Het onderzoek is in totaal uitgevoerd onder vijftien personen. Hiervan zijn drie interviews gehouden bij GGD West-Brabant. Zij hadden de volgende functies; medewerker planning & control, ontwikkelmanager/coach, manager organisatieontwikkeling, communicatie en HR. Deze medewerkers zijn via de sneeuwbalmethode geselecteerd. Door het netwerk van een medewerker binnen GGD IJsselland te gebruiken werd er contact gelegd met één medewerker van GGD West-Brabant, die vervolgens weer twee medewerkers heeft gevraagd. Bij GGD IJsselland zijn er twaalf interviews gehouden. Om een zo breed mogelijk beeld te kunnen krijgen van zelforganisatie worden er bij GGD IJsselland interviews gehouden met personen uit verschillende niveaus en teams uit de organisatie. Vanwege de insteek van dit onderzoek ligt de focus bij GGD IJsselland vooral op personen die betrokken zijn bij de vormgeving en implementatie van zelforganisatie of een belangrijke rol hierin vervullen. Dit zijn veelal leidinggevend, vandaar dat het onderzoek zich meer focust op de managementkant. Van de personen die binnen de GGD zijn geïnterviewd hebben tien een leidinggevende rol. Zij vervullen de volgende functies; directrice, strategisch manager, HRM-manager en zeven teamleiders. Er is gekozen om bijna alle teamleiders te interviewen omdat zij vanuit de literatuur een cruciale rol vervullen in de ontwikkeling van een hiërarchische organisatie naar zelforganiserende teams toe. Twee teamleiders hebben aangegeven niet mee te willen werken met het onderzoek. De redenen hiervoor waren langdurige ziekte en het niet op de hoogte zijn van zaken die in gang zijn gezet op het gebied van zelforganisatie. Er zijn daarnaast ook nog twee medewerkers geselecteerd. Deze zijn gekozen op basis van betrokkenheid en interesse in het onderwerp. Zij zijn werkzaam in de adviesfuncties; kwaliteitsmedewerker en communicatiemedewerker. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de respondenten en een toelichting waarom deze mensen zijn gekozen.

Het analyseren van de interviews gebeurt op basis van de kwalitatieve inhoudsanalyse. Dit proces houdt in dat bestaande of zelfgeproduceerde teksten als interviewtranscripties worden geïnterpreteerd vanuit een empirische vraagstelling door fragmenten van deze teksten in meerdere fasen te labelen met begrippen (codes) en hieraan betekenis toe te kennen (Bleijenbergh, 2013). Het interviewverslag zal als eerste worden gecodeerd. Hierbij worden de indicatoren die volgen uit de boomstructuur gelabeld aan stukken tekst uit de transcripties. Er is voor gekozen om handmatig te coderen door de teksten uit te printen en de codes met kleur aan te brengen. Vervolgens zal er door de gecodeerde fragmenten te vergelijken worden bekeken welk stuk valt onder welke dimensie.

4.4.2 Documentenanalyse

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal informatie ook afkomstig zijn uit de databron documenten. Het gaat dan om informatie over zowel de afhankelijke variabelen; taakkenmerken, communicatie, regelvermogen, leiderschap en teamkarakteristieken, als de onafhankelijke variabele effectiviteit. Met name om de effectiviteit in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van documenten die zich bevinden in de organisatie. In dit onderzoek zullen bij GGD IJsselland beleidsdocumenten over zelforganisatie worden verzameld uit de periode 2017-2019. Er is voor deze tijdsperiode gekozen, omdat er vanaf 2017 een organisatieontwikkeling in gang is gezet, waarvan zelforganisatie onderdeel is. In de organisatie is redelijk weinig concreet opgeschreven wat betrekking heeft op zelforganisatie daarom beperken de documenten zich tot de volgende documenten; eindrapportage advies besturingsfilosofie Lysias, startnotitie control en organisatieverandering, proces- inrichtingsplan, dagelijks Bestuur voorstel aanpassing managementstructuur, agenda publieke gezondheid en het jaarverslag 2017 en 2018. Om de effectiviteit in kaart te brengen is informatie verzameld over doelstellingen. Het gaat dan om mails, memo's, voorjaars/ najaarsbegroting, beleidsbegrotingen en de eerder beschreven documenten. De documenten worden op dezelfde manier gecodeerd dan de interviews.

Wat betreft de casus GGD West-Brabant wordt er hier meer gebruik gemaakt van documenten. Dit omdat er meer informatie beschikbaar is, maar ook omdat hier slechts drie interviews zijn afgelegd. Bij een bezoek is het boekje "Dit zijn we, hier staan we voor, zo doen we het" overhandigd. Dit bevat informatie over de mate waarin de afhankelijke variabelen voorkomen in de organisatie. Ook is het pdf-bestand van het adviesbureau Eelloo geraadpleegd. Zij hebben GGD West-Brabant geadviseerd in hun traject naar zelforganisatie toe. Daarnaast is gebruik gemaakt van verschillende medewerkerstevredenheid evaluaties uit de periode 2016-2019. Aan de hand van deze evaluaties kan worden bekeken hoe medewerkers tegen zelforganisatie aankijken en ook hoe effectief de zelforganiserende teams zijn. Deze evaluaties zijn erg waardevol en kunnen als vervanging voor interviews worden gezien. Ook zijn jaarverslagen, beleidsbegrotingen, jaarstukken, vergaderstukken over de periode 2015-2019 geraadpleegd om de onafhankelijke variabele effectiviteit in kaart te brengen.

4.5 Operationalisatie van afhankelijke en onafhankelijke variabelen

4.5.1 Operationalisatie

Door het operationaliseren van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen worden de abstracte variabelen uit dit onderzoek meetbaar gemaakt en wordt het onderzoek tevens ook afgebakend en geconcretiseerd. Een variabele wordt meetbaar gemaakt doordat een begrip uiteen te rafelen is in meerdere dimensies en indicatoren. In onderstaande tabel worden de afhankelijke en onafhankelijke variabelen van dit onderzoek meetbaar gemaakt aan de hand van de dimensies en indicatoren. De basis voor de operationalisatie is het theoretisch kader.

Tabel 4: Uiteenzetting centrale begrippen in meetbare variabelen

Afhankelijke variabelen	Dimensies	Indicatoren
Effectiviteit van zelforganiserende teams	Organisatiedoelen behalen	- 80% van de doelen worden behaald - Duidelijke doelstellingen - Doelen zijn smart
	Teamdoelen behalen	- Doelen zijn voor iedereen duidelijk

Onafhankelijke variabelen	Dimensies	Indicatoren
Taakkenmerken	Taakvariatie	Teamleden zijn multi-inzetbaar, beschikken over

	Taakinhoud	- Controlerende, - Regelende, - Ondersteunende, - Uitvoerende taken - De teamtaak is compleet - De teamtaak heeft duidelijke grenzen/ kaders. Er is een duidelijke rolverdeling in het team - Teamleden zijn afhankelijk van elkaar om doelen te bereiken
Communicatie	Open communicatiecultuur Omgang tussen medewerkers en teams	- Teamleden worden geïnformeerd over de veranderingen/ visie - Er is openheid/ transparantie - Er zijn korte communicatielijnen - Het geven van feedback - Teamleden hebben overleg met andere teams
Regelvermogen	Mate van zelfsturing Regelcapaciteit	- Team beslist zelf - Team beslist in overleg - Team adviseert - Team heeft geen invloed - Teamleden hebben mogelijkheid om werk aan te passen - Teamleden hebben mogelijkheid om werkwijze aan te passen
Teamkarakteristieken	Teamsamenstelling Teamsamenwerking Veilig werkklimaat	- Juiste teamomvang 8 -12 - Diversiteit in cultuur, geslacht, leeftijd en kennis - Teamleden voelen zich wederzijds betrokken en verbonden tot elkaar - Teamleden steunen/ aanmoedigen elkaar - Teamleden voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van resultaten - Teamleden vertrouwen elkaar - Teamleden durven fouten te maken - Teamleden durven vrijuit te spreken
Leiderschap	Verhouding t.o.v. team Houding leidinggevende	- Geen hiërarchische verhouding ten opzichte van teamleden. Er is gelijkwaardigheid. - Draagt een duidelijke visie uit - Geeft teamleden vrijheid - Is gericht op het bewust maken van

		medewerkers gedrag - Doelen worden samen opgesteld - Stimuleert ruimte voor fouten, experimenteren en creativiteit - Stuur op basis van vertrouwen, visie en missie. - Besteedt aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling
--	--	--

4.5.2 Definiëring centrale begrippen

De centrale begrippen hebben in het theoretisch kader een theoretische definitie gekregen. In deze paragraaf zal worden volstaan met de stipulatieve definitie van de centrale begrippen. Het doel van de stipulatieve definities is het aangeven hoe een sociaal verschijnsel zich binnen dit onderzoek zal voordoen. Hieronder staan de stipulatieve definities van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Afhankelijke variabelen:

- Effectiviteit van zelforganiserende teams = De mate waarin zelforganiserende teams een bijdrage leveren aan het verbeteren van de prestaties van de organisaties, zodat de doelen van de organisatie worden gerealiseerd en de meerwaarde (voor de gemeente) zichtbaar wordt.

Onafhankelijke variabelen:

- Taakkenmerken = Kenmerken waar een werktaak qua inhoud aan moet voldoen om als voldoende zelforganiserend te worden gezien.
- Communicatie = Het proces waarin informatie binnen een GGD wordt overgebracht. Het gaat om uitwisseling van gegevens, ideeën, feiten, gedachten en gevoelens.
- Regelvermogen = De mate waarin een werknemer of een team speelruimte krijgt om zelfstandig een taak te kunnen uitvoeren, zoals het plannen, bijsturen en oplossen van het werkproces.
- Teamkarakteristieken = De aspecten die worden beschouwd als essentiële kenmerken van teamwerk en om de beleving van het functioneren in teams te kunnen peilen.
- Leiderschap = De wijze waarop een persoon binnen de GGD die is aangesteld als manager of leider het gedrag van individuen binnen een team kan beïnvloeden en aansturen, zodat het team zich in een bepaalde gewenste richting beweegt dat bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen.

4.6 Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, is het van belang dat het onderzoek betrouwbaar en valide is. Het beoordelen van dit onderzoek gebeurt aan de hand van de volgende kwaliteitscriteria: interne validiteit en betrouwbaarheid.

Interne validiteit

Het kwaliteitscriterium interne validiteit houdt in of er gemeten wordt wat de onderzoeker daadwerkelijk wil meten. Het betreft de mate waarin een studie systematische fouten minimaliseert (Boeijs et al., 2009). In dit onderzoek is de validiteit gewaarborgd door middel van theoretische triangulatie: er zijn verschillende theoretische uitgangspunten gebruikt die hebben geleid tot factoren, die de effectiviteit van zelforganiserende teams bepalen. Om de juiste conclusies te kunnen

trekken, is er een uitgebreid literatuuronderzoek verricht. Hierbij is het effect van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele in beeld gebracht. Deze stevige theoretische basis vormt de grondslag voor de operationalisatie en de interviewvragen. Daarnaast wordt de validiteit verhoogd, doordat er gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Hierdoor was er de mogelijkheid om bij te sturen gedurende de interviews en op interessante aspecten door te vragen of om extra toelichting te vragen. Dit is gedaan om een zo eerlijk mogelijk antwoord te krijgen en zo dicht mogelijk te komen tot het gene wat de onderzoeker daadwerkelijk wil meten. Deze interviews zijn vervolgens getranscribeerd, zodat er zo dicht mogelijk bij de woordkeuze van de respondent wordt gebleven en de sociale interactie ook wordt meegenomen. Dit maakt het proces van dataverzameling goed controleerbaar voor anderen. Het criterium controleerbaarheid wordt in kwalitatief onderzoek meestal gebruik voor het criterium betrouwbaarheid. Om de controleerbaarheid van de data te waarborgen worden keuzes omtrent de selectie van respondenten en de analyse van gegevens inzichtelijk gemaakt. Ten slotte kan er bij de interviews worden gesproken van een representatieve afspiegeling van mensen die direct betrokken zijn bij de organisatieontwikkeling en er invloed op kunnen uitoefenen. Het sociaal verschijnsel wordt vanuit meerdere kanten belicht namelijk; directeur, strategisch teammanager, teammanager en medewerker.

Betrouwbaarheid

Het kwaliteitscriterium betrouwbaarheid houdt in dat bevindingen niet mogen worden vertekend door toevallige afwijkingen (Bleijenbergh, 2013). Het betreft het voorkomen van toevallige fouten. Een voorwaarde voor het onderzoeken van de betrouwbaarheid is dat een onderzoek herhaalbaar is. Dit betekent dat een onderzoek moet leiden tot dezelfde resultaten en herhaalbaar moet zijn op een ander tijdstip, met een andere onderzoeker, andere proefpersonen en andere omstandigheden. In dit onderzoek is sprake van een klein aantal waarnemingseenheden in het interview, hierdoor is het moeilijk uit te sluiten dat het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid toch te garanderen zijn er een aantal stappen ondernomen. Er is als eerste gekozen voor triangulatie. De betrouwbaarheid wordt door triangulatie verhoogd doordat er wordt gecontroleerd of het verkregen materiaal klopt. Er is in dit onderzoek sprake van datatriangulatie, waarbij meerdere resultaten uit interviews met elkaar worden vergeleken. Daarnaast is bij de interviews gebruik gemaakt van standaardisering van interviewvragen. Iedere geïnterviewde krijgt dezelfde vragen in dezelfde volgorde aangeboden. Dit vergroot de betrouwbaarheid. Wel is er zoals eerder benoemd extra vragen gesteld die vooraf niet waren opgesteld. Dit was nodig om de kern van zaken naar boven te brengen en om eerlijke antwoorden te krijgen. De interne validiteit is hierbij boven de betrouwbaarheid gesteld. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek verder te vergroten is er gebruik gemaakt van opnamemateriaal. De interviews zijn opgenomen, zodat ze gemakkelijk getranscribeerd kunnen worden. Ook is in dit hoofdstuk beschreven hoe de data tot stand is gekomen. Echter valt op te merken dat het analyseren van materiaal afhankelijk is van de interpretatie en persoonlijkheid van de onderzoeker en dat bij herhaling hier een verschil in kan zitten.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve gegevens geanalyseerd en gepresenteerd. Allereerst wordt er een casusbeschrijving gegeven betreffende de GGD'en; GGD IJsselland en GGD West-Brabant. Hierin wordt achtergrondinformatie beschreven met betrekking tot de invoering en vormgeving van zelforganisatie binnen de organisatie, zodat de analyse beter te begrijpen is. Het hoofdstuk is vervolgens gestructureerd aan de hand van de empirische deelvragen. In paragraaf 5.2 wordt gekeken in hoeverre de in hoofdstuk drie genoemde factoren voor effectieve zelforganiserende teams aanwezig zijn en zijn doorgevoerd binnen de twee organisaties. In paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de effectiviteit van zelforganiserende teams bij beide GGD'en.

5.1 Casusbeschrijving

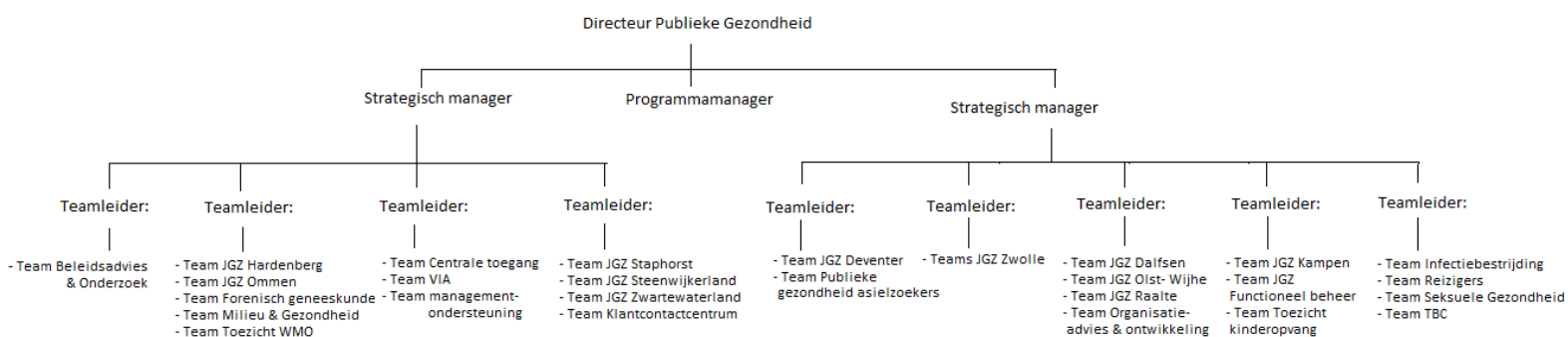
In deze paragraaf worden de drie casussen met betrekking tot zelforganisatie nader beschreven. In figuur 4 is te zien waar de GGD'en zich bevinden in Nederland.



Figuur 4. Indeling Nederland in GGD-regio's (GGD GHOR, 2019).

GGD IJsselland

GGD IJsselland is een gemeenschappelijke regeling van 11 gemeenten in het Noorden van Overijssel; Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle. GGD IJsselland beschermt, bewaakt en bevordert de gezondheid van 523.653 inwoners. Bij GGD IJsselland werken circa 400 medewerkers. Deze 400 medewerkers zijn ondergebracht in 31 teams en worden aangestuurd door negen teammanagers. Deze teammanagers worden aangestuurd door 2 strategisch managers en samen vormen ze met de directeur publieke gezondheid het managementteam (verder MT). Het MT is gedurende de zelforganisatie teruggebracht van vijf leden naar drie MT- leden. De programmamanager is verantwoordelijk voor het behalen van de gestelde programmapunten, doelen, projecten en thema's en stuurt op de samenhang hiervan. Deze functie maakt geen onderdeel uit van het MT. Een teammanager stuurt meerdere teams aan, wat de verbinding en het vermogen om te sturen op kruisverbanden vergroot. De ondersteunende stafdiensten als ICT, HRM en Financiën zijn ondergebracht bij de Veiligheidsregio IJsselland. Deze diensten worden ingehuurd van de veiligheidsregio en worden dus gezamenlijk gedeeld. De organisatie GGD IJsselland heeft ervoor gekozen om voor nu eerst nog door te gaan met het middenmanagement. Deze laag is zelfs uitgebreid om beter te kunnen sturen. Zie figuur 5 voor het organogram van de organisatie.



GGD IJsselland heeft vanaf 2017 een organisatieontwikkeling in gang gezet. Om in te kunnen spelen op de veranderingen in de maatschappij, is het van belang dat de organisatie haar adaptief vermogen vergroot, zodat haar diensten beter aansluiten op de lokale wensen en omstandigheden. Verder vindt zij het van belang dat de meerwaarde van de dienstverlening voor gemeenten en ketenpartner zichtbaar is. Om dit te verwezenlijken heeft de organisatie Lysias consulting Group geraadpleegd om een adviesrapport te schrijven met betrekking tot de besturingsfilosofie. Op 11 oktober 2017 is onder leiding van Lysias een eerste verkenning gedaan naar de mogelijke wensen en randvoorwaarden voor een nieuwe besturingsfilosofie. Dit heeft geleid tot een programma van eisen. Vervolgens werd er in

Figuur 5. Organogram GGD IJsselland (GGD IJsselland, 2019a)

een tweede conferentie gereflecteerd op de huidige situatie en werd er aandacht besteed aan het uitwerken van thema's als sturing en inrichting. Daarnaast heeft de organisatie een ontwikkelteam opgezet. Zij hebben naar aanleiding van gesprekken in teams een organisatieontwikkelagenda gemaakt. De organisatieontwikkelagenda kent drie hoofdthema's met speerpunten; maatschappelijke opdracht, samenwerking en persoonlijk leiderschap. Hieronder vallen meerdere subdoelen. Zie bijlage 3 voor alle subdoelen. De organisatie wil met deze subdoelen het strategisch vermogen vergroten, persoonlijk leiderschap verder versterken en het zelforganiserend vermogen van teams vergroten.



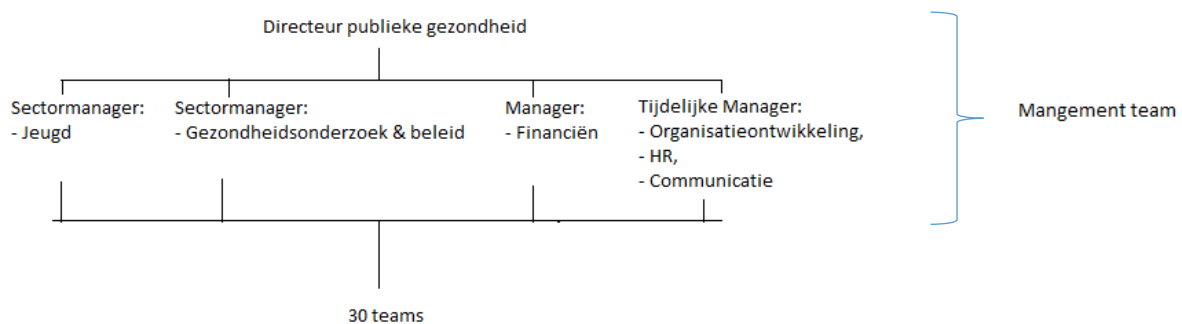
Figuur 6. Tijdslijn organisatieontwikkeling (GGD IJsselland, 2018b)

De GGD heeft vanaf 2017 verschillende stappen gezet in de organisatieontwikkeling. Deze stappen zijn hierboven weergegeven. Op 1 januari 2019 is de officiële benoeming geweest en ontwikkelen teams zich naar zelforganiserend.

GGD West-Brabant.

GGD West-Brabant is een gemeenschappelijke regeling van 16 gemeenten in het westen van Brabant; Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle- Nassau, Bergen op Zoom, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen,

Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert. GGD West- Brabant bewaakt, beschermt en bevordert de gezondheid van 696.356 inwoners. Bij GGD West-Brabant werken circa 280 medewerkers. Deze medewerkers zijn onderverdeeld in 30 teams en worden aangestuurd door 3 sectormanagers en een tijdelijke manager organisatieontwikkeling. De sectormanagers vormen samen met de directeur het MT. Ieder zelforganiserend team binnen GGD West-Brabant kent een viertal rollen; namelijk portefeuillehouder financiën, HR, communicatie en kwaliteit. Deze personen zijn de aanspreekpunten wat betreft zaken die met dit onderwerp te maken hebben. Belangrijk hierbij te vernoemen is dat deze personen niet beschikken over uitmuntende kennis in dat onderwerp, maar dat ze zijn geselecteerd op basis van interesse in het onderwerp. Hieronder wordt met behulp van figuur 7 een verduidelijking gegeven van de organisatiestructuur.



Figuur 7. Organogram GGD West-Brabant

GGD West-Brabant is in 2016 gestart met het invoeren van zelforganiserende teams. Ze hebben om de wendbaarheid van de organisatie te vergroten en om beter in te spelen op de veranderende behoeftes bij klanten en gemeentes specifiek gekozen voor een flexibele organisatiestructuur aan de hand van zelforganiserende teams. Er is hierbij nadrukkelijk gekozen voor zelforganisatie en niet zelfsturing. De organisatie is met de komst van zelforganisatie platter gemaakt. Het middenmanagement ook wel de teamleiders zijn eruit gehaald. Als gevolg hiervan is de sterke betrokkenheid van medewerkers naar meer verantwoordelijkheden naar het team toegebracht. Een team is ten alle tijden eerst zelfverantwoordelijk. Er is voor gekozen om per november 2015 eerst een pilot te draaien onder twee teams om te kijken waar de kinderfouten zitten. Deze teams zijn dan al eerder overgegaan naar zelforganiserende teams. Vervolgens zijn per 2016 de andere teams overgegaan. Nu de organisatie het zelforganiserend werken vorm heeft gegeven en medewerkers weten hoe het is om in een andere organisatievorm te werken, wil de organisatie de volgende stap zetten. Deze stap heet 'verbinden aan werkzaamheden', wat inhoudt dat er een stapel werk ligt en medewerkers zich kunnen verbinden aan een taak. De organisatie probeert met deze stap ervoor te zorgen dat medewerkers zich nog meer kunnen ontplooiën, elkaar meer ontmoeten en plezier hebben in hun werk.

5.2 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. Als eerste wordt er aan de hand van de factoren uit het theoretisch kader onderzoek verricht naar de aanwezigheid van de factoren in de praktijk en de mate waarin ze zijn doorgevoerd. Aan de hand van de dimensies of indicatoren worden de resultaten van beide GGD'en beschreven. Hierbij wordt bij iedere dimensie of indicator GGD West-Brabant als eerste benoemd gevolgd door GGD IJsselland. De geïnterviewde personen worden aangeduid met R (1-15). De nummers 1 t/m 3 zijn geïnterviewde personen van GGD West-Brabant. De nummers 4 t/m 15 zijn de geïnterviewde personen van GGD IJsselland, hiervan zijn alleen de nummers R14 en R15 medewerkers. In bijlage 2 staat meer informatie over de geïnterviewde personen. Vervolgens wordt er in de tweede sub paragraaf ingegaan op de effectiviteit van zelforganiserende teams.

5.2.1 Aanwezigheid van factoren

5.2.1.1 Taakkenmerken

Vanuit de literatuur zijn er met betrekking tot de uitvoering van taken twee dimensies opgesteld. De eerste dimensie betreft de taakvariatie, hierbij staat de verbreding van het takenpakket centraal. De tweede dimensie betreft de taakinhoud. Het gaat er in deze dimensie om dat taken compleet zijn, dat taken een duidelijke grens kennen in wie wat doet op individu als wel teamniveau, dat taken afhankelijk van elkaar zijn, zodat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een taak binnen een team groeit.

Taakvariatie

Teamleden uit GGD West-Brabant hebben na de invoering van zelforganiserende teams veel taken erbij gekregen. Het gaat dan om taken die voorheen bij het management lagen als wel taken die lagen bij ondersteunende stafdiensten als communicatie, financiën, HR en kwaliteit. Een leidinggevende zegt: *'Teams kunnen best zelf inkoop en betalingen doen. Ook kun je goed aan een team vragen waar ze sturing nodig hebben (R1).'*

Teamleden voeren in principe de volgende taken uit; het opstellen van een begroting, het opstellen van financiële prognoses, het controleren van facturen, het aanleveren van financiële gegevens, het inkopen van materialen, het aannemen van personeel, het maken van planningen, het aanspreekpunt zijn voor kort verzuim in het team, het doen van moeilijke gesprekken en wat te doen met iemand die wil doorgroeien. Hieruit kan worden opgemaakt dat teams naast hun uitvoerende werkzaamheden ook controlerende, regelende en ondersteunende taken op zich nemen. De medewerkers die positief zijn over de extra taken geven aan dat je van elkaar weet wat je doet en je elkaar kunt vervangen mocht dat mogelijk zijn (GGD West-Brabant, 2019a). Niet alle medewerkers zijn positief over deze taakuitbreiding.

Een respondent geeft in kader hiervan aan. *"De GGD is doorgeslagen met het overhevelen van functies naar teams toe, zoals werving en selectie (R1)."*

Uit interne evaluaties komt naar voren dat medewerkers vinden dat er veel tijd verloren gaat met het uitvoeren van regeltaken. Ze vinden dat deze taken bij mensen moeten worden belegd die hiervoor zijn opgeleid (GGD West-Brabant, 2016; GGD West- Brabant, 2017a; GGD West-Brabant, 2019e).

Daarentegen zijn er als gevolg van de zelforganisatie ook teams die heel kritisch hebben gekeken naar alle uitvoerende taken die ze vanuit een gemeente moeten uitvoeren. Als gevolg hiervan zijn er bepaalde taken afgestoten en richten teams zich alleen op de wettelijke taken. Een voorbeeld van een team die dat heeft gedaan is team TBC. Zij hebben het volgende gezegd: *"We gaan deze vacature niet vullen, want als we kritisch kijken naar de taken dan is dit geen wettelijke taak. Wil de gemeente dat we dat doen dan moeten ze ons daarvoor maar vergoeden (R3)."*

Wel zit er verschil in de taken dat een team in de praktijk kan uitvoeren. Een respondent zegt er het volgende over: *"Jeugd heeft in principe dezelfde taken en bevoegdheden dan andere teams. Alleen je merkt dat die toch ook gewoon niet willen. Die willen gewoon kinderen zien dat vinden ze echt leuk om te doen. Die hebben geen zin in die rompslomp eromheen. En dat mag ook hè. Dat is niet goed of fout, maar in die groep zitten wel mensen die zitten daar niet op te wachten (R2)."* Als gevolg van de houding die jeugdmedewerkers aannemen, worden zij extra ondersteund en ontzorgd vanuit de ondersteunende afdelingen.

In tegenstelling tot GGD West- Brabant is het takenpakket van zelforganiserende teams bij GGD IJsselland nog niet verbreedt. Op dit moment voert een teammanager of strategisch manager veelal nog de sturende, controlerende en een deel ondersteunende taken uit. Een teammanager gaat over het teambudget, is verantwoordelijk voor het aannemen en ontslaan van medewerkers.

Het ander deel van de ondersteunende taken bevindt zich nu nog bij de stafafdelingen van het bedrijfsbureau als ICT, HRM, financiën & communicatie. Teams focussen zich nu over het algemeen gesproken nog voornamelijk op de uitvoerende taken.

Wel wordt er door de respondenten beaamt dat er een verschil is met vroeger. Een respondent geeft aan dat er vroeger afdelingsmanagers waren en deze taken zijn door de zelforganisatie lager in de organisatie gelegd, namelijk bij de teammanagers. *“Een aantal zaken die voorheen op de MT-tafel kwamen, komen nu veel meer op tafel van de teammanagers. (R5).”*

GGD IJsselland is op dit moment nog zoekende welke taken waar belegd moeten worden. Dit komt ook naar voren uit de interviews. Er wordt daarom ook wisselend gereageerd of taken overgeheveld moeten worden naar zelforganiserende teams en welke taken dat dan moeten zijn. Er is één respondent die er niks in ziet.

“Teamleider behoudt de meeste taken dat gaat niet veranderen. Er wordt niks overgeheveld en wij gaan niet over tot zelforganisatie. De leidinggevende blijft gewoon aan zeilt. Een team moet zich kunnen richten op hun kerntaak en die goed neerzetten en niet bezig zijn met P&O, financiën of andere taken.” (R6).

De rest is van mening dat in de toekomst wel meer taken van de teammanager overgeheveld kan worden naar teams toe. *“Volgens mij moeten we er naar toe dat niks vaststaat bij teammanagers” (R13).* Wel is er een erg wisselend beeld over welke taken een team dan op zich kan nemen. Dit is te zien in Tabel 5.

Tabel 5: Overzicht van taken die naar een team overgeheveld kunnen worden

Taken	Voor overhevelen	Tegen overhevelen
Functioneringsgesprek	1	11
Aannemen	3	6
Eigen budget	8	2
Opleiding	3	7

Alle respondenten zijn van mening dat specifieke HRM gerichte taken bij een teammanager moeten blijven zoals het houden van verzuimgesprekken en functioneringsgesprekken. *“Je hoort van medewerkers wel zeggen van ja we vinden alles best, maar om met mijn collega een verzuim gesprek te doen, dat vinden we niet zo tof (R8).”* Wel is een respondent ervoor om naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken ook gesprekken te organiseren waarin medewerkers naast de feedback van een leidinggevende ook feedback terugkrijgt van een persoon uit hun eigen omgeving. Het voordeel hiervan is dat deze persoon de medewerker daadwerkelijk ziet functioneren of mee samenwerkt.

“Kijk ik zie de medewerkers in de JGZ niet heel veel werken dat is het denk ik voor je zelfontwikkeling waardevoller dat anderen feedback geven dan dat ik met iemand aan tafel zit. (R11).” Wat betreft de financiën overhevelen zijn de meeste respondenten ervoor om medewerkers een budget te geven, zodat ze inzicht krijgen. *“Elke assistent bestelt nu via een bestellijst alle spullen voor de locatie. Ik denk dat als je daar het team inzicht in geeft en een eigen budget voor geeft. Dat kunnen ze prima beheren (R9).”* Anderzijds denkt een respondent dat de veiligheid in het geding komt als het budget bij het team komt. *“Wanneer ze gaan over budget kunnen ze keuzes maken over personeelsgebied en dat is erg lastig als iemand heel graag wil blijven, maar het financieel niet uit kan (R13).”*

Wel geeft de meerderheid aan dat de eindverantwoordelijkheid en hierbij het overzicht nog moet liggen bij een teammanager.

Teammanagers geven aan dat de meerderheid van de medewerkers niet multi-inzetbaar. Dit komt met name door de grote verscheidenheid in taken en functies. Zo kan een forensisch arts niet een infectieziekte arts vervangen en doet een jeugdarts niet dezelfde taken als een CB-assistente. Iedere medewerker heeft zijn eigen taak, waardoor multi-inzetbaar zijn in de praktijk erg lastig wordt. Wel wordt er waar dit mogelijk is steeds meer gebruik gemaakt van multi-inzetbare medewerkers. Zo is dit bij medewerkers vanuit dezelfde functiegroep wel mogelijk. *“Binnen één van mijn teams gebeurt*

dit wel. Medewerker kunnen elkaars werk tijdens vakanties overnemen. Of als iemand uitvalt wordt het werk verdeeld over de andere medewerkers. Daarin zijn ze erg zelforganiserend (R13)."

Taakinhoud

- Teamtaak compleet

Een teamtaak is compleet als een team beschikt over de volgende bevoegdheden; het plannen van het proces, bijsturen van het proces, het oplossen van problemen/ verstoringen in het werkproces, het bewaken/ verbeteren van teamprestatie. Bij GGD West-Brabant kan worden gezegd dat een teamtaak redelijk compleet is. In eerste instantie plant een team het proces, lost problemen zelfstandig op. Wel kan er worden gesteld dat er een verschil zit tussen teams die moeilijke problemen zelf oplossen. Bij sommige teams wordt er nog een adviseur of manager geraadpleegd. Het bijsturen vindt over het algemeen gesproken nu nog plaats door een sectormanager. Dit volgt uit: *"Een sectormanager bekijkt of teamdoelen passen in de totale visie. En het komt wel eens voor dat die dan zegt Ja dat is leuk maar ik wil het nog wel scherper of ik wil toch nog wel dat je dit eraan toevoegt (R2)."* Al wil de organisatie steeds meer toewerken naar dat teams zelf kunnen bijsturen, doordat er iedere maand een rapportage beschikbaar is van hoe het ervoor staat met het team. Qua het verbeteren van de teamprestaties is er een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het team en de sectormanager.

Bij GGD IJsselland is de teamtaak nog niet compleet, maar er zit vooruitgang in. Medewerkers kunnen over het algemeen gesproken hun eigen werkproces plannen. *"CB-roosters dat bepaalt de week. Dan zeg ik verdeel de uren, kom met een voorstel komen jullie er niet uit dan gaat het naar de teamvergadering (R12)."* Het bijsturen van het proces en het bewaken van teamprestatie is de verantwoordelijkheid van de teammanager. Zij is ook eindverantwoordelijk en zorgt ervoor dat het team voldoet aan de organisatiedoelstellingen. Wel geven sommige teammanagers aan dat ze op dit moment moeilijk kunnen sturen. *"Een leidinggevende moet echt wel weten van hoe staat mijn budget ervoor, welke formatie mag ik hebben, hoeveel heb ik nu al ingehuurd, hoeveel kosten op Arbo heb ik verbruikt en daar ontbreekt het nu aan (R6)."*

Hieruit blijkt dat zelfs leidinggevendenden belangrijke informatie missen om het team te kunnen sturen. Het oplossen van problemen wordt steeds vaker binnen het team opgelost, hier stimuleert de teammanager vooral ook in door te zeggen *"Wat zou je hieraan zelf kunnen doen (R9)."* Echter zit het bij medewerkers nog niet in het systeem om problemen zelf op te lossen veelal gaan medewerkers eerst nog naar een leidinggevende.

- Duidelijke afgrenzing van taken/ kaders

Uit de interviews en documenten van GGD West-Brabant zijn verschillende opvallende bevindingen naar voren gekomen. Het overall beeld van leidinggevendenden en ondersteunende medewerkers is dat GGD West-Brabant een vrij duidelijk beeld heeft van wat een team doet, waar een team over gaat en waar een sectormanager of ondersteunend team over gaat. Een respondent bevestigt dit ook: *"Ik geloof dat we nu uhm.... Nu is tussen financiën en de teams daar een goed evenwicht in gevonden. Het is helder wie wat wanneer aanlevert (R2)."* Dat er een vrij duidelijk beeld is, komt doordat er kaders zijn opgesteld. Bij vertrek had de organisatie een klein aantal kaders op het gebied van teamgrootte, verdeling portefeuillehouders en budgetten. De organisatie heeft in een jaarcyclus uitgewerkt wie wat doet en hoe de zelforganiserende teams in de theorie werken (GGD West-Brabant, 2017b). Het uitgangspunt is dat een team alles zelf mag organiseren als het binnen de kaders van de organisatie valt. Als een team er niet uitkomt bestaat er ondersteuning. Valt het buiten de kaders van de organisatie dan is het niet meer de taak en verantwoordelijkheid van het team. Voor zaken waar specifieke kennis voor nodig is als langdurig ziekteverzuim wordt een HR-adviseur ingevlogen. En dit geldt hetzelfde voor team communicatie die gaan alsnog over de taak; teamoverschrijdende communicatie zoals de communicatie naar de buitenwereld toe. Ook is het speelveld met kaders waarbinnen teams en individuen werken beschreven (GGD West-Brabant, 2017b). Als eerste de visie en kernwaarden zijn de leidraad voor het denken en handelen. Gevolgd door de wettelijke kaders en eisen van bedrijfsvoering. Daarna komen de wensen en eisen van de

burgers in de samenleving. En ten slotte de vakkennis, talent en expertise van professionals. Daarnaast streeft de organisatie naar kaders op maat en hecht de organisatie waarde aan het feit dat kaders worden geëvalueerd, geijkt en verbeterd.

Ook binnen een team weet een teamlid wie voor welke zaken benaderbaar en verantwoordelijk is. Het belang van een heldere rolverdeling binnen een team wordt dan ook bij de organisatie gezien. Er wordt namelijk gewerkt met een rolverdeling van portefeuillehouders. De portefeuillehouder is het aanspreekpunt voor alle zaken die over dat onderwerp gaan. Maar het gehele team blijft verantwoordelijk voor dat onderwerp. *“Je kunt niet zeggen van financiën doet de buurvrouw daar wil ik niets van weten (R2).”*

Echter wordt deze duidelijke grens door uitvoerende medewerkers nog niet zo ervaren. Een respondent zegt: *“Het is nog heel onduidelijk van ja maar ik ben wel portefeuillehouder financiën maar wat doe ik dan en wat doet nou de business controller (R3).”* Deze onduidelijkheid wordt bevestigd door een andere respondent (R1) en interne evaluaties (GGD West-Brabant, 2018a; GGD West-Brabant, 2019a). De verwarring lijkt veroorzaakt doordat vanaf het vertrek tot aan nu toe nog niet helder is beschreven en vastgelegd voor welke taken een portefeuillehouder en een ondersteunende staf verantwoordelijk en aansprakelijk is. Hieruit volgt dat er op dit moment veel grijsgebieden zijn, waarvan een teamlid niet weet hoe het daarmee om moet gaan. Als gevolg van de onduidelijkheid is op het gebied van HR duidelijk in kaart gebracht waar een portefeuillehouder HR en waar een HR-adviseur over gaat. Zo is de portefeuillehouder HR verantwoordelijk voor het in kaart brengen van een nieuwe aanstelling in het team en zal de HR-adviseur een vacature opstellen. Een andere oorzaak voor de onduidelijkheid qua kaders en verantwoordelijkheid kan liggen in het feit dat de kaders in de gehele landelijke JGZ niet helder zijn. Een aantal jaar geleden is besloten dat een aantal verantwoordelijkheden bij gemeentes komen te liggen. Een respondent zegt er het volgende over *“Je merkt dat dat ook heel ingewikkeld is. Het is nog altijd niet duidelijk wanneer doet de GGD het nou en wanneer de gemeente of een andere subsidie instantie. En dan is het soms ingewikkeld om te zeggen we stoppen hier en dat deel doen we niet (R2).”* Het ontbreken aan duidelijke kaders vanuit de gemeente maakt het lastig om binnen de organisatie duidelijk vast te kunnen leggen wie wat doet en waar aansprakelijk voor is.

Verder kwam uit het medewerkersbelevingsonderzoek naar voren dat medewerkers vragen om (meer) kaders en spelregels (GGD West-Brabant, 2017a). De roep om meer kaders wordt ook bevestigd in de interviews. Respondent 1 geeft hieronder een voorbeeld weer naar meer kaders omtrent het bedrag dat voor een jubileum wordt uitgegeven.

‘Laatst vroeg een medewerker aan mij als iemand 12,5 in dienst is kan ik dan een bloemetje van 15 of 25 euro geven of wat is het bedrag dat hieraan gegeven moet worden? Het antwoord van mij is dan wat als we 120 euro ter beschikking hadden, gaf je dit gehele bedrag dan ook uit? Nee dat dus ook niet hé, maar bedenk gewoon zelf wat jij redelijk vindt. Maar die medewerker zei: “Ja hier heb ik dus ook niks aan. Geef ons gewoon kaders waar we ons aan moeten houden dan dit” (R1).’

Hieruit blijkt dat teams het lastig vinden om zelf kaders te bedenken. Als gevolg hiervan heeft de organisatie dan ook gehoor gegeven aan de roep om meer kaders en bestaan er kaders omtrent een jubileum of ziekte.

Uit de interviews van GGD IJsselland kan worden gesteld dat de organisatie in vergelijking tot GGD West-Brabant geen duidelijk beeld heeft met betrekking tot kaders en grenzen. De organisatie is nog zoekende en heeft tot heden nog niets vastgesteld als het gaat om zaken waar een team over gaat en waar een teammanager over gaat. Ook is er bij aanvang van zelforganisatie geen vaste rolverdeling in teams vastgelegd. De organisatie heeft er bewust voor gekozen om eerst niets vast te stellen, zodat de creativiteit van medewerkers wordt aangewakkerd.

“Als je gaat van A naar B op de B manier. Kijk als je toewerkt naar dat mensen meer zelf moeten organiseren dan past het niet om een hele blauwe aanpak te hanteren die projectmatig gestuurd.

Nee je moet een aanpak op de manier van hoe je straks wilt opereren. We kiezen voor groen waar het draait om samen leren en experimenteren (R15)."

Echter roept deze manier van veranderen bij veel medewerkers en managers het beeld op dat er nog te veel onduidelijk is. Medewerkers geven aan dat het nog onduidelijk is wat zelforganisatie inhoudt en wat daar dan precies onder valt. Ook hebben medewerkers geen beeld van hoe zelforganisatie het dagelijkse werk moet gaan veranderen. *"Het is toch niet zo dat jij als leidinggevende niet meer naar de gemeente gaat en dat ik dat nu moet doen (R9)."* Ook managers geven aan dat het voor hen op dit moment nog onduidelijk is wie wat doet. Zo weten zij niet hoever de zelforganisatie wordt ingevoerd en waar precies de grens ligt tussen taken die bestemd zijn voor een team en taken die een teammanager uitvoert. Dit maakt het voor managers ook lastig om vragen van medewerkers te beantwoorden. Aangezien ze zelf dat nog niet duidelijk voor ogen hebben.

Door deze onduidelijkheid is er binnen de organisatie een wisselend beeld te zien. Een deel van de teammanagers en veelal medewerkers hebben een sterke behoefte aan meer kaders en uitleg waarbinnen teams zelf kunnen beslissen. Volgens medewerkers is dat op dit moment nog niet concreet genoeg. Dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid en dus aan kaders is veelal ook de aard van 't beestje. Mensen willen in een onzekere periode waarin van alles wordt veranderd weten waar ze aan toe zijn.

De andere helft is van mening dat extra kaders geven niet helpen. Het gaat om de vrijheid geven dan komen medewerkers er vanzelf wel achter wat mag en niet mag en welke rol medewerkers hebben. *"Mijn motto is altijd beter vergiffenis vragen dan vooraf toestemming."* (R6) Een andere respondent geeft aan dat er zo veel mogelijk moet worden losgelaten. *"Wanneer er van bovenaf kaders wordt opgelegd, dan bepaalt de organisatie weer hoe iets met worden ingevuld en dat staat inherent aan zelforganisatie."*(R13)

Ook komt naar voren dat medewerkers niet duidelijk in beeld hebben wat precies de kaders zijn, terwijl dit bij teammanagers wel duidelijk is. Verder komt naar voren dat er onder teammanagers een bezorgdheid is over de uniformiteit van jeugdteams. Eerder was er een afdelingsmanager jeugdzorg die ervoor zorgde dat alle jeugdzorgteams een geheel bleven. Nu moeten teamleiders dit gezamenlijk doen. Sommige teammanagers geven hun angst over zelforganisatie aan. *"Het moet niet zo zijn dat door zelforganisatie een jeugdteam Hardenberg op een geheel andere wijze en filosofie zorg verleent dan in Deventer nu ze ineen keer alles zelf mogen organiseren. (R5)"* Andere teammanagers zijn van een andere mening. Zij benadrukken dat de teams op dit moment ook al niet hetzelfde zijn en waarom mogen teams dan niet heel verschillend zijn. De meerderheid van de teammanagers pleit ervoor om in de basis gelijk te zijn, maar in detail uiteen te lopen. Die basis moet dan betrekking hebben op de wetten, richtlijnen, professionele normen en de missie en visie van de GGD. Op deze manier kunnen teams voldoende inspelen op wat de omgeving vraagt en blijft er toch uniformiteit tussen jeugdteams.

Wellicht zal de methode holocracy enige duidelijkheid brengen voor medewerkers. GGD IJsselland wil zelforganisatie ondersteunen met holocracy. Holocracy is een set van spelregels om zelfsturing te kunnen bereiken. Holocracy zal ook een duidelijke rolverdeling in teams creëren. Er zal mede ook aandacht bestaan voor het bestaansrecht van de organisatie en de doelen die de organisatie naleeft. Wanneer medewerkers echt gaan werken met holocracy zal dit hun richting en kaders bieden.

- Teamtaken zijn afhankelijk van elkaar

Vanuit de theorie wordt er benadrukt dat taken onderling afhankelijk van elkaar moeten zijn. In dit geval hangen taken sterk met elkaar samen en zijn teamleden afhankelijk van elkaar in het verwezenlijken van doelen.

Uit de interviews bij GGD West-Brabant kan worden afgeleid dat veel teams afhankelijk van elkaar zijn bij het verwezenlijken van doelen. Dit komt doordat de bevoegdheden zijn gesplitst. Vroeger

lagen veel bevoegdheden bij een teamleider of een ondersteunende staf. Nu zijn deze terecht gekomen bij zelforganiserende teams. Afhankelijk van hoe zelforganiserend een team is, zal een team bij het verwezenlijken van doelen hulp inschakelen bij het uitvoeren HR- taken, managementtaken of financiële taken. Hierdoor zijn zelforganiserende teams afhankelijk van de expertise van andere teams. Anderzijds zijn teams financiën en HR voor hun producten weer afhankelijk van de input die zelforganiserende teams geven. Dit wordt duidelijk uit het volgende fragment. *“Ik zorg dat alle producten als een beleidsbegroting, jaarrekening en bestuursrapportage er komen. Dus alle teams leveren hun status van KPI's in en dat vertalen we naar het bestuur hoe de teams ervoor staan. Maar om daar te komen zeg maar, zal ik in de tussentijd als ik niet de juiste informatie krijg of ik zie gekke dingen, ga ik weer terug naar de teams. Bijvoorbeeld een team zou 500 kinderen zien en zit op dit moment op 200. Het team moet dan nadenken we hebben minder gezien want... die en die verwachting dus we halen dat volgende maand in. Dat soort informatie moet echt van het team zelf komen (R2).”* Hieruit volgt dat bij het opstellen van de begroting de organisatie afhankelijk is van zelforganiserende teams. Er wordt van teams verwacht dat zij een scherp beeld hebben van wat zij kunnen leveren en wat hun wensen en denkbeelden zijn. Toch bestaat er wel in de organisatie angst dat teams op zich gaan staan. In de volgende paragraaf wordt hier meer op ingegaan.

Bij GGD IJsselland bestaat er meer een afhankelijkheidsrelatie tussen de zelforganiserende teams en de teammanagers. De teammanager is bij het uitvoeren van werkzaamheden afhankelijk van de kennis, ervaring en expertise van de professional in het veld. Anderzijds is het team voor vragen met betrekking tot HR, faciliteiten, ICT en ontwikkeling afhankelijk van de teammanager. De teammanager is namelijk het eerste aanspreekpunt voor zulke zaken. Teams zijn in vergelijking met GGD West-Brabant minder afhankelijk van andere teams, omdat ze nog een beroep kunnen doen op hun teammanager. Hierbij komt dat teams erg verschillend werk doen en zich nu vooral nog richten op hun eigen taak. *“Wat we willen is dat er veel meer samengewerkt wordt op dossiers. Dat als er een nieuwe aanvraag komt voor een kinderopvang dat naast een boerderij ligt. Het team kinderopvang denkt van goh we hebben ook nog team milieu (R5).”* Hieruit blijkt dat teamleden nog onvoldoende zien dat taken samenhangen en afhankelijk van elkaar zijn. Ook binnen een team is daar sprake van medewerkers vinden het lastig om de raakvlakken tussen disciplines te zien en om gezamenlijk taken op te pakken. Sommigen medewerkers vatten zelforganisatie nog te smal op. Een respondent zegt er het volgende over. *“Ik doe mijn werk goed, mijn baas is tevreden dus ik ben zelforganiserend. Maar je moet ook elkaar opzoeken en kijken van heey kan 't nog beter als we samen dit oppakken met collega's binnen of misschien buiten m'n team. Dat doet niet iedereen even sterk (R15).”*

Hieronder wordt een overzicht gegeven van hoe beide organisaties in totaal hebben gepresteerd op alle dimensies van de factor taakkenmerken en op de afzonderlijke indicatoren. Wat opvalt is dat GGD IJsselland op het gebied van taken nog niet duidelijk heeft hoe zij dit vorm willen geven. Vandaar dat de organisatie op beide dimensies laag scoort.

Tabel 6: Scores op de dimensies en indicatoren van de factor taakkenmerken

Dimensie	Indicator	GGD IJsselland	GGD West-Brabant
Taakvariatie		-	+
	Controletaken	-	+
	Ondersteunende taken	-	+
	Regelende taken	-	+
	Uitvoeringstaken	++	++
Taakinhoud		-	+
	Teamtaak compleet	+-	+
	Teamtaak heeft duidelijke grenzen	-	+-
	Taken zijn afhankelijk van elkaar	-	+

Legenda:

++ Meest aanwezig in de organisatie
+ Aanwezig in organisatie

+ - Bevat voldoende elementen in de organisatie
- Niet aanwezig

5.1.2.2 Communicatie

De communicatie in de organisatie wordt beoordeeld aan de hand van twee dimensies. De eerste dimensie betreft de open communicatiecultuur. Deze dimensie is onderverdeeld in drie indicatoren namelijk; de aanwezigheid van korte communicatielijnen, de mate waarin medewerkers worden geïnformeerd en de openheid/ transparantie. De tweede dimensie betreft de omgang tussen medewerkers en teams. Hierbij wordt ingegaan op de wisselwerking tussen teams en het feit of medewerkers elkaar feedback geven.

Open communicatiecultuur

- Korte communicatielijnen

Bij GGD West-Brabant kan worden gezegd dat de communicatie is verbeterd door de zelforganisatie. Uit het volgende fragment wordt duidelijk dat er korte communicatielijnen in de organisatie aanwezig zijn. *“Door het wegvallen van het middenmanagement komen problemen nu eenmaal sneller naar boven. Naar directie en MT. Hierdoor smelt de kleine ijsberg (R1).”* Ook kunnen teams rechtstreeks contact op nemen met coaches, ondersteunende diensten en andere teams als ze er niet uitkomen. Dit rechtstreekse contact geeft medewerkers energie (GGD West-Brabant, 2019a). Daarnaast is het ontmoeten van mensen een belangrijk speerpunt waar de organisatie zich op focust. Door het verbinden aan werkzaamheden kunnen medewerkers onderdeel worden van een ander team. Dit verbetert de communicatie tussen teams. Ook kunnen ze hun kennis verbreden door taken uit te voeren die hen interessant lijkt. Deze taken werden voorheen verricht door medewerkers die daarvoor opgeleid waren, maar er niet blij van worden om dit werk uit te voeren.

In tegenstelling tot GGD West-Brabant is er bij GGD IJsselland in veel mindere mate sprake van korte communicatielijnen. Wanneer je beide organisatiestructuren vergelijkt met elkaar, dan heeft GGD IJsselland in feite een extra managementlaag. Medewerkers van GGD IJsselland moeten in feite langer wachten op antwoord. Hierbij komt nog dat GGD IJsselland gekozen heeft voor een integraal managementmodel. Dit wil zeggen dat voor vragen de leidinggevende het eerste aanspreekpunt is. Een leidinggevende zegt haar visie erover *“Iemand van mijn team heeft last van de rug en vraagt om een werkplekonderzoek dan moet diegene dat bij mij aanvragen. Ik moet zeggen nou ‘t is goed ik zorg dat er iemand van HR langskomt (R11).”* Hieruit blijkt dat medewerkers binnen GGD IJsselland niet direct met vragen terecht kunnen bij ondersteunende diensten. Ook geven twee teammanagers aan dat medewerkers een grote afstand voelen tot het MT en de directie. *“Voorheen was er meer verbondenheid met afdelingsmanagers dan nu met strategisch managers en ik weet niet of ik dat nou een goeie ontwikkeling vindt (R8).”* De communicatie van medewerkers naar MT en terug vindt veelal op dit moment plaats via het middenmanagement. En dat is een patroon dat nog vaak in de praktijk erin sluipt. *“Als groep teammanagers krijgen we nog wel eens. Willen jullie met je medewerkers communiceren dat... Ja kom op! We hebben hier Gijs (social intranet) voor en doe dat even lekker zelf. Dan moet ik als baasje van jongens willen jullie opletten dat of uhh ja het staat ook op Gijs, maar willen jullie je medewerkers attenderen op. Je kan verwachten van medewerkers dat ze zelf alert zijn. Dat past niet bij zelforganisatie (R8).”*

Dus de lange communicatielijnen worden in de praktijk ook zeker gevoeld door medewerkers die een grotere afstand voelen, maar ook door managers die voelen zich een doorgeefluik voor de communicatiebeweging tussen medewerkers en strategisch medewerkers.

- Teamleden worden geïnformeerd en zijn betrokken bij het veranderproces

Medewerkers van GGD West-Brabant zijn gedurende het proces naar zelforganisatie redelijk goed geïnformeerd en betrokken. Zo worden de teams in een vroeg stadium betrokken bij het opstellen van een beleidsbegroting (GGD West-Brabant, 2017b). Teams kunnen dan middels een lijst wensen

aangeven wat ze denken nodig te hebben voor het komende jaar en wat ze denken te kunnen leveren. Uiteindelijk beslist het MT of ze akkoord gaan met deze wensen. Op basis van de beleidsbegroting ontvangen de teams de algemene opdracht van het MT. De teams formuleren aan de hand van de begroting zelf teamdoelen, waarna ze de aanpak voor verwezenlijking van doelen presenteren aan hun sectormanager. Hieruit kan worden opgemaakt dat teams wat betreft de visie goed worden geïnformeerd en betrokken zijn bij het proces van doelen opstellen.

Om medewerkers voor te bereiden op hun veranderende rol heeft de organisatie een tweedaagse workshop georganiseerd. Medewerkers zijn hierbij geïnformeerd over de veranderende werksituatie. Zo stonden onderwerpen centraal als 'wie ben jij', 'wie zijn wij als team', 'welke resultaten moeten we halen' en 'hoe verhoudt het team zich tot de missie en visie.' Ook hebben alle portefeuillehouders een workshop gehad over het desbetreffende onderwerp waar ze het aanspreekpunt over zullen zijn.

Verder vindt de organisatie het belangrijk dat MT-leden, medewerkers en teams elkaar blijven ontmoeten. Hier werkt de organisatie hard aan. Dat doen ze door het houden van kampvuursessies.

"Voor kampvuursessies nodigen we medewerkers uit. Zij kunnen zich inschrijven en dan word je meegenomen in de laatste stand van zaken. Waar is iedereen mee bezig. Welke grote agendapunten staan er voor MT en directie op de agenda en wat betekent dit voor teams. Het zijn werksessies en inspiratiesessies. Ik vind het vooral mooi dat we dat samen doen (R3)."

Ook bestaat er 3x per jaar een uitwisselingsbijeenkomst tussen alle portefeuillehouders HR. Er wordt dan geëvalueerd wat goed ging en beter kan. Deze sessies worden als zeer prettig ervaren, omdat teams hetzelfde doormaken en ze van elkaar kunnen leren hoe ze een probleem moeten oplossen (GGD West-Brabant, 2019c). Daarnaast zijn er tussen het team en de sectormanager drie keer per jaar voortgangsgesprekken. Waarbij het team aan de sectormanager verteld hoe het ervoor staat met het team. Uit al deze voorbeelden blijkt dat medewerkers goed worden geïnformeerd en betrokken zijn bij de organisatie. Dit ziet de organisatie ook terug in een toegenomen loyaliteitsgevoel bij medewerkers. Het gedrag van medewerkers komt steeds meer overeen met de organisatiedoelen.

Toch doet de organisatie niet alles goed. In de vorige paragraaf gaven medewerkers aan dat ze kaders willen en duidelijk willen hebben wie wat doet. De organisatie is van mening dat er wel degelijk kaders zijn, blijkbaar komen de kaders die zijn opgesteld dan niet aan bij medewerkers. Een respondent zegt het volgende hierover *"Ja wat ik denk dat belangrijk is wij hadden kaders, maar je moet je kaders blijven communiceren. De kaders zijn nu verdwenen soms gewoon even uit beeld geweest bij ons en mensen."* (R3) Hieruit blijkt dat GGD West-Brabant niet altijd even goed de kaders communiceert naar medewerkers toe. Het is belangrijk om de kaders continu mee te nemen in de communicatiestroom naar de medewerker toe. Ook komt uit meerdere evaluaties naar voren dat medewerkers het gevoel hebben dat er niet naar ze wordt geluisterd (GGD West-Brabant, 2016; GGD West-Brabant, 2019c). *"Beter luisteren naar de signalen uit de teams en betere communicatie met het MT en vanuit het MT (GGD West-Brabant, 2017a)."*

Bij GGD IJsselland is een wisselend beeld te zien over dat medewerkers worden geïnformeerd. De organisatie probeert zo goed mogelijk haar medewerkers te informeren over ontwikkelingen die gaande zijn. Hier doen ze ook hun uiterste best voor. Op het intranet van de GGD worden updates over zelforganisatie geplaatst. Ook zijn in het gebouw posters opgehangen om medewerkers op de hoogte te houden. Alle medewerkers hebben een workshop persoonlijk leiderschap gehad, waarin is verteld wat het inhoudt en hoe ze dit kunnen gebruiken. Daarnaast gaat het managementteam gerouleerd op verschillende locaties vergaderen, waarbij ze voorafgaand aan het overleg met medewerkers gaan lunchen. Hierbij proberen de managers de verbinding te houden met de teams en kunnen ze op de hoogte worden gehouden van de laatste stand van zaken.

Echter speelt de daadwerkelijke vormgeving van zelforganisatie af op het managementniveau. En dit voelen medewerkers ook. *“Enerzijds laat je mensen veel meer zelf doen en tegelijkertijd krijgen de mensen niet mee wat er daarboven wordt besloten. Nu is het zo dat medewerkers een tijd lang niks horen en die denken wat wordt door in die hoge toren weer met elkaar beslist (R13).”*

Er kan worden gesproken van een informatieasymmetrie. Het management beschikt namelijk over meer informatie als het gaat om zelforganisatie dan medewerkers. Medewerkers hebben nu nog onvoldoende inzichten in zelforganisatie. *“De term persoonlijk leiderschap dat werd uitgelegd met een training. En dat hielp erg. Ik ben van mening dat als je een term als zelforganisatie de organisatie inslingert je vanaf dag 1 daar uitleg bij geeft. En dat is niet gebeurt (R13).”* Hieruit blijkt dat medewerkers nog enige uitleg over zelforganisatie missen. Wel geven medewerkers aan dat ze zelforganisatie interessant vinden en hier meer informatie over zouden willen hebben. Zo zijn ze van mening dat wanneer iets onduidelijk is zoals zelforganisatie de interesse daarin vanzelf zal verdwijnen als het niet duidelijker wordt. Dit aspect van meer informatie krijgen komt ook naar voren in het feit dat medewerkers graag willen weten wat er hoog in de organisatie wordt besloten en waar zij mee bezig zijn ten aanzien van zelforganisatie.

Daarnaast wordt het informeren van medewerkers over de gang van zaken, bemoeilijkt doordat de organisatie nog zoekende is in welke koers er moet worden gevaren ten aanzien van zelforganisatie. De visie met betrekking tot zelforganisatie is op dit moment niet scherp genoeg geformuleerd. De meeste managers geven aan dat er op dit moment nog een duidelijke visie ontbreekt. *“De visie is wat mij betreft te vaag. Het eindresultaat is helder maar de scherpe visie ontbreekt hoe we willen dat zelforganisatie er uit ziet (R7).”*

Als gevolg van het ontbreken van een concrete visie denken veel medewerkers ten onrechte dat ze niet worden geïnformeerd, waardoor voor hen veel onduidelijk blijft. Een ander gevolg van het ontbreken van een visie, is dat er binnen de organisatie verschillend tegen zelforganisatie wordt aangekeken. Hoe verder de fysieke afstand tot het MT is, hoe onduidelijker het beeld van zelforganisatie wordt en dus ook van de visie. Sommige medewerkers en managers denken dat het alleen om het zelforganiserend vermogen van de professional draait. Anderen vatten het breder op en willen de verantwoordelijkheden lager leggen.

Ook bij cruciale teams als HRM en ICT, die ondergebracht zijn bij een andere organisatie namelijk de veiligheidsregio, is niet goed duidelijk waar de organisatie naar toe wil en wat de GGD verstaat onder zelforganisatie. Daarbij komt dat teammanagers ook aangeven dat zij verschillend tegen zelforganisatie aankijken. Hierdoor is er binnen de organisatie geen eenduidig beeld aanwezig dat aan medewerkers kan worden overgebracht. Waardoor de kans op dat medewerkers niet goed worden geïnformeerd stijgt. Ook komt naar boven dat teammanagers vinden dat ze weinig kunnen meepraten. Zij zitten niet in het MT en worden niet altijd goed geïnformeerd. Ook beschikken teammanagers niet altijd over de juiste informatie om te kunnen sturen. Dit komt doordat een wijziging niet altijd goed wordt doorgegeven. Op teamniveau worden medewerkers wel goed geïnformeerd en kunnen ze aangeven hoe ze zelforganisatie in hun team vorm willen geven.

- Openheid en transparantie

De communicatie binnen GGD West- Brabant en naar de buitenwereld toe wordt volgens de organisatie zelf beoordeeld als laagdrempelig, toegankelijk en transparant. Veel communicatie verloopt informeel en is gebaseerd op vertrouwen. De teams bepalen zelf de vorm en intensiteit van afstemming. Daarentegen komt uit de interviews naar voren dat de respondenten vinden dat het managementteam nu pas meer transparanter wordt. *“Het managementteam als zelforganiserend team deelt nu pas hun ervaringen hoe ze vinden dat het bij hun gaat met ons (R3).”*

Hieruit kan worden opgemaakt dat het management zich niet bewust is van hoe transparant ze zijn.

Ook bij GGD IJsselland wordt de communicatie door de meerderheid beoordeeld als open en transparant. Toch ervaren sommige respondenten dit niet zo. *“De organisatie moet niet bang zijn dat medewerkers de organisatie minder gaat begrijpen. Het zou juist goed zijn om te zeggen als MT wij*

zitten ook in een proces en zijn zoekende. Maar dat vertellen ook al is het niet duidelijk is belangrijker dan niks zeggen (R13)."

Hieruit blijkt dat het MT niet altijd even open en transparant is over hun zaken naar medewerkers toe. Dit zou kunnen liggen aan de voorheen hiërarchische organisatiecultuur die GGD IJsselland had, waar nog elementen van te vinden zijn. Het is moeilijk om daar vanaf te stappen, omdat het onbewuste patronen zijn.

Omgang tussen medewerkers en teams

- Het geven van feedback

Uit de interviews bij GGD West-Brabant komt naar voren dat medewerkers het nogal lastig vinden om elkaar aan te spreken. Vandaar dat deze indicator als negatief wordt beoordeeld. *"Wat het meest ingewikkeld is aan zelforganisatie is elkaar aanspreken op gedrag (R3)".* Een reden hiervoor kan zijn dat medewerkers er al lange tijd werken, er is namelijk weinig verloop in de organisatie.

Medewerkers vinden het dan nogal lastig om medewerkers die er al dertig jaar werken feedback te geven.

Ook bij GGD IJsselland wordt deze indicator als negatief beoordeeld. Medewerkers vinden het nogal lastig om feedback te geven op het werk van iemand anders. Dit heeft onder andere te maken met dat het werken binnen de GGD solistisch kan zijn. Een respondent zegt er het volgende over *"Als je heel solistisch werkt dan heb je ook niet altijd een reden om met andermans werkzaamheden te bemoeien. En dan wordt het ook gezien als bemoeien (R13)."*

Een andere reden dat feedback geven moeilijk is, is het feit dat medewerkers professionals. Zij zijn op hun eigen vakgebied een expert. Het is voor medewerkers dan ook lastig feedback te geven op iemand die alles weet. *"Je wilt je collega's niet kwetsen (R4)."* Andersom vragen medewerkers ook niet altijd om feedback als die niet wordt gegeven. Het wordt voor medewerkers lastiger om feedback te vragen als het niet klikt met een collega of als iemand denkt zijn werk niet goed te doen. In zulk soort gevallen waar het lastig is om feedback te vragen wordt feedback van een leidinggevende eerder geaccepteerd dan van een collega.

- Teamleden staan in contact met andere teams

Op deze indicator wordt zeer wisselend gereageerd bij GGD West-Brabant. Enerzijds wordt er gezegd dat er door zelforganisatie eilandjes ontstaan. Een leidinggevende zegt er het volgende over *"Je moet ervoor zorgen dat teams geen eigen winkel gaan regeren (R1)."* Dit geeft een vermoeden dat teams zich in de praktijk zo zullen bewegen. Dit wordt door andere medewerkers ook bevestigd in een intern onderzoek. *"Het komt nog wel eens voor dat team A een oplossing verzint en team B ook voor hetzelfde probleem, maar mooier zou zijn als we meer in gezamenlijkheid het wiel uitvinden (GGD West-Brabant, 2018b)."*

In een reflectie geven medewerkers aan dat ze minder contact ervaren met collega's van andere teams (GGD West-Brabant, 2016). Een reden dat teams op zich gaan staan, kan zijn dat ze gericht zijn op hun eigen team en kijken wat zij nodig hebben en hierdoor de omgeving om zich heen vergeten. Anderzijds geeft de organisatie aan dat medewerkers door verschillende bijeenkomsten in contact staan met elkaar en informatie kunnen uitwisselen. Ook mede door het verbinden aan werkzaamheden komen medewerkers in contact met andere teams, wat beweging in de organisatie veroorzaakt. En ten slotte wat eerder al is genoemd zijn teams afhankelijk van elkaar in het verwezenlijken van doelen, en zullen ze elkaar daardoor ook opzoeken.

GGD IJsselland komt uit een tijd waarin teams erg op zichzelf staan. Door de verscheidenheid aan taken die teams moet uitvoeren en de vele locaties waar zij dit doen, maakt het voor teams erg ingewikkeld om in verbinding te staan met teams. Het komt in de praktijk nog wel eens voor dat teams alleen focussen op hun eigen werk en van elkaar niet weten wat het werk van een collega inhoudt. *"We moeten ook beter onderling van elkaar weten wat we doen. Kijk als je op een consultatiebureau zit in Hardenberg. Ja wat krijg je dan mee van team VIA bemoeizorg (R15)."*

Hieruit blijkt dat teams die werken op het hoofdkantoor meer met elkaar in verbinding staan dan teams die werken op buitenlocaties. Zo moeten teamleden die werken op buitenlocaties echt naar het hoofdkantoor van GGD om in contact te komen met andere teams.

Echter heeft de organisatie met zelforganisatie wel de gelegenheid aangegrepen om meer de verbinding tussen teams tot stand te brengen, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis en expertise. Op dit moment zit het contact met andere teams dan ook in de lift. Een respondent zegt er het volgende over. *“Wat ook erg helpt is de hardware van het gebouw. De kantoortuinen. Vroeger zat je echt in kamers. Ik merk wel dat je mekaar iets makkelijker aanspreekt en contacten legt (R15).”*

De organisatie heeft al grote stappen gezet om de communicatie tussen teams te verbeteren. Als eerste zijn alle teams geherstructureerd om meer kruisverbanden te genereren. Teamleiders die voorheen alleen jeugdgezondheidsteams hadden, hebben nu een niet jeugdgezondheidsteam erbij gekregen. Dit is te zien in het organogram van figuur 5. Ten tweede vinden er bij programmalijnen in de agenda publieke gezondheid kruisbestuivingen plaats doordat medewerkers uit verschillende teams mee kunnen denken. Ten derde presenteren alle teams hun teamdoelstellingen aan andere teams, zodat teams meer van elkaar weten waar ze aan werken. Ten slotte heeft het team infectieziekten bestrijding in het teamplan geschreven om bij alle teams langs te gaan en te vertellen wat ze doen en welke kennis ze in huis hebben. Ondanks deze vorderingen vinden veel respondenten dat de communicatie tussen teams nog om aandacht vraagt. Een manager geeft aan dat het wiel op dit moment nog niet gezamenlijk wordt uitgevonden. *“We liepen ertegen aan dat we veel kinderen hadden met vragen ten aanzien van vaccinaties. We hebben toen als team een apart vaccinatiespreekuur georganiseerd. Ik hoorde vervolgens dat een ander team daar ook al mee bezig was, maar dat wisten we niet van elkaar (R9).”*

Hieronder wordt een overzicht gegeven van hoe beide organisaties op de indicatoren en dimensies van communicatie hebben gepresteerd. Opmerkelijk is dat beide organisaties op het gebied van communicatie ongeveer hetzelfde presteren. Het grootste verschil zit in de korte communicatielijnen.

Tabel 7: Scores op de dimensies en indicatoren van de factor communicatie

Dimensie	Indicator	GGD IJsselland	GGD West-Brabant
Open communicatiecultuur		+-	+
	Korte communicatielijnen	-	++
	Teamleden worden geïnformeerd	+-	+-
	Openheid/ Transparantie	+-	+-
Omgang tussen medewerkers en teams		+-	+-
	Het geven van feedback	-	-
	Teamleden staan in contact met andere teams	+-	+-

Legenda:

++ Meest aanwezig in de organisatie
+ Aanwezig in organisatie

+- Bevat voldoende elementen in de organisatie
- Niet aanwezig

5.1.1.1 Regelvermogen

Vanuit de literatuur zijn er met betrekking tot het regelvermogen van teams twee dimensies van belang die de effectiviteit van zelforganiserende teams bepalen. Als eerste de mate waarin teams zelf zaken mogen beslissen. Ten tweede de mate waarin teams hun werk en werkwijze kunnen aanpassen. In deze factor wordt er op de dimensies een vergelijking gemaakt en niet op de

indicatoren. Dit omdat een vergelijking per indicator niet mogelijk was vanwege de veelheid en verscheidenheid aan teams.

Mate van zelfsturing

Er kan worden gezegd dat het regelend en zelfsturend vermogen van medewerkers van GGD West-Brabant hoog is. Dit komt door het uitgebreide takenpakket en beslissingsbevoegdheden die bij de teams zijn neergelegd. In principe mag een team alles zelf regelen binnen de kaders van de GGD. In de praktijk houdt zelforganisatie in dat de keuze van het team bepalend is en niet datgene wat de sectormanager wil. Dus wanneer teams iets zelf oplossen en het valt binnen de kaders van de GGD, maar het is niet de keus van de sectormanager dan is de keuze van het team wel bepalend. Teams krijgen vanuit de organisatie het vermogen om zaken te regelen, doordat ze beschikken over een bepaald budget. Dit budget geeft teams een hoge mate van zelfsturing. Medewerkers mogen namelijk beslissen waaraan ze dit geld besteden. Te denken valt aan opleidingen volgen, nieuwe mensen aannemen, beslissen of mensen kunnen doorgroeien of materiaal inkopen enz. Doordat teams meer zelf mogen beslissen neemt de verantwoordelijkheid over financiën ook toe. Als gevolg hiervan zijn teams kritischer gaan kijken op hun eigen kosten. *“Zo’n team TBC heeft besloten om het heel anders te doen. Zij zeiden we kunnen dat goedkoper doen. Dus zij hebben hun dure buurtbus ingeruild voor een vaste unit (R3).”*

Hieruit volgt dat creativiteit ontstaat doordat teams zich meer verantwoordelijker voelen over zaken die voorheen niet in hun regelvermogen lagen. Nu dit in hun regelvermogen ligt gaan zij kritischer kijken, wat leidt tot een effectievere bedrijfsvoering. Anderzijds heeft het hoge regelvermogen waarover teams beschikken geleid tot risico’s op de lange termijn.

“In het begin hadden we veel vrijheid kwam het wel eens voor dat er in één keer vijf mensen werden aangenomen. Zo werd er liever gekozen voor een poppetje meer dan een nieuw röntgenapparaat of een cursus volgen. Daar hebben ze nu een stokje voor geschoven(R2).”

De organisatie zag dat cursussen en andere dingen die echt nodig zijn voor de effectiviteit, werden gebruikt als wisselgeld. Teams liepen daardoor risico’s op de lange termijn, zoals het niet kunnen voldoen aan doelen en een personeelsbestand dat niet up- to- date was. Om de kwaliteit van de GGD te waarborgen heeft de organisatie het regelend vermogen van teams ingeperkt. Het betreft de beslissingsbevoegdheid over de taken opleiden en werving. Het opleidingsbudget ligt voortaan bij de sectormanager en vacatures gaan van nu af aan ook altijd langs de sectormanager.

In vergelijking tot GGD West-Brabant beschikken de teams bij GGD IJsselland niet over zoveel regelvermogen. De meeste regelende taken liggen alsnog bij de teammanager, die gaat over het budget en de aanstelling van medewerkers. Waar de meeste teams veelal wel zelf over mogen beslissen zijn; planningen/ roosters, externe contacten onderhouden, voorzitten en agenderen van vergaderen, verantwoordelijk voor persoonlijke ontwikkeling, maken van teamplannen en het bedenken van verbeteringen hoe iets anders kan.

“Ik vind als professional heb jij het inzicht in hoe het beter kan. Jij hebt de wijsheid in pacht, maar het moet wel binnen de kaders passen. Een arts riep laatst tegen me ik vind het belachelijk dat het eerste zuigeling contactmoment maar 20 minuten is. Daar wil ik 40 voor. Ik zei ik vind het prima als jij 40 minuten pakt, maar dan moet er ergens 20 minuten af (R9).”

Wel is er al een verschuiving waar te nemen als het gaat om het regelvermogen van teams. Er waren teams waar de teammanagers van alles deden. Nu komt het initiatief steeds meer vanuit de medewerker in plaats van de leidinggevende en krijgen teams meer vrijheid, waar ze energie van krijgen. Ook met betrekking tot beleidszaken is er een verandering te zien. Voorheen lagen zaken omtrent beleid niet zozeer in het regelvermogen van teammanagers. Dit lag vooral bij de afdelingsmanagers. Nu deze laag weg is, hebben teammanagers een actievere rol in het maken van beleid. Hierdoor zijn medewerkers ook meer betrokken bij het maken van beleid. Zij hebben hierin een adviesrol gekregen. Daarnaast geven zes teammanagers aan dat ze sinds dit jaar geen voorzitter meer zijn bij vergaderingen, maar dat ze dat bij het team hebben neergelegd. Als het gaat om de werving & selectie zit er een groot verschil in het regelvermogen van teams. Sommige teams zijn

betrokken middels een selectiecommissie. Bij anderen laat de teammanager de keuze over aan het team. En bij weer anderen wordt het gecombineerd.

Daarnaast komt naar voren dat alle teams zich beperkt voelen in hun zelfsturend en regelend vermogen als het gaat om vrij toegankelijk gebruik maken van ondersteunende diensten. De organisatie maakt gebruik van een integraal managementsysteem. Dit wil zeggen dat de leidinggevende het eerste aanspreekpunt is. *“Duvel het over schutting van de teammanager die is verantwoordelijk. Het moet niet zo zijn dat elke zucht en vloek via ons moet. Het is wel minder, maar mag nog meer eruit (R12).”*

Wanneer medewerkers vragen hebben die betrekking hebben op HRM, ICT of facilitaire diensten kunnen zij niet rechtstreeks daarmee contact opnemen, maar moet dit langs de leidinggevende gaan. Het gaat dan om vragen omtrent pensioen of Youforce, toegang krijgen tot een andere schijf, bepaalde computerprogramma's nodig zijn voor het uitvoeren van werk, een werkplekonderzoek of laptop willen aanvragen of het kopen van materialen die nodig zijn voor consultatiebureaus als prullenbakken. *“Laat medewerkers rechtstreeks dingen aanvragen zonder dat ik daar een vinkje voor moet zetten. Nu zitten er heel veel leidinggevers tussen soms wel overdreven af. Dat je voor toegang tot een bepaalde schijf toestemming voor moet vragen. Dat vind ik geen zelforganisatie (R7).”*

Ook bepaalde administratieve handelingen van een teamleider zijn volgens hen overbodig en passen niet bij zelforganisatie. Het gaat dan om het goedkeuren van zwangerschapsverlof, urenregistratie controleren en het verlof goedkeuren.

“Moet ik iets goedkeuren in zelforganisatie als het team heeft gezegd dat is prima als je zoveel uren neemt. En de formaliteit teammanager is verantwoordelijk dus die moet ook de handelingen doen, slaat bij mij de plank mis. Ja ik ben verantwoordelijk voor het team, maar als ik het kan mandateren naar het team. Dan zie ik geen mogelijkheid waarom het via mij moet (R12).”

Regelcapaciteit

Uit de interviews van GGD West-Brabant blijkt dat zelforganiserende teams verschillen in zelfredzaamheid en het regelvermogen waarover teams beschikken varieert. Deze verschillen in combinatie met de verscheidenheid aan taken die teams binnen de GGD uitvoeren, hebben ertoe geleid dat sommige teams meer regelcapaciteit hebben dan andere teams. Sommige teams zijn zelfstandiger, krijgen meer beslissingsbevoegdheden en hebben daardoor meer mogelijkheid om hun werk of werkwijze aan te passen. Volgens GGD West-Brabant zijn deze teams ook meer geschikt voor zelforganisatie dan andere teams. Uit het volgende fragment wordt duidelijk aan welke teams de organisatie dan denkt.

“In de basis is een team onderzoek en preventie een heel ander team met andere taken dan een jeugdteam dat heel uitvoerend is. Die moeten gewoon kinderen zien daar worden ze voor betaald. Zij hebben heel strak wat ze moeten doen. Preventie die moet al heel erg projectmatig denken en nadenken over de toekomst. En team onderzoek die moet zichzelf verkopen bij de gemeente (R2).”

Uit dit voorbeeld kan worden opgemaakt dat jeugdgezondheidsteams niet heel veel regelvermogen kennen. Dit komt mede door de strakke wet-regelgeving die de jeugdgezondheid kent. Daarnaast kan en wil een team jeugdgezondheid niet heel veel zelf regelen. Daar hebben ze over het algemeen niet de kennis voor. Ten tweede zijn de jeugdhulpverleners opgeleid voor het zien van kinderen en zitten ze niet te wachten op andere zaken als het opstellen van een begrotingsplan. Deze jeugdgezondheidsteams worden dan ook meer begeleid en de bedrijfsvoering wordt daar ook op aangepast. *“Er is één business controller voor alle jeugdteams. Deze schrijft dan vooral het plan zelf. De andere business controller doet alle andere teams. Deze werkt ook anders. Team onderzoek schrijft eerst zelf een plan en ligt het dan pas voor aan de business controller” (R2).* Er kan worden gezegd dat jeugdhulpverleners daarom over minder regelcapaciteit beschikken.

Medewerkers uit de teams onderzoek en preventie doen meer zaken zelf, werken planmatig en hebben daardoor meer de mogelijkheid om hun werk en werkwijze aan te passen. Zij beschikken dus over meer regelcapaciteit. Bij een ondersteunend team is het regelvermogen weer anders geregeld.

“Wij kunnen eigenlijk niks zelf beslissen. We kunnen niet zeggen we hebben een poppetje meer nodig. Wij als zelforganiserend team kunnen niet heel veel uh zelf bedenken. Dat is ook wel op zich wel jammer. Ze stimuleren het wel maar de kaders staan vast.” (R2)

Uit dit voorbeeld blijkt dat ondersteunende medewerkers niet veel zaken zelf mogen beslissen. In tegenstelling tot jeugdhulpverleners willen ondersteunende medewerkers wel meer zaken zelf beslissen en aanpassen, maar is dit moeilijker tot stand te brengen. De kosten van een ondersteunend team worden namelijk door de rest van de organisatie gedekt. Hierdoor staan veel kaders strak vast en kan het werk minder gemakkelijk worden aangepast. Mede ook omdat bepaalde strategische producten er gewoon moeten komen. *“Je kan een begroting niet niet doen. Dat is geen optie (R2).”* Wel kunnen ondersteunende medewerkers hun werkwijze aanpassen.

Net als bij GGD West-Brabant zit er bij GGD IJsselland veel verschil in het regelvermogen en dus ook de regelcapaciteit van teams. Ook hier voelen jeugdgezondheidsteams weinig vrijheid om hun werk anders in te richten, omdat ze zich aan strakke wet- regelgeving moeten houden. Daarentegen geven teammanagers aan dat jeugdgezondheidshulpverleners wel regelcapaciteit hebben, maar dat ze daar niet voldoende gebruik van maken. Professionals mogen namelijk van de protocollen afwijken en daarmee hun werk en werkwijze anders inrichten als ze daar een goede reden voor hebben.

“Vanuit hun eigen professionaliteit en in overleg met ouders kunnen ze daar wel van af wijken. Niet iedereen doet dat. Want ook dat is spannend. Als je afwijkt en stel het gaat toch mis dan ben jij aangesproken (R11).”

Toch is de organisatie niet van mening dat teams die minder vrijheid ervaren zoals de jeugdteams minder zelforganiserend zijn, wat GGD West-Brabant wel aangeeft. Deze teams zijn meestal erg creatief en hebben mooie ideeën. Zo reiken teammanagers mooie voorbeelden aan waaruit blijkt dat jeugdzorgteams zelforganiserend zijn en zelf zaken mogen beslissen. *“Een collega heeft zelf een ganzenbordspel ontwikkelt voor hygiënische probleemhuishoudens om spelenderwijs mensen informatie over vervuiling te leren kennen (R13).”*

Er zijn ook teams die veel meer de mogelijkheid hebben om zelf de tijd in te delen en waarbij zelforganisatie makkelijker vormgegeven kan worden. Het gaat dan meestal om teams die geen spreekuren draaien. Zo ervaart team onderzoek veel meer regelvermogen. Medewerkers beschikken daar over een deelbudget, namelijk de projectleider van een project is verantwoordelijk voor een deelbudget. Ook team ondersteuning ervaart veel regelcapaciteit. *“Ik kan heel goed mijn werk indelen. Ook al heb ik het druk ik kan behoorlijk goed bepalen wat ik eerst doe en wat dan. Ik heb geen kinderen die zijn ingepland en voor mijn neus staan. (R15)”*

Er wordt wisselend tegenaan gekeken over hoe zelforganiserend teams zijn. Een respondent zegt er het volgende over. *“Ik vind dat heel weinig teams nu nog maar echt heel zelforganiserend zijn (R15).”* Er zijn teams die stellen de praktische vragen nog aan managers, waardoor managers van de inhoud zijn en teams minder zelforganiserend zijn. Ook vatten sommige medewerkers zelforganisatie te smal op, die kijken niet naar de raakvlakken met andere teams of collega's. Echter wanneer er aan andere respondenten wordt gevraagd hoe zelforganiserend zij hun teams vinden, blijkt dat veel teams toch wel worden aangeduid als zelforganiserend.

“Als ik kijk naar hoe mijn teams nu zijn, die organiseren hun werk zelf. Ik doe daar echt niks aan. Ik maak geen roosters, ik plan niet, zeg niet wat ze moeten doen, ik ben niet van inhoud. Dus in grove lijnen staat die zelforganisatie bij mijn gevoel wel (R7).”

Maar een klein aantal teams worden echt aangeduid als niet zelforganiserend en moeten zich nog verder ontwikkelen. Hieruit blijkt dat veel teams op de goede weg zijn. Misschien nog niet echt zelforganiserend zijn, maar toch door de ogen van de respondent wel genoeg elementen bevat die door kunnen gaan als een zelforganiserend team.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de scores op de dimensies van regelvermogen voor beide organisaties. Een afwijkend verschil is te zien in de mate van zelfsturing. GGD West-Brabant mag meer zaken zelf beslissen, doordat zij beschikken over een budget en over een vrij toegankelijk

gebruik van ondersteunende diensten. Daarentegen moet GGD IJsselland nog toestemming aan een leidinggevende vragen.

Tabel 8: Scores op de dimensies en indicatoren van de factor regelvermogen

Dimensies	GGD IJsselland	GGD West-Brabant
Mate van zelfsturing	-	+
Regelcapaciteit	+	+

Legenda:

++ Meest aanwezig in de organisatie

+ Aanwezig in organisatie

+-

-

Bevat voldoende elementen in de organisatie

Niet aanwezig

5.2.1.4 Teamkarakteristieken

Vanuit de literatuur zijn er met betrekking tot de vorming van een team drie dimensies opgesteld. De eerste dimensie betreft de teamsamenstelling. Hierbij wordt gekeken naar de indicatoren teamgrootte en de diversiteit van het team. De tweede dimensie betreft de teamsamenwerking. Deze wordt gemeten aan de hand van drie indicatoren. De eerste indicator meet de verbondenheid tussen teamleden. De tweede indicator meet of teamleden elkaar steunen en de derde indicator meet de gezamenlijke verantwoordelijkheid. De laatste dimensie die wordt onderzocht betreft een veilig werkklimaat. Hierbij wordt achtgegeven op het vertrouwen dat teamleden in elkaar hebben, het durven fouten maken en het vrijuit durven spreken.

Teamsamenstelling

- Teamgrootte

Wat betreft de teamsamenstelling is GGD West-Brabant goed op weg. Vanaf het begin van zelforganisatie waren er kaders voor de teamgrootte. Uit de interviews volgt dat GGD West-Brabant op papier heeft gekozen voor een teamgrootte van maximaal vijftien personen. Dit valt binnen het bereik van de vier tot twintig personen, wat volgens Van Amelsvoort & Scholtes (2000) een effectieve teamgrootte moet zijn. Wel valt de teamgrootte buiten het ideale bereik van Kommers & Dresen (2010), namelijk acht tot twaalf personen. In de praktijk blijkt dat de teamgrootte bij GGD West-Brabant wel verschilt, zo bestaat er een team van 23 personen. Daarnaast bestaan er geen kaders over de verdeling van junioren, medioren en senioren in een team. Een team is hier zelf voor verantwoordelijk.

In vergelijking tot GGD West-Brabant heeft GGD IJsselland geen kaders opgesteld over de ideale teamgrootte. Daar zijn ze nog zoekende in. Op dit moment hebben niet alle teams de ideale teamgrootte van 4 tot 20 personen. Er zijn nogal wat teams die hebben meer personen, dan dat gewenst is. Zo bestaat een team uit 35 personen en een team uit 67. Deze grote teams zijn dan wel weer opgesplitst in subteams, die binnen het bereik van de ideale teamgrootte vallen. Wel geven teammanagers aan dat zij de teams op dit moment te groot vinden en sommigen hinder daarvan ondervinden. In een groot team is het lastiger om taken te verdelen en om rollen toe te bedelen. Ook is het voor het team zelf lastiger om elkaar te vinden. *“Ik heb er last van dat het team te groot is, maar ook de medewerkers zelf. Die zaten soms bij een overleg, waar ze niet veel mee hadden (R10).”* Hieruit kan worden geconcludeerd dat bij een groot team de medewerkers niet meer van elkaar weten wat een ieder doet, wat juist belangrijk is voor zelforganisatie.

- Diversiteit

Met betrekking tot de teamsamenstelling is er ook gevraagd naar de diversiteit binnen een team. Uit de literatuur is gebleken dat dit ook de effectiviteit van een team beïnvloedt. Volgens de geïnterviewde medewerkers van GGD West-Brabant hecht de organisatie veel waarde aan een divers team. Dit blijkt ook uit verschillende activiteiten die de organisatie heeft gedaan en nog doet om dit voor elkaar te krijgen. Een respondent verteld: *“Er zijn wel verschuivingen binnen teams plaatsgevonden. Als er in één team veel mensen hebt die niet leuk vinden om al dat soort extra taken te doen. Dan kun je daar in de knel mee komen (R3).”* De organisatie heeft geprobeerd om deze

personen te verwisselen met personen die het wel leuk vinden om extra taken op te pakken. Op deze manier vindt er weer een balans in een team plaats. Verder probeert de organisatie diversiteit binnen een team te creëren door het kleurenmodel van Caluwé te gebruiken bij het samenstellen van teams. De organisatie tracht zoveel mogelijk kleurentypes binnen een team te verwerven, zodat er vanuit meerdere inzichten een oplossing voor een probleem kan worden gezocht. Naast de diversiteit wordt er bij de werving & selectie ook gekeken of medewerkers beschikken over capaciteiten en vaardigheden die in een zelforganisatie beter tot zijn recht komen. Te denken valt aan flexibiliteit, zelfredzaamheid, verbindend willen zijn en de verantwoordelijkheid willen dragen. Op de vraag of het huidige personeelbestand beschikt over deze stimulerende vaardigheden geeft een respondent het volgende antwoord: *“Op dit moment zijn nog niet alle medewerkers in staat om zelforganiserend te werken. Sommige medewerkers kunnen niet meegaan in zelforganisatie. Zij beschikken niet over de juiste kwaliteiten. Ze hangen liever achterover dan dat ze initiatief nemen (R1).”*

Met betrekking tot de teamsamenstelling van GGD IJsselland kijken drie respondenten daar negatief tegenaan. Het gaat er dan vooral om dat mensen in een team zitten, waar inhoudelijk geen verbinding mee wordt gevoeld of juist teams zijn opgesplitst, die beter samengevoegd konden blijven worden. *“Ik vind het inhoudelijk nergens op slaan dat ze bij ons in het team zitten. Ik begrijp het wel we willen geen teams van 2 personen (R15).”*

Daarnaast zijn nog niet alle teammanagers zo ver dat er wordt gekeken of een nieuwe medewerker met haar capaciteiten past bij zelforganisatie. In dit verband geeft de HR-manager aan dat er niet anders wordt geworven nu zelforganisatie is ingevoerd. Er wordt niet gewerkt met competenties of tabellen. De leidinggevende kijkt wat voor persoon en type nodig is binnen een team, waarbij het team een advies kan uitbrengen en de HR-adviseur de leidinggevende hierin adviseert. Nu wordt er door leidinggevendenden nog veelal gekeken of een nieuwe medewerker past bij een team. Vaak wordt er dan een persoon gekozen die gelijksoortig is en niet iemand die anders is.

Echter valt bij een vergelijking tussen beide GGD'en op dat diversiteit binnen een GGD-organisatie lastig te verwezenlijken is. Ten eerste werken er nu eenmaal meer vrouwen in de zorgsector, namelijk 82,5% vrouwen tegenover 17,5% mannen in West-Brabant en bij GGD IJsselland 87% vrouwen en 13% man. Hierbij valt op te merken dat 50% van het managementteam is man in GGD West-Brabant en bij GGD IJsselland is 100% vrouw. Ten tweede trekt een bepaald soort type werk binnen de organisatie een bepaald type persoon aan, waardoor diversiteit aanbrengen binnen een team wordt bemoeilijkt. Een voorbeeld hiervan is dat jeugdzorgmedewerkers erg zorgzaam en team financiën erg gehecht is aan regels en structuur.

Teamsamenwerking

- Wederzijdse betrokkenheid

Er kan worden gezegd dat teamleden van GGD West-Brabant zich erg verbonden voelen met elkaar. Dit komt als kernwaarde ook naar voren waar mensen trots op zijn (GGD West-Brabant, 2016; GGD West-Brabant, 2017b). Ten tijde van de zelforganisatie is er een bijeenkomst georganiseerd waar medewerkers konden aangeven wat zij mooi vinden aan de organisatie en waar ze trots op zijn en welke woorden medewerkers daar dan aan verbinden. Alle woorden zijn uiteindelijk gefilterd tot 3 kernwaarden waar iedere medewerker zich in kan vinden. Een respondent vertelt hoe deze bijeenkomst bij heeft gedragen tot meer verbondenheid tussen medewerkers.

“Het waren verschillende groepen van medewerkers. Sommigen werkten er al 20 jaar en anderen 3 jaar. En deze kunnen dan andere waarden belangrijk vinden. Maar uiteindelijk koos je als groepje een paar woorden die iedereen belangrijk vinden. Dus er ontstond een hele wij. Een gemeenschappelijk gevoel. Dat is echt mooi (R3).”

Zelforganisatie draagt dus bij aan teamvorming en dus meer verbondenheid. Dit komt ook naar voren uit een onderzoek onder medewerkers (GGD West-Brabant, 2019a). Doordat teams zelf meer

in de hand hebben, hebben medewerkers het gevoel dat teams weer een team worden en de teams weer op de kaart staan.

Bij GGD IJsselland is de samenwerking in veel teams nog voor verbetering vatbaar. Veel werk bij de GGD is individualistisch van aard, waardoor de verbondenheid met collega's in het team lastiger gaat en niet altijd gevoeld wordt. Zo heeft iedere individuele jeugdzorgmedewerker z'n eigen ouders, wijk en postcode waar die voor werkt, waardoor het moeilijk is om als team bij elkaar te blijven. Niet alleen in de jeugdzorgteams wordt dit zo ervaren ook bij andere teams en ondersteunende teams is het lastiger om elkaar te vinden. Een aantal oorzaken hiervoor zijn dat medewerkers thuiswerken, parttime werken, andere taken uitvoeren, spreekuren draaien of op een andere locatie werken, waardoor je minder gemakkelijk elkaar ziet, met elkaar overlegt en ook minder goed kunt samenwerken. *“Binnen ons team zijn veel eilandjes. Iedereen heeft zijn eigen doelen, taken en teamplan. Dan voel je wat minder een team en is het erg losjes.”* (R14)

Een teammanager (R10) geeft aan dat zij zich in deze opmerking vinden. Sommige medewerkers hebben soms net zoveel contact met andere teams dan binnen hun eigen team. Hierdoor verdwijnt het gevoel om bij een team te horen. Wel wordt aangegeven dat binnen een team subteams ontstaan en dat er op de gelijksoortige taken goed wordt samengewerkt en daar wel verbondenheid is. *“Het klikt goed. Je kent mekaar goed en je weet wat je aan mekaar hebt. We kennen mekaars kwaliteiten.”* (R14) Er zijn ook teams die naar aanleiding van de workshop persoonlijk leiderschap erachter kwamen dat ze niet goed konden samenwerken. Zij gaven aan dat ze eerst wilden werken aan teamontwikkeling.

- Teamleden steunen elkaar

Daarnaast zie je ook dat teamleden binnen GGD West-Brabant respect voor elkaar hebben en elkaar steunen. Er kan worden gezegd dat dit besef bij medewerkers is gestegen bij zelforganisatie. Uit bevindingen van 2019 geven medewerkers en externe partners aan dat de waardering voor elkaar is toegenomen en dat je een ander nu wat meer gunt dan vroeger (GGD West-Brabant, 2019b). Deze bevinding wordt door de interviews bevestigd. Een voorbeeld waaruit dit blijkt is de invoering van de integrale jeugdzorg, waarbij jeugdzorgmedewerkers worden samengevoegd en werken voor één doelgroep 0-18 jaar en niet meer vanuit subdoelgroepen. Deze invoering gebeurde nadat de organisatie is overgegaan op zelforganiserende teams. Dit had tot gevolg dat teams nu zelf verantwoordelijk waren voor problemen die ontstonden als gevolg van een samenvoeging van teams, te denken valt aan wie recht heeft op vakanties. Hieronder worden de voordelen van zelforganisatie op teamsamenwerking benoemd.

“Je merkt dat als daar een leidinggevende boven had gestaan die had allemaal klachten over zich heen gekregen. Terwijl nu het voor medewerkers veel lastiger is om te zeggen ik had recht op vakantie en jij hebt gewoon pech. Je gaat veel makkelijker klagen bij een baas. Je merkt dat mensen bij problemen in teams eerder bij zichzelf nadenken van ja ik kan het natuurlijk niet maken om mijn collega met een probleem op te zadelen. Dat voelt niet goed (R2).”

Dit voorbeeld laat zien dat zelforganiserende teams een positief effect hebben op de mate waarin medewerkers elkaar steunen. Ook blijkt dat problemen in een team veel eerder zelf worden opgelost.

Ondanks dat eerder is geconstateerd dat medewerkers van GGD IJsselland door hun individualistische werk zich weinig verbonden voelen met elkaar, zijn medewerkers er wel voor elkaar en steunen ze elkaar. *“Ook al ben je allemaal met je eigen ding bezig. Als je even hulp vraagt aan iemand dan kan dat altijd we (R14).”*

Medewerkers zijn in elkaar geïnteresseerd, luisteren aandachtig naar wat een ander vertelt en weten wanneer iemand iets vervelends meemaakt, zodat ze de persoon kunnen steunen. Wat ook goed wordt ervaren, is dat medewerkers aan collega's aangeven als ze er niet uitkomen.

Medewerkers geven ook aan dat een teamuitje, intervisie of workshop voor verbinding zorgt. Ondanks dat je elkaar niet zo vaak ziet en minder verbonden bent met elkaar, leer je mekaar wel beter kennen.

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Bij GGD West-Brabant is de gezamenlijke verantwoordelijkheid onder medewerkers gestegen, doordat het team nu verantwoordelijk is voor zaken, waar voorheen een teammanager overging. Veel meer besluiten worden in het team gezamenlijk besloten. De meest gekozen vorm is dan ook consensus, met inachtneming wat de minderheid nodig heeft om ook aan te haken bij de meerderheid. Hierdoor heeft iedereen het gevoel erbij te horen en voelen medewerkers zich meer betrokken om de juiste resultaten te behalen. Dit leidt er wel toe dat besluitvorming in teams moeizaam verloopt en besluiten te langzaam op elkaar volgen (GGD West-Brabant, 2017a). *“Je moet wel een besluit kunnen nemen. En teams denken het soms voor hun uit te kunnen schuiven.”* (R3) De sectormanager blijft alsnog ook verantwoordelijk voor de resultaten uit het team. Zo kan de sectormanager ingrijpen als een team dreigt de doelen niet te halen doordat een team in een dal zit of dreigt de verkeerde kant uit te gaan. Wel wordt er tijdens de interviews gezegd dat zelforganisatie ertoe heeft geleid dat er meer gezamenlijke verantwoordelijkheid is, maar dat tegelijkertijd de irritaties in teams zijn opgelopen wat de samenwerking niet bevordert. *“Teams moeten het soms echt onderling uitvechten en er zijn mensen die echt vasthouden. Dan zijn er ook zat lelijke gesprekken (R2).”*

Bij GGD IJsselland is de teammanager eindverantwoordelijk, maar medewerkers voelen zich ook erg verantwoordelijk voor de resultaten die het team behaalt. Met betrekking tot de gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen een team, kan er worden gezegd dat er verschillen tussen teams bestaan. Het gaat dan niet zozeer dat medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen, maar meer om de vraag wat gezamenlijke klussen zijn binnen een team zijn en waar de raakvlakken liggen tussen verschillende functies die in een team zitten. *“We hebben wel eens geprobeerd om doelen te stellen in een teamplan, waar het hele team aan bijdroeg. Dat is haast niet mogelijk of je krijgt van die abstracte doelen (R15).”* Ook wordt aangegeven dat nog niet alle medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor gezamenlijke taken. Het gaat dan om taken die niet specifiek bij één discipline horen als voorzitter zijn bij een overleg. *“Er is dan een grote groep in ons team die leunt achterover en zegt not my problem (R15).”*

Uit de interviews komt ten slotte nog naar voren dat jeugdzorgteams een hechter team zijn, omdat zij een grotere gedeelde verantwoordelijkheid kennen, dan een ondersteunend team. De gedeelde teamtaak is op het eerst oog duidelijker, dan bij een ondersteunend team dat echt moet zoeken naar overeenkomsten tussen personen.

Veilige teamsfeer

- Vertrouwen hebben in elkaar

De eerste indicator betreft of teamleden elkaar kunnen vertrouwen. GGD West-Brabant geeft aan dat ze het belangrijk vinden om een sfeer te creëren waarin mensen elkaar kunnen vertrouwen. Dit proberen ze ook te bevorderen. Enerzijds probeert het managementteam medewerkers het vertrouwen te geven door de vakantie uren, declaraties en werkuren niet meer te registreren. Hiermee hopen ze dat het vertrouwen van medewerkers in elkaar en de sociale controle in het team ook op een hoger niveau komt. Anderzijds zet de organisatie in op de loyaliteit van mensen. Hiermee bedoelen ze dat mensen afspraken nakomen en tijdig melden wanneer iets niet lukt of tegenzit. Wanneer medewerkers dit doen zullen medewerkers elkaar meer vertrouwen. Op dit moment durft de organisatie te zeggen dat teamleden elkaar voor het grootste deel vertrouwen. Bij GGD IJsselland ontbreekt het nog aan enige vertrouwen in de organisatie. Drie teammanagers geven aan dat ze op dit moment nog niet een veilige cultuur ervaren, waarin vertrouwen is.

“Je moet een cultuur hebben waarin het normaal is om elkaar aan te spreken en dat normaal is om van elkaar te leren en met elkaar mee te kijken en meedenken. En dat je dat niet doet om elkaar te controleren (R9).”

Ook onder medewerkers komt dit beeld naar voren. Sommige medewerkers ervaren door hun solistische werk een mindere binding met het team, waardoor het vertrouwen niet echt opgebouwd kan worden.

- Fouten maken

De tweede indicator betreft of teamleden fouten durven te maken. Ook hier probeert GGD West-Brabant een verandering in de werksfeer te stimuleren. Het motto van GGD West-Brabant is: *‘Iedere medewerker die het beter weet, mag het zeggen.’* (R1) De organisatie staat open voor voorstellen om het beter te doen en iets slimmer aan te pakken, ook al kan iets fout gaan. Dit komt bij medewerkers ook zo over zij geven in een evaluatie aan dat door zelf meer te experimenteren er dingen mogelijk zijn die voorheen niet mogelijk waren (GGD West-Brabant, 2019a).

Deze indicator wordt bij GGD IJsselland wisselend beoordeeld. Bij GGD IJsselland heerst nog een cultuur, waarin de focus te veel ligt op beheersing en angst. Volgens managers wordt er nog te veel gefocust op wat niet goed gaat, waardoor er een beheerskramp ontstaat. Hierdoor hebben medewerkers nog veelal het gevoel dat veel dingen niet mogen, omdat ze bang zijn buiten de kaders te gaan en fouten te maken. Medewerkers denken nog vaak dat ze worden afgestraft als ze fouten maken. Dat de organisatie gericht is op beheersen, kent zijn oorsprong uit het verleden toen de organisatie nog erg hiërarchisch gestructureerd was. Vooral de jeugdgezondheidszorg kende met het masterplan een strakke aanpak, waarin veel is voorgeschreven. Een leidinggevende zegt er het volgende over. *“Mensen waren toen marionetten. Stoomcursus protocollen, richtlijnen, zoveel oproepmomenten, links/ rechts, iedereen dezelfde pas. Dat is er ingedrild. En nu laten we dat los.”*(R12) Een andere oorzaak van de beheersmodus die in de organisatie aanwezig is, is angst. Angst voor het onbekende uit zich in een beheersdwang en wantrouwen jegens medewerkers.

Teammanagers geven aan dat het management uitstraalt bang te zijn voor de mening van medewerkers. Ook is het management bang dat medewerkers door zelforganisatie anders gaan werken dan normaal, waardoor doelstellingen niet worden gehaald. *“We zitten nog steeds in de modus van als ze maar de dingen doen zoals ze moeten doen. Maar hoezo zou dat veranderen. Medewerkers weten heel goed binnen welke kaders ze moeten werken (R11).”*

Dit wekt de suggestie op bij medewerkers dat zij hun mening niet mogen geven, maar vooral dat medewerkers niet uit zichzelf wat nieuws proberen aangezien ze dan bang zijn om fouten te maken. *“Stel dat het niet goed gaat, ja dan vinden medewerkers het vervelend om iets fout te doen (R11).”*

Ook zijn er medewerkers in de organisatie die het veiliger vinden dat de leidinggevende zegt wat er moet gebeuren in plaats van zelf iets nieuws te proberen. Dit aangezien ze zich dan achter de leidinggevende kunnen verschuilen als het dreigt mis te gaan en ze dan niet verantwoordelijk zijn. Echter wordt het experimenteren en het leren van fouten wel erg gestimuleerd door alle teammanagers. *“Als het niet ten nadele is van ’t kind of de klant. Ga het dan vooral proberen. En dan gaat het knallend mis, ja dan gaat het knallend mis. Dat is nog geen wereldramp (R12).”*

Er zijn dan ook teammanagers en teams die daarom aangeven dat ze zich niet herkennen in het feit dat medewerkers bang zijn om fouten te maken.

- Vrijuit durven spreken

De derde indicator vrijuit durven spreken wordt bij GGD West-Brabant als wisselend beoordeeld. De toegenomen irritaties binnen een team kunnen in sommige teams ervoor zorgen dat teamleden niet vrijuit durven te spreken, omdat ze angst hebben dat anderen hun standpunt niet zullen begrijpen of om irritaties te voorkomen zeggen medewerkers maar niks. Ook durven nog niet alle medewerkers elkaar aan te spreken op het werk, wat in paragraaf 5.1.1.2 ook al werd benoemd. Andere teams floreren juist heel erg. Zij ervaren door zelforganisatie meer vrijheid, en minder druk van een teammanager die zijn/ haar mening uit.

Deze indicator wordt ook door GGD IJsselland wisselend beoordeeld. Er zijn medewerkers die niet altijd vrijuit durven te praten. Dit heeft mede ook weer met de vroegere hiërarchische cultuur te maken. *“We komen uit een systeem waarin mensen monddood zijn gemaakt (R5).”*

Als gevolg van dit systeem is er een verstarde cultuur in de organisatie ontstaan. Medewerkers durven niet altijd te zeggen wat ze denken, omdat dat eerder ook niet werd geaccepteerd. Sommige medewerkers zijn minder zelf gaan nadenken en wachten af wat een leidinggevende zegt. Ze nemen geen initiatief en denken bij voorbaat al dat iets niet mag of iets op een bepaalde manier moet. *“Je moet lef hebben om vrijuit te durven gaan (R11).”*

Andere respondenten geven aan dat ze alles durven te zeggen, ook tegen een directeur. Dit gaat wel makkelijker wanneer medewerkers zelfverzekerd zijn of wanneer teamleden meer verbonden zijn met elkaar.

Hieronder wordt een totaal overzicht gegeven van de scores op de dimensies en indicatoren van de factor teamkarakteristieken. Een afwijkend verschil is te zien in de beleving van een veilige sfeer. GGD IJsselland kent een sfeer die niet bevorderend werkt voor zelforganisatie. Angst en beheersing zorgen ervoor dat medewerkers elkaar niet vertrouwen, fouten durven te maken en vrijuit durven te spreken.

Tabel 9: Scores op de dimensies en indicatoren van de factor teamkarakteristieken

Dimensies	Indicatoren	GGD IJsselland	GGD West-Brabant
Teamsamenstelling		+-	+
	Teamgrootte	-	+-
	Diversiteit	+-	+
Teamsamenwerking		+-	+
	Teamleden zijn wederzijds betrokken	-	+
	Teamleden steunen elkaar	+	+
	Teamleden voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk	+-	+
Veilige teamsfeer		-	+
	Teamleden vertrouwen elkaar	-	+
	Teamleden durven fouten te maken	-	+
	Teamleden durven vrijuit te spreken	+-	+-

Legenda:

++ Meest aanwezig in de organisatie
+ Aanwezig in organisatie

+- Bevat voldoende elementen in de organisatie
- Niet aanwezig

5.2.1.5 Leiderschap

Het leiderschap in de organisatie wordt gemeten aan de hand van twee dimensies die uit de literatuur zijn gekomen. De eerste dimensie betreft de verhouding van de leidinggevende ten opzichte van het team. Als tweede wordt gekeken naar de houding van de leidinggevende. Bij deze factor vindt geen vergelijking op indicatoren plaats. Aangezien één dimensie al zeven indicatoren bevat, zal de analyse dan te complex worden. Er wordt hier alleen volstaan met een algemene vergelijking op dimensies.

Verhouding ten opzichte van team

GGD West-Brabant kent leiderschap maar heeft geen managers meer. Hiermee bedoelt de organisatie dat het middenmanagement eruit is gehaald. Leiderschap is nu niet meer gebonden aan vaste mensen. Het leiderschap wordt gedeeld en samen wordt bepaald wie de leiding neemt. Iedereen neemt op deze manier dat deel op zich dat past bij zijn sterke kanten, talenten en ambities. Aan de hand van werkafspraken die medewerkers met elkaar maken, wordt bepaald wat nodig is aan leiderschap. De organisatie kent nog wel sectormanagers. Een deel van het leiderschap is bij deze

groep neergelegd. Een ander deel van het leiderschap ligt bij ondersteunende diensten, zelforganiserende teams en bij de individuele medewerkers.

De sectormanagers staan direct boven de teams. De teams bespreken met een sectormanager vier keer per jaar hun voortgang. Het gaat dan om de voortgang op resultaten, teamontwikkeling, risico's, planning en personeel. Ook beheren de sectormanagers nog bepaalde budgetten als opleiding. Toch heeft een sectormanager een andere rol dan voorheen teammanagers gekregen. *"Het MT is niet de baas. Hij mag niet in die zin beslissen mijn stem is belangrijker dan de rest van het team. Hij geeft wel zijn mening maar het is niet zo dat als een team uit acht personen bestaat dat zijn mening zwaarder telt dan een de andere acht. Dat niet. Buiten de kaders wel dan is het gewoon no go (R2)."*

Ondersteunende diensten hebben een andere rol gekregen bij de zelforganisatie. Taken die voorheen bij teamleiders werden belegd als financiële prognoses draaien, zijn nu verdeeld naar teams of ondersteunende afdelingen. Wanneer zelforganiserende teams er niet uitkomen, kunnen zij advies inschakelen van ondersteunende teams. Hierdoor zijn ondersteunende diensten op hun vakgebied de leidinggevende voor zelforganiserende teams. Zij lossen veel inhoudelijke problemen op binnen een team, maken financiële prognoses voor teams en zorgen ervoor dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen op bijvoorbeeld financieel vakgebied. *"Ik merk wel dat veel teams de financiën nog erg lastig vinden. Zo zit een business controller echt heel dicht op de teams en begeleidt ook ons team bij financiën. Die weet heel goed wat er speelt aan financiën of we te veel geld hebben uitgegeven, helpt ons ook om voortgangsgesprekken voor te bereiden en is beschikbaar voor vragen en komt met oplossingen."*(R2) Een ondersteunend team voldoet hierbij aan de drie rollen van een leidinggevende uit het theoretisch kader paragraaf 3.5.5. en wordt in dit rapport ook gezien als een leidinggevende.

Het team en individuele medewerkers dragen ook een deel van het leiderschap. Teams maken zelf teamdoelen en voelen zich verantwoordelijk voor het bereikte resultaat. Daarnaast moeten teams zelf aangeven wat ze zelf kunnen organiseren en zijn medewerkers zich bewust van de rol die ze innemen in de organisatie. Ten slotte zijn de professionals zelfverantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling. De sectormanagers en ondersteunende diensten staan ten opzichte van teamleden dus gelijkwaardig. Er is in en tussen teams geen hiërarchie aanwezig doordat het leiderschap is gedeeld. Dit wordt ook zo ervaren door medewerkers. *"Ieder teamlid is gelijkwaardig aan elkaar. Dus niet gelijk want sommigen worden meer betaald, maar wel gelijkwaardig aan elkaar (R2)."*

Bij GGD IJsselland zijn er op dit moment nog wel leidinggevend en aanwezig. Het betreft de strategisch managers en teammanagers. De leidinggevend en staan boven de teams en voeren alsnog taken uit die tot hun hiërarchische functie behoren zoals personeel informeren, verantwoordelijk zijn voor budgetten en aanstellingen. Deze leidinggevend en zullen bij GGD IJsselland ook de komende tijd nog blijven. Zij hebben namelijk een cruciale rol bij zelforganisatie. Zij zorgen er namelijk voor dat teams de binding houden met de organisatie en niet te ver uiteen gaan lopen. Ook zijn zij belegd met de overrol blik. Zij zien erop toe dat teams voldoen aan de organisatiedoelstellingen en zijn eindverantwoordelijk voor de teams. Toch staat de hiërarchie niet zo vast als dat het op papier staat. De teamdoelstellingen worden niet door de teammanager genomen, maar gezamenlijk. De teammanager coacht het team in het opstellen van doelstellingen en monitort daarop. Daarnaast geven veel managers aan dat ze geen leidinggevende zijn die taken toebedeeld en vertelt aan medewerkers hoe zij hun werk moeten doen. *"Ik ben geen manager in die zin dat ik mensen de opdracht geef en mensen aan het werk zet, controleer of de opdrachten goed zijn gegaan. Dat kunnen ze heel goed zelf. Ze zijn heel erg bewust van hun wettelijke taak (R8)."* Sommige teammanagers zien zichzelf ook niet boven het team staan, maar als gelijkwaardig persoon die een andere rol heeft. Ze beamen dat er hiërarchie is, maar dat er tussen de teammanager en het team gelijkwaardigheid heerst. *"Ik doe de dingen waar ze gewoon niet, minder opgericht zijn door hun werksoort. Waar ik wel opgericht ben, omdat ik manager ben. Dan heb ik het over rollen en niet*

hiërarchie. Professionaliteit heeft een verschillende plek. En dat noemen we hiërarchie. Je moet het zien als een cirkel (R12)."

Houding leidinggevende

De geïnterviewde medewerkers van GGD West- Brabant zijn erg positief over de manier waarop er leiding wordt gegeven. Op de vraag of zij deze willen typeren komt voor namelijk naar voren dat teams veel ruimte krijgen om het werk zelf uit te voeren en dat het heel gebruiksvriendelijk moet zijn voor teams. *"Het is met name coachend leiderschap echt met name heel erg ondersteunend in die zin. Kijken wat een team nodig heeft en waar anderen kunnen helpen, zodat ze zelf weinig moeten doen en achteraan moeten (R3)."*

De stijl van leidinggeven wordt bij vlagen ook getypeerd door bevelen van bovenaf. *"Ik moet soms echt wel op de stoel gaan zitten van die vervelende persoon die zegt ja dat is leuk, maar zit de klant daarop te wachten. Dan kan ik niet meegaan in 't enthousiasme van de medewerkers (R2)."*

Opvallend is dat medewerkers in het begin van de zelforganisatie aangaven dat besluiten nog te vaak top-down worden genomen (GGD West-Brabant, 2016). Een reden hiervoor kan zijn dat medewerkers een ander beeld van zelforganisatie in gedachten hadden en dat ze na verloop van tijd hieraan gewend zijn geraakt. De geïnterviewde medewerkers vinden het belangrijkste aan een leidinggevende dat die het goede voorbeeld geeft, volhoudend /moedig is en zichtbaar is bij medewerkers. Leiderschap uit zich volgens de organisatie in het hebben van een visie: *"Onze directrice heeft leiderschap getoond door te zeggen zo gaan we dat doen met zelforganisatie. Ik geloof daarin en straalt dit naar ons uit (R3)."*

Daarnaast wordt er gestuurd op basis van vertrouwen. Het managementteam bevordert het geven van vertrouwen aan medewerkers door wat eerder al is gezegd vakantie-uren en declaraties niet meer te registreren. Hiermee staat de organisatie toe dat medewerkers er misbruik van kunnen maken. Maar zij vindt het als organisatie belangrijker om te focussen op de 90% die het vertrouwen niet schenden. Toch blijkt uit de interviews en evaluaties dat er ook medewerkers zijn die niet zo positief te spreken zijn over de stijl van leidinggeven. Een respondent zegt hier het volgende over: *"Medewerkers missen nog een soort van coördinatiefunctie. Van help ons in de moeilijke gesprekken die we met elkaar moeten doen. In ehm eh hoe we dat ook doen die cijfers aanleveren (R3)."* Het blijkt dat medewerkers toch nog veel waarde hechten aan een leidinggevend persoon. Medewerkers hebben op dit moment nog veel sturing nodig en verlangen naar iemand die instructies uitdeelt. Daarbij komt dat ze denken dat ze nu alles zelf moeten doen en het idee hebben er alleen voor te staan. *"Het gevoel van samen aan de lat te staan wordt niet gevoeld (GGD West-Brabant, 2018b)."*

Ook komt uit de interne evaluatie naar voren dat het voor medewerkers onduidelijk is bij wie ze terecht kunnen voor carrièreontwikkeling (GGD West-Brabant, 2017). Hieruit blijkt dat een sectormanager onvoldoende aandacht besteedt aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Dit beeld wordt bevestigd door respondent 3 die benadrukt dat het je eigen verantwoordelijkheid is om je persoonlijk te ontwikkelen. GGD West- Brabant kent namelijk geen functionerings- en beoordelingsgesprekken. Aan de hand van 360 graden feedback maken medewerkers persoonlijke doelen voor het komende jaar. Over de mate van doelbereiking wordt verantwoording afgelegd aan collega's. De sectormanager wordt geraadpleegd als medewerkers cursussen willen volgen om aan hun persoonlijke doelen te werken. De rol van de sectormanager is dus minimaal in het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling.

Uit het medewerkersbelevingsonderzoek komt naar voren dat er onder teams te veel onduidelijk is en medewerkers daarom meer sturing nodig hebben van een persoon. Deze sturing moet zich uiten in hulp en niet in advies vinden medewerkers (GGD West-Brabant, 2017a). Er is bij medewerker wens tot goede uitleg en begeleiding, zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. (GGD West-Brabant, 2018a; GGD West-Brabant, 2019c) Ook willen medewerkers meer duidelijkheid over wat moet, duidelijke opdrachten vanuit het MT, wat zijn de verwachtingen van het management en helderheid over wie aan te bevragen is over welk onderwerp oftewel wie is eigenaar (GGD West-Brabant 2017a, GGD West-Brabant, 2018a).

Bij GGD IJsselland is met betrekking tot de houding van leidinggevendenden een tegenstrijdige beweging te zien. Uit de interviews blijkt dat alle leidinggevendenden van zichzelf vinden dat ze een houding hebben dat zelforganisatie stimuleert. Ten eerste staan alle managers open voor zelforganisatie en vinden ze dat het bij hun persoonlijkheid past of past binnen de huidige tijd. Ten tweede heeft iedere manager op de vraag welke leiderschapsstijl wordt gehanteerd aangegeven dat ze een leiderschapsstijl aannemen die erg past binnen zelforganisatie, voornamelijk wordt er een coachend leiderschapsstijl benoemd. Er wordt uitgegaan van 'share- desicionmaking', wat inhoudt dat de professional zelf beslissingen kan maken in overleg met ouders of de leidinggevende. Leidinggevendenden vinden zichzelf op afstand staan, bemoeien zich niet met de inhoud van het werk, helpen bij de ontwikkeling, geven medewerkers de ruimte om fouten te maken, proberen mensen in hun kracht te zetten, laten mensen bij een conflict er samen uitkomen, denken mee met problemen maar lossen deze niet op. Maar scheppen ook kaders, fluiten mensen terug en voeren het gesprek namens het team omdat zij daarvoor opgeleid zijn.

"Ik vind het aan mij om de mensen vertrouwen te geven. Van ga maar gewoon proberen. En weet je het gaat ook wel eens mis, maar dan is het niet van dat ik met het vingertje klaar sta maar dan we vooral samen kijken van hé wat maakt het nou dat het mis is gegaan. En hoe moeten we dat de volgende keer anders aanpakken (R11)."

Sommige managers geven aan dat ze altijd al zo bezig waren, anderen zijn daar de laatste jaren meer bewust van geworden. Doordat er nu bewuster het gesprek over wordt gevoerd van wat betekent coaching en op welke manier wordt er gecoacht. Hierdoor geeft iedereen aan dat het vergeleken met eerder meer onder de aandacht is gekomen en dat managers meer bewust zijn geworden van de rol die zij nu hebben.

"Ik ben wel heel erg bewust bij elk mailtje wat ik stuur daar nodig ik ze uit om het zelf op te pakken dat heb ik altijd al gedaan, maar dat doe ik nu nog veel bewuster (R9)."

Dus hieruit kan worden opgemaakt dat iedere teammanager bewust bezig is met coachend leiderschap en dit in de praktijk ook toepast. Alleen managers die meer ervaring hebben met zelforganisatie zijn in hun leiderschapsstijl al wat verder heen dan anderen die nog zoekende zijn.

Echter komt er ook een beeld naar voren dat aangeeft dat niet alle teammanagers zo coachend zijn als dat ze zelf denken. Zo wordt er op dit moment nog niet voldoende gebruik gemaakt van de coachende leiderschapsstijl. *"Ik denk dat dat nog wel onvoldoende tot uiting komt. En soms ook doorschiet. Dat het team helemaal verantwoordelijk is en dat is niet coachen (R5)."* Daarnaast is naar voren gekomen dat managers moeite hebben met het loslaten van hun oude patronen, zo bemoeien veel teammanagers zich nu nog met de inhoud. Dit wordt door een teammanager bevestigd: *"Ik merk dat ik een aantal keer had dat sommige collega's tegen mij zeiden van ja maar dat doe je toch niet meer. In kader van zelforganisatie heb ik dat losgelaten (R9)."* De oorzaak dat managers terugschieten in hun oude patroon komt doordat medewerkers een uitgesproken mening kunnen hebben over hoe de houding van een teammanager vormgegeven moet worden. Zo zijn er medewerkers die nog graag van een leidinggevende horen wat ze moeten doen en vinden een coachende leiderschapsstijl maar niks. *"Ik heb wel eens een medewerker gehad die zei ik vind jouw manier van leidinggeven lastig. Ik heb veel liever dat je zegt we gaan linksaf, maar jij zegt dat niet. Jij zegt altijd welke kant gaan we op. Wat is jullie idee? (R11)."* Dat medewerkers liever kiezen voor een hiërarchische stijl heeft er mee te maken dat ze achter iemand kunnen schuilen als het dreigt mis te gaan. Andere medewerkers geven aan dat hun leidinggevende nog zoekende is in haar leiderschapsstijl. *"Enerzijds geeft ze vrijheid en anderzijds houdt ze strak aan de kaders van de organisatie (R14)."*

Opmerkelijk is dat een respondent het beeld bevestigt wat hierboven is geschetst namelijk; *"Er zijn managers die doen anders dan dat ze zeggen. Ze zeggen dat ze de ontwikkeling steunen, maar ondertussen organiseren ze van alles en hebben ze overal een mening over (R7)."*

Wat betreft sturing wordt er op dit moment vooral gestuurd of medewerkers wel de opdrachten goed uitvoeren en voldoen aan de targets waaraan een team moet voldoen. Dit kan ten koste gaan

van de creativiteit van medewerkers. Er moet volgens teammanagers veel meer gestuurd worden vanuit de missie en visie van de GGD en de kaders aanhouden die de wet en het professional kader voorschrijven. Ook wordt er aangegeven dat er veel meer gestuurd moet worden op basis van vertrouwen. *“Heb vertrouwen dat medewerkers niet opeens wat anders gaan doen (R11).”*

Hieronder wordt een overzicht gegeven van hoe beide organisaties op de indicatoren en dimensies van leiderschap hebben gescoord. Opmerkelijk is dat GGD IJsselland net zo goed scoort op de houding leidinggevende als GGD West-Brabant die al enige jaren hiermee werkt. Teammanagers van GGD IJsselland zijn zich erg bewust van hun veranderende rol die meer coachend moet zijn. Al doen sommige teammanagers zich wel anders voor dan dat ze zeggen. GGD West-Brabant geeft aan dat medewerkers nog een coördinerend persoon missen.

Tabel 10: Scores op de dimensies en indicatoren van de factor leiderschap

Dimensies	GGD IJsselland	GGD West-Brabant
Verhouding ten opzichte van teamleden	+-	+
Houding leidinggevende	+-	+-

Legenda:

++ Meest aanwezig in de organisatie
+ Aanwezig in organisatie

+- Bevat voldoende elementen in de organisatie
- Niet aanwezig

5.2.1.6 Deelconclusie: aanwezigheid factoren

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de deelvraag: *In hoeverre zijn de factoren voor effectiviteit vanuit de theorie op dit moment aanwezig binnen GGD IJsselland en GGD West-Brabant?* Uit de analysegegevens van de praktijk kan worden geconcludeerd dat beide GGD'en erg verschillend zijn omgegaan met de invoering van zelforganisatie. GGD West-Brabant komt het meest dichtbij zelforganisatie zoals die is beschreven in de literatuur. Hierdoor scoort de organisatie op veel factoren hoger dan GGD IJsselland. GGD West-Brabant heeft ervoor gekozen om veel taken, die voorheen door managers of ondersteunende diensten werden uitgevoerd in de teams te beleggen. Hierdoor hebben teams veel regelvermogen gekregen. Op twee dimensies scoort de organisatie niet hoog, zie Tabel 11. Dit zijn de omgang tussen medewerkers en de houding van leidinggevend. Zo vinden medewerkers het moeilijk om elkaar aan te spreken en is het leiderschap zoals dat nu vorm is gegeven nog niet door iedereen geaccepteerd. Medewerkers missen op dit moment nog een leidinggevend persoon, die sturing en ondersteuning biedt. Ook zijn er twee dimensies te benoemen, die positief scoren, maar wel een belemmering kunnen vormen voor de effectiviteit van zelforganiserende teams. Als eerste gaat het om de onduidelijkheid wie wat doet en wie aanspreekbaar is voor een taak. Dit is bij medewerkers nog niet duidelijk, mede omdat de kaders uit beeld zijn geraakt. Vandaar dat medewerkers meer kaders willen. Ten tweede heeft de grote hoeveelheid regelvermogen dat medewerkers hebben gekregen de effectiviteit van teams aangetast. Medewerkers mochten kiezen wat ze met een budget deden. Als gevolg hiervan werd er niet geïnvesteerd op cruciale onderdelen, waardoor teams in de toekomst gevaar konden lopen.

Tabel 11: Samenvatting van de scores op alle factoren naar dimensies

Factor	Dimensies	GGD IJsselland	GGD West-Brabant
Taakkenmerken	Taakvariatie	-	+
	Taakinhoud	-	+
Communicatie	Open communicatie	+-	+
	Omgang tussen medewerkers en teams	+-	+-
Regelvermogen	Mate van zelfsturing	-	+
	Regelcapaciteit	+	+
Teamkarakteristieken	Teamsamenstelling	+-	+

	Teamsamenwerking	+ -	+
	Veilige sfeer	-	+
	Leiderschap		
	Verhouding t.o.v. team	+ -	+
	Houding Leidinggevende	+ -	+ -

Legenda:

++ Meest aanwezig in de organisatie
+ Aanwezig in organisatie

+ - Bevat voldoende elementen in de organisatie
- Niet aanwezig

GGD IJsselland is nog zoekende naar de juiste hoeveelheid regelvermogen van teams. Op veel factoren scoort de organisatie dan ook matig. Er zijn een aantal punten die niet goed scoren en dus minder aanwezig zijn, wat de effectiviteit van zelforganiserende teams niet ten goede komt. Als eerste zijn er geen duidelijke visie en kaders opgesteld, waardoor veel zaken betreffende zelforganisatie nog onduidelijk zijn voor medewerkers en managers. Het is voor medewerkers onduidelijk wat het inhoudt, hoe dit het werk gaat veranderen, wat de kaders dan zijn en waar een team over mag beslissen. Ook is er betreffende de begripsbepaling van zelforganisatie geen eenduidig beeld. Er komt een wisselend beeld naar boven, waarbij de een het smaller verwoordt dan de ander. Ten tweede werkt het integraal managementsysteem niet bevorderend. Medewerkers worden beperkt in hun mate van zelfsturing. Zo kunnen ze niet direct terecht bij de desbetreffende instantie, maar moeten ze eerst aan een leidinggevende toestemming vragen. Als derde kan er worden geconcludeerd dat er een grote afstand tussen medewerkers bestaat. In teamverband uit dit zich in eilandjesvorming en weinig verbondenheid voelen. Maar ook tussen het MT en medewerkers wordt een grote afstand gevoeld. Dit wordt mede veroorzaakt door een kennisasymmetrie. Het MT beschikt over meer kennis omtrent zelforganisatie dan medewerkers, waardoor niet alleen de fysieke afstand bestaat maar ook de psychologische afstand groter wordt. Als laatste bestaat er binnen de GGD een sfeer die nog te veel focust op beheersing en angst. Medewerkers weten nog niet altijd dat ze mogen experimenteren, waardoor ze nog te veel afwachten. Toch heeft de organisatie op een aantal punten grote vorderingen gemaakt dan voorheen, wat de effectiviteit bevordert. De leiderschapsstijl van managers is positief veranderd. De manager staat op afstand en geeft ruimte om te experimenteren. Ook is het regelvermogen van teams vergroot. Medewerkers mogen hun proces verbeteren en worden meegenomen naar externe contacten. Wat de effectiviteit van teams ook bevordert, is de aanwezigheid van een leidinggevende. Deze zorgt namelijk voor de verbinding met andere teams. Door de aanwezigheid van een leidinggevende zullen zelforganiserende teams van GGD IJsselland nooit zoveel regelvermogen kennen als teams van GGD West-Brabant en komt de effectiviteit van teams niet in gevaar.

5.3.2 Effectiviteit

In deze paragraaf wordt de tweede empirische deelvraag van dit onderzoek beantwoordt namelijk: *In hoeverre is er sprake bij GGD IJsselland en GGD West-Brabant van effectieve zelforganiserende teams?* In paragraaf 3.4 is de effectiviteit van teams geoperationaliseerd als het behalen van organisatie en teamdoelen. In deze paragraaf zal worden bekeken in hoeverre de zelforganisatie heeft bijgedragen aan het behalen van deze doelen.

GGD West-Brabant stelt voor ieder jaar ambities op, waar zij het komende jaar aan willen werken. Hieronder in Tabel 11 zijn de ambities voor de jaren 2018 en 2019 beschreven zoals ze in de beleidsbegroting staan.

Tabel 12: Overzicht van ambities en status doelstelling voor de jaren 2018 en 2019 (GGD West-Brabant, 2018c; GGD West-Brabant, 2019d).

2018		2019
Ambities	Status doelstelling	Ambities
1. Gezondere en veiligere leefomgeving	20 doelstellingen groen (Behaald) 1 doelstelling oranje (Deels behaald)	1. Een gezondere en veilige leefomgeving

2. Minder kwetsbare burgers	13 doelstellingen groen (behaald) 1 doelstelling oranje (Deels behaald.) 1 doelstelling rood (Niet behaald)
3. Meer zelfredzame samenleving	4 doelstellingen groen (behaald)
4. Gezondere jeugd	9 doelstellingen groen (behaald) 3 doelstellingen oranje (Deels behaald.)
5. Gezondere organisatie	5 doelstellingen groen (behaald) 2 doelstellingen oranje (Deels behaald.)
6. Moderne dienstverlening en gezondheidsinformatie	12 doelstellingen groen (behaald) 1 doelstelling oranje (Deels behaald.)

2. Verdere structuurverbetering bestrijding infectieziekten
3. Datagedreven publieke gezondheid
4. Aanpak sociaaleconomische gezondheidsverschillen en leefstijl
5. Verder doorpakken met de jeugdgezondheidszorg

Deze organisatieambities zijn onderverdeeld in meerdere organisatiedoelstellingen, die vervolgens weer uitgerold worden in teamdoelstellingen. Zie bijlage 3 voor alle organisatiedoelstellingen van 2018 en 2019 (GGD West-Brabant, 2018c; GGD West-Brabant, 2019d). Wat betreft het jaar 2019 heeft de organisatie nog geen evaluatie gedaan in hoeverre deze ambities zijn bereikt. Met ingang van het jaar 2018 heeft de organisatie per doelstelling laten weten in hoever de ambities zijn bereikt. Van de 72 organisatiedoelstellingen zijn 63 doelstellingen behaald in 2018, zie Tabel 11. (GGD West-Brabant, 2019d). Hieruit kan worden afgeleid dat 87,5% van de doelstellingen is behaald en de teams dus voor het jaar 2018 effectief werken.

Het niet behalen van doelstellingen heeft volgens respondenten vele redenen. *“Denk aan noodzakelijke landelijke vaccinatiecampagnes die aandacht, inspanning en mankracht vragen. Ook landelijke ontwikkelingen als een lage vaccinatiegraad kunnen ervoor zorgen dat producten moeten worden aangepast en doelen niet worden gehaald (R3).”*

Desalniettemin is het lastig te bepalen of zelforganisatie nu bij heeft gedragen aan de 87,5% behaalde organisatiedoelen. Dit komt mede doordat er geen vergelijkingsmateriaal beschikbaar is in de organisatie. De organisatie heeft per 2018 gekozen om de verantwoording voor het behalen van doelen op een andere manier te registreren en weer te geven. De verantwoording is namelijk voorzien van een kleurtje dat aangeeft of dat doel is behaald of niet. Hierdoor kan er per doelstelling worden bekeken hoever de organisatie is in het verwezenlijken van het doel. Wat betreft de jaren voor 2018 werd er per doelstelling aangegeven wat de organisatie heeft gedaan om het doel te bereiken. Echter wordt niet aangegeven of het doel ook daadwerkelijk is bereikt. De organisatie geeft aan dat hier niet op gemonitord is als het gaat om de jaren 2015, 2016 en 2017. Als gevolg hiervan kan niet exact worden aangegeven hoeveel doelstellingen in voorgaande jaren zijn behaald en kan niet worden vastgesteld of dit meer of minder bedraagt dan 87,5%. Door het ontbreken van een beginmeting van voor de zelforganisatie is het onmogelijk om een vergelijking te maken in jaren en is het ook onmogelijk om te verklaren of zelforganisatie bijdraagt aan het behalen van doelen. Vanuit de interviews wordt aangegeven dat een vergelijking tussen jaren evenwel niet mogelijk is, omdat doelen en indicatoren gedurende de jaren zijn veranderd. Dit omdat er wordt ingespeeld op de huidige ontwikkelingen. Zie Tabel 11 voor het verschil in ambities. Hierdoor kan er niet 1 op 1 een link worden gelegd met dezelfde indicatoren van voor en na de zelforganisatie. Daarnaast geeft een respondent het volgende aan: *“We hebben evaluaties gehad op zelforganisatie maar een werkelijke GGD brede effectmeting ten aanzien van het halen van resultaten hebben we nog niet gehad (R3).”*

Wel heeft de organisatie aan het eind van de bestuursperiode 2015-2019 een balans opgemaakt, waar terug wordt geblikt op de in 2015 opgestelde ambities. GGD West-Brabant geeft aan dat vier van de vijf ambities zijn gerealiseerd. De ambitie die niet is gerealiseerd ‘GGD als vangnet voor

kwetsbare groepen' heeft op verschillende terreinen toegevoegde waarde opgeleverd, alleen op het gebied van de preventieve gezondheidszorg heeft het niet de gewenste positie in het sociaal domein bereikt. Hiermee is de proactieve rol van de organisatie niet geoptimaliseerd. Er kan dus worden gesteld dat de bestuursperiode, waarin de zelforganisatie plaatsvond als effectief kan worden gestempeld. Vier van de vijf ambities zijn namelijk gerealiseerd. Er kan daarentegen niet worden gezegd dat door de aanwezigheid van de factoren als gevolg van zelforganisatie de effectiviteit van teams is toegenomen, omdat een jaarlijkse monitoring op doelstellingen ontbreekt. Er kan alleen worden gezegd dat de teams in 2018 effectief hebben gewerkt en de organisatie een effectieve bestuursperiode heeft gekend, maar of dit door zelforganisatie komt of wellicht door andere factoren valt niet uit te sluiten.

Wel is aan respondenten van GGD West-Brabant gevraagd of zij een verandering hebben ondervonden in het behalen van doelen als het gaat om voor en na de zelforganisatie. Een respondent geeft aan dat zij ten aanzien van zelforganisatie geen drastische veranderingen heeft waargenomen in het behalen van doelen. *"Ik weet dat er geen opmerkelijkheden zijn geweest in bijvoorbeeld het niet halen van gestelde resultaten (R3)."* Middels MARAP-gesprekken die drie keer per jaar plaatsvinden, wordt er vanuit de organisatie gemonitord hoe teams ervoor staan en of ze de teamdoelen die in het teamplan staan gaan bereiken en zodoende bijdragen aan de organisatiedoelen. Wanneer uit de MARAP-gesprekken blijkt dat een team afwijkend presteert als het gaat om het behalen van teamdoelen en als er hierdoor afbreukrisico plaatsvindt, wordt er ingegrepen door de sectormanager. Dit is het geval geweest binnen de jeugdteams. Hier is een bedrijfsvoeringsman ingezet om te monitoren op workload en om de voortgang van prestaties inzichtelijk te maken. Ook in het geval van ziekte in een team kan een manager ervoor kiezen om de KPI's bij te stellen.

Er wordt bij het behalen van teamdoelen met name gemonitord op de output, hierbij wordt bekeken of teams voldoen aan de indicatoren die landelijk of door een gemeente zijn opgesteld. Wanneer door de tijd heen naar de indicatoren wordt gekeken, valt een aantal dingen op. Als eerste neemt inzake het aantal inspecties op WMO en gastouders structureel af. Ook de aangifteplichtige meldingen infectieziekten van burgers neemt af. Tegelijkertijd stijgt het aantal mensen dat hulp krijgt bij Soa's, kwetsbare mensen en infectieziekten. Ook wordt er vanuit de teams meer geïnvesteerd in preventie (GGD West-Brabant, 2019f).

Er kan worden gesteld dat de meeste teams voor het jaar 2018 voldoen aan de indicatoren en daarmee hun teamdoelstellingen hebben gerealiseerd (GGD West-Brabant, 2019d). Er zijn drie teams namelijk; team beleid, team gezondheid, milieu & veiligheid en teams preventie, toezicht & technische hygiënezorg hebben lager gepresteerd dan verwacht. Zie bijlage 5 voor de prestaties van alle teams. Vanwege de invoering van het nieuwe jeugdgezondheid basistakenpakket is 2018 een overgangsjaar geweest in de manier van werken en registreren. Hierdoor kunnen de gegevens voor de indicatoren van teams jeugdgezondheid niet worden gegeven en kan niet worden achterhaald of ze de teamdoelstellingen hebben bereikt. Ook het nieuwe landelijke EPD voor tuberculosebestrijding heeft ervoor gezorgd dat gegevens voor 2018 niet beschikbaar zijn.

Verder geeft GGD West-Brabant aan dat de doelen niet altijd smart zijn geformuleerd. *"Dat is in een dienstverlenende organisatie erg lastig (R2)".* Doelstellingen die niet smart zijn geformuleerd, zijn moeilijk te meten en zijn moeilijker te realiseren. De organisatie geeft aan dat ze werken aan DOD's (definitons of done). Dit verduidelijkt hoe het resultaat eruit moet komen te zien. Dat doelstellingen niet smart zijn geformuleerd heeft niet tot gevolg gehad dat doelstellingen niet worden gerealiseerd. Er is namelijk maar 1 doel niet gehaald en met de 87,5% van de doelstellingen zijn wel behaald.

Ook GGD IJsselland geeft aan dat de effectiviteit in termen van doelen bereiken lastig is te bepalen. Dit omdat hier nou eenmaal niet zo specifiek op wordt gemonitord. De organisatie geeft verschillende redenen aan waardoor de monitoring op doelstellingen wordt bemoeilijkt.

Als eerste zijn een groot deel van de activiteiten van een GGD-organisatie gericht op preventie. Preventie is nou eenmaal lastig te meten. *“Het is lastig te bepalen wat een bezoek aan de GGD in termen van kinderen zien bijdraagt aan de doelstellingen een gezonde samenleving te creëren (R15).”* Doordat de causaliteit tussen beleid en effecten moeilijk aangetoond kan worden zeker als het gaat om preventief beleid, wordt het bepalen van de effectiviteit bemoeilijkt. Mede de toegenomen samenwerking tussen GGD IJsselland en andere organisaties maakt het lastiger om te bepalen wat GGD IJsselland heeft bijgedragen aan het totale effect.

Ten tweede wordt er aangegeven dat de organisatiedoelen die betrekking hebben op zelforganisatie pas laat bekend waren in de organisatie, namelijk in september 2019. Sinds 2019 zijn teams op weg om meer zelforganiserend te werken. Bij het opstellen van de begroting 2019 ontbraken concrete ambities en inhoudelijke doelen (GGD IJsselland, 2018c). Dit omdat door de nieuwe samenstelling van het algemeen bestuur de inhoudelijke doelen voor 2019 nog niet bekend waren. Er is bewust gekozen om met het nieuwe bestuur een bestuursagenda op te stellen en hier de tijd voor te nemen. In maart heeft de organisatie in de vorm van de bestuursagenda publieke gezondheid 2019-2023 programmalijnen, speerpunten en begrote effecten opgesteld (GGD IJsselland, 2019c). Zie bijlage 6 voor deze speerpunten en begrote effecten waar GGD IJsselland zich de komende vier jaren op wil richten. Bij het opstellen van de voorjaarsbegroting werd als leidraad de agenda publieke gezondheid 2019- 2023 genomen. Er lag echter nog geen uitvoeringsplan met concrete activiteiten en doelen, waardoor een inhoudelijke vertaling van de ambities en doelen nog steeds niet mogelijk was in de voorjaarsbestuursrapportage (GGD IJsselland, 2019b). In september is het programmaplan vastgesteld voor de jaren 2019-2020 (eerste faseplan) en voor de gehele programmaperiode. De uitvoering van activiteiten en doelen kan worden ingedeeld in drie fases. In bijlage 7 staat de voorgenomen activiteitenplanning voor de gehele programmaperiode weergegeven. Aangezien de doelen nog maar net zijn opgesteld en het meerdere jaren betreft, kan worden gezegd dat de organisatie nog maar aan zijn begin staat met het realiseren van doelen waar zelforganisatie onderdeel van is.

Ten derde wordt aangegeven dat het monitoren wordt belemmerd doordat nog niet alle teams in 2019 beschikken over teamplannen met daarin meetbare doelen (Homburg, 2019). Er is aan managers gevraagd om hun teamplannen voor 1 april klaar te hebben en het op intranet te zetten, zodat iedereen elkaars teamplannen kan inzien. Op 25 juni komt naar voren dat 40 % van de teams het teamplan heeft gedeeld. Hieruit blijkt dat veel teams in 2019 nog niet beschikken over een teamplan, wat monitoren op het behalen van doelen bemoeilijkt. *“Ik zie dit jaar als een start met teamplannen, het is heel verschillend of teams gewend zijn om een plan te maken. Sommigen zijn al langer gewend om een teamplan te maken. En ja ik vind ook zeker dat we moeten toezien op het resultaat van het teamplan. Primair is dit de rol van de teammanager en het team (R15).”* Hieruit kan worden opgemaakt dat er met betrekking tot teamdoelstellingen geen centrale monitoring plaatsvindt. Het team met de teammanager zijn daar verantwoordelijk. Wel wordt aangegeven dat voor 2020 wel een centrale check zal plaatsvinden.

Ten vierde wordt aangegeven dat de doelstellingen opgenomen in onder andere de bestuursagenda en jaarplannen in veel gevallen niet smart geformuleerd zijn. *“De agenda publieke gezondheid is op dit moment geen smart geformuleerd document. En helpt in die zin de teams niet. In dit stadium voel ik niet zo veel voor een check of alle teamdoelstellingen Smart zijn geformuleerd. Dat moet zeker volgend jaar wel (R15).”*

Als laatste wordt aangegeven dat vanuit de provincie geen normen worden gesteld aan wat effectief beleid is en waar het aan moet voldoen. Dit zorgt ervoor dat de organisatie zelf geen normen heeft opgesteld, doordat er geen druk van buiten is. De provincies en gemeenten sturen met name op output van resultaten, middels prestatie-indicatoren. Als gevolg hiervan monitort de organisatie ook alleen op output indicatoren.

Ondanks de hierboven genoemde redenen dat de effectiviteit moeilijk te meten valt, kan worden gezegd dat de organisatie op schema ligt als het gaat om het volgens planning realiseren van doelstellingen. Van de doelstellingen die volgen uit de bestuursagenda 2017-2018 zijn 22 van de

beoogde 25 organisatiedoelen volgens planning gerealiseerd (GGD IJsselland, 2019d). Zie bijlage 8 voor alle organisatiedoelen. Bij drie onderdelen is de vraag of de doelstelling nog volgens planning kan worden bereikt. In twee gevallen is het de bedoeling om de resultaten in afstemming met een klankbordgroep te realiseren. Het organiseren van de klankbordgroep en het afstemmen vraagt meer tijd dan bedacht, daarbij komt dat de GGD in het realiseren van doelen afhankelijk is van gemeente(n). Ook als het gaat om het behalen van 'going concern' zijn er geen grote knelpunten voorgekomen. Teammanagers geven aan dat ze voldoen aan de prestatie-indicatoren die de gemeente voorschrijven. De grootste bedreiging voor het niet of vertraagd realiseren van doelstellingen, komt door het niet tijdig of volledig kunnen vervullen van vacatures (Homburg, 2019). Dit is opgevangen door extra inzet van eigen medewerkers en inhuur. Wat betreft de realisatie van doelen in 2019, zijn er volgens de najaarsbestuursrapportage geen knelpunten gemeld. Wel moet worden opgemerkt dat er in de najaarsbestuursrapportage niet is ingegaan op afwijkingen in geleverde prestaties, aangezien dit niet mogelijk was als gevolg van het ontbreken van doelen in de voorjaarsbestuursrapportage (GGD West-Brabant, 2019e). Er is hoofdzakelijk ingegaan op de stand van zaken van onderwerpen die wel zijn benoemd. Over de doeltreffendheid van teamdoelen valt nog weinig te zeggen. Door het ontbreken van teamplannen kan niet worden nagegaan of doelen zijn gerealiseerd. Wel wordt er aangegeven dat teamplannen in grote lijnen worden gemonitord. Zo is iemand langs alle teams gegaan. Deze persoon heeft gevraagd of er merkwaardige zaken in een team gebeuren, die op het bestuurlijk niveau moet worden besproken en waaruit kan worden afgeleid dat teams de doelstellingen van het team niet gaan halen. Uit de gesprekken met alle teams kwamen geen opmerkelijke punten naar boven. Er werd vooral benadrukt dat teams op schema zitten in het behalen van hun prestatie-indicatoren van 2019 en dus ook in het behalen van organisatiedoelstellingen voor het jaar 2019.

Er kan dus worden gezegd dat teams gedurende de jaren 2017, 2018 en 2019 effectief hebben gewerkt, want de doelstellingen worden volgens planning gerealiseerd. Ook zijn er geen opmerkelijke punten naar voren gekomen waaruit blijkt dat teams niet de organisatiedoelstellingen gaan halen. Wel moet in acht worden genomen dat de doelstellingen voor 2019 tot 2023 laat zijn opgesteld en een evaluatie in realisatie van doelstellingen zoals die zij daar niet mogelijk is.

6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk staat de conclusie, discussie en aanbevelingen centraal. Als eerste zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens zal in de discussie het onderzoek worden gereflecteerd. Er wordt gereflecteerd op de beperkingen van het onderzoek. Dit hoofdstuk eindigt met aanbevelingen en suggesties voor een eventueel vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. Die als volgt luidt:

“Welke voorwaarden zijn nodig om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen de organisatie van een GGD te waarborgen?”

Er is met behulp van dit verklarend onderzoek onderzocht welke voorwaarden een rol spelen bij de effectiviteit van een zelforganiserend team. Aan de hand van het theoretisch kader zijn de belangrijkste factoren voor de effectiviteit van zelforganiserende teams beschreven. Het gaat dan om de teamkarakteristieken, de rol van de leidinggevende, de wijze van communiceren, de taakkenmerken en het regelvermogen van teams. Al deze factoren zijn in de praktijk onderzocht bij twee verschillende organisaties, namelijk; GGD IJsselland en GGD West-Brabant. Middels het houden van interviews is informatie verzameld over de aanwezigheid van deze factoren in beide organisaties. Daarnaast is de effectiviteit van zelforganiserende teams in kaart gebracht.

Er kan worden geconcludeerd dat beide organisaties effectief zijn als het gaat om doelen realiseren. Maar de organisaties verschillen in de mate waarin de factoren aanwezig zijn in de organisatie. GGD West-Brabant scoort op de aanwezigheid van factoren hoog. Bijna alle factoren zijn aanwezig in de organisatie, sommigen meer dan anderen. Dit in tegenstelling tot GGD IJsselland waar een aantal factoren niet aanwezig zijn. Zo scoort GGD IJsselland op de factoren taakkenmerken en teamkarakteristieken relatief veel lager dan GGD West-Brabant. Hierdoor kan er dus worden gezegd dat deze factoren minder belangrijk zijn voor het verhogen van de effectiviteit van zelforganiserende teams. Dit omdat ondanks de lage aanwezigheid van de factoren taakkenmerken en teamkarakteristieken bij GGD IJsselland de effectiviteit net zo hoog is als bij GGD West-Brabant. De afwezigheid van deze factoren hebben de effectiviteit dus niet geschaad. Dat de taakkenmerken geen vereiste zijn voor de effectiviteit van een zelforganiserend team is als volgt te verklaren. Medewerkers bij GGD IJsselland voeren de uitvoerende taken voornamelijk zelfstandig uit. Dit heeft tot gevolg dat er een specialisatie op taken plaatsvindt. Iedere medewerker richt zich op die ene taak wat van hem verwacht wordt en waar hij/ zij goed in is. Hierdoor worden organisatie- en teamdoelen dus gewoon gerealiseerd.

De factor regelvermogen scoort bij GGD IJsselland ook matig. Dit komt omdat deze factor nog niet goed is geïmplementeerd in de organisatie. De essentie van zelforganiserende teams is dat teams over meer regelvermogen gaan beschikken, zodat teams met hun expertise zelf het werk anders kunnen organiseren wat de kwaliteit van dienstverlening ten goede komt en dus ook de effectiviteit. GGD IJsselland beschikt op dit moment nog over een leidinggevende. Hierdoor doen zelforganiserende teams minder een beroep op hun zelfsturend vermogen, want een leidinggevende heeft op dit moment nog een grote sturende rol. Door de aanwezigheid van een leidinggevende vindt er op dit moment nog doelcongruentie plaats en wordt de effectiviteit van teams niet aangetast. Kijkende naar de case van GGD West-Brabant is de effectiviteit van teams wel in geding gekomen toen teams over te veel regelvermogen beschikten. Na te hebben ingegrepen is het regelvermogen bij GGD West-Brabant teruggebracht naar een optimaal niveau en wordt de effectiviteit niet meer aangetast. Er kan worden geconcludeerd dat het regelvermogen een belangrijke factor is voor de effectiviteit. Daarnaast is uit dit onderzoek gekomen dat de relatie tussen het regelvermogen dat een team heeft en de effectiviteit niet alleen positief wordt beïnvloed wat werd gedacht. Dit kan namelijk ook negatief zijn zoals het voorbeeld van GGD West-Brabant heeft laten zien. Afhankelijk van de mate van regelvermogen zal de effectiviteit positief dan wel negatief worden beïnvloed.

Naast het regelvermogen zijn de factoren communicatie en leiderschap belangrijke voorwaarden voor de effectiviteit. Beide organisaties scoren op de aanwezigheid van deze factoren redelijk hoog, waardoor kan worden aangenomen dat deze factoren een positief effect hebben gehad op de effectiviteit van teams. Ook uit de literatuur is naar voren gekomen dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij de effectiviteit van zelforganiserende teams. De rol van een leidinggevende is gedurende het proces naar zelforganisatie aan verandering onderhevig. De rol zal afhankelijk zijn van de fase waarin een team zich bevindt, maar ook de mate van zelfsturing, behoefte aan sturing, soort werk en de bekwaamheid en motivatie van medewerkers spelen een rol bij de houding die een leidinggevende aanneemt. Het is van belang dat er een mix bestaat tussen de drie rollen die een leidinggevende kan innemen. Alleen zal de verdeling tussen deze drie rollen gaan veranderen. De rol manager die stuurt op resultaten zal minder belangrijk worden en des te belangrijker wordt de rol van de leider die richting geeft en de coachende rol die het team faciliteert en ondersteunt. In beide organisaties wordt een coachende leiderschapsstijl gehanteerd. De organisaties geven aan dat medewerkers voldoende vrijheid krijgen om zich te ontwikkelen, waarbij ruimte is om te experimenteren. Dit zorgt ervoor dat medewerkers met hun expertise en kennis het werkproces anders in kunnen richten, wat een positieve bijdrage levert aan het behalen van doelstellingen. Ook wordt leiderschap gekenmerkt door sturing. Sturing zorgt er namelijk voor dat er richting wordt gegeven aan de doelen die zijn gesteld en is dus erg belangrijk voor de effectiviteit. Medewerkers van GGD IJsselland missen een persoon die de coördinerende rol aanneemt. Anderzijds stuurt de organisatie wel bij wanneer de effectiviteit onder druk komt te staan. Dat de factor communicatie een vereiste is voor zelforganisatie is als volgt te verklaren. Communicatie zorgt voor duidelijkheid en brengt teams dichter bij elkaar. Wanneer medewerkers dichter bij elkaar staan en open met elkaar communiceren heeft dit tot gevolg dat medewerkers elkaar beter begrijpen, wat ten gunste komt voor de effectiviteit van teams.

Concluderend kan er worden gezegd dat de factoren communicatie, leiderschap en het regelvermogen van een team de effectiviteit van zelforganiserende teams positief beïnvloed. Deze factoren hebben veel inzicht geleverd in dat geen wat belangrijk is voor de effectiviteit van een team.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt het onderzoek geëvalueerd middels een reflectie. De reflectie bestaat uit een theoretische en methodologische reflectie. Ook worden er aanbevelingen voor een vervolgonderzoek uitgebracht.

6.2.1 Theoretische reflectie

Er is getracht door middel van meerdere theorieën samen te voegen een zo volledig mogelijk beeld te geven van de factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van zelforganiserende teams. Een zwakte van het theoretisch kader is dat een paar belangrijke indicatoren niet zijn meegenomen. Het bleek onmogelijk te zijn om alle factoren die voorhanden waren, mee te kunnen nemen in het onderzoek. Er is vervolgens een selectie gemaakt van factoren die veelvuldig voorkomen in meerdere theorieën. Echter bleek tijdens de dataverzameling en conclusie dat het theoretisch kader niet voldoende toereikend is geweest. Gedurende de interviews kwam naar voren dat twee indicatoren die niet zijn meegenomen een grotere invloed hadden dan werd gedacht. Als eerste gaat het om de mate van stress. GGD-medewerkers gaven aan dat ze een hoge mate van stress ervaren, wat de effectiviteit in termen van doelen bereiken kan aantasten. Ook de aansluiting van bestuurs-beheersystemen op het werkproces was groter dan verwacht. Voor sommige teams zijn de systemen nog niet voorradig, hierdoor is het voor teams moeilijk om hun werk te plannen en weten ze niet waar ze staan. Als gevolg hiervan kan de effectiviteit van een team in het geding komen. Uit de conclusie van het onderzoek bleek dat sommige factoren als taakkenmerken en teamkarakteristieken een minder grote invloed hadden op de effectiviteit van een team, dan van tevoren was gedacht.

Ook bleek dat de theorie betreffende zelforganisatie op bepaalde onderdelen te summier was en niet voldoende de diepte in ging. Hierdoor werd de onderzoeker in interviews verrast als het gaat om de rol van ondersteunende diensten. In de literatuur wordt er veel gesproken over de rol van de leidinggevende gedurende zelforganisatie, maar de rol van de ondersteunende diensten komt veel minder aanbod in de literatuur. Terwijl uit de praktijk bleek dat de ondersteunende diensten wel een cruciale rol spelen bij zelforganisatie.

6.2.2 Methodologische reflectie

Er zijn met betrekking tot het methodologische gedeelte van dit onderzoek verschillende keuzes gemaakt. De keuze voor de onderzoeksmethode is gedurende het proces veranderd. Aanvankelijk was het de bedoeling om meerdere onderzoeksmethodes te gebruiken, namelijk interviews, documentanalyse en een enquête onder medewerkers. De enquête is geschrapt vanwege praktische problemen. Het doel van de enquête was om teams binnen GGD IJsselland met elkaar te kunnen vergelijken en te bekijken wat ieder team nodig heeft om de zelforganisatie beter vorm te geven. Uit de interviews kwam al naar voren dat teams erg verschillend zijn op veel punten zoals taken, wetten, cultuur en plek. Het specificeren op de zelforganiserende teams van GGD IJsselland en het onderzoeken waarin zij zich kunnen verbeteren zal een onderzoek op zichzelf zijn, vanwege de grote en tijd die er mee gemoeid is. Het doel van de enquête staat daarmee op verre voet van de hoofdvraag. De enquête is mede ook geschrapt omdat in de praktijk bleek dat de toegang tot medewerkers een heikel punt was. In de organisatie ligt het onderwerp zelforganisatie erg gevoelig. Vandaar dat er vanuit de organisatie is aangegeven om maar twee of drie teams van de dertig te benaderen. De organisatie zal dan aanwijzen welke teams worden benaderd voor een enquête, waardoor er geen sprake is van willekeurige selectie van personen en de betrouwbaarheid onder druk kwam te staan. Deze twee factoren hebben ertoe geleid dat de keuze voor de onderzoeksmethode is veranderd. Door het schrappen van de enquête vindt er minder triangulatie plaats dan allereerst werd gedacht, wat de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek niet ten goede komt. Resultaten moeten daardoor met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Ondanks dat de enquête niet is gebruikt als onderzoeksmethode, is er wel gemeten wat de onderzoeker wilde meten. Mede door de bereidheid van managers hebben er meer interviews plaatsgevonden dan eerst werd gedacht. Er is gedurende het onderzoek gekozen om alle managers te interviewen. Dit omdat er vermoedens waren dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Door het houden van meer interviews bleek dit ook door nieuwe informatie aan het licht te komen. Het is voor de kwaliteit van het onderzoek dan ook goed geweest om extra interviews te houden. De onderzoeker wilde er op deze manier zeker van zijn dat het gene wordt gemeten, wat moet worden gemeten.

Naast het schrappen van de enquête heeft er gedurende het onderzoek ook minder triangulatie plaatsgevonden. De onderzoeker kwam er gedurende de dataverzameling achter dat er bij GGD IJsselland weinig documenten over zelforganisatie voorradig zijn. Hierdoor was triangulatie nog minder mogelijk dan eerst werd gedacht. Bij GGD West-Brabant was dit meer mogelijk doordat er gebruik is gemaakt van interne evaluaties. Ook bij de dataverzameling over effectiviteit vindt er weinig triangulatie plaats. De onderzoeker heeft aanvullende interviews moeten houden om de effectiviteit van teams in kaart te brengen. Dit heeft spijtig genoeg niet echt geleid tot bruikbare informatie. Aangezien de interviews niet bruikbaar waren is er voor de bepaling van de effectiviteit voornamelijk gebruik gemaakt van documenten in de organisatie als jaarverslagen en begrotingen. Deze bron kan wel als zeer betrouwbaar worden geacht en zo is er op deze manier toch antwoord gegeven op de deelvraag.

Een andere limitatie van dit onderzoek betreft de interne validiteit en betrouwbaarheid. Aangezien een kleine populatie heeft deelgenomen aan dit onderzoek, namelijk twee GGD'en, zijn wellicht niet

alle invloeden van de factoren op de effectiviteit naar boven gekomen. Het is immers goed mogelijk dat een ander gekozen GGD een andere waarneming zou hebben opgeleverd.

Daarnaast is een beperking van dit onderzoek de vastgestelde effectiviteit. Het bleek lastig om de effectiviteit van teams vast te stellen. Door een verandering in registratie is bij GGD West- Brabant niet mogelijk om voor de jaren 2015, 2016 en 2017 na te gaan in hoeverre zij de doelstellingen hebben behaald. Alleen voor het jaar 2018 is de effectiviteit bekend. Hierdoor ontbreekt er enig vergelijkingsmateriaal. Ook GGD IJsselland kent een aantal gebreken. In 2019, het jaar van zelforganisatie waren de doelstellingen pas in september bekend, hierdoor is een bepaling van de effectiviteit niet mogelijk. Daarnaast wordt er niet centraal gemonitord op de teamdoelen. Er wordt nu alleen volstaan met de effectiviteit van 2018 en een najaarsbegroting. Om die reden moeten de uitkomsten van dit onderzoeksgedeelte met de nodige voorzichtigheid worden benaderd.

Een beperking voor het onderzoek is dat GGD IJsselland zelf nog in een veranderproces zit. Hierdoor zijn er gedurende het onderzoek zaken gaan veranderen, die invloed hebben op de aanwezigheid van factoren en dus ook op de resultaten en aanbevelingen in dit onderzoek. Hierdoor dienen resultaten en conclusies zorgvuldig worden bekeken. Het kan zijn dat sommige resultaten en conclusies niet meer bruikbaar zijn.

Een suggestie voor vervolgonderzoek zal dan ook zijn om de onderzochte factoren over een aantal jaar nog eens te onderzoeken. Er kunnen dan ontwikkelingen in de tijd worden geconstateerd en bekeken worden of er vorderingen zijn gemaakt, die het functioneren van teams beïnvloeden. Een tweede suggestie voor het onderzoek is om de mening van medewerkers te onderzoeken met betrekking tot zelforganisatie en deze mee te nemen. In dit onderzoek stonden managers en betrokkenen centraal, maar medewerkers zijn ook erg geïnteresseerd in zelforganisatie en willen na een jaar gewerkt te hebben met zelforganisatie graag hun belevenissen vertellen. Verder kan er dan een vergelijking tussen managers en medewerkers plaatsvinden, maar ook tussen teams wat eerst voor ogen was met dit onderzoek. Een derde suggestie is om meer GGD'en in het onderzoek mee te nemen, die werken met zelforganisatie. Dit kan namelijk meer informatie opleveren over welke factoren van belang zijn om zelforganisatie binnen een GGD te waarborgen. Aangezien zelforganisatie maatwerk is en overal anders wordt doorgevoerd.

6.3 Aanbevelingen

Deze paragraaf zal ingaan op de aanbevelingen die naar aanleiding van de resultaten kunnen worden geformuleerd voor GGD IJsselland om de effectiviteit van zelforganiserende teams te vergroten en om te komen tot vervolgstappen om de ontwikkeling naar zelforganiserende teams succesvol te maken. Er wordt hierbij ook gekeken naar wat GGD IJsselland kan leren GGD West-Brabant. Op basis van deze aanbevelingen wordt de laatste deelvraag van dit onderzoek beantwoord. *“Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen GGD IJsselland te vergroten?”*

Vanwege het grote verschil tussen teams binnen GGD IJsselland, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om aanbevelingen te schrijven die organisatiebreed kunnen worden opgepakt en niet gespecificeerd worden na teams. Wel zullen de aanbevelingen uiteenvallen in aanbevelingen voor verschillende personen binnen de organisatie.

Allereerst wordt er aan het managementteam aanbevolen om het integraal managementsysteem anders in te richten. Uit de analyse is gekomen dat dit zowel het regelvermogen van medewerkers als de communicatie belemmeren. Medewerkers kunnen als gevolg van het systeem hun werk minder goed zelf organiseren. Dit omdat ze eerst toestemming nodig hebben van een leidinggevende. Ook is er onder andere door het systeem sprake van lange communicatielijnen, wat vertraging en tijd veroorzaakt. Als gevolg hiervan kan er niet adequaat op de veranderende omgeving worden

ingespeeld. Wanneer het begrip integraal management in de literatuur wordt onderzocht, levert dit een tegenstrijdige beweging op. Integraal management is namelijk gericht op decentralisatie, individualisering en zelfsturing (Aardema, 2002). Een team is volledig verantwoordelijk en bevoegd op zijn eigen taakgebied, doelstellingen, werkproces, medewerkers en middelen. Aan medewerkers wordt door het systeem meer ruimte en vrijheid gegeven om de taak uit te voeren. Ook neemt de vakinhoudelijke expertise toe, wat vraagt om meer regelruimte. De afdelingen financiën, HR en automatisering zijn centraal geregeld en de rest is decentraal geregeld. Door deze bevinding wordt er niet aangeraden om van het systeem af te stappen. Het systeem kent namelijk dezelfde waarden en doelen als zelforganisatie. Wel wordt aangeraden om nog eens goed naar het systeem te kijken, zodat kan worden nagegaan of alle eisen en spelregels die horen bij dit besturingsprincipe in de praktijk goed worden toegepast of aan verbetering toe zijn. Blijkbaar doet het systeem nog niet wat het moet doen waardoor meer onderzoek hierna niet verkeerd is, want zoals het nu is opgesteld belemmert het de effectiviteit van zelforganiserende teams.

Ten tweede is het essentieel om als managementteam een nadere definitie te geven van de term zelforganisatie. Uit de analyse komt naar voren dat er onder medewerkers veel onduidelijkheid heerst wat allemaal onder zelforganisatie wordt verstaan. Hoe verder de afstand tot het MT is, hoe onduidelijker het beeld van zelforganisatie is. Een concrete definitie van zelforganisatie kan medewerkers inzicht bieden in hoe zij zelforganiserend kunnen zijn. Ook kan het creatief vermogen worden gestimuleerd.

Ten derde wordt aan het managementteam aanbevolen om de visie concreter uit te werken en deze met medewerkers te communiceren. Voor zelforganisatie is het essentieel dat er gewerkt wordt vanuit de visie, doelen en waarden van de organisatie. Wanneer dit voor teamleden nog onduidelijk is, zal het handelen vanuit de visie ook moeilijk gaan. Ook het opstellen van een gering aantal kaders wordt geadviseerd. Dit geeft medewerkers namelijk meer duidelijkheid. Op dit moment is het voor medewerkers en stafafdelingen als HRM onduidelijk wat de visie, kaders zijn, wat een team mag regelen en hoe het werk gaat veranderen door zelforganisatie. GGD West-Brabant heeft laten zien dat het opstellen van een aantal kaders meer duidelijkheid kan brengen op grijsgebieden. Ook laat GGD West-Brabant zien dat onduidelijkheid ontstaat doordat niet helder is beschreven en vastgelegd wie voor welke taken verantwoordelijk is.

Ten vierde wordt er aanbevolen om een ondersteunende organisatie te creëren. Om dit te verwezenlijken is het raadzaam dat de ondersteunende teams zorgen voor een goed werkend systeem, waar teammanagers en teams gedetailleerde informatie uit kunnen halen. Op dit moment sluiten systemen nog niet aan op een organisatie die zelforganiserend wil worden. Het regelvermogen van teams wordt beperkt doordat teammanagers niet beschikken over de juiste informatie om te kunnen sturen. Zo zijn prognoses draaien moeilijker en vindt er geen koppeling plaats tussen de financiën en de personele gegevens. Hierdoor weten teammanagers niet wat de bezetting van het team is en weten ze niet of een extra persoon kan worden aangenomen. Ook wordt het regelvermogen van teams beperkt doordat teams niet zijn gemachtigd tot bestanden van een bepaalde schijf. Er moet hier eerst toestemming aan een leidinggevende worden gevraagd. GGD West-Brabant raadt GGD IJsselland dan ook aan om te zorgen voor een goed werkend systeem. Zij kampen op dit moment met een bedrijfsvoering die niet goed geregeld is. Zo is het lastig om het verhaal achter de cijfers te verklaren.

Ten vijfde moet de organisatie om kunnen gaan met weerstand. Er zijn medewerkers en managers die zelforganisatie niet zien zitten. Het is voor de organisatie dan ook raadzaam om deze medewerkers mee te nemen in het traject naar zelforganisatie toe. Managers hebben hierin een cruciale rol. Door begrip te tonen voor de weerstand, voelen medewerkers zich gehoord en zullen ze openstaan voor andere perspectieven.

De hierboven genoemde aanbevelingen zijn gebaseerd op factoren die de effectiviteit positief beïnvloeden. GGD IJsselland scoort op twee factoren die de effectiviteit niet beïnvloeden erg laag. Ondanks dat dit de effectiviteit dan wel niet beïnvloedt is het verstandig dat de organisatie investeert in deze twee factoren. Er worden dan ook twee aanbevelingen gedaan om ook deze factoren te verbeteren.

Als eerste is het aan te raden dat de GGD werkt aan een veilige werksfeer in de organisatie. Uit de analyse kwam naar voren dat er een gebrek is aan vertrouwen in de organisatie. Volgens Blanchard, Olmstead & Lawrence (2013) bevat het begrip vertrouwen vier elementen namelijk; Ability (Competentie: kundigheid tonen), Believability (Geloofwaardigheid: integer handelen), Connectedness (Betrokkenheid: om anderen geven) en Dependability (Betrouwbaarheid: laten zien dat anderen op je kunnen bouwen). Op basis van deze elementen kan GGD IJsselland een diagnose maken van het onderling vertrouwen in de relatie. Vervolgens kan er aan de hand van de diagnose worden besproken hoe er aan een hoger vertrouwen gewerkt kan worden. Het vertrouwen in de organisatie kan op een aantal manieren worden verbeterd. Allereerst begint het bij de manager en teamleiders, die erkenning geven aan medewerkers, waardering tonen voor de inspanning en betrouwbaar en eerlijk zijn. Op dit laatste punt kan GGD IJsselland zich nog verbeteren. Er wordt aan het managementteam en teamleiders aanbevolen om zich kwetsbaar op te stellen. Het tonen van kwetsbaarheid in de vorm van het toegeven van fouten, tonen van gevoelens en het laten zien dat er gebaald wordt, zorgt bij medewerkers ervoor dat er meer respect wordt getoond en laat de bereidheid om afhankelijk te zijn stijgen. Wanneer medewerkers vertrouwen ontvangen prikkelt dit hen ook om vertrouwen te geven. Aangezien uit de analyse kwam dat nog niet alle leidinggevenden de juiste stijl hanteren, wordt er aangeraden om een training teamcoaching te volgen. Wellicht leren leidinggevenden hier ook om zich kwetsbaar op te stellen en af te stappen van de beheersdwang, waar in de organisatie sprake van is. Om van de beheersdwang af te stappen is het mogelijkzins zinvol om ondersteunende diensten die ook een controlerende rol vervullen mee te nemen in het proces. Wellicht is het voor hen ook waardevol om visitaties bij andere organisaties uit te voeren. Dit geeft hun inzicht en duidelijkheid in wat de rol van een ondersteunend staf kan zijn. Ten slotte is het voor het creëren van vertrouwen van belang dat er een duidelijke gemeenschappelijke visie en doelen worden geformuleerd. Hierdoor weten medewerkers wat er van hen verwacht wordt.

Als tweede wordt aanbevolen om te werken aan teamontwikkeling. Uit de analyse kwam naar voren dat het werk binnen een GGD-instelling erg solistisch is. Medewerkers zijn erg op zichzelf gericht en houden zich minder bezig met wat er binnen een team gebeurt, laat staan bij andere teams. De organisatie heeft al verschillende maatregelen genomen om medewerkers meer tot elkaar te laten komen. Echter zal dit altijd een zwakke plek blijven voor de organisatie. Juist wanneer er meer naar zelforganisatie wordt toegewerkt, heeft GGD West-Brabant laten zien dat de eilandjesvorming binnen een organisatie toeneemt. Er wordt dan ook aangeraden om deze zwakte te minimaliseren. Dit kan met behulp van teamuitjes of workshops teambuilding. Aanbevolen wordt ook om te investeren in de manier waarop collega's elkaar benaderen die ze niet of minder goed kennen. Het kan voor sommigen nogal een stap zijn om op mensen af te stappen. Wellicht verbetert dit ook het geven van feedback. Wat hierbij kan helpen is een competentietest. Medewerkers weten dan van elkaar waar ze goed in zijn, waardoor er meer toenadering wordt gezocht tot elkaar. Ook moet de organisatie rekening houden met het feit dat er medewerkers zijn die vasthouden aan hun eigen waarden, wat de samenwerking tussen teams vermoeilijkt. Het is goed om medewerkers hierop voor te bereiden.

Literatuurlijst

- Aardema, H. (2002). *Integraal management is niet integraal: Proefschrift gedragsveronderstellingen niet houdbaar*, Overheidsmanagement, nummer 12.
- Andersson Elffers Felix, (2017). *De GGD in beeld, Een onderzoek naar taken, mensen en middelen van GGD'en*, Utrecht.
- Alblas, G. & Wijsman, E. (2003). *Gedrag in organisaties*, Noordhoff Uitgevers, druk 6.
- Almekinders, M. (2006). *Resultaat verbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnisch organisatievernieuwing*, Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Amelsvoort, P. van (1994) Het 'Lean Production' concept: Neotaylorisme of Japanse Sociotechniek. *Bedrijfskunde*, Vol. 66, No. 3, pp. 91-100
- Amelsvoort, P. (2000) *The design of work and organization. The modern sociotechnical systems approach an overview of the Dutch sociotechnical systems theory*, Vlijmen: ST-groep.
- Amelsvoort, P. van, & Scholtes, G. (2000). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep
- Amelsvoort, van, P., Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Designing and Developing Self-directed Work Teams*. Vlijmen: ST-Groep
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!*, Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek, Groningen, Noordhoff Uitgeverij
- Berenschot, (2014). *Zelforganisatie in de langdurige zorg*, Geraadpleegd van <https://www.berenschot.nl/inspiratie/klantcases/klantcases/zelfsturing-zorg/>
- Bion, W.R. (1949). *Experiences in groups*, III, Human Relations, Vol. 2, 13-22
- Blanchard, K., Lawrence, M. & Olmstead, C. (2013). *Trust works!*, Four keys to building lasting relationships, William Morrow & Company
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*, 2^{de} druk, Boom Lemma uitgevers, Amsterdam.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, Amsterdam, Boom Uitgeverij.
- Boeije et al, (2009). *Onderzoeksmethode*, Amsterdam, Boom Uitgeverij.
- Buyse, J.J. (1987). *Kwaliteit van werk en organisatie op de productievloer: een integrale studie op micro-niveau*, Nijmegen, Katholieke Universiteit, proefschrift.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. & Higgs, A.C. (1993). *Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective workgroups*, Personnel Psychology, 46, P823- 850.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). *Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance*, Published in IEEE Engineering Management Review.
- Delden, P. van (1992). *Professionals*, Kwaliteit van beroep, 2^e druk, Amsterdam.

- Dijkstra, J., & Feld, P. (2012). *Gedeeld leiderschap: veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Doorewaard, H & Nijs, W. de (1999). *Organisatieontwikkeling en human resource management*, Utrecht, Uitgeverij Lemma.
- Duit, L. (2016). *De toekomst van werk*, Geïnterviewde Alexander Berkhoff, Geraadpleegd van <https://www.finext.nl/waarom-zelfsturende-teams-manier-is-om-verschil-markt-maken/>
- Eijnatten, F.M. van. (1992). *Ontwikkelingen in de sociotechniek*. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & Ch.J. de Wolff (Eds.). *Nieuw Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie*, aflevering 8. (pp. 4.3-1 - 4.3-46). Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Endenburg, G. (2002). *Sociocratie: Het organiseren van de besluitvorming gelijkwaardigheid*, Eburon Uitgeverij.
- Follett, M. P. (1926). *The giving of orders*, Scientific foundations of business administration, 29-37.
- Fousert, J.D. (1996). *Zelfsturende teams: Een praktische weergave van het invoeringsproces*, Deventer, Kluwers.
- GGD GHOR, (2019). *Wat doet een GGD?*, Geraadpleegd van <https://ggdghor.nl/home/wat-doet-een-ggd/>
- GGD Hollands Noorden, (2019). *Overzicht wettelijke en aanvullende taken GGD HN*, Alkmaar.
- GGD IJsselland, (2018a). *Jaarstukken: Jaarverslag en Jaarrekening 2017*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2018b). *Tijdslijn Organisatieontwikkeling*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2018c). *Beleidsbegroting 2019*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2019a). *Organogram*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2019b). *Bestuursrapportage voorjaar 2019*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2019c). *Bewegen vanuit eigen regie: Agenda publieke gezondheid 2019-2023*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2019d). *Samenspel in publieke gezondheid: Vervolg Bestuursagenda GGD IJsselland 2017-2018*, Zwolle.
- GGD IJsselland, (2019e). *Najaarsbegroting GGD IJsselland 2019*, Zwolle.
- GGD West-Brabant, (2016). *Evaluatie zelforganiserende teams en reflectie life-labs*, Breda
- GGD West-Brabant, (2017a). *Medewerkersbelevingsonderzoek 2017*, Breda
- GGD West-Brabant, (2017b). *Dit zijn we, hier staan we voor, zo doen we het*, Breda.
- GGD West-Brabant, (2018a). *Klantbeleving*, Breda
- GGD West-Brabant, (2018b). *Onderzoek naar zelforganiserende teams onder collega's: groep 1 staf-ondersteunend*, Breda
- GGD West-Brabant, (2018c). *Beleidsbegroting GGD West-Brabant 2019*, Breda.

- GGD West-Brabant, (2019a). *Onderzoek naar zelforganiserende teams onder collega's: groep 2 het primaire proces*, Breda
- GGD West-Brabant, (2019b). *Bevindingen bijeenkomst externe partners*, Breda.
- GGD West-Brabant, (2019c). *Evaluatie portefeuillehouders HR*. Breda.
- GGD West-Brabant, (2019d). *Jaarstukken GGD WB 2018*, Breda.
- GGD West-Brabant, (2019e). *Opbrengst kampvuursessies*, Breda.
- GGD West-Brabant, (2019f). *Kerncijfers 2016-2018*, Geraadpleegd van <http://ggdwestbrabantjaarverslag.nl/kerncijfers/>
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of applied psychology, 60, P. 159-170
- Hackman, J. R. (1987). *The design of workteams*, In: Lorsch J. Handbook of organizational behavior: Enlewood cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Hackman, J.R. & Wageman, R. (2005). *A theory of team coaching*, Academy of management review, Vol 30, no 2, p 269- 287.
- Homburg, J. (2019). *Doelstellingen GGD IJsselland*, Zwolle.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of team: creating the high performance organization*, Harvard business school press publishing.
- Kelly, K. (1998). *Nieuwe regels voor de nieuwe economie: 10 radicale ondernemingsstrategieën in een wereld van netwerken*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Klijn, E.H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in Governance Networks. Public Administration, 1063-1082.
- Kommers, H. & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is team leren?: Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*, Heerlen, Ruud de Moor centrum.
- Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (1990). *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*, Kluwer Deventer
- LaFasto, F. & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6000 team member and leadeers tell what it takes to succeed*, London, Sage Publications.
- Leede, J. de (1997). *Innoveren van onderop: over de bijdrage van taakgroepen aan product/procesvernieuwing*, Proefschrift, Universiteit Twente, Deventer, Kluwer.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers In groups dynamics*, I/II, Human relations, 11, 5-40/143-153.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*, New York.
- Lysias, (2018). *Eindrapportage advies besturingsfilosofie GGD IJsselland*, Amersfoort
- Mill, J.S. (1974). *A system of logic: ratiocinative and inductive*. Buffalo, New York & Toronto: University of Toronto Press.
- Moor, W. de (1995). *Teamwerk en participatief management*, Bohn Stafleu, Van Loghum, Houten/ Diegem.

- Lelieveld, R. & Vink, M.J. (2000). *Succesvol invoeren van zelforganiserende teams*, Baarn: Uitgeverij H. Nelissen.
- Page, Scott E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press. p. 456. ISBN 978-0-691-13854-1.
- Porath, C. (2016). *Mastering civility: a manifesto for the workplace*, Little, Brown & Company, New York City.
- Progression People. (2018). *Zelfsturing: loslaten is niet hetzelfde als laten vallen*, Whitepaper, Utrecht.
- Radema, D e.a. (2001). *Zelfmanagement, een kwestie van organiseren*, Utrecht, NIZW Uitgeverij.
- Ray, D & Bronstein, H. (1995). *Teaming up : making the transition to a self directed team-based organization*, New York, McGraw-Hill.
- Rijnconsult. (2016). Autonomous teams, Allied Consultants Europe: Rijnconsult, Improven, Management Partner GmbH, Impacactive, OE Cam LLP, Gea consulent di direzione, DC vision, Consultus, Algae consultants, Abegglen Management Consultants AG.
- Simons, R.L. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive state strategic renewal*, Harvard Business Review Press.
- Sitter, L. U. de. (1974). *Sociotechniek 1 en 2*, Mens en onderneming, 1/3, 65-83/163-176.
- Sitter, L.U. de, Dankbaar, B. & Hartog, J.F. den (1989). *Kwaliteit van de arbeid uitgangspunten, gevolgen, meten, beoordelen*, Adviesgroep Koers.
- Swanborn, P. *Case studies: wat wanneer en hoe?*, 5^{de} druk, Amsterdam, Boom Lemma Uitgevers.
- Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*, Verschenen oktober 2003 in het handboek: *"werken, leren en leven met groepen*, Houten: Bohn stafleu van Loghum.
- Trist, E.L. & Bamforth, K. W. (1951). *Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting*, Human relations, Vol.4, 3-38.
- Trist, E.L. (1956). *Comparative study of some aspects of mining systems in a Northern coalfield*, Progress Report, London: Tavistock document 434, 25 pp.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). *Empowerd teams creating self-directed work groups that improve quality productivity and participation*, Jossey Bass Publishers, San Fransisco.
- Wintzen, E. (2007). Eckart's notes, Lemniscaat,

Bijlages

Bijlage 1 Vragenlijst interviews

Introductietekst

Ik ben Claudia Langejans. Ik ben op dit moment aan het afstuderen aan de Radboud Universiteit, waarbij ik de masteropleiding Bestuurskunde volg. In kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de zelforganisatie binnen de GGD. Mijn hoofdvraag luidt: "Welke voorwaarden zijn nodig om de effectiviteit van zelforganiserende teams binnen de organisatie van een GGD te waarborgen? Sinds 1 januari wordt er met zelforganiserende teams gewerkt alleen de implementatie hiervan moet nog vorm krijgen. Door interviews te houden, hoop ik ook inzicht te krijgen in wat de organisatie nodig heeft met betrekking tot sturing en leiderschap, zodat zelforganiserende teams effectiever functioneren.

Zelforganisatie

- Wat houdt zelforganisatie volgens jou in?
- Wat zijn je verwachtingen van een zelforganiserend team?
- Hoe kijk je tegen zelforganisatie aan? (Past dit bij je als persoon?)
- Staan alle managers er hetzelfde in?
- In hoeverre is zelforganisatie doorgevoerd?
- In hoeverre is jouw werk veranderd?

Vormgeving

- Hoe moet zelforganisatie volgens jouw vorm gegeven worden?
- Wat is er volgens jou veranderd nadat er is overgegaan op zelforganisatie?
- Welke verbeterpunten zijn er volgens jou te noemen?
- Wat heb jij en je team nodig van de organisatie, zodat je zelforganiserend kan werken?

Leiderschap

- Hoe typeer je je eigen stijl van leidinggeven die je hanteert?
- Is er na de invoering van zelforganiserende teams een verandering waar te nemen in de manier waarop er nu leiding wordt gegeven?
- Hoe moet het leiderschap binnen zelforganiserende teams vormgegeven worden?
- Moet voor in de toekomst je leidinggevende zich nog anders opstellen?
- Op welke manier geef je sturing binnen zelforganisatie?
- Hoe moet de sturing/ controle op zelforganiserende teams worden georganiseerd zodat er wordt voldaan aan de organisatiedoelen?
- Hoe zorg je ervoor als organisatie dat er wordt voldaan aan de organisatiedoelen, maar dat de creativiteit niet wordt afgenomen?
- Is de missie/visie over zelforganisatie bij u bekend?

Regelvermogen

- In hoeverre zijn de teams bij GGD IJsselland zelfsturend in termen dat ze zelf beslissingen mogen nemen?
- Kunt u aangeven in welke mate jouw team zelforganiserend is?
- Wat zijn de grenzen wat een team mag bepalen en wat ze aan een teamcoach moeten overlaten?

- Welke kaders moet een team krijgen?
- Op welke zaken heeft een team nu invloed?
- In hoeverre kunnen teamleden hun werk aanpassen?
- In hoeverre kunnen teamleden kiezen welke werkwijze ze gebruiken om werk te verrichten?
- Hoe ervaar je de autonomie/ ruimte die je krijgt?
- Hoe ervaar je de inspraak die je hebt in de organisatie?

Communicatie

- Op welke wijze wordt de communicatie binnen het team vormgegeven?
- Hoe ervaart je de communicatie binnen het team?
- Hoe ervaart u de communicatie tussen het team met andere teams?
- Hoe ervaart u de communicatie tussen de leidinggevende en het team?
- Hoe verloopt de coördinatie tussen de top van de organisatie en de teams als het middenkader een kleinere rol speelt?
- Op welke wijze vindt er feedback plaats
- Op welke wijze vinden er belemmeringen plaats in de communicatie?
- Zijn er nog verbeterpunten?

Taakkenmerken

- In hoeverre zijn medewerkers multi-inzetbaar?
- Kunt u aangeven of er een duidelijke rolverdeling is binnen een team?
- Over welke taken moeten teamleden beschikken om zelforganiserend te zijn?
- Wat kunt u zeggen over dat medewerkers uit uw teams betrokken zijn bij het grotere geheel?
- Is de teamtaak naar uw mening compleet?
- Welke taken of bevoegdheden kunnen inzake zelforganisatie overgeheveld worden aan een team?

Teamkarakteristieken

- Hoe groot zijn de teams?
- Hoe ervaart u de teamgrootte?
- Zijn medewerkers voldoende bekwaam en deskundig om zelforganiserend te kunnen werken?
- Hoe omschrijft u het samenwerken binnen het team?
- Hoe omschrijft u de cultuur/ werkklimaat binnen de organisatie?
- Wat belemmert u in het huidige klimaat om zelforganiserend te werken?

Effectiviteit

- Wat zijn de organisatiedoelen in de organisatie?
- Hoe beoordeel je zelf de effectiviteit van zelforganiserende teams in termen van doelen behalen?
- Monitort de organisatie in hoeverre teamdoelen en organisatiedoelen zijn behaald?
- Is er een verandering waar te nemen als het gaat om doelen behalen in vergelijking toen de organisatie nog geen zelforganiserende teams had?
- In hoeverre draagt zelforganisatie bij aan de effectiviteit van teams?
- Worden er nu meer doelen behaald door zelforganisatie?
- Wat zijn redenen dat teams niet de doelen behalen?
- Zijn de doelen smart geformuleerd?
- Zijn de doelen bekend voor medewerkers?

Aanbevelingen

- Tegen welke moeilijkheden loopt u nu aan bij het werken in zelforganiserende teams?

- Zie je nog risico's die het proces van zelforganiserende teams belemmert?

Bijlage 2 Toelichting Interviewpersonen

GGD West- Brabant

Respondent 1	Manager organisatieontwikkeling, communicatie en HR
Respondent 2	P&C coördinator
Respondent 3	Ontwikkelmanager/ coach

GGD IJsselland

Respondent 4	Directeur publieke gezondheid
Respondent 5	Strategisch manager
Respondent 6	HRM Manager
Respondent 7	Teammanager
Respondent 8	Teammanager
Respondent 9	Teammanager
Respondent 10	Teammanager
Respondent 11	Teammanager
Respondent 12	Teammanager
Respondent 13	Teammanager
Respondent 14	Communicatiemedewerker
Respondent 15	Kwaliteitsmedewerker

De manager organisatieontwikkeling, communicatie en HR is gekozen omdat zij ten tijde van de implementatie van zelforganiserende teams in dienst was als verandermanager. Hierdoor is deze persoon nauw betrokken geweest bij de verandering die de organisatie heeft doorstaan en kan zij veel vertellen over hoe GGD West-Brabant zelforganisatie heeft vormgegeven en in hoeverre de factoren voor effectieve zelforganiserende teams aanwezig zijn in de organisatie.

De P&C coördinator is gekozen omdat zij in haar functie kan vertellen hoe GGD Brabant is om gegaan met het spanningsveld aansturing vs. zelforganisatie van medewerkers. De P&C coördinator is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de verschillende producten uit de Planning & Control cyclus, waardoor het de organisatie stuurt op het behalen van de organisatie en maatschappelijke doelen.

De ontwikkelmanager/ coach is gekozen omdat het voor het onderzoek relevant is om naast de managers en personen die betrokken zijn bij de implementatie van zelforganiserende teams een medewerker te spreken die de zelforganiserende teams ervaart als gewone medewerker. Aangezien het moeilijk was te achterhalen welke werknemer kon worden geïnterviewd, is hierbij gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Dit wil zeggen dat er gebruik is gemaakt van het netwerk van de contactpersoon Annemarie bij GGD West-Brabant. Zij heeft deze persoon toegewezen, omdat zij ten tijde van de invoering van de zelforganiserende teams coach, trainer en begeleidster was. Daarnaast kan deze persoon in haar huidige functie worden gezien als vormgever van zelforganisatie, waardoor zij veel kan vertellen over de huidige situatie bij GGD West- Brabant betreffende de zelforganiserende teams.

De directeur is gekozen omdat zij heeft besloten zelforganisatie binnen de organisatie in te voeren. Hierdoor heeft ze een eigen visie over hoe zelforganisatie binnen de context van de GGD

IJsselland vormgegeven moet worden. Mede door haar macht als directeur is haar visie een belangrijke informatiebron en kan ze de vormgeving beïnvloeden.

De strategisch manager wordt geïnterviewd omdat deze persoon boven de teammanagers staan en hen aansturen. Verder zat de strategisch manager bij de visievorming van zelforganiserende teams. Ook de manier waarop de teammanagers gestuurd zullen worden, bepaald mede hoe een zelforganiserend team wordt aangestuurd.

Er is gekozen om zeven teammanagers te interviewen, omdat zij vanuit de literatuur een cruciale rol vervullen in de ontwikkeling van een hiërarchische organisatie naar zelforganiserende teams toe. Hun rol verandert en het is van belang om te weten hoe zij denken over zelforganisatie, wat hun ervaringen zijn en hoe hun rol er volgens hen uit ziet. Ook zijn de teammanagers een belangrijke informatiebron in het beantwoorden van de deelvragen: Hoe ziet de meest effectieve sturingsvorm eruit en wat hebben leidinggevendenden nodig zodat de effectiviteit van zelforganiserende teams wordt gewaarborgd.

De kwaliteitsadviseur is gekozen omdat deze persoon vanuit zijn functie de kwaliteit van de organisatie in zijn algemeen waarborgt. Hieronder valt ook de effectiviteit van zelforganiserende teams. Hij is nauw betrokken geweest bij de invoering van zelforganiserende teams en is bezig met de vormgeving van zelforganiserende teams. Hierdoor heeft hij een beeld van hoe de huidige situatie eruit ziet, maar ook wat de organisatie nodig heeft om de effectiviteit te verbeteren.

De teamleider HRM is gekozen omdat deze persoon in de projectgroep organisatieontwikkeling heeft gezeten. Deze persoon heeft daardoor een visie over hoe zelforganiserende teams in de organisatie moeten worden geïmplementeerd. Verder zal zij weten hoe medewerkers het concept zelforganisatie tot nu toe beleven en ervaren.

De medewerker communicatie is gekozen, omdat deze persoon net zo als de teamleider HRM in de projectgroep heeft gezeten. Daarnaast kan de medewerker vanuit het perspectief van medewerker vertellen hoe zij zelforganisatie ervaart.



2018 Organisatiedoelstellingen

Ambitie 1: Gezondere en veiligere leefomgeving

- Infectieziektenbestrijding ●
In 2018 zijn ruim 1550 meldingen, signalen en vragen betreffende infectieziekten behandeld. De meldingsplichtige ziekten die het meest zijn gemeld waren kinkhoest, hepatitis B en legionelle. De top -3 vragen betrof vaccinatie (met name over meningokokkenziekten), kinkhoest en ZIKA. Diverse complexe casuïstieken hebben geresulteerd in bezoeken van instellingen, bijeenkomsten met bewoners en/ of personeel gastlessen.
- Terugdringen en voorkomen antibioticaresistentie ●
We participeren actief in het zorgnetwerk antibioticaresistentie Brabant en i-4-1-Health. In twee verpleeghuizen is een innovatieve infectierisicoscan uitgevoerd, met prevalentietellingen naar resistente bacteriën. Ook is de infectierisicoscan uitgevoerd bij 4 kindercentra. Instellingen gebruiken de resultaten om gericht te prioriteren in verbeteringen rondom infectiepreventie. Het handenwasproject 'De Wasstraat' voor basisschoolkinderen is uitgevoerd als pilot en doorontwikkeld.
- Inspecties evenementen ●
We voeren een tweejarige pilot uit en onderzoeken welke gezondheidsrisico's er zijn op het gebied van technische hygiënezorg en infectieziektebestrijding bij verschillende typen evenementen en wat de rol van de GGD West-Brabant hierbij kan zijn. In 2018 zijn er 10 evenementen bezocht.
- Brabantbreed project Evenementenadvies ●
Begin 2018 is er een Brabantbreed project gestart op het gebied van Evenementenadvies Dance. De behoefte is ontstaan om Brabantbreed binnen de GHOR en GGD tot eenheid te komen in advisering naar (verenigde) evenementen- organisatoren, maar ook intern. Na de start bij dance-events wordt ook gestreefd naar spin-off voor alle relevante evenementen.
- Verhogen vaccinatiegraad ●
In het kader van de jaarlijks licht afnemende vaccinatiegraad in het Rijksvaccinatieprogramma en nieuwe ontwikkelingen op dat gebied namen verscheidene teams actief deel aan de interne werkgroep RVP en meningokokkenvaccinatie. Ook hebben we in samenwerking met verloskundigen en gynaecologen de aandacht voor kinkhoestvaccinatie voor zwangeren verhoogd. In 2018 was er een verhoogde vraag naar meningokokkenvaccinaties buiten de doelgroep RVP en naar kinkhoestvaccinaties voor zwangeren. We hebben ruim 1100 van deze vaccinaties toegediend. Een praktijkgericht onderzoek naar het verhogen van de vaccinatiegraad HPV in onze regio is opgestart.
- Dierziekten op veehouderijen voorkomen en betrokkenen beschermen ●
We ontwikkelen in Brabant een lijst met eenduidige, aanvaarde zoönosepreventieadviezen voor veehouderijen. Deze lijst kunnen gemeenten en GGD'en gebruiken voor toetsing van de maatregelen t.a.v. zoönosepreventie die een veehouderij aangeeft te nemen. Op verzoek van gemeenten is viermaal advies uitgebracht bij voorgenomen uitbreidingen/ wijzigingen bij veehouderijbedrijven.
- Moderne technologieën ●
We onderzoeken of Google-data bruikbaar zijn bij surveillance; een eerste onderzoek naar een voorspellend model voor kinkhoest is afgerond. Bij uitbraken van infectieziekten zetten we omgevingsscans in.

- RUPS- project ●
Ook in 2018 werd het RUPS- project voortgezet. In dit project worden prostituees begeleid die willen stoppen met hun werk.
- Pre-Expositie Profylaxe voor HIV ●
In 2018 was er sprake van een toenemende vraag naar PrEP. Ondanks dat deze zorg nu niet wordt gefinancierd, zijn we gestart met het aanbieden van PrEP-zorg aan hoogrisicocliënten. Bij een groot gedeelte van deze mannen verzorgen we de PrEP in samenwerking met de huisarts.
- Gezondheid van statushouders ●
Samen met gemeenten en vluchtelingenwerk zijn bijeenkomsten over gezondheidszorg in Nederland opgenomen in het Participatieverklaringstraject (PVT) voor statushouders. Er is een inhaalslag gemaakt in het bereiken van de statushouders.
- Gezonde sociale en fysieke schoolomgeving ●
De Gezonde School-aanpak draagt bij aan een gezonde sociale en fysieke schoolomgeving. We adviseerden bijna 150 scholen om gezonde afspraken te maken, m.n. over de thema's voeding, roken/ alcohol, relaties en mediawijsheid.
- Verleidingen en weerbaarheid ●
Samen met de gemeente, scholen, kerken en (sport) verenigingen werkten we aan een toolkit en verdere bewustwording t.a.v. de risico's van alcohol, roken en drugs. We voerden focusgesprekken met groepen ouders om hun wensen en behoeften t.a.v. alcohol- en drugspreventie in kaart te brengen. We trainden docenten op scholen voortgezet onderwijs om de lespakketten Frisse Start en In Charge te gebruiken.
- Reizigers- en beroepsgroepvaccinatie ●
In 2018 hebben we ongeveer 13500 cliënten reizigerszorg gezien en deze reizigers 20.300 vaccinaties toegediend. Ten opzichte van 2017 een stijging van het aantal cliënten met ruim 15%. Beoefenaars van risicoberoepen hebben we 3500 vaccinaties gegeven.
- Afstemming GHOR- bureaus ●
Voor de onderwerpen terrorismegevolgbestrijding en aanpak drukte in de acute keten, recent in relatie tot de griep, hebben de Brabantse GHOR- bureaus een Brabantbrede aanpak opgezet.
- Toezicht kinderopvang ●
In de kinderopvang heeft 2018 in het teken gestaan van implementatie van de Wet Ik. Tijdens onderzoeken is gebleken dat, meer dan anders, niet werd voldaan aan wet- en regelgeving. Dit heeft geleid tot meer handhavingsadviezen.
- Inspectie-instrument WMO ●
In samenwerking met de verschillende gemeentelijke clusters is een nieuwe inspectie-instrument opgesteld. Met dit instrument hebben we binnen West-Brabant 41 WMO-voorzieningen en 19 cliënten geïnspecteerd. Daarnaast zijn er 8 calamiteitenonderzoeken uitgevoerd.
- Samenwerking in kader van Omgevingswet ●
Voor het verstevigen en borgen van de rol van gezondheid in omgevingsplannen in het kader van de Omgevingswet hebben we viermaal de cursus "samenwerken in de omgevingswet" gegeven in samenwerking met waterschappen, provincie, omgevingsdienst, Rijkswaterstaat en gemeenten.
- Brabantse omgevingsscan ●
De Brabantse omgevingsscan (Bros) is in 2018 nagenoeg afgerond. De Bros wordt begin 2019 als onderdeel van de Brabantscan gelanceerd door de 3 Brabantse GGD- en en universitair kenniscentrum Telos. De Bros geeft inzicht in de relatie tussen leefomgeving en gezondheid

en ondersteunt gemeenten om gezondheid een plek te geven in de omgevingsvisies en – plannen.

- Gezondheid en veehouderij ●
De handreiking voor het meewegen van gezondheid in vergunningsverlening voor veehouderij is in 2018 aangepast. De verkenningfase rondom het opstellen van een strategische visie veehouderij is afgerond. Dit heeft geresulteerd in een samenwerking met 3 DPG- en in Brabant in een project voor 2019. Vanuit de academische werkplaats medische milieukunde is een project risicocommunicatie rondom mestverwerking van start gegaan.
- Veiligheid omgaan met opkomende stoffen ●
Binnen Brabant is een structuur voor samenwerken opgezet voor het omgaan met opkomende stoffen zoals GenX. De GGD neemt actief deel aan dit netwerk (met o.a. omgevingsdiensten, waterschappen, provincie, Rijkswaterstaat en RIVM) door gezondheidsrisico's te duiden en inhoudelijk advies te geven over risicocommunicatie.
- De Brabantse HealthDeal ●
De Brabantse HealthDeal is per juni 2018 beëindigd en het project is geëvalueerd. De partners willen met het onderwerp gezonde leefomgeving verder; begin 2019 wordt verkend hoe dit verder zal worden vormgegeven.

Ambitie 2: Minder kwetsbare burgers

- Nationale actieagenda vakantieparken ●
In november 2018 is een nationale actie-agenda vakantieparken vastgesteld. Onze GGD heeft een bijdrage geleverd aan deze agenda. Hierin is gesteld dat een effectieve benadering een integrale aanpak nodig is vanuit de invalshoeken ruimte, economie, handhaving, veiligheid, sociaal en wonen. Wij nemen deel aan deze integrale aanpak. Een van de doelstellingen uit deze agenda is het creëren van een sector die geen ruimte biedt voor uitbuiting of het uit het zicht raken van kwetsbare mensen
- Ontwikkelen inhoudelijke (hulpverlening aanpak voor campingbewoners ●
We zijn twee pilots gestart waarin we samen met gemeenten, bewoners campingeigenaren/-beheerders en lokale zorgpartners onze inhoudelijke (hulpverlenings-) aanpak ontwikkelen. We hebben bijgedragen aan een aanpak waarin in ketensamenwerking per regio, per park en in sommige gevallen per bewoner maatwerk wordt geleverd zo nodig buiten bestaande beleidskaders. Wij zijn ons bewust van onze landelijke voortrekkersrol en hebben materiaal ontwikkeld in beeld en verhaal om met gemeenten het gesprek te voeren over de sociale component van dit maatschappelijke vraagstuk
- Spreekuur op recreatieterreinen ●
Op recreatieterrein De Witte Plas in Schijf zijn we eind 2018 in het kader van een pilot gestart met een wekelijks spreekuur op het gebied van openbare geestelijke gezondheidszorg en jeugdgezondheidszorg. Voor recreatieterrein De Eekhoorn in Oosterhout zijn de voorbereidingen getroffen voor een soortgelijk spreekuur. Hiervoor werken we samen met lokale zorg- en welzijnsinstanties en de gemeenten
- Centrum Seksueel geweld ●
Het Centrum Seksueel Geweld in de regio is in 2018 gestart. Cliënten worden in Amphia ziekenhuis gezien en geholpen. Verschillende GGD-collega's fungeren als achterwacht bij vragen en verrichten de follow-up van soa als cliënten niet bij de huisarts terecht kunnen.
- Hulp dak- en thuislozen ●
In 2018 hebben we zo'n 265 casussen van sociaal-medische hulp aan dak- en thuislozen behandeld
- Tegengaan eenzaamheid ●

Het 3-jarige project Tijd van je leven heeft in 2018 de Roosendaalse cultuurprijs gewonnen. Nagenoeg het complete traject wordt goed gewaardeerd door zowel deelnemers als begeleiders en instellingen.

- Psychische gezondheid van West-Brabanders. ●
Uit onze onderzoeken naar de publieke gezondheid van West-Brabanders is gebleken dat psychische gezondheid een belangrijk aandachtspunt is, waaronder eenzaamheid en prestatiedruk. De psychische gezondheid hebben we in beeld gebracht in een serie factsheets, aan de hand waarvan we met partners de consequenties voor beleid en praktijk zullen bespreken.
- Project alarmeringstool zorginstellingen ●
In het project alarmeringstool zorginstellingen hebben we gewerkt aan de ontwikkeling van een alarmeringstool Burgerhulpverlening. Het doel is het verkleinen van de kwetsbaarheid in de zorginstellingen in de avond- nacht- weekendsituatie door de oproep van burgerhulpverleners.
- Renanimatie-onderwijs ●
Het project Reanimatieonderwijs op middelbare scholen hebben we grotendeels afgerond. Als vervolg worden de mogelijkheden verkend om vaardigheden van scholieren te verbreden met EJBO/BHV. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre er behoefte is aan een reanimatie/EHBO en BHV-onderwijs bij MBO en Hbo-scholen.
- Samenhangende aanpak mensen met verward gedrag ●
In 2018 is op projectmatige wijze de niet-acute zorg verward gedrag de doorontwikkeling van het meldpunt zorg en overlast opgepakt. Daarnaast hebben we een regionale pilot uitgevoerd voor een monitor 'Personen verward gedrag'. Het doel hiervan is het verkennen van de omvang van de problematiek en de achterliggende factoren ondersteunen van het lokaal en regionaal beleid.
- Tuberculosebestrijding bemoeilijkt door privacywetgeving ●
In verband met de privacywetgeving is het tot nu toe nog niet mogelijk gebleken om ten bate van de tuberculosebestrijding de gegevens van hergevestigde statushouders te krijgen van de gemeenten. Deze kwetsbare groep blijft daardoor vooralsnog onbekend bij ons. De gegevensuitwisseling met JUZT-locaties Breda, Etten-Leur en Roosendaal met betrekking tot AMV's (alleenstaande minderjarige vluchtelingen loopt volgens schema).
- Bereiken kwetsbare groepen ●
Via de internationale schakelklas hebben alle jongeren met een migrantenachtergrond in kleinere groepen voorlichting gekregen op het gebied van seksualiteit. Het inburgeringstraject voor jongvolwassenstatushouders bood kansen om gezinsplanning te bespreken.
- Samenwerking voor borging forensische diensten ●
In 2018 hebben we een samenwerking opgezet met Zuid-Nederlandse GGD'en om het stijgende aantal forensische verrichtingen zoals lijkschouw en medische arrestantenzorg, te kunnen blijven uitvoeren ondanks de beperkte instroom en vergrijzing van de artsen in dit vakgebied. Daarin zijn afspraken gemaakt over het gezamenlijk uitvoeren van de forensische geneeskunde en de medische arrestantenzorg. Daarnaast voeren de 6 GGD'en een gezamenlijk opleidingsgebied.
- Keuzehulp ongewenst zwangeren ●
Sinds de FIOM geen keuzehulpgesprekken meer aanbiedt aan ongewenst zwangeren, voorziet de GGD hierin. Er zijn 3 verpleegkundigen opgeleid om deze gesprekken te voeren
- Bespreken kinderwens bij kwetsbare (potentiële) ouders ●

De subsidieaanvraag voor het project Nu Niet Zwanger is toegekend aan de GGD. Binnen het project wordt het onderwerp kinderwens besproken bij kwetsbare (potentiële) ouders GGD West-Brabant gaat ketenpartners trainen om de kinderwens te bespreken en zal de aandachtsfunctionarissen indien nodig ondersteunen. In 2018 zijn de eerste 13 cliënten al aangemeld.

Ambitie 3: Meer zelfredzame samenleving

- Kwetsbare jongeren ●
Power2Us is een voorbeeld van een project voor en door de meest kwetsbare jongeren in onze regio. De manier van werken is gebaseerd op een internationaal beproefde methode. Wij zijn betrokken als initiatiefnemer en verbinder tussen verschillende uitvoerende partijen die de jongeren ondersteunen en voeren evaluatieonderzoek uit.
- Laaggeletterdheid ●
We hebben ons ingezet om taal- en spraakachterstand bij onze bewoners vroegtijdig op te sporen en om laaggeletterdheid te verminderen. Instrumenten waren onder meer bijscholing en doorverwijzing naar Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE). We hebben nauw samengewerkt met De Bibliotheek. Daarnaast heeft een panel van laaggeletterden onder meer onze brieven en onze website nagekeken, waarna wij onze teksten beter leesbaar hebben gemaakt.
- Samenwerking voor gezonde omgeving en gezond gedrag ●
Om lokaal te kunnen bijdragen aan de gezondheid van burgers hebben we deelgenomen aan talloze (sub-) regionale netwerken in domeinen zoals welzijn, ruimtelijke ordening en cultuur. Samenwerkingspartners waren onder meer wijk- en dorpsraden, ouderenbonden, welzijnswerk, jongerenwerk, Halt, de Kredietbank en politie.
- Positieve gezondheid vanuit verschillende invalshoeken ●
We hebben in de gezondheidsnota's van onze gemeenten aandacht gekregen voor het concept Positieve Gezondheid en brachten het concept onder de aandacht van samenwerkingspartners en zorgprofessionals. Ook gaven we workshops aan ouderen, mantelzorgers, vrijwilligers en zorgprofessionals.

Ambitie 4: Gezonde Jeugd

- Invoering nieuw basispakket JGZ ●
In het najaar van 2018 hebben we samen met Careyn en Thuiszorg West- Brabant een nieuw basispakket ingevoerd in de jeugdgezondheidszorg. Werken volgens dit basispakket heeft consequenties voor de planning en uitvoering van de consulten, het verzamelen van gezondheidsgegevens en de manier van werken. Het is een lastige opgave gebleken om dit basispakket in te voeren, omdat we werken met meer dan 300 professionals (inclusief de collega's van TWB en Careyn), kampen met personele schaarste- met name onder de jeugdartsen- en in het najaar extra vaccinatiemomenten tegen het Meningokokkenvirus hebben aangeboden.
- Signalering van armoede ●
Met nagenoeg elke gemeente hebben we afspraken over de manier waarop we met ouders spreken over ondersteuningsmogelijkheden voor kinderen die opgroeien in armoede. De JGZ heeft in dergelijke situaties een signalerende rol gespeeld en heeft ervoor gezorgd dat de juiste personen en instanties bij de situatie werden betrokken.
- Vaccinaties als gemeentelijke taak ●
In 2018 hebben we gewerkt aan drie ontwikkelingen binnen het RVP: we hebben ingezet op het verhogen van de vaccinatiegraad en het invoegen van enkele nieuwe vaccinaties in het

Rijksvaccinatieprogramma (RVP) en we hebben ons klaargemaakt voor de decentralisatie van het RVP naar de gemeente per 2019. Daarnaast hebben we de nieuwe vaccinatie tegen Meningokokken uitgevoerd.

- Versterken van gezondheidsvaardigheden ouders: GIZ ●
Eind 2018 hebben we de GIZ- methodiek ingevoerd: Gezamenlijke Inschatting van de Zorg. Deze methodiek gaat uit van de verantwoordelijkheid van de ouders. We gaan met ouders in gesprek over de gezondheid en veiligheid van hun kind en bepalen samen hoeveel contact zij zullen hebben met de JGZ en op welke wijze dit contact plaatsvindt. Door onze kennis beschikbaar te stellen, geven we ouders inzicht in wat belangrijk is om hun kind gezond en veilig te laten opgroeien.
- Aandacht voor kinderen in tijdelijke huisvesting ●
In onze regio hebben we verschillende “vergeten plekken” en andere toevluchtsoorden in het vizier waar kinderen wonen, waaronder campings en pensions waar arbeidsmigranten verblijven. Om deze kinderen te bereiken hebben we samengewerkt met onder meer gemeenten, huisartsen, verloskundigen en maatschappelijk werk.
- Aandacht voor minderjarige vluchtelingen ●
De (alleenstaande) minderjarige vluchtelingen die via het COA in onze regio kwamen wonen hebben we speciale spreekuren en uitgebreide consulten aangeboden. We hebben het vaccinatieschema op orde gebracht, de jongeren wegwijs gemaakt in de Nederlandse gezondheidszorg en traumaverwerking gefaciliteerd. We hebben het netwerk hiervoor versterkt en hebben nu onder meer een nauwe samenwerking met Vluchtelingenwerk.
- M@ZL in het primair onderwijs ●
In de aanpak van ziekteverzuim op middelbare scholen werpt de M@ZL- aanpak haar vruchten af. In het primair onderwijs lopen enkele pilots met M@ZL. De inzet van M@ZL in het PO wordt echter bemoeilijkt door verschillen in de interpretatie van schoolverzuim en de wijze waarop basisscholen afwezigheid registreren. Op het MBO hebben we met de M@ZL- aanpak 350 kwetsbare jongeren boven de 18 jaar ondersteund.
- Lokaal Verbinden waardevol ●
In alle gemeenten in de regio hebben we binnen het nieuwe basispakket gewerkt met de werkwijze Lokaal Verbinden. Zowel de JGZ- medewerkers als de gemeenten hebben Lokaal Verbinden als waardevol ervaren. Er vindt een goede inhoudelijke bespreking plaats en er is aandacht voor onder meer kinderen in echtscheidingssituaties of situaties waarbij armoede, drank en drugs een rol spelen. Door kennisdeling en vergelijking tussen de gemeentes zijn goede ervaringen uitgewisseld en werd duidelijk welke rol de JGZ speelt en welke samenwerkingsverbanden waardevol zijn.
- Meldcode kindermishandeling ●
In het najaar van 2018 zijn alle artsen en verpleegkundigen geschoold in de nieuwe Meldcode Kindermishandeling. Ook hebben we op kinderdagverblijven en scholen voorlichting gegeven over de meldcode.
- Versterken netwerk en weerbaarheid kind ●
Om het sociale netwerk rondom het kind en de weerbaarheid van het kind zelf te versterken, zijn we een ‘beweging’ gestart van bevlogen professionals en (ervaringsdeskundige) jongeren die zich samen inzetten voor versterking van de sociale opvoed- en opgroeiomgeving van kinderen. Ook hebben we in elke gemeente aandacht gehad voor de kinderen in (v)echtscheidingssituaties en hebben we gewerkt met de richtlijnen jeugdzorg en scheiding KIES.
- Kinderrechtenspel om kracht kind te versterken ●

In 2018 hebben we op tien deelnemende scholen een pilot uitgevoerd met het Kinderrechtenspel (kinderrechten.nu). Met dit spel willen we de kinderen 'tools for life' geven: we willen de kracht van het kind van binnenuit en in zijn of haar omgeving versterken, en het vermogen versterken om indien nodig hulp te zoeken.

- Sociaal- medische advisering Leerplichtwet

In het kader van de sociaal- medische advisering Leerplichtwet hebben we voor een aantal kinderen beoordeeld of zij vanwege zware psychische of lichamelijke beperkingen in aanmerking kwamen voor vrijstelling van de inschrijvingsplicht op een school. Doordat de casuïstiek steeds complexer wordt en we hebben gekampt met problemen in de bezetting hebben we niet altijd tijdig onze activiteiten uitgevoerd. Tegelijkertijd richtten we ons in de aanpak meer op preventie en hebben we met Regionaal Bureau Leerplicht West-Brabant nadere afspraken gemaakt.

Ambitie 5: Gezondere organisatie

- Kostprijzen

In 2018 hebben we een kostprijsberekening uitgevoerd voor onze diensten in het kader van de Wet Kinderopvang. In 2019 starten we met de overige kostprijsberekeningen.

- Verbinden aan werkzaamheden en persoonlijk actieplan

In de eerste helft van 2018 hebben we een pilot gehouden met MY IMPACT. Dit is een tool die o.a. ondersteuning biedt bij het verbinden aan werkzaamheden, bij het maken van een persoonlijk actieplan en bij het vragen van feedback. Aan deze pilot hebben 70 collega's meegedaan, waarna is besloten om in 2019 over te gaan tot implementatie voor de hele organisatie.

- Bedrijfsvoering als ondersteuning voor primaire werkprocessen

We hebben in 2018 onze bedrijfsvoering doorontwikkeld om vanuit de ondersteunende disciplines het primaire werkproces te kunnen ondersteunen binnen de gedachte van zelforganisatie. Dit betrof onder meer laptops en telefonie, softwaretrainingen, aandacht voor de online corporate communicatie, het behalen van het HKZ- certificaat en de positie van de GGD als aantrekkelijke werkgever. Verder betrof het de functionaliteit van het Data Warehouse, bewustwording rondom de AVG en het huisvestingsplan.

- Bedrijfsvoering vanuit perspectief primair proces

Bedrijfsvoeringsvraagstukken hebben we niet langer benaderd vanuit het perspectief van een vakmatige bedrijfsvoeringsdiscipline, maar vanuit het perspectief van het primaire proces. Een voorbeeld hiervan is een nieuw aannamebeleid met als uitgangspunt dat we uitstroom niet meer invullen op basis van begrotingsgegevens maar op basis van wat er nodig is om de taken in het primaire proces te kunnen uitvoeren.

- Kostenbesparing in de JGZ

Door de integratie van de jeugdgezondheidszorg 0-4 en 4- 18 jaar in de elf gemeenten waar onze JGZ de beide leeftijdsgroepen bedient, hebben we op verschillende fronten kunnen besparen. Hiermee hebben we gewerkt aan de efficiency- doelstelling voor 2018, die 150k bedroeg.

- Op peil houden crisisorganisatie

Ter voorbereiding op crises hebben we onder meer de pools met crisisfunctionarissen op peil gehouden en door een divers programma voor Opleiden, Trainen en Oefenen de vakbekwaamheid van alle groepen crisisfunctionarissen onderhouden.

- REC- samenwerkingsverband

In reactie op de landelijke daling van het aantal TBC- patiënten vormen wij met Zeeland en de rest van Brabant het REC-samenwerkingsverband. Dit samenwerkingsverband is nu gedeeltelijk operationeel.

Ambitie 6: Moderne dienstverlening en gezondheidsinformatie

- Klanttevredenheidsonderzoek ●
In 2018 is een breed klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Alle teams behaalden daarin een ruim voldoende score. Met name werd genoemd dat de medewerkers duidelijk, vriendelijk, betrouwbaar en professioneel zijn en goed adviseren. Het belangrijkste verbeterpunt betrof de (telefonische) bereikbaarheid, daarmee gaan we in 2019 aan de slag. In 2019 doen we opnieuw dit onderzoek. Voor teams waar sprake was van een lage respons bespreken we welke methode meer feedback zal opleveren.
- Gebruik van nieuwe technologie, met oog voor kwetsbaren ●
Technologische ontwikkelingen gaan hard en sommige leveren een positieve bijdrage aan onze gezondheid. Onze gemeenten hebben aangegeven dat ook wij nieuwe technologie moeten gaan toepassen om onze klanten te bedienen. Daar worden GGD-breed nieuwe spelregels voor opgezet en hebben we de eerste stappen in gezet. Maar niet iedereen is digitaal vaardig en daar moeten we ons ook op aanpassen. Dat doen we door ook oog te hebben voor deze kwetsbaardere groepen, zoals in onze beweging rondom laaggeletterdheid.
- Nieuwe analysetechnieken ●
Om onze informatiepositie toekomstbestendiger te maken hebben we ons meer gericht op nieuwe analysetechnieken. Ook hebben we vaker andere databronnen benut zodat we een (nog) completer beeld konden schetsen van de gezondheid en de representativiteit van onze eigen onderzoeken konden verbeteren.
- Digitale communicatie ●
Digitale communicatie kreeg in 2018 een prominentere plek op onze communicatiekanalen zoals onze website, Twitter, LinkedIn en Facebook. Ook hebben we meer gebruik gemaakt van onder meer blogs, vlogs, Webinars, e-learnings en de GGD-appstore.
- Multimediaal, online jaarverslag ●
Naast het klassieke jaarverslag hebben we een nieuwe verschijningsvorm van ons jaarverslag gecreëerd: een multimediaal onlineconcept, met resultaten die per gemeente op te vragen zijn. Bekijk het jaarverslag op www.ggdwestbrabantjaarverslag.nl.
- Burgerpanelonderzoeken ●
We hebben verschillende burgerpanelonderzoeken uitgevoerd. Op deze wijze brachten we o.a. de behoeften van (kwetsbare) burgers ten aanzien van de publieke gezondheid in beeld. Aanvullend hielden we focusgroepen met verschillende (leeftijds)groepen over onderwerpen als bijvoorbeeld ouder worden en de behoeften die mensen daarbij hebben.
- Innovatie ●
Op alle gebieden binnen onze organisatie zijn we bezig geweest met innovatie. Zo hebben we samen met de Nieuwe Veste gewerkt aan een nieuwe, innovatieve invulling van het groepsconsult bij de leeftijd vier maanden en is in 2018 de organisatie van start gegaan van de regionale Health Innovation School, die draait om samen verder komen door te innoveren. In het samenwerkingsverband Animo Oosterhout hebben we (specifieke) groepen inwoners geholpen om regie te nemen over hun (positieve) gezondheid.
- Webcamconsulten ●

We hebben deelgenomen aan een landelijke pilot die in 2018 is gestart met webcamconsulten op het gebied van seksuele gezondheid. De resultaten wijzen uit dat het webcamconsult goed wordt gewaardeerd.

- Kwaliteit dienstverlening ●

We hebben continu oog gehad voor de kwaliteit van onze dienstverlening, onder andere via audits, risico-inventarisaties, klanttevredenheidsonderzoek en in persoonlijk contact met onze klanten en opdrachtgevers.

- SOA- thuistesten ●

Elke maand hebben we ongeveer 130 jongeren onder de 25 jaar geholpen met een SOA-thuistest. In de tweede helft van 2018 zijn Halsteren en Roosendaal toegevoegd als ophaallocatie om zo meer jongeren in de gehele regio te kunnen helpen.

- Gebruik data van politie/ Rijkswaterstaat, brandweer en RAV ●

In 2018 hebben we verschillende informatieproducten uitgebracht in samenwerking met partners in de Veiligheidsregio. Zo brachten we de gevolgen van verkeersongevallen in kaart via data van politie/ Rijkswaterstaat, brandweer, RAV en cijfers over sterfte en ziekenhuisopnames. Deze factsheet is benut door de Veiligheidsregio in contacten met gemeenten om de plekken in onze regio met veel ongevallen en een intensieve hulpverleningsinzet te bespreken.

- Informatie-uitwisseling acute partners ●

In het kader van het delen door de acute partners van informatie ter voorbereiding op en tijdens incidenten verloopt het implementatietraject LCMS GZ (Landelijk Crisismanagement Systeem) volgens schema. Deze tool voor netcentrisch samenwerken van het Instituut Fysieke Veiligheid ondersteunt het uitwisselen van informatie binnen een netwerk van betrokken partijen.

- Opstellen zorgrisicoprofiel ●

Om de regionale risico's beter in beeld te krijgen hebben we met de Veiligheidsregio's gekeken welke databronnen bij de verschillende partners beschikbaar zijn om te komen tot een zorgrisicoprofiel. Daarnaast was er afstemming met de regio Haaglanden over de uitkomsten van hun project om te komen tot een zorgrisicoprofiel.

2019 Organisatiedoelstellingen

Ambitie 1: EEN GEZONDERE EN VEILIGERE LEEFOMGEVING

Met de Omgevingswet (2021) komen alle onderwerpen uit de fysieke leefomgeving bij elkaar. Thema's als gezondheid en veiligheid maar ook geluid, natuur en water maken integraal deel uit van visies en beleid. Samenwerken, participatie en integraal werken zijn de thema's die eigenlijk de pijlers onder de wet zijn en een andere manier van werken vragen. Ook van de GGD.

Doelen:

- Nu de domeinen van ruimtelijke ordening, milieu en gezondheid dichterbij elkaar komen te liggen, vergroten we onze kennis en kunde op deze integrale vraagstukken door opleidingen.
- We bewerkstelligen een toename in het aantal gemeenten ten opzichte van 2018 dat gezondheid als wegingscriterium heeft genoteerd in haar omgevingsplan.
- We gaan via een VOORT traject op zoek naar innovatie op het grensvlak tussen gezondheid en leefbaarheid.
- We voegen minimaal één instrument toe waarmee we onze gemeenten kunnen helpen met hun omgevingsplannen; we zijn eerder betrokken en zetten voornamelijk in op het bevorderen en beschermen van gezondheid.
- Vanuit het uitgangspunt dat gezondheidswinst iets is dat je alleen behaalt door dit onderwerp samen met anderen op te pakken - overheid, zorgverzekeraar, bedrijfsleven,

maatschappelijke organisaties en burger - bewerkstelligen we een toename van 50% ten opzichte van 2018 in het aantal projecten op het gebied van gezondheid en leefomgeving. f. Toename van het aantal adviezen (t.o.v. 2018) aan overheden om gezondheidskundige risico's zo klein mogelijk te houden.

Ambitie 2 VERDERE STRUCTUURVERBETERING BESTRIJDING INFECTIEZIEKTEN

In 2017 hebben we aandacht gevraagd voor infectieziektebestrijding. We moeten blijven investeren in draagvlak bij ouders en professionals voor de Rijksvaccinaties. We moeten alert blijven op nieuwe (zoönose) vraagstukken, de opkomende antibioticaresistentie en op maatschappelijk ontwikkelingen zoals het voorkomen van ziekten bij met name kwetsbare groepen zoals asielzoekers.

Doelen:

- a. Nu de vaccinatiegraad in onze regio onder het landelijk gemiddelde blijft, vergroten we het draagvlak bij ouders en professionals om de vaccinatiegraad hoog te houden.
- b. We bewerkstelligen in elke gemeente een zorgvuldig verloop van de decentralisatie van het rijksvaccinatieprogramma binnen de financiële kaders zoals afgesproken in de Kadernota 2019.
- c. We passen de lessons learned uit de 1Health- aanpak toe om de opkomende antibioticaresistentie via een integrale aanpak aan te kunnen.
- d. We tonen welke resultaten we bereiken met de beleidsintensivering van 2018 en 2019.
- e. We zorgen voor een betere inbedding in de GGD van de behandeling van onder andere zoönosevraagstukken, waardoor gemeenten vroegtijdig advies kunnen krijgen gezondheidsrisico's.

Ambitie 3 DATAGEDREVEN PUBLIEKE GEZONDHEID

In 2019 zal onze manier van datagedreven werken een vlucht nemen. Onze eigen data laten ons zien wat er gebeurt in het domein van de publieke gezondheid. Data van gemeenten en andere (overheids) instellingen geven inzicht in allerlei gebieden als leefomgeving en leefstijl. Door op een slimme manier de data te combineren, weten we meer en kunnen we gemeenten adviseren om beleid te ontwikkelen en daarmee gezondheidswinst te creëren voor bewoners van West-Brabant.

Doelen:

- a. Naast het veiligheidsinformatieknooppunt zorgen we voor de toevoeging van een extra informatieknooppunt met nieuwe datapartners om waarde te creëren in de publieke gezondheidswereld.
- b. We verwerven nieuwe toegangen op het terrein van data gedreven publieke gezondheid.
- c. We maken op nieuwe manieren gebruik van het voorspellende karakter van real time data op het gebied van de publieke gezondheid.
- d. In 2019 ontwikkelen we een methode van participatief onderzoek: samen met burgers of de betreffende doelgroep onderzoek doen.
- e. We bouwen de goede samenwerking met onze academische en onderwijspartners verder uit: Tranzo, jheronimus academy of data science en/of hogescholen AVANS of NHTV.
- f. We gaan verder met het door ontwikkelen van het veiligheidsinformatieknooppunt dat in 2017/2018 is gestart en passen de profielen daaruit toe.

Ambitie 4 AANPAK SOCIAALECONOMISCHE GEZONDHEIDSVerschillen EN LEEFSTIJL

'Verschil moet er zijn' is een bekende uitspraak, maar is dat wel zo? Is het rechtvaardig dat de laagstopgeleide mensen in Nederland vele jaren korter in goede gezondheid leven dan de hoogstopgeleide? Postcodes lijken ook te bepalen welke kansen je hebt op het gebied van gezondheid. Dat wordt in ons werk pijnlijk zichtbaar: bij onze inzet voor daklozen en verwarde personen, wanneer we slechte woonomstandigheden aantreffen en wanneer we kwetsbare vrouwen spreken op ons soa spreekuur. Door onze missie 'opstaan voor kwetsbaren' hebben we al aangegeven dat wij hierin het verschil willen maken, dat gaan we in 2019 doorzetten.

Doelen:

- a. We verbeteren onze sociaal medische inzet voor de groep dak- en thuislozen door betere en nieuwe samenwerkingen aan te gaan (huisartsen/tandartsen) en deze te verankeren.
- b. In 2019 pakken we niet alleen de niet-acute meldingen van mensen met verward gedrag op. We maken ook beter werk van vroeg-signalering voor deze en andere kwetsbare groepen. Waar het zorgt voor meerwaarde, experimenteren we met wijk-GGD'ers.
- c. In 2019 hebben we meer en nauwer contact met kwetsbare jonge vrouwen (ten opzichte van 2018).
- d. We zorgen samen met gemeenten en maatschappelijk werk voor structurele borging van het project RUPS. In 2019 is onze regio onderdeel van het landelijk dekkend RUPS-netwerk waar het regeerakkoord naar verwijst. In dat geval maakt RUPS gebruik van landelijk beschikbare middelen en kan structurele borging gerealiseerd worden.
- e. We bewerkstelligen door middel van advies en uitvoering dat elke gemeente de gezondheid van statushouders tot vast onderdeel van haar aanpak maakt om deze groep lokaal een plek te geven.
- f. Ons expertiseteam laat resultaten zien van haar hulp en inzet rondom kwetsbare mensen op vergeten plekken.
- g. Door in coalities met samenwerkende partijen preventie extra te laden, geven we een boost aan de aanpak van gezondheidsverschillen. (Bijvoorbeeld armoede, ziekteverzuim).
- h. We bewerkstelligen dat meer gemeenten dan in 2018 gebruik maken van het project 'Tijd van je leven' om de gezondheidssituatie van kwetsbare ouderen te verbeteren.
- i. We passen 3 nieuwe sociaal technische innovaties toe in preventietrajecten.
- j. Vanuit de GHOR wordt in 2019 bijgedragen aan nieuwe manieren om hulpbereidheid van burgers in het geval van een incident te vergroten.

Ambitie 5 VERDER DOORPAKKEN MET DE JEUGDGEZONDHEIDSZORG

De jeugdgezondheidszorg gaat stevig werken aan ouderschap, hechting, weerbaarheid en gezondheid. En door krachten te bundelen met andere jeugdgezondheidszorgorganisaties en -bondgenoten (o.a. onderwijs, jeugdhulp en huisartsen) levert de jeugdgezondheidszorg een bijdrage aan de oplossing van hardnekkige maatschappelijke problemen als schoolverzuim, kindermishandeling en armoede. Door de invoering van het nieuwe basistakenpakket is er meer tijd beschikbaar voor kwetsbare kinderen en voor het verbeteren van hun situatie. We ontwikkelen ook sociale en technologische innovaties, waarmee we jeugdigen en hun ouders zelf keuzes kunnen laten maken. Een behoorlijke ambitie voor 2019 en verder.

Doelen

- a. In 2019 is er meer aandacht voor, tijdens en na zwangerschappen. Ouder-kinder-hechting en ouderschap zijn hierin een speerpunt. We tonen aan op welke manier we onze professionals geleerd hebben een omgeving te creëren waarbij ze naast ouders en kinderen staan.
- b. We laten zien welke manieren we gevonden hebben om de dialoog aan te gaan met kinderen en tussen kinderen om hen een goede start in het leven te kunnen geven.
- c. Onze beweging 'Vroegtijdige signalering van kindermishandeling en geweld' laat in 2019 zien dat we interactie tussen ouders en kinderen hebben gefaciliteerd om in actie te komen voor een meer weerbare jeugd.
- d. We verbeteren onze datasets rondom kwetsbare kinderen en gebruiken deze als basis voor interventies die beter aansluiten of betere interventies.
- e. Bovenop onze bestaande digitale hulpmiddelen zoals JouwGGD, beeldbellen en chat ontwikkelen we extra digitale zorginterventies voor de jeugdigen, de ouders en andere gebruikers.
- f. Ouders geven in 2019 via klanttevredenheidsgesprekken en via de GIZ-methode in toenemende mate aan dat ze zelf meer regie hebben gepakt om de gezondheid van zichzelf en hun kinderen te verbeteren.
- g. We geven met onze gemeenten en samenwerkingspartners invulling aan Lokaal Verbinden, waarna de hierdoor ontwikkelde aanpak- na evaluatie- in 2019 kan worden vastgesteld.

- h. We geven uitvoering aan de harmonisatieafspraken die in 2018 met de 18 gemeenten zijn gemaakt over het nieuwe basispakket.
- i. We creëren draagvlak voor de inzet van M@zl in het primair onderwijs in het merendeel van onze 18 gemeenten; met scholen zetten we de eerste stappen om een vervolg te geven aan de pilotuitkomsten uit 2018.

Bijlage 5: Prestaties op indicatoren van teams GGD West-Brabant

- Team beleid

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Overall beoordeling samenwerking GGD-beleidsadviseur en ambtenaren: pro-activiteit, reactiesnelheid, bereikbaarheid, nakomen afspraken, vraagverheldering, kwaliteit adviezen	Waardering samenwerking GGD-beleidsadviseurs en ambtenaren en de inspanningen die door de GGD-beleidsadviseurs worden geleverd	8 of hoger	<i>Klantenonderzoek 2018 onder contactpersonen bij o.a. gemeenten, welzijnsinstellingen, onderwijsinstellingen, overheidsdiensten en ziekenhuizen: klanttevredenheids-cijfer 7,4</i>
Beoordeling bruikbaarheid van door GGD-beleidsadviseurs geschreven en ongeschreven adviezen door ambtenaren	Bruikbaarheid van de geleverde beleidsadviezen	8 of hoger	

- Team onderzoek

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Oordeel van opdrachtgevers (incl. ambtenaren) over de bruikbaarheid van geleverde kennisproducten over publieke gezondheid (bijv. profielen, monitors, factsheets)	Waardering van de bruikbaarheid van kennisproducten	8 of hoger	8,5
Aantal kennisproducten of rapportages n.a.v. onderzoek onder kwetsbare groepen voor gemeenten en of andere maatschappelijke organisaties op minimaal gemeenteniveau	Inzet op aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving	Minimaal 2	22 (waaronder Transformatie Jeugd, rapportage en factsheets en veiligheidsschetsen voor 18 gemeenten en 2 onderzoeken naar verwarde personen)
Het % van de gemeenten in het werkgebied van de GGD waar in 2018 wijkprofielen zijn opgesteld	Niveau van informatievoorziening	100%	100% vwb Jeugd in Beeld overgewicht en Jeugd in Beeld psychosociale problemen. Uit de Jeugdmonitor is voor 4 van de 18 gemeenten extra informatie beschikbaar op wijkniveau

- Team openbare geestelijke gezondheidszorg

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal doorverwezen cliënten vanuit team OGGZ (inclusief meldingen vanuit het meldpunt zorg-overlast) naar bemoeizorg, Mass, reguliere zorg	Succesvolle doorgeleiding door team OGGZ	476	660
Aantal cliënten team OGGZ	Bereik en bekendheid van het team OGGZ	627	1072 (toename ontstaan door onder andere samenwerking met Veilig Thuis, meldingen vanuit Onverzekerden-regeling, dak- en thuislozensprekuren en inzet op campings)
Aantal overleggen waaraan is deelgenomen met samenwerkingspartners binnen regionale (O)GGZ overlegstructuren (bijv. Mass overleg)	Inspanning om tot succesvolle doorgeleiding te komen	Nog onbekend	189
Aantal medische screenings dak- en thuislozen	Bereik en bekendheid van de geleverde dienst	Nog onbekend	134

- Team Forensische Geneeskunde

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal forensische adviezen aan Officier van Justitie bij niet natuurlijk overlijden (inclusief euthanasie)	Bereik en inspanning van de forensische dienst	500	671 (waaronder 276 gevallen van euthanasie)

- Werk van collega's PSHi PSOR

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Gemiddeld aantal incidenten met dreigende maatschappelijke onrust die door de GGD in opgeschaalde vorm (niet regulier, m.b.v. pshi-crisiscoördinator) zijn ondersteund	Inspanning geleverd door GGD-medewerkers		19
Het GGD-crisisteam oefent jaarlijks minimaal 2 van de 5 crisisprocessen (paraatheid GGD)	Paraatheid van de GGD als crisisorganisatie	Minimaal 2	6 (de crisiscoördinatoren hebben een interne crisis geoefend, 4 van de 5 processen hebben hun opschaling geoefend en sleutelfunctionarissen hebben een BOB-training gedaan)

- Team GMV

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal binnengekomen milieugerelateerde vragen en klachten aan GMV	Mate waarin GMV medisch milieukundige zorg heeft geleverd aan burgers en instellingen, waarmee deze klanten eventuele noodzakelijk maatregelen kunnen treffen ter voorkoming van negatieve gevolgen van die risico's	183	185
Aantal gevraagde beleidsadviezen GMV	Mate waarin GMV medisch milieukundige zorg heeft geleverd aan burgers en instellingen, waarmee deze klanten eventuele	12	15

	noodzakelijk maatregelen kunnen treffen ter voorkoming van negatieve gevolgen van die risico's		
Aantal voorlichtingsbijeenkomsten voor o.a. bewoners bij milieuklachten of incidenten	Inspanningen van GMV voor het bevorderen van de medisch milieukundige zorg ten aanzien van risico's, in het bijzonder bij rampen of dreiging van rampen	7	6
Aantal adviezen bij acute cases en bij nazorg van opgeschaalde incidenten	Inspanningen van GMV voor het bevorderen van de medisch milieukundige zorg ten aanzien van risico's, in het bijzonder bij rampen of dreiging van rampen	5	5

- Team infectieziekten bestrijding

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal cliënten infectieziekten	Bereik bij inwoners en professionals van infectieziektebestrijding	1.860	2563 meldingen, signalen, vragen en vaccinaties op maat, met per onderdeel een wisselend aantal patiënten en een wisselende werkbelasting
Uitvoering evaluatie naar intensivering op netwerkvergroting/partners van maatschappelijk opvang en extramurale zorg en op beheersing antibioticaresistentie	Resultaat van de intensivering	Uitgevoerd en informerende gemeente hierover	Verloopt volgens planning (zie tekstuele verantwoording elders in dit jaarcijfer)

- Team Seksuele gezondheid

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal SOA's gevonden t.o.v. het aantal cliënten (%)	Bereik risicogroepen SOA en prevalentie SOA	900/4.500 (20%)	1050/4300 (24%)

- Team Tuberculosebestrijding

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal uitgevoerde verrichtingen voor opsporing en behandeling van TBC in de regio	Inzet op de opsporing en behandeling van TBC-infecties	4.163	Omdat het nieuwe, landelijke EPD voor TBC (iTBC) niet volledig operationeel is zijn deze gegevens niet beschikbaar
Aantal opgespoorde actieve (ziek) en latente (wel drager maar nog niet ziek) TB- patiënten in de regio	Prevalentie TBC-infecties	77	23 actief en 54 latent

- Team jeugdgezondheidsteams

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal contactmomenten JGZ in het basistakenpakket	Bereik diensten JGZ (Er zijn 119.868 kinderen tussen 0-19 jaar in de zorg)	Vanwege de invoering van het nieuwe basistakenpakket is 2018 een overgangsjaar geweest in de manier van werken en registreren. Daardoor kunnen we de gegevens voor deze indicator voor 2018 niet geven.	
% kinderen bereikt op contactmomenten aangeboden in het basistakenpakket (volgens de IGZ-norm)	Bereik diensten JGZ	Vanwege de invoering van het nieuwe basistakenpakket is 2018 een overgangsjaar geweest in de manier van werken en registreren. Daardoor kunnen we de gegevens voor deze indicator voor 2018 niet geven.	

Aantal kinderen gezien uit bijzondere groepen	Bereik van kinderen in risicosituaties	Kind met:	Kind met: <i>Door een betere registratie van deze bijzondere groepen kinderen blijken de onderstaande aantallen groter te zijn dan tot nu toe duidelijk was.</i>
		Vluchtelingenstatus: 373	Vluchtelingenstatus: 848 (toename doordat JGZ nu deels voormalige COA-taken uitvoert zoals eerste screening, RVP, toeleiding zorgstructuur)
		Ouder LVB: 47	Ouder LVB: 82
		Ouder met psychiatrische problematiek: 164	Ouder met psychiatrische problematiek: 362
		Ouders met verslavingsproblematiek: 31	Ouders met verslavingsproblematiek: 62
		Wonend in safehouse: 1	Wonend in safehouse: 5
		Op camping: 89	Op camping: 70 (daling vanwege verhuizingen van de camping vandaan)
		Op schip: 22	Op schip: 34
Aantal indicatieconsulten en huisbezoeken	Inzicht in extra acties voor kinderen in mogelijk kwetsbare gezinnen	Indicatieconsult 0-4: 4.482	Indicatieconsult 0-4: 4.800
		Huisbezoek 0-4: 472	Huisbezoek 0-4: 494
		Vanwege de gewijzigde werkwijze in de groep 4-19 jaar is ook de registratie van de gegevens over deze groep gewijzigd. Daardoor kunnen we de gegevens voor deze indicator voor 2018 niet geven.	

Aantal verwezen kinderen naar een externe organisatie t.o.v. totaal aantal kinderen gezien door JGZ	Succesvolle doorgeleiding door JGZ	0-4 jaar: 2.635	0-4 jaar: 3.429 (2.547 unieke kinderen)
		Vanwege de gewijzigde werkwijze in de groep 4-19 jaar is ook de registratie van de gegevens over deze groep gewijzigd. Daardoor kunnen we de gegevens voor deze indicator voor 2018 niet geven.	
% niet verschenen zonder bericht (no-show)	Bereik van JGZ-diensten	Screenings 0-4 jaar: < 10%	Screenings 0-4 jaar: 3% zuigelingen en 8% peuters
		Vanwege de gewijzigde werkwijze in de groep 4-19 is ook de registratie van de gegevens over deze groep gewijzigd. Daardoor kunnen we de gegevens voor deze indicator voor 2018 niet geven.	
		Indicatiecontacten 0-4 jaar: < 7%	Indicatiecontacten 0-4 jaar: 5% zuigelingen en 10% peuters
		Vanwege de gewijzigde werkwijze in de groep 4-19 is ook de registratie van de gegevens over deze groep gewijzigd. Daardoor kunnen we de gegevens voor deze indicator voor 2018 niet geven.	
% leerlingen van 12 tot 18 jaar waar M@ZI acties op zijn uitgevoerd. % jongeren 12-18 jaar	Bereik M@ZI-interventie en het voorkomen van schoolverzuim	1.5%	1,6% (887 kinderen/55.588)

- Team Preventie & Gezondheid

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
% gemeenten waar de maatwerkafspraken zijn nagekomen en op proces zijn geëvalueerd	Inspanning van het team GVL en nakomen van gemaakt maatwerkafspraken	100%	95%
Overall beoordeling samenwerking gezondheidsbevorderaar en ambtenaren: pro-activiteit, reactiesnelheid, bereikbaarheid, nakomen afspraken, vraagverheldering, kwaliteit werk, zichtbaarheid	Waardering samenwerking GGD-preventiemedewerker en ambtenaren en de inspanningen die door de GGD-preventiemedewerker worden geleverd	8 of hoger	Het klanttevredenheidsonderzoek heeft vanwege een te lage respons geen cijfer opgeleverd voor dit team. Bij navraag bleek 90% van de ambtenaren tevreden te zijn over de samenwerking met de adviseurs preventie en gezondheid.

- Team toezicht & Technische hygiënezorg

Indicator	Indicator zegt iets over	Begroting 2018	Realisatie 2018
Aantal inspecties risicogestuurd kinderopvang (plustaak, niet in basistakenpakket)	Bereik van de geleverde diensten	>650	766 (jaarlijks onderzoek, nader onderzoek en incidenteel onderzoek)
Aantal inspecties (plustaak, niet in basistakenpakket)	Bereik van de geleverde diensten		
-Prostitutie		15	15
-WMO		42	41 voorzieningen, 19 cliënten, 8 calamiteiten-onderzoeken
-Tattoo en piercing		40	56
-Schepen		75	61

Bijlage 6: Doelstellingen agenda publieke gezondheid

De agenda publieke gezondheid (agenda PG) is geen statisch document maar beoogt een beweging in gang te zetten. Een beweging die primair gaat over het versterken van eigen regie van mensen en over anders en breder kijken naar gezondheid volgens het concept van positieve gezondheid. Een beweging die gaat over kernwaarden als samenwerking, nabijheid en flexibiliteit.

Een beweging waar we als GGD IJsselland en de 11 gemeenten in de regio in geloven en waarin we de krachten willen bundelen met partners op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Hiermee levert het programma een bijdrage aan de transformaties in het sociaal en ruimtelijk domein.

Het programma richt zich op de 5 aandachtsgebieden (programmaliijnen), die door het algemeen bestuur zijn omarmd als belangrijke gezondheidsthema's voor onze regio in de komende vier jaar.

Programmalijn 1: Versterken publieke gezondheidszorg in IJsselland

Beoogd maatschappelijk effect:

- Meer participatie van inwoners in de samenleving (doordat ze gezonder zijn);
- Verminderde gezondheidsachterstanden bij specifieke (risico)groepen;
- Minder langdurige en complexe problematiek als gevolg van ongezondheid, psychische problemen, zorglasten, schulden en eenzaamheid; ‘
- Minder belasting van de gezondheidszorg en voorzieningen in het sociaal domein.

Speerpunten:

- Brede toepassing van de visie en het concept positieve gezondheid. Streven naar een andere kijk op gezondheid en ziekte en meer eenduidigheid in de benadering van gezondheid en gezondheidsproblemen.
- Versterken van de samenwerking tussen zorg, welzijn, publieke gezondheidszorg en andere lokale partijen om samen meer resultaten te bereiken op het gebied van preventie. Dit kan door sluitende netwerken te organiseren en samenhangende zorgketens te realiseren. 10 Hierbij werken we aan meer preventie en minder behandeling, meer lichte en minder zware zorg en een integrale aanpak van problematiek.
- Vergroten van kennis over effectieve interventies voor het verminderen van gezondheidsachterstanden. Begeleiden van het opstarten van veelbelovende lokale aanpakken op dit gebied.
- Versterken van monitoring en advies:
 - Informatie en kennis uit gezondheidsmonitoren en registraties meer gebruiken en beter laten aansluiten bij de beleidsvragen van gemeenten.
 - Meer gebruik maken van de mogelijkheden om gegevens uit monitoring met partners te delen en te analyseren en zo gezamenlijk te komen tot beleidsanalyse en actieplannen. Uitbreiden van de mogelijkheden om data uit diverse bronnen te bundelen.

De rol van de GGD in programmalijn 1

- Ondersteuner uitvoering regionaal beleid - Verbinder, verkenner en coördinator van relevante netwerken en coalities.
- Onderzoek en advies - Leverancier van beleidsinformatie op basis van monitorgegevens; - Kenniscentrum en initiator op gebied van positieve gezondheid en gezondheidsachterstanden; - Ontwikkelaar/innovator.
- Uitvoerder - Wettelijke taken op het gebied van gezondheidsbescherming; - Bijdrage aan bestrijding van rampen en crises.

Dit gaat de GGD doen:

- Organiseren strategietafels en inhoudelijke masterclasses rond strategische vraagstukken;
- Verkennen draagvlak voor een regionale agenda van de zorg (en preventie);

- Bij de ondersteuning van regionaal en lokaal beleid:
 - Invoeren van het concept positieve gezondheid (van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag); - Doorontwikkelen van een samenhangende aanpak van gezondheidsachterstanden (in samenhang met concept positieve gezondheid);
 - Organiseren van sluitende netwerken in preventieve zorg en veiligheid (zowel in uitvoering als in beleid);
 - Monitoring als motor voor beleid inzetten.
- Versterken van de gezondheidsbescherming in IJsselland:
 - Inzet om vaccinatiegraad verhogen bij de jeugd van 0-18 jaar door onder andere versterken draagvlak bij het publiek voor het Rijksvaccinatieprogramma;
 - Preventie van Antibioticaresistentie.
- Versterking van GGD-taken in rampen en crisisbeheersing (maatschappelijke onrust, samenwerking met bevolkingszorg).

Programmalijn 2: Jeugd en kansrijke start

Beoogd maatschappelijk effect

- Alle kinderen hebben vanaf de geboorte dezelfde kansen, in welke wijk ze ook geboren worden;
- Ouders en jongeren zijn in staat om problemen zo veel mogelijk te normaliseren en hiervoor zelf oplossingen te vinden (eventueel met begeleiding van onze professionals);
- Jongeren zijn weerbaar genoeg om gezond door het leven te gaan, met speciale aandacht voor het voorkomen van problematisch alcohol- en middelengebruik;
- Er wordt minder beslag gelegd op zware jeugdzorg;
- Alle jongeren die van school gaan, hebben minimaal een startkwalificatie behaald.

Speerpunten

- Kinderen een kansrijke start bieden door te investeren in de periode rondom de geboorte en de eerste 1.000 levensdagen (bijna 3 jaar);
- Versterken van de samenwerking in het sociale domein voor jeugd; jeugdgezondheidszorg, onderwijs en jeugdzorg;
- Versterken van de ketenzorg rond het thema Veilig Thuis;
- Aansluiten op de thema's van de landelijke Preventieagenda Jeugdgezondheidszorg (JGZ): ouderschap, hechting, weerbaarheid en gezonde leefstijl.

De rol van de GGD in programmalijn 2

- Uitvoerder: - Sociaal-medisch expert van de normale ontwikkeling van kinderen; - Uitvoerder van wettelijke taken: het basispakket jeugdgezondheidszorg en het Rijksvaccinatieprogramma; - Uitvoerder van aanvullende jeugdgezondheidszorgactiviteiten.
- Onderzoek en advies:
 - Agendasetter van het gezond opgroeien van de jeugd en relevante thema's;
 - Signaleren van ontwikkelingen uit de praktijk;
 - Data- en kennisbron van de gezondheid van de jeugd in IJsselland.

Dit gaat de GGD doen:

Doorontwikkeling van de Jeugdgezondheidszorg (JGZ 3.0) door:

- Versterken van de preventieve zorgperiode rond de geboorte door deelname aan het programma Kansrijke Start en het uitvoeren van effectieve programma's zoals Voorzorg (extra aandacht voor kwetsbare zwangere vrouwen).
- Agendasetter voor kwetsbare kinderen en jongeren:
 - Preventie kindermishandeling door een stevige samenwerking met Veilig Thuis;
 - Gemeenten helpen om armoede zoveel mogelijk bij de bron aan te pakken door armoede te signaleren en door gezinnen in armoede te ondersteunen bij de opvoeding van kinderen;

- Optreden als verbinder tussen leerling, ouders en school om schoolverzuim te voorkomen. Bijdrage in aanpak thuiszitterspact door inzet van sociaal-medische expertise.
- Invulling geven aan de ontwikkeling van vakmanschap en investeren in opleiding van onze professionals.
- Meer aandacht voor opvoedvertrouwen, de ouderschapsbeleving en het welzijn van ouders.
- Versterken van de weerbaarheid van jongeren op het vmbo.
- Verkennen van problematiek rond overmatig alcoholgebruik en druggebruik en inventariseren met welke partijen een ondersteuningsaanbod kan worden ontwikkeld voor preventie (kwartiermakersfunctie).

Programmalijn 3: Psychische gezondheid

Beoogd maatschappelijk effect:

- Minder ziektelast en maatschappelijke uitval, meer maatschappelijke participatie;
- Voorkomen van langdurige uitval uit de maatschappij;
- Daling van het aantal zelfmoorden en zelfmoordpogingen;
- Minder maatschappelijke overlast door ernstige psychische of psychiatrische problematiek;
- Minder handelingsverlegenheid bij instanties (zoals politie, huisartsen, gemeenten).

Speerpunten:

- Realiseren van een sluitende aanpak voor personen met verward gedrag en optimale implementatie van de nieuwe Wet Verplichte GGZ (Wvvggz);
- Uitvoeren van het project 'Zelfmoord? Praat erover!', gericht op suïcidepreventie⁵;
- Preventie van psychische kwetsbaarheid en versterken van weerbaarheid en levenslust

De rol van de GGD in programmalijn 3:

- Ondersteuner uitvoering regionaal beleid:
 - Programmaleiding voor acht gemeenten in de invoering van de Wet verplichte GGZ (Wvvggz);
 - Uitvoerder van het project suïcidepreventie.
- Onderzoek en advies:
 - Monitoring en onderzoek;
 - Verbinder en verkenner: organiseren nieuwe coalities en innovaties.
- Uitvoerder:
 - Organiseren van een vangnet in de zorg voor inwoners (maatschappelijke opvang).

Dit gaat de GGD doen:

- Programmaleiding implementatie verwarde personen en aanpak verplichte GGZ;
- Versterken van de vangnettaken (maatschappelijke zorg):
 - In kaart brengen van mogelijk nieuwe doelgroepen en zo nodig interventies ontwikkelen;
 - Uitbrengen van de Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ)-monitor.
- Verdere ontwikkeling project suïcidepreventie (na evaluatie in 2019);
- Preventie psychische kwetsbaarheid en versterken weerbaarheid en levenslust (in verbinding met positieve gezondheid) gericht op:
 - Voortgezet onderwijs (vmbo en mbo);
 - Participatie (groepen met dreigende langdurige uitval, armoede en schulden);
 - Kwetsbare ouderen (eenzaamheid).

Programmalijn 4: Gezonde leefomgeving

Beoogd maatschappelijk effect

- Een gezondere leefomgeving die uitnodigt tot gezond gedrag en waar de druk op de gezondheid zo laag mogelijk is;
- Versterken van de ervaren kwaliteit van de omgeving (een leefomgeving die als prettig wordt ervaren).

Speerpunten:

- Versterken kennis over gezonde leefomgeving in gemeenten en bij andere partners;
- Gemeentelijk gezondheidsbeleid uit het sociaal domein en gemeentelijke ruimtelijke plannen versterken elkaar;
- Samenwerken in integrale benadering van ruimtelijke vraagstukken;
- Bouwen van een netwerk van partners rond omgevingsvraagstukken in IJsselland

De rol van de GGD in programmalijn 4:

- Ondersteuner uitvoering regionaal beleid:
 - Aanjagende rol;
 - Organiseren uitwisseling van kennis en ervaringen (bijvoorbeeld in omgevingstafels).
- Onderzoek en advies:
 - Ook de vertrouwde adviseur worden in ruimtelijk domein bij gemeenten;
 - Gezondheidskundig onderzoek en monitoring informatie gezonde leefomgeving;
 - Kennis delen en adviseren;
 - Bijdragen aan eventuele coalitie voor programma gezonde leefomgeving in IJsselland.

Dit gaat de GGD doen:

De komende anderhalf jaar werken we samen met gemeenten aan de volgende twee pijlers:

- De GGD als vertrouwde adviseur in het ruimtelijk domein, gericht op delen kennis en ervaring:
 - Organiseren integrale advisering met Omgevingsdienst, Veiligheidsregio IJsselland en GGD IJsselland;
 - Participatie aan de omgevingstafel IJsselland met verschillende gemeenten (nog niet allemaal), provincie, waterschap, Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst.
- Samenstellen toolbox en best practices:
 - Uitwerken en operationaliseren van kernwaarden gezonde leefomgeving.

Programmalijn 5: Preventieve gezondheidszorg voor ouderen

Beoogd maatschappelijk effect:

- De mogelijkheden van preventie bij het voorkomen van kwetsbaarheid bij ouderen zijn in beeld;
- Versterken bestaande preventieve interventies en ontwikkelen nieuwe initiatieven met accent op preventie;
- Ouderen ervaren een betere fysieke en mentale gezondheid, een hogere kwaliteit van leven en meer zingeving. Hierdoor worden de zorgkosten voor de gemeente beperkt.

Speerpunten:

- Ondersteuning van gemeenten bij toekomstbestendig maken van seniorenbeleid, met aandacht voor:
 - Versterken van de participatie van ouderen in lokale netwerken rond preventief ouderenbeleid;
 - Versterken van de samenhang in verschillende initiatieven en domeinen (wonen, zorg, voorzieningen) rond ouderenbeleid.

De rol van de GGD in programmalijn 5:

- Onderzoek en advies:
 - De GGD voert deze programmalijn per gemeente uit in nauwe samenwerking met de doelgroep zelf, de gemeente (onder andere de sociale wijk- of kernteams) en met netwerkpartners, zoals

welzijnsinstellingen, huisartsen, woonzorgvoorzieningen en kerken. Waar zinvol werken we ook samen met regionale partners, zoals Hogeschool Windesheim;

- Onderzoek en monitoring: naast de reguliere ouderenmonitor ook een vertaalslag maken van data naar beleid;
- In aanvulling op lokale activiteiten: bruggenbouwer en verbinder, met name in de verbinding tussen ouderen zelf, de gemeente en professionals.

Dit gaat de GGD doen:

- GGD IJsselland voert momenteel het project 'Ouderen zelf aan het roer' uit en heeft in 2018 in elke gemeente de lokale ondersteuningsvraag opgehaald.
- Op basis daarvan levert de GGD-beleidsinformatie voor de gemeente en andere instanties;
- Ondersteuning bij het opbouwen én onderhouden van lokale netwerken rond preventief ouderengezondheidsbeleid.

Bijlage 7: Voorgenomen activiteitenplanning

Bijlage 1: Voorgenomen activiteiten

In onderstaand overzicht zijn alle activiteiten weergegeven, zoals opgenomen in de agenda publieke gezondheid van maart 2019, met daarbij de planning van de fase waarin een start wordt of al is gemaakt in de uitvoering.

Programmalijn / Thema/ acties	Planning
Agenda algemeen	
• Samenstellen agenda publieke gezondheid	Afgerond
• Consultatie van gemeenten (colleges en gemeenteraden)	Afgerond
• Opstellen programmaplan	Afgerond
Versterken publieke gezondheid	
Implementeren positieve gezondheid	
• Interne training positieve gezondheid	Afgerond
• Implementatieplan maken (GGD en regio breed)	In fase 1
• Gezondheidsachterstanden (laaggeletterden / verbinding met armoede)	In fase 1
Samenwerking met ketenpartners	
• Organiseren van strategietafels of masterclasses	In fase 1
• Voortzetting 'Walking dinner' netwerkpartners	In fase 1
• Inventariseren kansrijke samenwerkingstrajecten	In fase 1
• Verkennen draagvlak voor regionale agenda	In fase 2-3
• Communicatiestrategie samenwerking	In fase 1
• Voorbereiding bestuurdersconferentie	In fase 1
Monitoring	
• Factsheet Psychische gezondheid / suicidepreventie en OGGZ monitoring	Afgerond
• Samenstellen basisset monitoring per programmalijn	In fase 1
Ondersteunen lokaal gezondheidsbeleid	
• Inpassen landelijk preventieakkoord op overgewicht, roken, alcohol	In fase 1
• Ondersteunen in verbinden lokale coalities	In fase 1
• Organiseren van sluitende netwerken	In fase 1-3
Overige	
• Versterken gezondheidsbescherming (vaccinatiegraad)	In fase 1
• Versterken GGD taken in rampen en crisis	In fase 1
Jeugd en kansrijke start	
Kansrijke start implementeren	
• Verdiepend onderzoek, in kaart brengen doelgroep. Inventariseren welke gemeenten hierin willen investeren	Afgerond
• Lopende activiteiten / veelbelovend interventies inventariseren	In fase 1
• Opbouwen/ uitbreiden netwerk (eerste 1000 dagen)	In fase 1
Agendasetter kwetsbare kinderen	
Preventie kindermishandeling	PM
Preventie kinderen in armoede	PM

Programmalijn / Thema/ acties	Planning
Samenwerking met onderwijs en jeugdzorg	
Preventie schoolverzuim	Fase 1-2
Investeren in weerbaarheid op VMBO	In fase 1-2
Transformatie Jeugdgezondheidszorg (JGZ 3.0)	
Evaluatie JGZ masterplan	Afgerond
Uitvoeren preventieagenda NJI	
Opstellen plan van aanpak	PM
Psychisch gezondheid	
Implementatie Wvggz	
Uitvoering programma	In fase 1
Nieuwe doelgroepen / nieuwe interventies	In fase 1
OGGZ monitor	Afgerond
Project Suïcidepreventie	
Uitvoering fase 1	In afronding
Vorbereiding fase 2	In afronding
Versterken Weerbaarheid	
Verkennen benoemde doelgroepen: • MBO en VMBO • Langdurige uitval/armoede/schulden • Kwetsbare ouderen	In fase 2-3
Gezonde leefomgeving	
Kennis gezonde leefomgeving	
Draagvlak inventariseren voor visie/inspiratiedocument Gezonde leefomgeving	In fase 1
Eventueel opstellen van visie/inspiratiedocument (bij voldoende draagvlak)	In fase 1-2
Verbinden en opbouwen netwerk	In fase 1
Ontwikkelen en uitbrengen toolbox (kernwaarden leefomgeving)	In fase 1
Doorontwikkelen 'Bouwstenen Gezonde leefomgeving'	In fase 1-2
Verbinden sociaal en fysiek domein	
Participatie in omgevingstafels	In fase 1
GGD als vertrouwde adviseur in ruimtelijk domein	In fase 1-2
Integrale advisering	
Organiseren integrale advisering leefomgeving	In fase 1-2
Samenwerking met ketenpartners	In fase 1-2
Deelname aan DSO (try-out)	In fase 1-2
Samenwerking GGD, Veiligheidsregio en Omgevingsdienst	In fase 1
Opleiden en ontwikkelen GGD op inhoud omgevingswet en competenties	In fase 1-2
Gezond en waardig ouder worden	
Onderzoek en advies	
Uitvoeren project ouderen zelf aan het roer	In uitvoering
Ondersteunen lokale projecten	In uitvoering
Programmeren Ouderen gezondheidszorg	
Ondersteunen lokaal beleid met kennis	In uitvoering
Afstemmen met Wmo-preventie agenda	In uitvoering

Bijlage 8: Organisatiedoelstellingen Bestuursagenda 2017- 2018

Thema	Doelen / Beoogd resultaat	Activiteiten
Inhoudelijke doelen		
Lokaal gezondheidsbeleid in gemeenten	Gemeenten hebben een actuele nota lokaal gezondheidsbeleid	GGD ondersteunt gemeenten op verzoek
	Gemeenten zijn inhoudelijk geïnformeerd over relevante onderwerpen en kennen het relevante netwerk	Organisatie drie inhoudelijke thema bijeenkomsten voor ambtenaren en drie inhoudelijke thema's voor bestuur én ambtenaren
	Inwoners van IJsselland voelen zich betrokken bij Publieke gezondheid en zijn in staat om gezond te blijven	Media activiteiten van GGD IJsselland: we besteden proactief aandacht aan inhoudelijke en actuele onderwerpen.
Preventieve Ouderen gezondheidszorg	Versterken van het lokaal gezondheidsbeleid op dit thema	Verkennen van behoefte tot beleidsontwikkeling, regionale samenwerking en ondersteuning door GGD
Preventieve jeugdgezondheidszorg ingebed in het lokale netwerk	Jeugdgezondheidszorg is optimaal gepositioneerd in het lokale netwerk voor Jeugdbeleid en Jeugdzorg	Nader te bepalen
Verkleinen gezondheidsachterstanden	Specifiek aandacht voor laaggeletterden en inwoners met beperkte gezondheidsvaardigheden in alle dienstverlening van GGD IJsselland	Nader te bepalen
	Bieden van inzicht bij gemeenten en ketenpartners in belang van gezondheidsvaardigheden (en laaggeletterdheid) voor gezondheid	Nader te bepalen (bijvoorbeeld organisatie conferentie)
Versterken van infectieziektebestrijding	Realisatie van de doelen van het regionaal zorgnetwerk antibioticaresistentie	Intensieve contacten met zorginstellingen en thuiszorgorganisaties in de regio.
	Adequate voorbereiding op infectieziektedreigingen	Uitbreiden van bestaande netwerken, realiseren van goede samenwerkingsafspraken. Creëren van goede surveillanceafspraken
Omgevingswet	Integrale adviezen aan gemeenten	Afstemmen en delen van kennis met omgevingsdienst en veiligheidsregio.
	Ondersteunen gemeenten in opstellen omgevingsvisie	Participatie in lokale en provinciale trajecten Aanreiken thematische informatie en kennis

Thema	Doelen / Beoogd resultaat	Activiteiten
Inhoudelijke doelen (vervolg)		
Personen met verward gedrag	Alle gemeenten hebben afspraken gemaakt over aanpak personen verward gedrag	In opdracht van gemeenten uitwerken beleidsvisie en ondersteunen van gemeenten voor het realiseren van een sluitende aanpak
	GGD levert bijdrage in zorgstructuur	Implementatie 24/7 bereikbaarheid team VIA
Suïcide preventie	Doorbreken van taboe rond suïcides, beter signaleren en bespreken suïcidale gedachten/ uitingen en snellere toeleiding naar professionele hulp	Uitvoeren fase 1 van plan van aanpak zoals vastgesteld in Algemeen bestuur d.d. 9 november 2017.
GGD Academy	Zicht op haalbaarheid	Uitvoeren pilot projecten Evaluatie en marktverkenning
Organisatieontwikkeling en governance		
Organisatieontwikkeling	Uitwerking van de gekozen speerpunten: Maatschappelijke opdracht, Samenwerking en persoonlijk leiderschap	In alle teamplannen worden twee onderwerpen vormgegeven en uitgevoerd Uitvoeren Leer- en ontwikkelprogramma
	Uitwerken en vormgeven van visie op sturing van de organisatie die ondersteunend is aan opgave van de GGD	Herijken van sturing en organisatiestructuur MD-traject gericht op implementatie sturing
	Versterken sturingsinformatie en instrumenten	Vormgeven en Uitvoeren 'masterplan business control'
	Duurzame inzetbaarheid	Opstellen van beleid en ontwikkelen van instrumenten voor duurzame inzetbaarheid en de gezonde werknemer
Governance		
Governance	Nieuw bestuur is geïnstalleerd en heeft een inhoudelijke agenda opgesteld.	Vorbereiding overdracht aan en inwerken van nieuw bestuur Opstellen nieuwe bestuursagenda Met bestuur implementeren van de aanbevelingen werkgroep Governance
	Nieuwe gemeenteraden zijn bekend met inhoud en beleid van GGD IJsselland en voelen zich betrokken in haar rol t.a.v. GGD als verbonden partij.	Regelmatig informeren van gemeenteraden: - Terugkoppeling uit bestuur - Kerncijfers en nieuwsbrief - Ontwikkelingenbrief Organiseren introductie en raadsconferentie nieuwe raden
	Versterken financiële informatievoorziening gemeenten	In werkgroep samen met gemeenten verbeteren van proces en informatievoorziening