



1^e Begrotingswijziging 2023

De basis op orde

GR Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Zeeland

September 2022

Voorwoord

Gezondheid is geen vanzelfsprekendheid.

Niet alleen individuele burgers hebben hierin een eigen verantwoordelijkheid, gemeenten hebben een belangrijke, wettelijke taak op het terrein van de volksgezondheid. Dit is vastgelegd in verschillende wetten; de Wet publieke Gezondheid, Wet maatschappelijke ondersteuning, Wet op de lijkbezorging, Wet op de kinderopvang en de Jeugdwet. Vanaf 2023 komt hier de Omgevingswet bij.

De uitvoering van deze taken is (deels) bij de GGD belegd via een gemeenschappelijke regeling. GGD Zeeland bewaakt, beschermt en bevordert de gezondheid van de Zeeuwse inwoners, samen met en voor de dertien Zeeuwse gemeenten. Samen werken we aan een gezonder en veiliger leven in Zeeland.

De COVID-19 crisis heeft laten zien dat een robuuste en flexibele gezondheidsbescherming nodig is om als samenleving voorbereid te zijn op (nieuwe) infectieziekten en adequaat te kunnen handelen. Dat betekent een gezondheidsbescherming die kwantitatief op sterkte is, kwalitatief van een goed professioneel niveau en snel wendbaar om op verschillende situaties in te spelen. COVID-19 heeft ook aangetoond hoe belangrijk mentale en fysieke weerbaarheid van mensen voor de samenleving is. Via de gezondheidsbevorderende taken speelt de GGD hier een belangrijke rol. De GGD is hierbij de ruggengraat van de lokale en regionale publieke gezondheid.

Gezond zijn en gezond blijven wil iedereen, maar dat gaat niet altijd vanzelf. Het leven kent in alle fasen uitdagingen die invloed hebben op de gezondheid. Of het nu gaat om veilig, gezond en kansrijk opgroeien of het gezond ouder worden. Op al deze facetten is GGD Zeeland actief. De GGD zorgt er voor dat gezondheidsrisico's, zoals bijvoorbeeld infectieziekten, SOA's en gezondheidsproblemen bij opgroeiende kinderen, tijdig worden gesignaleerd en indien mogelijk worden voorkomen.

“Voorkomen is beter dan genezen”. Preventie is belangrijk en preventie werkt! Bovendien levert preventie zowel maatschappelijk als financieel winst op. Gezondheid (zowel mentaal als fysiek) geeft veerkracht. Dit heeft gevolgen op veel terreinen; arbeidsparticipatie, sociale participatie, regionaal leefklimaat, etc. GGD Zeeland is actief op het brede terrein van gezondheid en draagt daarmee bij aan een gezonde Zeeuwse samenleving.

GGD Zeeland heeft de expertise om aan de basis van ons gezondheids- en zorgstelsel een invloedrijke maatschappelijke bijdrage te leveren. Het speelveld waarin wij functioneren verandert snel. Dit is onder meer zichtbaar in de naderende zorgkloof, groter wordende gezondheidsverschillen, toegenomen eenzaamheid, mentale weerbaarheid die onder druk staat en de kosten voor jeugdzorg die alleen maar toenemen.

Daarnaast hebben we de afgelopen en toekomstige jaren te maken (gehad) met veranderingen in wet- en regelgeving. Hierin moe(s)t ook GGD Zeeland meebewegen, binnen een context van jarenlange bezuinigingen en (sinds maart 2020) de COVID-19 pandemie. Op deze wijze doorgaan geeft een uitholling van kennis en expertise in Zeeland op het gebied van publieke gezondheid en legt een onevenredige druk op al ons personeel. Daarnaast zorgt het voor onvoldoende slagkracht, zowel voor het uitvoeren van reguliere activiteiten als in een crisissituatie.

De GGD kan niet alles oplossen. Wel veel bijdragen. Met een breed palet aan taken en kennis op het gebied van gezondheid en preventie dragen wij bij aan uw verantwoordelijkheden in het uitvoeren van de wettelijke taken voor de gezondheid van de Zeeuwen. Daarvoor werken wij nauw samen met gemeenten en andere ketenpartners en zoeken actief kansen voor nieuwe

samenwerkingsverbanden.

Jarenlang hebben wij steeds opnieuw de eigen organisatie tegen het licht gehouden en waar mogelijk aanpassingen gedaan in organisatiestructuur en werkwijze. Op diverse onderdelen zakken we door de ondergrens om aan onze wettelijke taken te kunnen blijven voldoen zoals u dat van ons mag verwachten. Met deze begrotingswijziging 2023 vragen we een noodzakelijke structurele en deels ook incidentele bijdrage voor een inhoudelijk sterke en robuuste GGD Zeeland.

Ik realiseer mij dat er een substantiële begrotingswijziging 2023 voorligt die nodig is om de organisatie GGD Zeeland duurzaam gezond te maken. Dit is geen gemakkelijke boodschap, maar noodzakelijk om de basis op orde te krijgen en een robuuste, financieel gezonde en toekomstbestendige GGD te realiseren voor Zeeland.

Joke Gaemers

Directeur Publieke Gezondheid en Veiligheid, GGD Zeeland

Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Bestuurlijke samenvatting	7
1. Evaluatie hulpstructuren en impact op besturingsfilosofie en formatie.....	20
1.1. Context evaluatie hulpstructuren	20
1.2. Inrichting hulpstructuren	20
1.3. Evaluatie teamregisseurs	22
1.4. Conclusie besturingsfilosofie en impact op formatie	24
2. Versterking primaire proces en bedrijfsvoering en impact op formatie	26
2.1. Versterking primaire proces en impact op formatie	26
2.2. Versterking bedrijfsvoering & Ondersteuning Bestuur en Directie en impact op formatie.....	30
2.3. Ouderschapverlof, ziekteverzuim.....	35
3. Materiële wijzigingen	37
3.1. Primaire proces	37
3.2. Bedrijfsvoering	38
3.3. Begrotingstekort Programmabegroting 2023-2026.....	41
4. Administratieve wijzigingen.....	43
4.1 Administratieve mutaties	43
4.2 Allocatie algemene dekkingsmiddelen	44
5. Financiële impact 1 ^e begrotingswijziging 2023.....	45
5.1. Context 1 ^e begrotingswijziging vs. begroting 2023-2026.....	45
5.2. Reservepositie	45
5.3. Totaal overzicht 2023	46
5.4. Verhoging gemeentelijke bijdrage	46
6. Evaluatie begrotingswijziging 2023 "Basis op orde"	48

Bijlagen:

Bijlage 1:	Evaluatie hulpstructuren
Bijlage 2A:	Opbrengst werkgroep beleid en begroting
Bijlage 2B:	Matrix uitkomsten
Bijlage 3:	Uitkomsten werkgroep overhead
Bijlage 4:	Berenschot Rapportage Formatieonderzoek IZB & TBC GGD Zeeland
Bijlage 5:	Bestuursoverdracht 2022-2026 definitief
Bijlage 6:	ADxperts rapport preventiemedewerker GGD Zeeland
Bijlage 7:	Bijlage 7: fasering 1 ^e begrotingswijziging 2023

Inleiding

Voor u ligt de 1^e begrotingswijziging 2023 van de gemeenschappelijke regeling (GR) Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst Zeeland, organisatieonderdeel GGD (GGD). Deze begrotingswijziging volgt op de Programmabegroting 2023-2026 die in de Algemeen Bestuur (AB) vergadering van 8 juli is vastgesteld. Deze reguliere begroting 2023-2026 betrof een begroting zonder aanvullende maatregelen en nieuw beleid, maar wel met een compensatie volgens de reguliere VZG-norm voor het organisatieonderdeel GGD. Tevens heeft in deze begroting een structurele verhoging plaatsgevonden van de gemeentelijke bijdragen voor de exogene (niet beïnvloedbare) factoren over de jaren 2019 t/m 2022.

Zoals aangekondigd in het door het AB (8 april 2022) vastgestelde bestuurlijk overdrachtsdocument (bijlage 5) zal in deze nieuwe bestuursperiode enerzijds de organisatie-inrichting verder worden doorontwikkeld en bestendigd en dient anderzijds de GGD verder in control te worden gebracht door op onderdelen de formatie te versterken en nog efficiënter in te zetten. Dit om de GGD-organisatie toekomstbestendig en duurzaam financieel gezond te maken - passend bij de wettelijke en maatschappelijke (Zeeuwse) opgaven. Steeds vanuit de gedachte 'efficiënt en effectief gebruik van gemeenschapsgelden' en de 'basis verder op orde te brengen'.

Scope begrotingswijziging

In onderstaande tabel is opgenomen welke zaken/ organisatieonderdelen niet in deze begrotingswijziging zijn opgenomen.



Figuur 1. Scope begrotingswijziging

Nb. De opleverdatum van het project Toekomst JGZ is voorzien in september 2023, waarbij de primaire focus ligt op het tekort aan jeugdartsen en oplossingsrichtingen voor dit tekort.

Doel begrotingswijziging

Deze 1^e begrotingswijziging 2023 heeft als doel de basis op orde te krijgen. Verderop worden de drie hoofdoorzaken uiteengezet waardoor de basis beter op orde moet komen: zelforganisatie (vanaf 2015), bezuinigingen en niet beïnvloedbare exogene factoren waarvoor de VZG-norm onvoldoende dekking bood.

De afgelopen jaren is om een structureel sluitende begroting te kunnen blijven presenteren vooral ingezet op het beperken van formatie en bezetting en het niet (of te beperkt) investeren in aanvullende activiteiten (voor de bedrijfsvoering). Dit terwijl de wettelijke eisen stringenter zijn

geworden. Een deel van de tekorten hebben we kunnen oplossen met inkomsten vanuit markttaken. Om bovenstaande redenen zal zowel op het primaire proces als op bedrijfsvoering moeten worden geïnvesteerd om de basis op orde te krijgen en een robuuste en toekomstbestendige GGD te realiseren voor Zeeland.

De stevige boodschap die we u, als conclusie van signalen van de afgelopen jaren, presenteren is dat GGD Zeeland door de bodem gezakt is. De organisatie is te kwetsbaar geworden en door gebrek aan financiële ruimte niet in staat volgens een reële professionele standaard ons werk uit te voeren op basis van wetgeving en gemaakte afspraken.

Dit is geen gemakkelijke boodschap, maar wel een noodzakelijke voor de continuïteit en het beheersen van de (bestuurlijke) risico's. In deze begrotingswijziging informeren wij u over de huidige situatie, de oorzaken, de bestuurlijke risico's en de impact van de te nemen maatregelen op de organisatie en de financiën. De inzichten hiervoor zijn verkregen uit verschillende interne evaluaties en externe rapporten. Mede op basis van de resultaten van de analyses (zie bijlagen) is vastgesteld dat zowel in het primair proces als op bedrijfsvoering op een aantal vakgebieden tekorten of kwetsbaarheden zijn ontstaan.

(Historische en huidige) in- en externe context

Onderstaand is schematisch de externe en interne context (2021-2022) beschreven met daaronder de stappen die zijn gezet tussen 2019 en juli 2022 om tot deze begrotingswijziging te komen. Een noodzakelijke begrotingswijziging die moet leiden tot een toekomstbestendige GGD-organisatie die financieel gezond is en een actieve bijdrage levert aan de wettelijke en maatschappelijke Zeeuwse opgaven.



Figuur 2. Context begrotingswijziging Basis op Orde 2021-2022

In 2019 zijn we in overleg met het bestuur gestart met de inzet van tijdelijke extra formatie ter ondersteuning van de medewerkers (de hulpstructuren). In 2020 heeft COVID-19 bijzonder veel van de GGD-organisatie en al haar medewerkers gevraagd, waardoor inzet van de hulpstructuren later is gestart. Eind 2021 hebben we ons bestuur en de raden geïnformeerd met de boodschap "de rek is eruit". Met het begrotingstekort dat werd geconstateerd was de logische vraag: aan welke knoppen kunnen we draaien binnen de begroting om dit om te buigen. De conclusie is dat die er niet (meer) zijn. Sinds 2011 is over de hele linie bezuinigd. Dit gegeven, naast de organisatiewijziging naar zelforganisatie die in 2015 is doorgevoerd, heeft ons anno 2022 te kwetsbaar gemaakt, zowel organisatorisch als financieel. In de bestuurlijke samenvatting lichten we deze punten op hoofdlijnen toe en in de volgende hoofdstukken meer in detail.

Leeswijzer

In de hiernavolgende bestuurlijke samenvatting treft u de kern van de actuele situatie (probleemstelling), een samenvatting van de te nemen maatregelen (oplossing) en een samenvatting van de organisatorische en financiële impact. Tevens zijn de (bestuurlijke) risico's benoemd.

De samenvatting volgt onderstaande opbouw:

1. Probleemstelling: De basis niet op orde

1a. Actuele situatie en scope: wat is er aan de hand?

1b. Wat is de oorzaak: hoe komt het dat de basis niet op orde is?

2. Oplossing: Wat is er nodig?

2a. Koerswijziging organisatie en besturingsfilosofie (hoofdstuk 1)

2b. Versterken primaire proces en bedrijfsvoering (hoofdstuk 2)

2c. Materiële wijzigingen begroting (hoofdstuk 3)

2d. Administratieve wijzigingen (budgettair neutrale financiële gevolgen) (hoofdstuk 4)

3. Financiële impact 1^e begrotingswijziging 2023 incl. fasering (hoofdstuk 5)

4. Bestuurlijke risico's (hoofdstuk 6)

In hoofdstuk 1 tot en met hoofdstuk 6 worden bovenstaande punten verder uitgewerkt. Daar waar relevant wordt verwezen naar onderliggende bijlagen.

Bestuurlijke samenvatting

1. Probleemstelling - De basis niet op orde

We kijken achtereenvolgens naar:

- a. Actuele situatie en scope: wat is er aan de hand?
- b. Wat is de oorzaak: hoe komt het dat de basis niet op orde is?

1. a: Actuele situatie en scope: Wat is er aan de hand?

GGD Zeeland is als organisatie voor de Publieke Gezondheid voor de 13 Zeeuwse gemeenten te kwetsbaar geworden.

1. Het primaire proces loopt spaak
2. De bedrijfsvoering is te kwetsbaar
3. Er is onvoldoende sprake van goed werkgeverschap

Dit levert niet alleen negatieve effecten op voor de publieke gezondheid van de Zeeuwen maar ook bestuurlijke risico's voor gemeenten.

We noemen hier enkele voorbeelden die verder in het document uitgewerkt worden.

Ad 1. Het primaire proces loopt spaak. Juist indien er extra inzet nodig is bij bijvoorbeeld uitbraken van infectieziekten, hulp aan asielzoekers of acute milieuvraagstukken blijkt dat onze teams te kwetsbaar zijn en onder druk staan. Dit gaat ten koste van de (kwaliteit) van de uitvoering van wettelijke taken waardoor gezondheidsproblemen minder snel worden gesignaleerd en/of behandeld. Dit geeft de volgende risico's:

- Risico's voor de volksgezondheid, hogere zorgkosten en bijvoorbeeld een mogelijke toename van ongewenste zwangerschappen en seksueel ongewenst gedrag. Deze risico's kunnen ontstaan doordat vaccinaties later worden gegeven, bron- en contactonderzoeken trager worden gestart, spreekuren overbelast raken (wachlijsten) en er minder voorlichting aan risicogroepen wordt gegeven.
- Bij epidemiologie is er bijvoorbeeld onvoldoende capaciteit voor een goede duiding bij uitbraken van (nieuwe) infectieziekten (zoals corona varianten of het apenpokkenvirus). De onderzoekers zijn essentieel voor het maken van prognoses en het efficiënt inzetten van adequate interventies.
- Een ander voorbeeld is Medische Milieukunde. Hier komen steeds meer vraagstukken terecht (denk aan PFAS, binnenmilieu, geluid en straling) terwijl de formatie hiervoor te beperkt is.

Ad 2. Bedrijfsvoering is te kwetsbaar geworden. Het volgende ter onderbouwing:

- Zelforganisatie heeft geleid tot het verleggen van voorheen lijnmanagement activiteiten naar ondersteunende teams bij bedrijfsvoering (bijvoorbeeld HR, Facilitair). Formatie aanpassing heeft hiermee geen gelijke tred gehouden.
- Er worden steeds meer wettelijke eisen gesteld, zoals bijvoorbeeld de privacyregelgeving, AVG (en bijbehorende systemen), de WOO en op het gebied van verantwoording en doelmatigheid (P&C cyclus). De werkzaamheden zijn omvangrijker en complexer geworden. De formatie is hierop niet aangepast.
- Een aantal wettelijke verplichtingen wordt op ad hoc basis door medewerkers opgepakt of door inhuur van deskundigheid. Dit is niet langer houdbaar en inhuur is door afwezigheid van structurele middelen een duurdere oplossing.
- Door het ontbreken van een middenkader is de integrale sturing op capaciteit en resultaten onvoldoende (Manager bedrijfsvoering stuurt direct ca. 60 medewerkers aan van zeer uiteenlopende disciplines).

- Overall geldt binnen bedrijfsvoering dat als gevolg van bezuinigingen en taakstellingen uitbreiding van formatie niet mogelijk was, waardoor bedrijfsvoering voornamelijk ad hoc bezig is met de dagelijkse werkzaamheden op de korte termijn. Noodzakelijke verbeteringen voor de efficiency en doelmatigheid voor de langere termijn zijn niet mogelijk.

Ad 3. Er is onvoldoende sprake van goed werkgeverschap, dat blijkt uit:

- De ongewenste werkdruk bij een aantal teams.
- Teams die onvoldoende sturing, aandacht, ondersteuning en mogelijkheden voor ontwikkeling ervaren door het ontbreken van een middenkader (als gevolg van zelforganisatie).
- Ook het verloop is groot mede als gevolg van tijdelijke contracten.

Vanaf 2019 hebben wij bovenstaande ontwikkelingen benoemd bij ons bestuur en ook bij de raden. Natuurlijk heeft de COVID-19 pandemie een enorme impact (gehad) op de GGD. Door de interne aandacht die uitging naar de coronacrisis en de rol die GGD Zeeland te vervullen heeft als crisisorganisatie, heeft de uitwerking van deze begrotingswijziging vertraging opgelopen. Daarnaast heeft de crisis, naast aangetoond waar onze toegevoegde waarde ligt, ook blootgelegd waar we tekort schieten op bedrijfsvoering en het primaire proces. Met enorme inspanning van al onze medewerkers en met de inrichting van de Covid-projectorganisatie hebben we keer op keer bewezen te kunnen voldoen aan wat van ons werd gevraagd en verwacht voor specifiek deze crisis. Voor de eigen organisatie en de primaire processen was daardoor minder aandacht.

Met de evaluatie van de hulpstructuren (bijlage 1) en de analyses op primair proces en bedrijfsvoering (bijlage 2a, 2b, 3 en 6) hebben we geconcludeerd dat we door de bodem zijn gezakt en de basis niet op orde is.

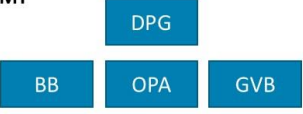
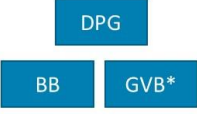
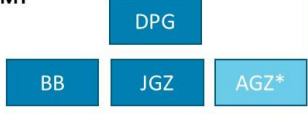
b: Wat is de oorzaak: hoe komt het dat de basis niet op orde is?

Hiervoor zijn drie hoofdoorzaken aan te wijzen:



1. Zelforganisatie

De eerste oorzaak betreft de zelforganisatie die in 2015 met een reorganisatie is ingevoerd. Deze zelforganisatie en reorganisatie hebben niet gebracht wat is beoogd. Door de invoering van zelforganisatie zijn coördinerende/leidinggevende functies in het middenkader vervallen en gedeeltelijk ook functies in het managementteam (per saldo +/- 10 fte aan leidinggevend kader). Dit heeft geleid tot de situatie dat in 2020 twee MT leden de directe aansturing en ondersteuning doen van ruim 300 medewerkers. In hoofdstuk 1 lichten we de inzet van de "hulpstructuren" toe die als mitigerende maatregel is ingezet om de hiaten, komend uit de invoering van zelforganisatie, te ondervangen. Zie de tabel op de volgende pagina.

2014	Na reorganisatie 2015		Voor start hulpstructuur 2020		Met hulpstructuur 2021	#
	MT 	4	MT 	3	MT 	4
	Middenkader • Hoofden bedrijfsbureau	4	Middenkader • Geen	0	Middenkader • Geen • Teamregisseurs (geen formeel leidinggevende)	(4)
13	Totaal leidinggevenden	8	Totaal leidinggevenden	3	Totaal leidinggevenden	4
+25	Span of control (SOC)	+ 40	SOC	+110	SOC incl. hulpstruct. & COVID	+80

Figuur 3. Zelforganisatie heeft sinds 2015 geleid tot een forse reductie in het leidinggevend kader

**De formatie van de manager GVB (daarna AGZ) is in 2020 abusievelijk niet meegenomen in de begroting. Er werd destijds begroot op basis van bezetting in plaats van op basis van formatie incl. vacatures. Tijdens de COVID-19 pandemie is deze formatie weer tijdelijk toegevoegd aan het MT vanuit de Coronagelden om het MT te versterken. Voor de berekening van de span of control is in alle gevallen gerekend met + 330 medewerkers.*

Bij de implementatie van zelforganisatie is onvoldoende aandacht gegeven aan de invulling van de randvoorwaarden en de vraag of de organisatie en medewerkers in staat waren deze ontwikkeling te maken met de ondersteuning en middelen die daarvoor ter beschikking stonden. Door het verdwijnen van het hele middenkader hebben de teams meer autonomie en verantwoordelijkheid gekregen maar ook onvoldoende aandacht en ondersteuning op de nieuwe manier van werken. Door daarnaast ook lijnmanagement en bedrijfsvoeringstaken bij de teams neer te leggen (bijvoorbeeld op het gebied van HRM, facilitair en monitoring) kregen ze feitelijk minder tijd voor hun daadwerkelijke vakinhoudelijke taken in het primaire proces. Medewerkers ervaren gebrek aan aandacht, missen richting en besluitvorming en ervaren in toenemende mate een uitholling van hun vak. Het MT mist daarbij slagvaardigheid en integrale sturing op resultaten door het ontbreken van een middenkader en het MT heeft een te grote span of control. Tevens zijn te veel ad hoc situaties/ incidenten (voorbeeld Covid-19 crisis) voorgekomen waardoor ontwikkeling van strategie/ ontwikkeling van de organisatie heeft stilgelegen. De eerste beschouwing hierover heeft in 2019 (effectief in 2020) geleid tot het inrichten van de tijdelijke hulpstructuren. Met de aanstelling van vier teamregisseurs binnen het primair proces zou meer aandacht en ondersteuning voor de teams gerealiseerd worden – echter is dit onvoldoende gebleken om de basis structureel op orde te krijgen en te houden (zie bijlage 1 evaluatie hulpstructuren). Wel is gebleken dat de aanstelling van teamregisseurs (ondanks dat deze nog niet in volle breedte en omvang heeft plaatsgevonden) bijdraagt aan het beter richting geven, aandacht geven aan medewerkers en betere sturing.

2. Bezuinigingen

De tweede oorzaak ligt in de bezuinigingen van de afgelopen jaren. Sinds 2011 is meer dan 1,5 miljoen bezuinigd bij de GGD. Onder meer als gevolg van het vervallen van een leidinggevend (midden)kader bij de reorganisatie en als gevolg van het niet volledig compenseren van de CAO-stijgingen (zie voor een nadere toelichting punt 3: "Niet beïnvloedbare factoren (CAO stijging versus stijging VZG-norm").



Figuur 4. Ontstaan begrotingstekort 2010-2021. Afbeelding is afkomstig uit de presentatie aan de raden eind 2021.

Naast de opmerking in de vorige paragraaf dat het de vraag was of de organisatie en medewerkers in staat waren met de beschikbare middelen de organisatie om te buigen richting zelforganisatie is nog het volgende op te merken t.a.v. de bezuinigingen.

Inhoudelijke taken zijn veelomvattender en complexer geworden waardoor meer werk met minder mensen wordt gedaan. Dit geldt voor meerdere taken bij de GGD. Om dit te illustreren zoomen we hierbij in op het taakgebied Medische Milieukunde en infectieziekte bestrijding en epidemiologie. Bij medische milieukunde is de wettelijke taak adviseren, informeren en onderzoeken bij gezondheids crises en vraagstukken op het gebied van milieu en gezondheid. De laatste jaren zien we hier maatschappelijk steeds meer aandacht voor, bijvoorbeeld PFAS, luchtkwaliteit binnenmilieu, waterkwaliteit, etc.. Dit doen wij voor 13 gemeenten met 1,69 fte Medische Milieukundigen. Dat is onvoldoende om gemeenten op dit belangrijke onderwerp vanuit onze expertise adequaat en proactief te kunnen ondersteunen.

Ook op het brede terrein van infectieziektebestrijding en epidemiologie hebben we eerder laten zien dat we “onder waakvlamniveau” terecht zijn gekomen. Met COVID-19 werd zichtbaar dat de initiële snelheid van handelen (ook landelijk) op infectieziektebestrijding onvoldoende was.

Dat de bezuinigingen negatief effect hebben gehad over de hele linie zien we bevestigd in het feit dat ook de bedrijfsvoering te kwetsbaar is. Op een aantal functies die als wettelijke verplichting gelden (bijvoorbeeld de privacy officer, functionaris gegevensbescherming en de klachtenfunctionaris) is beperkte tot geen capaciteit beschikbaar (de taak wordt niet of ‘naast’ het eigen reguliere werk uitgevoerd en niet als volwaardige functie) terwijl de vraag en de complexiteit blijft toenemen. Dit zeker binnen een organisatie waarbij informatieverwerking van medische gegevens plaatsvindt. Een ander voorbeeld is de preventiemedewerker die aangesteld moet zijn conform de Arbowet maar niet apart in de formatie is opgenomen. Doordat in veel gevallen medewerkers vanuit een andere functie deze taken ‘erbij’ doen, ontstaat capaciteitstekort omdat mensen deze uren niet aan hun eigenlijke taken besteden (zie bijlage 6 extern rapport t.a.v. preventiemedewerker). Daarnaast wordt onvoldoende deskundigheid en daarmee kwaliteit opgebouwd.

In hoofdstuk 2 wordt concreet benoemd op welke terreinen/taken er onvoldoende formatie is om het werk te kunnen doen met risico’s op de wettelijke taken en verplichtingen en de kwaliteit van uitvoering.

3. Niet beïnvloedbare factoren (CAO-stijging versus stijging VZG-norm)

De derde oorzaak ligt in de uitwerking van de benoemde (reguliere) VZG-norm voor de GGD.

Voor de komende jaren (begroting 2023-2026) constateerden we ook met de compensatie van de reguliere VZG-norm, een structureel tekort. In het AB van juli 2022 is daarop besloten om (na ontvangst van merendeel positieve zienswijzen van de gemeenteraden) in de begroting 2023-2026 structurele compensatie van € 513.973 toe te kennen voor de exogene, niet beïnvloedbare factoren van 2019 t/m 2022. Dit is alleen compensatie voor gestegen personeelslasten maar biedt nog geen verdere ruimte om de versterking van de kwetsbare disciplines in het primaire proces en op bedrijfsvoering binnen de begroting te realiseren.

De noodzakelijke versterking voor “de basis op orde” ligt nu voor in deze 1^e begrotingswijziging 2023.

De reguliere VZG-norm is de afgelopen jaren niet voldoende gebleken omdat ruim driekwart van onze begroting bestaat uit (structurele dan wel tijdelijke) personeelslasten. Beslissingen die de personeelslasten raken hebben dan ook grote impact op de GGD. Als gevolg van het hanteren van de VZG-norm, waarbij de werkgeverslasten en CAO-stijgingen niet volledig waren gecompenseerd, is er impliciet sprake van bezuinigingen en kon geen kwaliteitsverbetering plaatsvinden.

Deze voor de GGD niet beïnvloedbare factoren hebben een forse impact gehad op de begroting in de afgelopen jaren. Door structurele compensatie vanaf 2023 van onder meer de exogene factoren 2019 t/m 2022 (naast compensatie MRU bus) is dit begrotingstekort aanzienlijk teruggebracht.

	2023	2024	2025	2026
Begrotingstekort	€ 619.618	€ 737.359	€ 643.548	€ 639.023
Verhoging gem. bijdrage	€ 619.618	€ 619.618	€ 619.618	€ 619.618
Begrotingstekort na verhoging	-	€ -117.741	€ -23.930	€ - 19.405

De resterende tekorten zijn ontstaan als gevolg van incidentele lasten van de monitoren jeugd en volwassen/ouderen, die éénmaal in de 4 jaar voorkomen én als gevolg van schommelingen in de afschrijvingslasten.

In het kader van de basis op orde brengen is ook gezien op welke wijze deze tekorten in de meerjarenbegroting kunnen worden opgelost.

Voorstel

Om geen verhoging van de gemeentelijke bijdragen te vragen voor het wegwerken van bovenstaande tekorten, stellen we voor:

- Vanaf 2023 het AB voor te stellen een bestemmingsreserve in te stellen voor de monitoren met een jaarlijkse structurele toevoeging van € 30.000 ten laste van een exploitatieresultaat.
- In 2024 incidenteel ten laste van de algemene reserve € 60.000 aan te wenden richting bestemmingsreserve.
- Investerings- en afschrijvingsplan te herzien met aanpassing van bijbehorende verordeningen.

Reservepositie

De algemene reservepositie van de gemeenschappelijke regeling is teruggelopen, omdat voor met name financiering van de inrichting van de tijdelijke hulpstructuur en Veilig thuis in eerste instantie een beroep is gedaan op de algemene reserve.

In onderstaande tabel is te zien dat de algemene reserve is teruggelopen:

- Onttrekking i.v.m. tijdelijke hulpstructuur € 244.000 (boekjaar 2021)
- Onttrekking i.v.m. bij Veilig Thuis oplopende wachtlijsten € 261.000 (boekjaar 2020)

Verloop algemene reserve GGD	2019	2020	2021
Stand eind boekjaar	€ 655.948	€ 452.624	€ 243.996

Een gemeenschappelijke regeling heeft in principe alleen een algemene reserve nodig om fluctuaties in bedrijfsresultaten op te vangen. Dit om niet voor elk negatief exploitatieresultaat verhoging van gemeentelijk bijdragen aan de deelnemers te moeten vragen en om ook incidentele tegenvallers/ incidentele zaken uit te kunnen bekostigen. De reservepositie is echter dusdanig verslechterd dat de accountant (ten aanzien van het jaarverslag 2021) constateert dat de financieringspositie verbetering behoeft.

Dit lijkt haaks te staan op de positieve exploitatieresultaten die in de afgelopen jaren zijn gerealiseerd. Deze positieve exploitatieresultaten (voor 2019 t/m 2021 resp. € 620.738; € 83.982 en € 346.806) zijn echter voornamelijk veroorzaakt door incidentele zaken en om die redenen verklaarbaar:

- 2021: € 264.000 Veilig Thuis (de toekenning van het subsidie pas in de loop van 2021 heeft ertoe geleid dat niet alle vacatures tijdig konden worden ingevuld)
- 2020: € 84.000 lagere besteding door gemeenten
- 2019: € 621.000 hogere opbrengsten op de markttaken, massavaccinaties en (niet gemeentelijke) projecten. NB. In 2020 is € 521.000 terugbetaald aan gemeenten over dit boekjaar 2019.

De kern van bovenstaande punten is dat we als organisatie kwetsbaar zijn en door gebrek aan financiële ruimte niet in staat volgens een reële professionele standaard ons werk uit te voeren op basis van wetgeving en gemaakte afspraken. Zonder versterking blijft de organisatie in de breedte te kwetsbaar en kunnen bestuurlijke risico's niet meer gemitigeerd worden.

2. Oplossing – Wat is er nodig?

Hieronder gaan we in op de maatregelen die nodig zijn om de basis op orde te krijgen.

De maatregelen beschrijven we langs onderstaande lijnen:

- Koerswijziging besturingsfilosofie en organisatie (zie hoofdstuk 1)
- Versterken primaire proces en bedrijfsvoering (zie hoofdstuk 2)
- Materiële wijzigingen begroting (zie hoofdstuk 3)
- Administratieve wijzigingen (budgettair neutraal: zie hoofdstuk 4)

a: Koerswijziging besturingsfilosofie en organisatie (zie hoofdstuk 1 en bijlage 1)

Bij de probleemanalyse is de omslag naar zelforganisatie als onderdeel genoemd. In hoofdstuk 1 en de Evaluatie hulpstructuren (bijlage 1) wordt dit nader beschreven.

Zelforganisatie heeft op essentiële onderdelen, doelmatigheid van/binnen de organisatie en goed werkgeverschap, niet gebracht wat is beoogd. Zowel vanuit de medewerkers als het MT is er behoefte aan meer aandacht voor (de ontwikkeling van) medewerkers, verbinding, slagvaardigere besluitvorming en vanuit het MT is nog meer sturing op de resultaten gewenst. We constateren dat de weg die we in 2015 zijn ingeslagen met de inrichting van volledige zelforganisatie om aanpassing vraagt. Dit vraagt om een herziening van de besturingsfilosofie waarbij we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie blijven neerleggen waar dit kan.

In deze ontwikkeling van een koerswijziging met betrekking tot zelforganisatie staat GGD Zeeland niet alleen. Dit zien we ook bij andere GGD'en en (overheids)organisaties die eerder tot zelforganisatie zijn overgegaan. Wat niet verandert is ons vertrouwen in de deskundigheid en ervaring van onze professionals op de vakinhoud. Onze professionals vormen met hun specialistische kennis van (preventieve) gezondheid het kloppend hart om de 13 Zeeuwse gemeenten in hun taken en ambities op volksgezondheid te stimuleren en ondersteunen.

De ingezette hulpstructuren laten zien dat teams zich met de aanstelling van teamregisseurs weer meer kunnen focussen op hun primaire vakinhoudelijke taken en dat de aandacht voor het

functioneren en de ontwikkeling van medewerkers en de aandacht voor verbinding in en tussen de teams weer in een opgaande lijn kan gaan. Tegelijkertijd is er extra (leidinggevende) capaciteit nodig om nog meer op resultaten te sturen en medewerkers en de organisatie duurzaam te ontwikkelen en de continuïteit te borgen. De inzet van de teamregisseurs willen we dan ook voortzetten waarbij twee voorwaarden belangrijk zijn:

- Een kleinere span of control per leidinggevende
 - Teamregisseur – structureel opnemen formatie teamregisseur en uitbreiden van 4 naar 6 teamregisseurs
 - MT – leden uitbreiding van 2 naar 4 MT-leden structureel (i.p.v. 2 tijdelijk)
- Leidinggevende taken bij de teamregisseur beleggen.

We realiseren daarmee een organisatie met drie lagen (in plaats van de huidige twee):

- Managementteam
- Teamregisseurs
- Medewerkers

Risico's

Het niet aanstellen van de MT leden en teamregisseurs leidt onder meer tot

- Onvoldoende sturing op het primaire en ondersteunende proces, waarbij continuering van het basistakenpakket onder druk komt te staan
- Tevens minder focus op financiën, verantwoording en bijsturing,
- Onvoldoende aandacht voor welbevinden en ontwikkeling van medewerkers met hoger ziekteverzuim en vertrek van medewerkers in deze krappe arbeidsmarkt tot gevolg.

Meerwaarde voor GGD én voor gemeenten over ca. 3 jaar indien basis op orde wordt gebracht

- Resultaten meer in lijn met door bestuur en gemeenten gewenste operationele, financiële resultaten
- Meer doelmatiger en effectievere werkwijze

Wat is nodig:

Concreet is een versterking nodig van 8,00 fte structureel, te weten 2 MT leden en 6 Teamregisseurs.

Onderdeel	fte	Categorie
Leidinggevenden (MT en Teamregisseurs)	8,00	Structureel
Totaal	8,00	

2. b: Versterken primair proces en bedrijfsvoering

In deze paragraaf is wordt een toelichting gegeven op de benodigde formatieve uitbreidingen in het primair proces en bedrijfsvoering. In hoofdstuk 2 worden de bijbehorende kosten van de formatieve uitbreidingen vermeld.

Primair proces

Vanuit de inhoudelijke analyses die zijn gedaan (zie bijlage 2a, 2b en 4), om zichtbaar te maken waar we in de primaire processen risico's lopen, is een vertaalslag gemaakt naar de capaciteit die nodig is om de basis in de primaire processen op orde te krijgen. Hieruit bleek dat geen knoppen meer aanwezig waren om bezuinigingen door te voeren, maar dat juist versterking nodig is om niet verder door de bodem te zakken. Het betreft hier de volgende primaire processen van de Algemene Gezondheidszorg (AGZ):

- Infectieziektebestrijding
- TBC bestrijding

- Seksuele Gezondheid
- Medische Milieukunde
- Beleidsadvies Publieke Gezondheid
- Technische Hygiëne Zorg (met verwachte meeropbrengst van €15.000 = saldo van verwachte lasten minus verwachte baten door deze formatie-uitbreiding)
- Epidemiologie

Risico's

Op deze (wettelijke) taken is de bezetting te kwetsbaar geworden met het risico dat taken niet goed, niet volledig en/of niet tijdig kunnen worden uitgevoerd. Dit heeft mogelijk tot gevolg dat:

- Wettelijke taken niet in dezelfde omvang kunnen worden gecontinueerd;
- Meer risico op gezondheidsschade;
- Maatschappelijke onrust kan ontstaan bij rampen en incidenten;
- Toename van wachtlijsten ontstaat met risico op minder snel behandelde (infectie) ziekten, achterstand in vaccinaties ontstaat etc.;
- Inspectie een negatief oordeel afgeeft met onder verscherpt toezichtstelling tot gevolg en mogelijk verplichte financiële impulsen ter verbetering;
- Gemeenten en ketenpartners worden minder goed geadviseerd over gevolgen, te nemen maatregelen en interventies;
- Niet (meer) kunnen aansluiten op landelijke en bovenregionale ontwikkelingen waardoor efficiency/samenwerkingsmogelijkheden met andere GGD én worden gemist (bijvoorbeeld forensische geneeskunde om tekort forensisch artsen landelijk te kunnen mitigeren).

Meerwaarde voor GGD én voor gemeenten over ca. 3 jaar indien basis op orde wordt gebracht

- Resultaten meer in lijn met door bestuur en gemeenten, maar ook door inspectie vereiste operationele resultaten zowel kwalitatief als kwantitatief;
- De werking binnen de totale keten wordt geoptimaliseerd waardoor partners meer efficiënt gebruik kunnen maken van informatie vanuit GGD;
- Meer doelmatiger en effectievere werkwijze over de totale lijn.

Wat is nodig:

Concreet is een versterking nodig van 7,59 fte. In hoofdstuk 2 is per discipline een uitgebreide beschrijving van bijbehorende kosten, consequenties en risico's weergegeven.

Onderdeel	fte	Categorie
Primair proces	7,59	Structureel
Totaal	7,59	

Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering heeft een belangrijke invloed op de effectiviteit van de primaire processen en de uitvoering van diverse wettelijke verplichtingen. Binnen bedrijfsvoering is onvoldoende capaciteit om de organisatie in voldoende mate te ondersteunen en deze ondersteuning kwalitatief te verbeteren/ te updaten. Gevolg is dat in de dagelijkse uitvoering taken vertraagd of niet uitgevoerd worden, die direct gevolgen hebben voor het primaire proces. Bijvoorbeeld de salarisadministratie, ICT-problemen met gevolgen voor de productie in het primaire proces of gevolgen voor de privacyregelgeving (AVG). Dit is structureel van aard waardoor ingrijpen nodig is voor de continuïteit op een aantal processen.

Risico's

- Informatievoorziening blijft fors achter op ontwikkelingen en eisen. Zowel intern voor het primair proces (sturing op resultaten en doelmatigheid, gebruikersgemak voor verhoging productie) als m.b.t. wettelijke verplichtingen (verouderde systemen die niet AVG-proof ingericht zijn). Hierdoor ontstaat ad hoc meerwerk.
- Productieverlies in primaire proces a.g.v. onvoldoende ondersteuning.
- Geen structurele verbetering op bedrijfsvoeringfacetten omdat hier geen capaciteit voor is.
- Ditzelfde geldt voor onderzoeken van samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld GGD/ VRZ/ RUD) die kwetsbaarheid kunnen helpen verminderen of kwaliteit toevoegen. Ook hier geldt dat we eerst op orde moeten zijn om hier stappen te zetten.
- We voldoen op onderdelen niet aan (nieuwe) wettelijke verplichtingen (BIO, WOO, privacywetgeving, informatieveiligheid, Arbo wetgeving met mogelijk (financiële) claims tot gevolg. Reëel risico zoals tijdens de Covid periode bleek uit de (landelijke) data diefstal.
- Dure ad hoc oplossingen -> incidentele hogere kosten.
- Niet kunnen opvangen toekomstige (exogene) ontwikkelingen.
- P&C cyclus niet (langer) voldoende in control met meer risico op onvoorspelbare financiële resultaten.
- Onvoldoende in control zijn heeft gevolgen voor de bestuurlijke rechtmatigheidsverantwoording vanaf 2023.

Meerwaarde voor GGD én voor gemeenten over ca. 3 jaar indien basis op orde wordt gebracht

- Beter in control zijn (P&C cyclus) waardoor meer voorspelbare financiële resultaten.
- Tijdig opgeleverde kwalitatief goede P&C documenten.
- Gemeenten ontvangen kwalitatief goede informatie (informatie over indicatoren beter toegespitst op de gerealiseerde doelstellingen/ resultaten).
- Mogelijkheden tot reflectie op doelmatig werken en of de werkzaamheden van GGD bijdragen aan de Zeeuwse gezondheid.
- Minder risico's op financiële claims vanuit diverse wetgevingen waaronder AVG (privacy).
- Meer productie mogelijk in het primair proces door minder tijdverlies aan ondersteunende taken.
- GGD wordt gezien als een goede werkgever waardoor mogelijkheden aanwezig zijn om kwalitatief goed personeel aan te trekken, ook in een krappe arbeidsmarkt.

Wat is nodig:

Concreet is een versterking nodig van 10,24 fte. In hoofdstuk 2 is per discipline een uitgebreide beschrijving van bijbehorende kosten, consequenties en risico's weergegeven.

Onderdeel	fte	Categorie
Bedrijfsvoering	8,24	Structureel
Bedrijfsvoering	2,00	Incidenteel
Totaal	10,24	

c: Materiële wijzigingen in de begroting

In de voorgaande paragraaf is een toelichting gegeven op de benodigde formatieve uitbreidingen. In deze paragraaf worden de structurele en incidentele materiële kosten toegelicht, om de basis op orde te brengen. In hoofdstuk 3 worden de materiële wijzigingen in meer detail besproken. Onderstaande tabel bevat het totaal van materiële kosten, onderverdeeld naar incidenteel en structureel én uitgesplitst over de primaire processen en bedrijfsvoering.

Onderdeel	Incidenteel	Structureel
Primair proces	24.000	66.700
Bedrijfsvoering	47.850	75.850
Totaal	71.850	142.550

Hieronder worden de belangrijkste wijzigingen kort weergegeven, evenals nut en noodzaak hiervan.

Primair proces

- Een koppeling met het laboratorium voor een koppeling met de patiëntdossiers in ons systeem. Dit komt de efficiency, snelheid en kwaliteit ten goede en zorgt voor minder productieverlies in het primair proces. De kosten van deze koppeling bedragen € 9.000 incidenteel en structureel € 6.700.
- Extern opgelegde aanpassingen van het geautomatiseerd systeem voor jeugdgezondheidszorg : de leverancier van het systeem dat JGZ gebruikt voor de informatievoorziening vernieuwt haar prijsmodel waarmee de licentieprijis wordt verhoogd. Daarnaast wordt er landelijk een functionaliteit ingebouwd t.b.v. alle gebruikers, ook van andere GGD'en. Deze exogene, niet beïnvloedbare prijsverhogingen zijn begroot op € 33.000 (structureel).
- Business case MRU bus: In de huidige situatie zetten we de MRU bus (screening TBC) in bij een aantal penitentiaire inrichtingen, waarmee we inkomsten genereren. Dit betekent daardoor extra dekking voor overheadkosten/ personeelslasten en vermindering van gemeentelijke bijdragen. De Dienst Justitiële Instellingen (DJI) gaat over op een andere screeningsmethode waardoor voor hen de inzet van de MRU (deels) overbodig wordt. In de reguliere begroting 2023-2026 is dit verlies aan opbrengsten meegenomen en vanaf 2023 wordt ter compensatie een structurele gemeentelijke bijdrage ontvangen. Nog geen rekening was gehouden met de vermindering van personeelslasten voor de screening van TBC. In deze begrotingswijziging zijn de lagere personeelslasten (als negatieve post) van 0,33 fte verwerkt. Van belang is nu de inzet van de MRU bus (met de vaste röntgenapparatuur) te heroverwegen. Indien we de bus verkopen zal een alternatief voor onze mobiele röntgen mogelijkheden gevonden moeten worden voor de reguliere speekuren die we op meerdere locaties in Zeeland houden. Het uitvoeren van een business case hiervoor wordt begroot op € 15.000.
- Regiomanager Forensische Geneeskunde (FG): de inzet van FG artsen staat al jaren onder druk. In Zeeland is de urgentie op dit onderwerp momenteel landelijk het hoogst, vanwege het tekort aan Forensisch Artsen. We willen de krachten bundelen in onze politieregio (samen met GGD Brabant, een deel van GGD Hart voor Brabant) om door samenwerking maximale inzet te realiseren. Om deze businesscase verder uit te werken om in de toekomst efficiency en ook invulling van het FG artsen tekort te kunnen realiseren is een regiomanager benodigd voor de 3 GGD én gezamenlijk. Ons aandeel in de kosten van een regiomanager bedraagt 25% van de loonkosten: € 27.000.

Bedrijfsvoering

- Vanwege de toezichthoudende rol van de functionaris gegevensbescherming is gekozen om deze dienstverlening extern in te huren. In een organisatie waarin medische gegevens worden verwerkt is deze rol extra van belang, mede ook om te voldoen aan de AVG en het risico op claims vanuit de AVG te minimaliseren. Structureel wordt hiervoor € 50.000 geraamd.
- De exploitatie en onderhoudsbijdrage aan de Stichting GGE (beheersstichting bedrijfsgebouw) is in de begroting 2023 niet voldoende begroot. In verband met het huisvestingsvraagstuk GGD-RUD-VRZ is de laatste jaren minimaal onderhoud uitgevoerd, maar in 2023 moet onontkoombaar en niet uitstelbaar onderhoud worden uitgevoerd om het gebouw in redelijke staat te laten zijn. Ten opzichte van de begroting 2023 wordt incidenteel een tekort voorzien van € 37.850.
- Hybride thuiswerkbeleid: in het kader van de Arbeidwetgeving zijn wij verplicht voorzieningen voor thuiswerkbeleid te realiseren. Het thuiswerkbeleid dat hiervoor is opgesteld is conform de

regeling zoals die ook in de meeste Zeeuwse gemeenten wordt gehanteerd. Voorstel is de investering van € 122.500 te verwerken in 2022 als eenmalige onttrekking aan de reserves onder voorwaarde dat vanuit het jaarresultaat van 2021 minimaal € 122.500 aan de reserves wordt toegevoegd. De structurele verwachte jaarlijks kosten zijn € 10.400. Deze structurele kosten zijn in deze begrotingswijziging verwerkt.

d: Administratieve wijzigingen

Tot slot worden in hoofdstuk 4 de administratieve wijzigingen beschreven. Dit zijn budget neutrale wijzigingen die van belang zijn om de basis verder op orde te brengen. Het betreft:

- Aanpassingen om de in 2021 aangepaste richtlijnen BBV correct in te richten. Dit betreft zowel personele kosten als materiële kosten.
- Een aantal overige mutaties die betrekking hebben op bijvoorbeeld Piket en Forensische geneeskundige verrichtingen en aanpassingen op projecten in de begroting 2022.

3. Financiële impact 1^e begrotingswijziging 2023 incl. fasering

De financiële consequentie van de te nemen maatregelen om de basis op orde te brengen is een structurele verhoging van de gemeentelijke bijdrage van ca. 16%. In onderstaande tabel zijn alle personele en materiële verhogingen uit deze begrotingswijziging getotaliseerd, uitgesplitst naar incidenteel en structureel. Per gemeente gaat het om onderstaande verhoging en totale bijdrage:

Gemeentelijke bijdragen GGD	Totaal bijdrage 2023 (P) STRUCTUREEL	inwoner aantal primaire begroting 2023	1e begrotingswijziging 2023 INCIDENTEEL	1e begrotingswijziging 2023 STRUCTUREEL	Totaal bijdrage 2023 (G)	jaarlijks STRUCTUREEL
Borsele	1.096.928	22.818	12.220	144.525	1.253.673	1.241.453
Goes	1.755.832	38.594	20.669	244.447	2.020.948	2.000.279
Hulst	1.188.448	27.575	14.767	174.655	1.377.870	1.363.103
Kapelle	626.775	12.882	6.899	81.592	715.266	708.367
Middelburg	2.358.047	48.964	26.222	310.129	2.694.398	2.668.176
Noord-Beveland	316.879	7.581	4.060	48.017	368.956	364.896
Reimerswaal	1.203.579	22.896	12.262	145.019	1.360.860	1.348.598
Schouwen-Duiveland	1.488.791	34.065	18.243	215.761	1.722.795	1.704.552
Sluis	962.980	23.166	12.406	146.729	1.122.115	1.109.709
Terneuzen	2.429.553	54.463	29.167	344.959	2.803.679	2.774.512
Tholen	1.306.939	26.085	13.969	165.218	1.486.126	1.472.157
Veere	983.853	21.953	11.757	139.046	1.134.656	1.122.899
Vlissingen	2.000.092	44.358	23.755	280.955	2.304.802	2.281.047
Totaal	17.718.696	385.400	206.396	2.441.053	20.366.144	20.159.748

Gezien de datum van bestuurlijke besluitvorming (december 2022) is beoordeeld welke functies op een andere datum dan 1 januari 2023 kunnen worden ingevuld. Bij de fasering is rekening gehouden met onderstaande criteria en externe factoren:

- Krapte op de arbeidsmarkt mede in relatie tot specialistische functies.
- Doorlooptijd reguliere werving.
- Bedrijf kritische functies waarvoor (voorbereidende) wervingsactiviteiten plaatsvinden voor 1 januari 2023 om de continuïteit van de huidige werkzaamheden en bedrijfsvoering binnen de GGD te kunnen borgen.

- Functies die per 1 januari 2023 ingevuld kunnen worden door verlenging van tijdelijke contracten/ophoging (parttime) structurele contracten van reeds aanwezig personeel (dit om verloop en verlies van kennis en expertise te voorkomen). Ook zijn een paar functies reeds in 2022 ingevuld i.v.m. voortzetten/ borgen van kritische processen en onevenredige werkdruk op andere medewerkers. Voor wat betreft die laatste categorie is in deze begrotingswijziging vermeld dat “indien deze uitbreiding niet wordt gehonoreerd, moet worden bezien op welke wijze deze uitbreiding moet worden omgebogen” (financiën/ HRM/onderzoek publieke gezondheid).
- Voor het Leidinggevend kader is in 2022 gevraagd aan het bestuur om voortzetting en structurele inbedding van de huidige tijdelijke contracten teamregisseurs. Tevens starten werving MT leden en 2 nieuwe functies teamregisseurs met als doel invulling van deze laatste functies per 1 januari 2023. Dit om verlies van opgebouwde kennis/ sturing en onzekerheid bij de medewerkers in de organisatie te voorkomen. Kortom om de organisatie te kunnen blijven aansturen en perspectief te kunnen blijven bieden.
- Bepaalde functies zijn niet direct op 1 januari 2023 (volledig) in te vullen, maar vanuit de wet en met het oog op bestuurlijke risico's zijn wel werkzaamheden op dit terrein noodzakelijk en vanaf 1 januari wordt voorgesteld via externe inhuur (extern budget) in deze invulling te voorzien. Om die reden deze functies op 1 januari geplaatst. (o.a. Klachtenfunctionaris, functioneel beheer, medewerker informatieveiligheid en privacy, Concern Controller).

Dit leidt tot de volgende fasering wat betreft het invullen van de formatie:

	Som van FTE	Loonkosten 2023	Loonkosten 2024
structureel	23,83	1.972.191	2.129.315
bedrijfsvoering	8,24	641.220	675.088
Januari 2023	6,50	539.615	539.615
April 2023	1,74	101.605	135.473
leidinggevenden/ondersteuning directie	8,00	859.854	859.854
Januari 2023	8,00	859.854	859.854
primaire proces	7,59	471.117	594.373
Januari 2023	2,49	122.381	122.381
April 2023	4,80	338.220	450.959
Juli 2023	0,30	10.516	21.032
			179.394
incidenteel	2,00	134.546	179.394
bedrijfsvoering	2,00	134.546	179.394
April 2023	2,00	134.546	179.394
Eindtotaal	25,83	2.106.736	2.308.709

Het eindtotaal voor 2023 bij fasering is € 2.106.736. Voor 2024 wordt dan het jaarbedrag € 2.308.709 hoger namelijk € 2.308.709.

4. Bestuurlijke risico's

Het niet, niet tijdig of niet geheel instemmen met de voorliggende begrotingswijziging kent een aantal risico's. In de vorige paragrafen zijn risico's direct toewijsbaar aan primaire processen en bedrijfsvoering benoemd. In deze paragraaf worden de belangrijkste bestuurlijke risico's gedeeld onderverdeeld in: primaire proces, bedrijfsvoering, goed werkgeverschap en financieel. Dit kan een overlapping betekenen met voorgaande paragrafen.

Categorie	Risico	Mogelijke gevolgen
Primair proces	Niet goed en/of tijdig kunnen uitvoeren van wettelijke taken	<ul style="list-style-type: none"> - Negatief oordeel inspectie > verscherpt toezicht en mogelijk verplichte financiële impulsen ter verbetering - Gemeenten en ketenpartners worden minder goed geadviseerd over trends, ontwikkelingen, voorkomen gezondheidsschade, maatregelen en interventies - Het niet kunnen voldoen aan nieuwe wettelijke opgaven - Het niet kunnen blijven continueren van basis takenpakket. - Toename wachtlijsten (bijvoorbeeld bij Seksuele Gezondheid en TBC)
Bedrijfsvoering	Niet meer voldoen aan wettelijke vereisten	<ul style="list-style-type: none"> - Op onderdelen niet voldoen aan (nieuwe) wettelijke verplichtingen (BIO, WOO, privacywetgeving, informatieveiligheid, Arbo wetgeving met mogelijk (financiële) claims/boetes tot gevolg - Geen sturing op (efficiënte) uitvoering taken, vanwege een te klein MT - Geen juiste route voor de afhandeling van klachten van Zeeuwse burgers. - Onder materiële wijzigingen bedrijfsvoering zijn aantal zaken als PM weergegeven in verband nog niet inzichtelijk zijn van de totaalkosten. M.n. implementatie nieuwe wetgevingen en implementatie managementvoorziening
Goed werkgeverschap	Onvoldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrek van personeel -> daling effectiviteit en motivatie bij rest van personeel - Gezien krappe arbeidsmarkt wordt aantrekken nieuw personeel moeilijk - Verder oplopen verzuim met hoger improductiviteit tot gevolg - Imago als goed werkgever wordt geschaad
Financieel	(Verdere verzwakking) financiële positie	<ul style="list-style-type: none"> - Dure ad hoc oplossingen -> incidentele hogere kosten - Niet kunnen opvangen toekomstige (exogene) ontwikkelingen - P&C cyclus niet (langer) voldoende in control met meer risico op onvoorspelbare financiële resultaten - Onvoldoende in control zijn heeft gevolgen voor de bestuurlijke rechtmatigheidsverantwoording vanaf 2023

1. Evaluatie hulpstructuren en impact op besturingsfilosofie en formatie

In dit hoofdstuk treft u een samenvatting van de evaluatie van de hulpstructuren (bijlage 1) die in 2020/2021 zijn ingericht voor een periode van twee jaar. In paragraaf 1.1 wordt de context van de hulpstructuren beschreven. In paragraaf 1.2 wordt aanleiding beschreven van het inrichten van de hulpstructuren volgend op de reorganisatie en het transitieproces naar zelforganisatie dat in 2015 in gang is gezet. In paragraaf 1.3 worden de belangrijkste conclusies uit de evaluatie weergegeven en in paragraaf 1.4 wat dit betekent voor de besturingsfilosofie en de formatie van het leidinggevend kader.

1.1. Context evaluatie hulpstructuren

Zoals aangegeven in het bestuurlijk overdrachtsdocument (Bestuurlijk overdrachtsdocument Algemeen Bestuur GGD Zeeland, April 2022: bijlage 5) dient in de huidige bestuursperiode enerzijds de organisatie-inrichting verder te worden doorontwikkeld en bestendigd en zal anderzijds de GGD verder in control worden gebracht, waaronder een formatieversterking op een aantal onderdelen. Dit is nodig om de GGD-organisatie toekomstbestendig en duurzaam financieel gezond te maken – passend bij de wettelijke en maatschappelijke (Zeeuwse) opgaven.

De evaluatie van de hulpstructuren, die in het tweede kwartaal van 2022 heeft plaatsgevonden, vormt een belangrijk onderdeel voor de doorontwikkeling van de organisatie-inrichting. De evaluatie onderstreept dat het hoog tijd is om de koers bij te stellen. De evaluatie levert ons de input voor de besturingsfilosofie en organisatie-inrichting en vormt daarmee de basis voor de 1^e begrotingswijziging 2023 voor het onderdeel dat betrekking heeft op het leidinggevend kader.

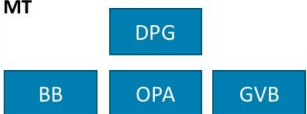
1.2. Inrichting hulpstructuren

In 2014 heeft de GGD Zeeland zichzelf ten doel gesteld om de Publieke Gezondheid te verbinden met het sociaal domein en om tegelijkertijd een bezuiniging te realiseren. Om beide doelstellingen te bereiken is in 2015, mede ingegeven door een bezuinigingsopgave, een transformatieproces ingezet richting zelforganiserende teams waarin de teams verantwoordelijkheid dienden te gaan dragen voor een geheel van samenhangende (operationele, management of regel) activiteiten die nodig zijn om hun specifieke dienst/taak te leveren aan de klant (burger, gemeente, ketenpartner etc.). Vanuit die gedachte is besloten een coördinerende (management) laag uit de organisatie te halen: eerst binnen het primaire proces en daarna ook binnen het bedrijfsbureau.

In de transitie naar zelforganisatie is, tussen 2015 en 2019, 10 fte aan coördinerende en/of leidinggevende functies vervallen: 5 fte in het primaire proces, 4 fte binnen het bedrijfsbureau als ook de functie van Manager Onderzoek, Programma's & Advies (OPA), 1 fte.

Tegelijkertijd zijn de ondersteunende functies vervallen binnen de JGZ en zijn deze taken bij de artsen en verpleegkundigen neergelegd.

Het besluit om zelforganisatie te introduceren heeft daarmee geleid tot een forse reductie in leidinggevend kader, waarbij de span of control (exclusief hulpstructuur en COVID-19) voor de DPG en de Manager Bedrijfsvoering (die dan de enige twee leidinggevende functies bekleden) ruim 150 medewerkers betreft.

2014	Na reorganisatie 2015		Voor start hulpstructuur 2020		Met hulpstructuur 2021	#
	MT 	4	MT 	3	MT 	4
	Middenkader • Hoofden bedrijfsbureau	4	Middenkader • Geen	0	Middenkader • Geen • Teamregisseurs (geen formeel leidinggevende)	(4)
13	Totaal leidinggevenden	8	Totaal leidinggevenden	3	Totaal leidinggevenden	4
+25	Span of control (SOC)	+ 40	SOC	+110	SOC incl. hulpstruct. & COVID	+80

*De formatie van de manager GVB (daarna AGZ) is in 2020 abusievelijk niet meegenomen in de begroting. Er werd destijds begroot op basis van bezetting in plaats van op basisformatie incl. vacatures.

Tijdens de COVID-19 pandemie is deze formatie weer tijdelijk toegevoegd aan het MT vanuit de Coronagelden om het MT te versterken. Voor de berekening van de span of control is in alle gevallen gerekend met + 330 medewerkers.

De in 2015 ingezette transitie naar zelforganisatie is in die tijd onvoldoende geïmplementeerd en begeleid richting de medewerkers en heeft niet gebracht wat toen was beoogd. In 2019 is geconstateerd dat medewerkers te maken hadden met:

- Gebrek aan duidelijkheid over rol, taken en bevoegdheden in teams (rolverdeling, mandaat en structuur);
- Gebrek aan heldere kaders, zoals begroting/budget, optimale grootte van een team, formatie en beslissingsbevoegdheid(structuur);
- Te grote afstand tussen het MT en de teams. Begin 2020 waren de DPG en de manager Bedrijfsbureau nog de enige twee leidinggevende functies binnen de totale GGD organisatie met ruim 300 medewerkers;
- Een organisatie die onvoldoende “in control” is: doelen zijn onvoldoende helder; monitoring van de voortgang hierin is niet ingericht en het is niet duidelijk wie mag beslissen om bij te sturen;
- Hoge werkdruk en een gemis aan duidelijkheid, besluitvorming, structuur en aandacht en erkenning voor hun werk.

Wat hebben we gedaan om het tij te keren?

De verbeterpunten die werden geconstateerd vroegen om veranderingen in de organisatie vanuit de behoefte aan meer aandacht, meer gestructureerde ondersteuning en extra (integrale) sturing voor teams. Dit heeft geleid tot een verandering van koers.

Door de DPG en manager Bedrijfsvoering is toen de notitie ‘Organisatie in ontwikkeling’ opgesteld. Naast dat deze notitie weer richting gaf op basis van een vastgestelde missie en visie, heeft het MT tevens besloten tot het inrichten van een tijdelijke hulpstructuur, bestaande uit:

- 4 teamregisseurs
- 1 manager JGZ/transitiemanager

De komst van de tijdelijke hulpstructuur betrof een tijdelijke constructie en financiering voor een periode van twee jaar, waarbij destijds is afgesproken dat de evaluatie in 2022 zou worden uitgevoerd, leidend tot een voorstel voor de gewenste organisatie inrichting met een duurzaam perspectief.

De organisatieontwikkeling is medio 2020 ingezet binnen de volgende context:

- Structurele bezuinigingen als gevolg van voornamelijk exogene factoren (minimaal 1,5 miljoen sinds 2011) grotendeels verklaarbaar vanuit het hanteren van de VZG-norm in relatie tot

loonkostenontwikkelingen en als gevolg van het vervallen van een leidinggevend (midden)kader bij de reorganisatie. AB en raden zijn eind 2021 geïnformeerd dat “de rek eruit is”.

- Complexere eisen t.a.v. zowel de primaire als ondersteunende processen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan (nieuwe) wet- en regelgeving op het gebied van AVG, dataveiligheid, complexer wordende milieuvraagstukken, voorbereiden Omgevingswet, nieuwe samenwerkingsverbanden in het sociaal domein, etc.;
- De COVID-19 pandemie (vanaf maart 2020) met daarin een essentiële rol en enorme belasting voor de GGD-organisatie.
- Structurele arbeidsmarktkrapte op de specialistische disciplines.

1.3. Evaluatie teamregisseurs

Rondom de voorgenomen besluitvorming van de tijdelijke hulpstructuren (MT 30 maart 2020) begon de COVID-19 crisis. Door de enorme druk op de GGD-organisatie startten de teamregisseurs pas later, namelijk begin 2021. Door COVID-19 vond alle inzet ook plaats op afstand, geen gemakkelijke start. De teamregisseurs hebben een rol vervuld in het aanbrengen van structuur, stellen van doelen, opstellen van een teamplan, inzicht geven in verschil tussen formatie/begroting en bezetting etc. De teamregisseurs hadden geen integrale verantwoordelijkheid en bevoegdheid t.o.v. de teams. Ze zijn begonnen in een coachende, ondersteunende rol.

De zelforganisatie en evaluatie hulpstructuren in een notendop

We hebben ook in 2022 nog te maken met de keuzes die zijn gemaakt bij de reorganisatie in 2015. Terugkijkend vanaf 2015 zien we dat een aantal factoren/keuzes niet hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van het zelf organiserend vermogen.

Bij de reorganisatie in 2015 zijn tegelijkertijd:

- Leidinggevendend weggehaald;
- Taken aan de teams toegevoegd op het gebied van HRM, Leren en ontwikkelen, Facilitair, Relatiebeheer en Kwaliteit;
- In een aantal teams ondersteunende functies weggehaald, waardoor er extra taken bij deze teams kwamen.

Feitelijk gezien zijn in 2015 een bezuiniging en de transitie naar zelforganisatie tegelijkertijd ingevoerd. Wanneer dit gepaard gaat met langere besluitvormingsprocessen als gevolg van onvoldoende duidelijke kaders en richtlijnen en ontbrekend leidinggevend kader dat knopen doorhakt, te veel onduidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden (wie doet nu wat) en onvoldoende stuurinformatie, dan neemt de druk op teams enorm toe. Met tot gevolg dat het werkplezier afneemt en een verslechterde teamdynamiek in sommige teams leidt tot minder effectiviteit en uiteindelijk ook tot uitval van medewerkers.

De aandacht voor de medewerkers is met de komst van de teamregisseurs sterk verbeterd. Met hun inzet zijn knelpunten opgepakt en is instrumentarium ontwikkeld met de teams. Dit betrof instrumenten en besluitvorming die randvoorwaardelijk zijn voor zelforganisatie.

Echter niet alle teams hebben een teamregisseur wegens een te grote span of control met vier teamregisseurs op de hele organisatie, maar de teams mét ondersteuning door teamregisseur geven aan dat de besluitvorming sneller verloopt, er meer structuur is aangebracht (o.a. in de overleggen), er meer ondersteuning is op (bedrijfsvoerings)taken die zij zelf minder goed beheersen en er meer aandacht voor de medewerkers is.

In praktijk bleek de rol voor de teamregisseur zelf toch ook lastig te vervullen. De (inhoudelijke) issues en verschillen aan dynamiek in de teams zijn te omvangrijk gebleken om goed op te kunnen volgen en monitoren bij een span of control van 60-75 personen (mede door het achterstallig onderhoud). Daarnaast bleek het ontbreken van leidinggevend mandaat een blokkade om besluitvorming te versnellen en om HR-issues (bijvoorbeeld in het functioneren van medewerkers) op te pakken op

individueel niveau. Deze twee laatste punten vormen een essentiële uitkomst voor de koerswijziging in besturingsfilosofie. Daarnaast hebben begin 2022 drie van de vier teamregisseurs de GGD verlaten voor een functie elders, waarmee de reeds opgebouwde kennis en kunde is komen te vervallen.

Gaat het nergens goed?

Jawel, voor een beperkt aantal teams - met duidelijk afgebakende taken, zelfstandig werkend en waar de effectiviteit en interne dynamiek van het team op orde was - heeft zelforganisatie meer focus op vakmanschap en ondernemerschap gebracht. Eerlijkheid gebied te zeggen dat deze teams al in hoge mate zelf organiserend waren. Maar ook bij deze teams bleek trage besluitvorming (het zelf geen knopen door kunnen hakken) vanwege ontbrekende kaders en mandaat, een struikelblok. Wat niet onvermeld mag blijven is het enorme verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers om hun taak in de Publieke Gezondheidszorg goed uit te voeren. De keerzijde hiervan is dat roofofbouw op de loer ligt. Dit hebben we de afgelopen jaren ook zien gebeuren. Vanuit goed werkgeverschap en continuïteit op de bedrijfsvoering gezien constateren we dat we te lang zijn doorgegaan met “meer doen met minder mensen”.

Het totale proces van “organisatie in ontwikkeling” heeft ons drie richtlijnen opgeleverd voor een toekomstbestendige inrichting van de GGD-organisatie. Dit vanuit enerzijds het perspectief van doelmatigheid van de organisatie en anderzijds het werkplezier van - en goed werkgeverschap richting - de medewerkers.

Behoeftte aan meer zicht en grip op resultaten vanuit het MT

Vanuit doelmatigheidsprincipe is er vanuit het MT meer behoefte aan grip op resultaatgericht werken en betere (integrale) sturing op de programmabegroting (inhoud, kwaliteit en geld). Binnen de teams is van nature een stevige focus op vakinhoud aanwezig. Sturen op doelmatigheid, integrale resultaten en effectieve samenwerking is niet vanzelfsprekend en vraagt om ondersteuning en sturing.

Veranderende rol teamregisseur

De Teamregisseurs zijn van belangrijke waarde voor de teams gebleken in de aandacht voor de medewerkers, de ondersteuning bij de teams op praktische zaken en in de teamontwikkeling. Voor individuele aandacht en ontwikkeling is de huidige span of control te groot. Daarnaast hadden de teamregisseurs niet de bevoegdheid om besluiten te nemen en/of de sturing te geven die nodig was.

Gaandeweg 2021 en begin 2022 is meer duidelijk geworden dat de rol van Teamregisseurs diende te veranderen van een coachende rol naar een meer (proces)sturende en resultaatgerichte rol. Om dit effectief in te kunnen vullen is het nodig om een minder grote span of control te hebben per teamregisseur en voldoende mandaat. Dit mandaat betreft:

- (1) formeel mandaat bij besluitvorming
- (2) verantwoordelijkheid voor HR gerelateerde onderwerpen (o.a. verzuimbegeleiding, ontwikkeling en beoordeling van medewerkers).

Nb. deze lag tot op heden hoofdzakelijk bij het MT waardoor door een te grote span of control te weinig aandacht is uitgegaan naar de ondersteuning en sturing van medewerkers (zowel op individueel niveau als op (team) resultaten). Afhankelijk van de aard van de werkzaamheden is een span of control van 25-35 medewerkers gewenst.

Andere kijk op zelforganisatie

We zien dat zelforganisatie ons goede dingen gebracht heeft. De teams zijn op vakinhoud meer in de lead, maken met elkaar plannen en planningen en sommige medewerkers halen voldoening uit de verbreding van taken. Anderzijds zien we ook teams waar de zelforganisatie niet goed verloopt. De coaching heeft niet geleid tot structurele verbetering. Een groot aantal teams ervaart besluiteloosheid, een afstand tussen MT en henzelf, gebrek aan structuur, moeite met prioriteren en

het geven en ontvangen van feedback en minder werkplezier. Dit leidt in veel gevallen tot “minder handen aan het bed” terwijl we met de zelforganisatie het tegenovergestelde beoogden. Voor sturing op resultaat conform de programmabegroting en voldoen aan (een steeds complexer wordende) wet- en regelgeving op allerlei gebieden is ondersteuning aan de teams door middel van meer integrale sturing vereist. Zelforganisatie is geen doel op zich, de organisatie vraagt om een andere koers qua besturingsfilosofie.

1.4. Conclusie besturingsfilosofie en impact op formatie

Zelforganisatie heeft binnen GGD Zeeland niet geleid tot effectieve teams, die zich gezien en gewaardeerd voelen en met plezier in hun werk in staat zijn vraag- doel- en resultaatgericht te functioneren. We constateren dat de weg die we in 2015 zijn ingeslagen om aanpassing en een koersverandering vraagt.

De ingezette hulpstructuren laten zien dat teams zich met de aanstelling van teamregisseurs weer meer kunnen focussen op hun primaire vakinhoudelijke taken en dat de aandacht voor het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers en de aandacht voor verbinding in en tussen de teams weer in een opgaande lijn kan gaan. Tegelijkertijd is er extra (leidinggevende) capaciteit nodig om nog meer op resultaten te sturen en medewerkers en de organisatie duurzaam te ontwikkelen en de continuïteit te borgen. De inzet van de teamregisseurs willen we dan ook voortzetten waarbij twee voorwaarden belangrijk zijn:

- Een kleinere span of control per leidinggevende
- Leidinggevende taken bij de teamregisseur beleggen.

We willen onze besturingsfilosofie dan ook herzien, waarbij we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie blijven neerleggen waar dit kan. En tegelijkertijd de medewerkers en teams de benodigde ondersteuning willen bieden om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen, binnen de doelen van de GGD Zeeland organisatie. Meer grip en sturing op resultaatgericht werken om verder in control te komen is tevens noodzakelijk. Om dit te kunnen realiseren hebben we meer sturingscapaciteit nodig voor de komende jaren.

We realiseren een organisatie met drie lagen (in plaats van de huidige 2):

- Management Team
- Teamregisseurs
- Medewerkers

Dit vraagt voor de capaciteit van het MT en de teamregisseurs:

1. MT: tijdelijke uitbreiding MT (+2 fte) structureel invullen. De tijdelijke uitbreiding was deels als gevolg van Covid en deels vanuit hulpstructuren gerealiseerd.
2. Teamregisseurs: tijdelijke functie van teamregisseur structureel invullen en versterken, zowel in aantal fte (passend bij een span of control van 25-35 medewerkers*) als qua inhoudelijke verantwoordelijkheid (leidinggevende mandaat).

* Binnen de JGZ is de span of control (excl. MT leden) 1 op 50 medewerkers vanwege de meer uniforme processen.

De inzet van de teamregisseurs zal worden aangepast aan wat nodig is in de verschillende teams.

In deze veranderende kijk op zelforganisatie staat GGD Zeeland niet alleen, het is een beweging die nu bij diverse GGD'en en bij andere (overheids)organisaties gaande is.

Wat niet verandert is ons vertrouwen in de deskundigheid en ervaring van onze professionals op de vakinhoud. Dit is en blijft binnen de geldende kaders het uitgangspunt voor ons denken en doen.

Onze professionals vormen met hun specialistische kennis van (preventieve) gezondheid het kloppend hart om de 13 Zeeuwse gemeenten in hun taken en ambities op volksgezondheid te stimuleren en ondersteunen.

Impact op formatie

Gezien de span of control wordt de volgende wijziging in het leidinggevend kader voorgesteld (de functies die in de hulpstructuur zijn opgenomen zijn cursief weergegeven in de huidige situatie).

NB: De Manager AGZ (1,0) fte is tot op heden vanuit COVID-gelden gefinancierd.

Onderdeel	Huidig	fte	Gewenst	fte
MT	DPG	0,80	DPG	0,80
	Manager Bedrijfsbureau	1,00	Manager Bedrijfsbureau	1,00
	<i>Manager JGZ/ Transitie manager.</i>	1,00	Manager JGZ	1,00
	Manager AGZ (tijdelijk COVID)	1,00	Manager AGZ	1,00
	Totaal structureel	1,80	Totaal structureel	3,80
	<i>Totaal incidenteel</i>	<i>2,00</i>		
Midden-kader	<i>Teamregisseur JGZ</i>	2,00	Teamregisseur JGZ	3,00
	<i>Teamregisseur AGZ</i>	1,00	Teamregisseur AGZ	2,00
	<i>Teamregisseur algemeen</i>	1,00	Teamregisseur Bedrijfsbureau	1,00
	Totaal structureel	0,00	Totaal structureel	6,00
	<i>Totaal incidenteel</i>	4,00		
	Totaal structureel	1,80	Totaal structureel	9,80
	<i>Totaal incidenteel</i>	6,00		

Samenvatting formatie-uitbreiding leidinggevenden/ondersteuning directie

Concreet leidt dit tot de volgende structurele formatie-uitbreiding:

NR	Team	Functie	fte structureel
1	Managementteam	Manager JGZ	1,00
2	Managementteam	Manager AGZ	1,00
3	Middenkader	Teamregisseur JGZ	3,00
4	Middenkader	Teamregisseur AGZ	2,00
5	Middenkader	Teamregisseur Bedrijfsbureau	1,00
Totaal			8,00

Van de uitbreiding zoals hierboven genoemd is 5,0 fte nu al onderdeel van de tijdelijke hulpstructuur:

- Manager JGZ (1,0)
- Teamregisseurs (4,0)

2. Versterking primaire proces en bedrijfsvoering en impact op formatie

In dit hoofdstuk wordt weergegeven op welke (wettelijke) taken er versterking benodigd is en waarom. Dit wordt in paragraaf 2.1 uitgewerkt voor het primaire proces en in paragraaf 2.2. voor de bedrijfsvoering en staf (overhead). In hoofdstuk 5 wordt de financiële impact hiervan uitgewerkt.

2.1. Versterking primaire proces en impact op formatie

In deze paragraaf wordt de benodigde versterking van de taken in het primaire proces voor de Algemene Gezondheidszorg (AGZ) toegelicht. De teams binnen AGZ voeren zowel wettelijke taken als extra taken uit. Deze extra taken bestaan uit markttaken, declarabele zorgkosten en gesubsidieerde projecten (bijvoorbeeld verkoop vaccinaties, uitvoeren van audits & inspecties, begeleiden en voorlichten van kwetsbare doelgroepen, röntgen screening etc.). Deze leveren aanvullende inkomsten op en maken de teams robuuster. Het stoppen van deze taken zal dus direct gevolg hebben voor de teams maar ook voor de bedrijfsvoering. Immers een deel van deze extra inkomsten wordt ingezet voor de uitvoering van de taken van bedrijfsvoering. Het stoppen van deze taken levert een tekort bij bedrijfsvoering en voor de teams bij AGZ heeft het tot gevolg dat zij nog kleiner en kwetsbaarder worden met risico's voor de continuïteit. Daarbovenop levert stoppen met de extra taken frictiekosten op.

Taken t.a.v. Publieke Gezondheid

Er is formatie-versterking benodigd voor de volgende onderdelen:

Beleidsadvies AGZ

Onder het cluster Algemene Gezondheidszorg (AGZ) vallen 13 verschillende disciplines met elk hun eigen werkterrein. Voor AGZ is geen beleidsadviseur opgenomen in de formatie. Hierdoor hebben we geen capaciteit om landelijke kwaliteitsrichtlijnen tijdig en adequaat te implementeren, (bij)scholing waar nodig te organiseren en kennis up to date te houden. Daarnaast kunnen we speerpunten als gezonde leefomgeving, (mentale) gezondheid, preventieve leefstijl interventies m.b.t. roken, voeding en beweging onvoldoende uitwerken naar de Zeeuwse schaal en praktijk.

Enkele concrete voorbeelden van onderwerpen die om beleidsaandacht vragen zijn de vertaling van de consequenties van de Landelijke Functionaliteit Infectieziekte (LFI) naar ons team IZB; het uitwerken van taakdifferentiatie binnen de organisatie in verband met het tekort aan artsen; de uitbreiding van het vaccinatiestelsel; het promoten van de ontwikkeling van digitale spreekuren; de voorbereiding op de komst van – en uitwerken van samenwerkingsopties met RUD en VRZ t.a.v. de omgevingswet; het uitwerken van bestuurlijke consequenties en risico's t.a.v. PFAS; het vormen van een bovenregionale samenwerking voor de Forensische Geneeskunde et cetera.

Zonder beleidsadvies bij AGZ zijn wij minder goed voorbereid op de nabije toekomst en zal de kwaliteit, synergie in de samenwerking en uitvoering van de wettelijke taken achteruitgaan.

Binnen AGZ kennen we momenteel de functie van adviseur innovatie en academisering. Per oktober gaat de adviseur innovatie en academisering uit dienst. Wij stellen voor deze formatie in te zetten voor de beleidsondersteuning van de AGZ teams.

- 1,0 fte (Beleids)Adviseur Publieke Gezondheid/AGZ (nr. 1)
- -0,65 fte Adviseur innovatie en academisering (nr. 2)

Infectieziektebestrijding:

In april 2021 heeft adviesbureau Berenschot (bijlage 4), op basis van een formatie- en taken & verantwoordelijkheden onderzoek, advies gegeven voor toevoeging van 1,0 fte Sociaal verpleegkundige en 0,5 fte Arts om aan de reguliere wettelijke taken te kunnen voldoen.

Dit jaar zijn we gestart met het project Versterking Infectieziektebestrijding waarmee we een impuls willen geven aan de kwantitatieve en kwalitatieve versterking & professionalisering van het team infectieziekte-bestrijding; het borgen van kennis en ervaring en een onderzoek naar mogelijke taakdifferentiatie om het tekort aan artsen en verpleegkundigen in deze regio (beter) op te kunnen vangen.

De ontwikkeling m.b.t. de pandemische paraatheid n.a.v. COVID-19 valt hierbij buiten scope. Dit wordt door VWS vastgesteld (de Landelijke Functionaliteit Infectieziekte LFI) en op basis daarvan kan in beeld worden gebracht wat dit voor de GGD in Zeeland betekent. Naar verwachting wordt dit in de 2^e helft van 2022 bekend.

- 1,0 fte Sociaal Verpleegkundige IZB (nr. 3)
- 0,5 fte Arts IZB (nr. 4)

Medische milieukunde:

Het werkveld van het team Medische Milieukunde (MMK) is divers en wordt complexer. Vanuit de politiek en de burgers is in toenemende mate aandacht voor de gevolgen van verontreiniging van bodem, water en/of lucht. Zeeland is (met industrie en kerncentrales, en vlak over de landsgrens in Antwerpen en Gent, plus vaarroute Westerschelde met gevaarlijke stoffen), na Rotterdam, het tweede risicogebied van Nederland. Dit vraagt naast de wettelijke taken (WPG) om meer aandacht voor milieu en gezondheid en specifieke kennis hierover. Tevens vragen thema's als de invoering van de omgevingswet en klimaatadaptatie om advies over gezondheidsrisico's. Ook het Verwey Jonker Instituut heeft het signaal (rapport Versterking van de publieke gezondheid, juni 2021) afgegeven om MMK te versterken.

In de landelijke benchmark staat Zeeland met 1,89 fte, onderaan wat formatie betreft. De continuïteit van het team staat onder druk, zeker als er een opschaling i.v.m. met een ramp of incident met mogelijk grote politieke impact en maatschappelijke onrust nodig is. Een recent voorbeeld is het aantal vragen die gesteld zijn aan de GGD rondom PFAS; hiermee wordt een beroep op de organisatie gedaan, waarop de huidige bezetting onvoldoende is toegerust. Daarnaast zien we een toename in vragen van de burgers i.v.m. (acute) gezondheidsbedreigende situaties. Door het onvoldoende kunnen opbouwen, onderhouden van het netwerk (van o.a. milieuambtenaren van gemeenten) en inbrengen van kennis worden regionale ontwikkelingen onvoldoende in kaart gebracht en krijgen gezondheidsthema's zoals luchtverontreiniging, houtrook en binnenmilieu minder aandacht. Hierdoor is er minder ruimte voor (proactieve) beleidsadvisering, preventie en voorlichtingsactiviteiten.

Naast boven genoemde taken zal de invoering van de omgevingswet per januari 2023 waarschijnlijk leiden tot meer adviesaanvragen vanuit gemeenten en burgers. Het team MMK kan deze vragen met de huidige formatie niet beantwoorden en daarmee niet voldoen aan de wensen en vraagstukken die bij gemeenten spelen.

Vanwege de hierboven genoemde taken en verantwoordelijkheden wordt de volgende uitbreiding gevraagd:

- 1,1 fte Adviseur milieu & gezondheid (nr. 5)
- 0,2 fte Sociaal Verpleegkundige (nr. 6)

Tuberculosebestrijding

In april 2021 heeft adviesbureau Berenschot (bijlage 4), op basis van een formatieonderzoek, het advies gegeven voor uitbreiding van de formatie met 1,17 fte (1x 0,5 fte en 1x 0,67 fte) Medisch

Technisch Medewerker (MTM) en 0,2 fte arts. De 0,67 fte is al een aantal jaren onderdeel van de bezetting maar niet meegenomen in begroting. Indien deze uitbreiding niet wordt gehonoreerd moet worden bezien op welke wijze deze lasten worden omgebogen.

Momenteel lopen we het risico dat we niet voldoen aan wettelijke taken door de achterstand die we hebben ten aanzien van de BCG (Bacillus Calmette-Guérin)-vaccinaties en het niet (tijdig) kunnen uitvoeren van Bron- en Contactonderzoek i.g.v. meldingen en/of van constatering van (latentie) TBC meldingen tijdens spreekuren. Tevens constateren we dat de werkzaamheden in het TBC team toenemen als gevolg van de instroom van migranten en asielzoekers. Door de huidige onderbezetting en onvoldoende doorstroom in de werkvoorraad wordt het risico op TBC (besmetting) groter.

In de huidige situatie zetten we de MRU bus (screening TBC) in bij een aantal penitentiaire inrichtingen, waarmee we inkomsten genereren. Dit betekent daardoor extra dekking voor overheadkosten/ personeelslasten en vermindering van gemeentelijke bijdragen. DJI (Dienst Justitiële instellingen) gaat over op een andere screeningsmethode waardoor voor hen de inzet van de MRU (deels) overbodig wordt. In de reguliere begroting 2023-2026 is dit verlies aan opbrengsten meegenomen, en vanaf 2023 wordt ter compensatie een structurele gemeentelijke bijdrage ontvangen. Er was nog geen rekening gehouden met de vermindering van personeelslasten voor de screening van TBC. In deze begrotingswijziging zijn de lagere personeelslasten (als negatieve post) van 0,33 fte verwerkt.

- 1,17 fte Medisch Technisch medewerker (nr. 7)
- 0,2 fte Arts (nr. 8)
- -0.33 fte Chauffeur MRU (nr. 9)

Seksuele gezondheid

De huidige formatie geeft onvoldoende ruimte voor het uitvoeren van de preventieve wettelijke taken zoals surveillance/onderzoek; spreekuren ter voorkoming en behandeling SOA's (waardoor er wachtlijsten ontstaan); voorlichting aan risicogroepen en outbreak- en vangnettaken. Wat de laatstgenoemde taken betreft, wordt het team seksuele gezondheid regelmatig ingezet bij infectieziekte-uitbraken, zoals de recente uitbraak van het apenpokkenvirus (testen, diagnosticeren en vaccineren). Een ander voorbeeld hiervan is de inzet (voorlichting, SOA testen en behandeling) bij asielzoekers die in een noodopvang verblijven. Met de huidige bezetting kunnen we, mede door onvoorziene gebeurtenissen zoals hierboven genoemd, onvoldoende opvolging geven aan (het voorkomen van) gezondheidsklachten door SOA's, waardoor zorgkosten hoger worden en de risico's op verdere verspreiding toenemen. Door minder inzet op gespreksvoering en voorlichting aan risicogroepen, neemt het risico op ongewenste zwangerschappen en grensoverschrijdend gedrag & seksueel geweld toe. Om deze risico's te voorkomen is op onderstaande functies meer formatie nodig.

- 0,2 fte Arts (nr. 10)
- 0,3 fte Verpleegkundig specialist (nr. 11)
- 0,2 fte Procesondersteuner (nr. 12)

Onderzoek Publieke Gezondheid

Onderzoek vormt de basis van een goed advies aan gemeenten op welke gezondheidsaspecten in te zetten in Zeeland, een gemeente of wijk. De gezondheidsmonitors vormen hiervoor de basis. De epidemiologen zetten deze monitors uit, verwerken de data, duiden en presenteren de resultaten. Daarnaast leveren de epidemiologen cijfers/data aan voor rapportages, projecten, gemeentelijke nota's en voor preventieplannen. Er is op basis van de huidige bezetting onvoldoende formatie om in te gaan op analyseverzoeken en duiding van regio-/wijkbeelden van gemeenten die de basis moeten

vormen van de keuzes van gemeenten voor specifieke interventies; voor de monitoring van ingezette interventies bij gemeenten en het onderhouden van contacten met kenniscentra; om expertise/advies te bieden over welke interventies/activiteiten het meeste effect (lees gezondheidswinst) opleveren; voor onderbouwing voor surveillance voor andere teams waaronder infectieziekten bestrijding. We leveren steeds meer in op expertise voor een discipline die met onderzoek aan de basis staat van wat wij doen.

In eerste kwartaal 2022 is al ingezet op een uitbreiding van 1 fte om de kwetsbaarheid op team Onderzoek te verminderen als ook de werkdruk. Indien deze uitbreiding niet wordt gehonoreerd moet worden bezien op welke wijze deze lasten worden omgebogen.

De inzet van de epidemiologen is bij COVID-19 (maar ook bij andere uitbraken van infectieziekten zoals recent de apenpokken) essentieel om het beeld van de situatie in Zeeland te duiden om daar vervolgens de adequate interventies voor in te zetten. Goede duiding van cijfers en data en het maken van prognoses zijn ook belangrijk gebleken voor het managen van de zorg in Zeeland tijdens COVID. Hiervoor is ook extra capaciteit ingezet vanuit COVID-19 financiering door VWS.

- 2,0 fte Epidemioloog (nr. 13)

Technische Hygiënezorg

De inkomsten uit marktaken dekken ruimschoots de formatie (2 fte) die we tevens (voor ca. 0.6 fte) inzetten voor de wettelijke taken. Om aan de vraag uit de markt (scheepsinspecties, audits van instellingen, scholingen) te kunnen voldoen en deze uit te breiden naar andere kwetsbare doelgroepen (zoals bijv. gehandicaptenzorg), is het nodig om de formatie uit te breiden.

Niet investeren in (groei van) onze marktaken en in de kwaliteit en beheer van dienstverlening brengt verlies aan expertise. De expertise die we inzetten met de deskundigen infectieziektebestrijding komt ten goede aan de uitvoering van onze wettelijke taken en draagt bij aan de dekking op onze overheadkosten. De inzet van de extra 0,7 fte levert vanuit ervaring 15.000 euro meer op dan de geschatte loonkosten van de 0,7 fte. Per saldo is 15.000 als meeropbrengst geraamd.

- 0,7 fte Deskundige Infectiepreventie (nr. 14)

Samenvatting formatie-uitbreiding primaire proces

Concreet leidt dit tot de volgende formatie-uitbreiding:

Nr.	Team	Functie	fte structureel
1	Team Onderzoek & advies	Beleidsadviseur AGZ	1,00
2	Team Onderzoek & advies	Adviseur Innovatie & Academisering	-0,65
3	Team infectieziektebestrijding	Sociaal Verpleegkundige	1,00
4	Team infectieziektebestrijding	Arts	0,50
5	Medische milieukunde	Adviseur Milieu en gezondheid	1,10
6	Medische milieukunde	Sociaal Verpleegkundige MMK	0,20
7	TBC bestrijding	Medisch Technisch medewerker	1,17
8	TBC bestrijding	Arts	0,20
9	TBC bestrijding	Chauffeur MRU	-0,33
10	Seksuele Gezondheid	Arts	0,20
11	Seksuele Gezondheid	Verpleegkundig specialist	0,30
12	Seksuele Gezondheid	Procesondersteuner	0,20
13	Team Onderzoek & advies	Epidemioloog	2,00
14	Technische Hygiënezorg (THZ)	Deskundige Infectiepreventie	0,70
	TOTAAL		7,59

2.2. Versterking bedrijfsvoering & Ondersteuning Bestuur en Directie en impact op formatie

Bedrijfsvoering heeft een belangrijke invloed op de effectiviteit van de primaire processen (en ondersteuning daarvan) en op de uitvoering van diverse wettelijke verplichtingen. Er is een situatie ontstaan binnen bedrijfsvoering waar sprake is van onvoldoende capaciteit om hieraan te voldoen. Dit heeft tot gevolg dat in de dagelijkse uitvoering er taken vertraagd of niet worden uitgevoerd die direct gevolgen hebben voor het primaire proces en de productie, naast wettelijke verplichtingen. Bijvoorbeeld de salarisadministratie en aanstellingen bij HRM of ICT problemen op onze systemen met gevolgen voor de productie in het primaire proces of gevolgen voor de privacy regelgeving (AVG). Dit is structureel van aard waardoor ingrijpen noodzakelijk is voor de continuïteit op een aantal processen. Op basis van een analyse van de processen van de afgelopen jaren constateren we de volgende punten:

- Zelforganisatie heeft geleid tot het verleggen van voorheen managementactiviteiten naar ondersteunende teams bij bedrijfsvoering;
- In het verlengde daarvan is onvoldoende aandacht geweest voor formatie en bezetting in relatie tot benodigde capaciteit en de financiële vertaling daarvan;
- Mede als gevolg van COVID-19 zijn (bedrijfsvoering)zaken op achterstand geraakt;
- Het management is onvoldoende in staat om sturing te geven op resultaat en de nodige aandacht te geven aan medewerkers vanwege de te grote span of control;
- Bedrijfsvoering is ingezet op continuïteit van de dienstverlening en niet op verbetering daarvan, waarbij nieuwe ontwikkelingen niet/onvoldoende zijn gevolgd;
- HRM onderwerpen zoals strategische personeelsplanning – duurzame inzetbaarheid – medewerker tevredenheid en betrokkenheid- en preventietaken hebben vanwege een krapte bij HRM geen of onvoldoende aandacht gehad;
- Informatievoorziening staat grotendeels in de kinderschoenen en moet worden opgepakt. Dit heeft ook gevolgen voor betrouwbare en juiste informatieverstrekking richting de partners, waaronder gemeenten.

De uitvoering van de P&C cyclus staat onder druk en daarmee het tijdig kunnen leveren van kwaliteit. Deze P&C cyclus is niet (langer) voldoende in control met meer risico op onvoorspelbare financiële resultaten.

Het onderzoeken van de samenwerking met VRZ en RUD is pas zinvol indien de minimale basis op orde is. Daarna kan worden gezien of er mogelijkheden zijn om de kwetsbaarheid verder te verminderen of de kwaliteit te verhogen en te bezien op welke wijze in de toekomst minder meerkosten mogelijk zijn door samen te werken.

Taken t.a.v. bedrijfsvoering & staf

Er is formatie-uitbreiding benodigd voor de volgende onderdelen:

Inkoop

De diversiteit aan disciplines (en ook contracten en licenties) binnen de GGD heeft ook zijn weerslag op het contractbeheer. De inkoopfunctie is momenteel extern belegd (Stichting Inkoop bureau West Brabant) voor twee dagdelen per week (0,44 fte, voor 75.000 euro opgenomen in de begroting loonkosten). De beschikbare tijd is structureel te beperkt gebleken om de werkzaamheden op inkoop en ook contractbeheer en aanbestedingen te kunnen doen. Tegen geringe meerkosten (12.000) is aanstelling van een full time inkoper mogelijk, waardoor de volledige inkoopwerkzaamheden kunnen worden uitgevoerd en het risico op onrechtmatige/ ondoelmatige aanbestedingen en inkopen sterk wordt gereduceerd. Per saldo gaat het dan om een uitbreiding van 0.56 fte.

- 0,56 fte Inkoopadvies (nr. 1)

Financiën

Financiën met als taken de totale P&C cyclus, proces-, en kostenbeheersing is te kwetsbaar geworden. In de formatie is voor financiële adviestaken 1 fte beschikbaar. Onvoldoende voor de dagelijkse werkzaamheden maar zeker ook te beperkt om externe financiële ontwikkelingen te vertalen naar bedrijfsvoering. Daardoor staat kwaliteit van werkzaamheden onder druk en is in het geval van afwezigheid van de betreffende medewerker geen capaciteit beschikbaar om werkzaamheden uit te voeren. Dit levert risico's op voor wat betreft het in control zijn/ blijven van de organisatie (voorspelbaar zijn richting de deelnemende gemeenten) en voor wat betreft tijdige oplevering van kwalitatief goede P&C documenten. In het voorjaar 2022 is ingezet op een uitbreiding van 0,67 fte om de kwetsbaarheid op financiën te verminderen en de werkdruk voor de betreffende medewerker te verminderen. Indien deze uitbreiding niet structureel wordt gehonoreerd moet worden bezien op welke wijze deze lasten worden omgebogen.

- 0,67 fte Financieel beleidsmedewerker (nr. 2)

HRM advies

Op dit moment is de bezetting van HR-adviseurs 2,36 fte op 320 medewerkers (circa 200 fte). Dit komt neer op een ratio van 1 op 84,75 fte. De HR adviseurs hebben een brede scope in vergelijking tot de landelijke benchmark (1 op 67 fte), zeker wanneer gekeken wordt naar de context en de grootte van de organisatie. De formatie HR-adviseurs is 1,45 fte. Dit is onvoldoende toereikend. Daarnaast is extra beroep gedaan op HRM adviseurs vanwege het door zelforganisatie wegvallen van taken die voorheen bij leidinggevendenden belegd waren. Een van de effecten is het ontbreken van beleid rondom HR-thema's en organisatievraagstukken. Voorbeelden zijn de basisadministratie en processen, HR gesprekscyclus, maar ook de vertaling van onderwerpen zoals strategische personeelsplanning. In 1-9-2019 is ingezet op een uitbreiding van 0,91 fte om de kwetsbaarheid op HR te verminderen als ook de werkdruk. Indien deze uitbreiding niet structureel wordt gehonoreerd moet worden bezien op welke wijze deze lasten worden omgebogen.

HRM medewerker

De (personeels- en salaris)administratie wordt momenteel uitgevoerd door 3 medewerkers (2,09 fte), waar in werkelijkheid 1,42 fte (2 medewerkers) zijn begroot. Salarisverwerking wordt uitgevoerd door externe partnerorganisatie IJK. Doordat bij uitval- en ziekte direct een continuïteitsvraagstuk ontstond, werd extra inzet noodzakelijk en heeft aanstelling van de 3e medewerker per 01-11-2019 plaatsgevonden. Een complicerende factor is dat binnen GGD Zeeland twee Cao's actief zijn, welke beide nauwkeurig gevolgd moeten worden (SGO en VVT). Indien deze uitbreiding niet structureel wordt gehonoreerd moet worden bezien op welke wijze deze lasten worden omgebogen.

Preventiemedewerker

In artikel 13 van de Arbowet is bepaald dat de werkgever één of meer deskundige werknemers (preventiemedewerkers) aan moet stellen om de werkgever te ondersteunen bij het naleven van de Arbowet. De preventiemedewerker heeft in ieder geval 3 wettelijke taken:

- Het ondersteunen van de werkgever om optimale arbeidsomstandigheden te realiseren. Dit gebeurt via de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).
- Het adviseren en nauw samenwerken met de Arbo-deskundigen en de ondernemingsraad (OR) / personeelsvertegenwoordiging over de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandighedenbeleid.
- Het (mede) uitvoeren van Arbo-maatregelen.

In 2022 is een onderzoek (bijlage 6) uitgevoerd naar uitvoering van taken van de preventiemedewerker en de gewenste invulling bij GGD Zeeland. Op basis van dit onderzoek is een

uren inzet onderbouwd van 16 uur per week. Deze uren zijn niet opgenomen in de formatieberekeningen waardoor uitbreiding noodzakelijk is. Indien deze uren niet structureel bij een medewerker worden belegd, ontstaat het risico dat de wetgeving niet wordt nageleefd, dat onveilige arbeidssituaties ontstaan voor medewerkers met verder claims/ boetes voor de werkgever (door de arbeidsinspectie) tot gevolg. Dit heeft een negatieve uitstraling voor GGD.

- 0,91 fte HRM Advies (nr. 3)
- 0,67 fte HRM Medewerker (nr. 4)
- 0,44 fte Preventiemedewerker (nr. 5)

Informatieveiligheid en privacy

De omgang met persoonsgegevens brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. De richtlijnen rondom privacy worden steeds complexer. Dit komt onder andere door de gegevensuitwisseling met (keten)partners, de technische mogelijkheden, het gebruik van big en open data voor dienstverlening en veranderende privacywetgeving. Vooral voor de GGD, als organisatie waarin medische gegevens worden verwerkt, is privacy en informatieveiligheid van belang. Op zowel de techniek als de organisatie moeten voortdurend aanpassingen worden doorgevoerd. Hierop is controle door de Autoriteit Persoonsgegevens met risico op boetes en negatieve publiciteit tot gevolg.

Technische aanpassingen

De afgelopen twee jaren is geïnvesteerd in de techniek met de vervanging van het ICT- netwerk waardoor deze weer actueel is en voldoet aan technische beveiligingseisen.

Organisatie

De organisatorische beveiligingsmaatregelen moeten verder op orde worden gebracht. Dat heeft onder andere te maken met de eisen die gesteld worden vanuit wetgeving. Daarin zijn een tweetal functies noodzakelijk in de uitvoering van wetgeving namelijk Privacy Officer en Functionaris Gegevens bescherming. Zowel de Privacy Officer als de Functionaris Gegevensbescherming functioneren in een complex werkveld waarin kennis noodzakelijk is van privacy wet – en regelgeving. De Privacy Officer richt zich voornamelijk op de interne organisatie en de beheersing daarvan. De Functionaris Gegevens bescherming richt zich voornamelijk op het toezicht en de naleving van wet- en regelgeving. De taken van zowel de Privacy Officer als Functionaris Gegevens bescherming zijn de afgelopen jaren zeer beperkt uitgevoerd. Vanwege de toenemende complexiteit (waaronder het verwerken van medische gegevens) en is specialistische kennis vereisd. Deze is nu niet beschikbaar voor de functie van Privacy Officer. Op basis van ervaring cijfers bij vergelijkbare organisaties is 0.5 fte Privacy Officer noodzakelijk

- 0,50 fte Privacy Officer (nr. 6)

De functie van Functionaris Gegevens bescherming heeft voornamelijk een toezichthoudende rol. Vanuit de complexiteit rondom medische gegevens zien we dat organisaties gebruik maken van externe dienstverlening in plaats van het inbesteden van een FG dienstverlening. Het inhuren is dan logisch en op basis daarvan is bij de materiele begroting een bedrag van 50.000 euro opgenomen.

Functioneel beheer

Functioneel beheer is verantwoordelijk voor de werking van de informatiesystemen en het genereren van stuur- en managementinformatie voor de organisatie. De huidige formatie is inzetbaar op het beheer van drie grote bedrijfsapplicaties (Jeugdgezondheidszorg, Personeelsadministratie en de financiële administratie). Ook hier zorgt de diversiteit van disciplines

binnen de GGD voor een veelheid aan systemen. Voor 58 applicaties (variërend van weinig gebruikers tot een grote groep van gebruikers (>50 medewerkers)) is 2,96 fte aan formatie inzetbaar. Voor actief onderhoud, snelheid bij productieverstoringen en de informatievoorziening/sturingsinformatie is dit ontoereikend. Op beheer en op informatiemanagement is versterking nodig. Risico's zijn gelegen in systemen die niet zijn aangepast op wet- & regelgeving, productieverlies bij slecht of niet werkende systemen en ontbreken van stuurinformatie om resultaten en efficiency in de organisatie bij te sturen, maar ook in het verstrekken van betrouwbare verantwoordings- en bestuurlijke informatie aan onze partners. Om de kwetsbaarheid op functioneel beheer te op te lossen, is uitbreiding op zowel operationeel als tactisch niveau noodzakelijk waarin 1 fte wordt ingezet op het beheer van applicaties en 1 fte wordt ingezet op het ontwikkelen van informatiestrategie en management informatievoorziening GGD breed.

- 1,0 fte Applicatiebeheerder (nr. 7)
- 1,0 fte Informatiestrategie (nr. 8)

Senior medewerker services en huisvesting

De senior medewerker huisvesting is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van alle gebouwen, het opstellen en uitvoeren van het meerjarig onderhoudsplan, het voorbereiden van de meerjarenbegroting, het uitvoeren en begeleiden van verschillende projecten. Huidige formatie voor senior medewerker services en huisvesting is 0.7 fte. Deze omvang is te beperkt waardoor bij afwezigheid direct een continuïteitvraagstuk in dienstverlening en aansturing ontstaat. Daarnaast is het aantal locaties (centrale locatie Westwal Goes en verschillende Consultatiebureau-locaties in Zeeland 38 totaal) zowel voor wat betreft complexiteit van vraagstukken als hoeveelheid aan werkzaamheden te groot waardoor structurele achterstanden zijn ontstaan op zowel operationele als tactische/ strategische vraagstukken.

- 0,80 fte Senior medewerker services en huisvesting (nr. 9)

Klachtenfunctionaris

In de WKKGZ (Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg) is vastgesteld dat iedere zorgaanbieder een onafhankelijke klachtenfunctionaris moet kunnen inzetten. De klachtenfunctionaris heeft binnen GGD Zeeland een breed en complex werkveld (Jeugd Gezondheid Zorg, Algemene Gezondheid Zorg, Bedrijfsvoering en Veilig Thuis) met diverse wet – en regelgeving. Van de klachtenfunctionaris wordt verwacht actuele kennis van wet – en regelgeving te hebben. In de huidige situatie is het takenpakket van de klachtenfunctionaris niet geformaliseerd. Dat betekent dat meerdere functionarissen ingezet kunnen worden in het geval van een klacht. Vanuit het oogpunt van herkenbaarheid – betrouwbaarheid – kwaliteit en ook continuïteit is het van belang dat deze taken geformaliseerd worden. Op basis van ervaringscijfers (intern als andere GGD-en) is gemiddelde inzet van 8 uur per week als basis.

- 0,22 fte Klachtenfunctionaris (nr. 10)

Projectleiding

Afgelopen jaren zijn door verschillende oorzaken een aantal projecten niet uitgevoerd of onderzocht op mogelijke (financiële) impact voor de organisatie. Daardoor is bedrijfsvoering op verschillende terreinen op achterstand geraakt en is een inhaalslag ingecalculeerd zodat we voldoen aan wet- en regelgeving en ook het mitigeren van risico's voldoende aandacht krijgt. De volgende projecten zijn hierbij minimaal maatgevend voor de inhaalslag:

- Verdere implementatie en naleving BIO- NEN normering
- Implementatie nieuwe archiefwet (inclusief de invoering van een DMS)

- Implementatie Wet Open Overheid
- Implementatie Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer
- Digitalisering facturatie en post
- Inrichting managementinformatie en implementatie digitaal platform

Om bovengenoemde projecten uit te voeren is (tijdelijke) projectleiding nodig. Vanwege de aard van de projecten is specifieke kennis vereist op wet- en regelgeving, ICT- techniek en informatievoorziening. De capaciteit daarvoor is niet beschikbaar. Het is niet exact te onderbouwen hoeveel capaciteit projectleiding nodig zal zijn. Op basis van ervaringscijfers bij vergelijkbare organisaties is het beeld dat voor de implementatie van de wet WOO 20 uur per week projectleiding nodig is voor de duur van 6 maanden. Gelet op de projectenlijst is de inschatting dat 2 fte projectleiding voor de duur van 2 jaar rand voorwaardelijk is om alle projecten uit te kunnen voeren.

- 2,00 fte Projectleiding (nr. 11)

Coördinator planning -front en backoffice

De teams planning – front en backoffice zijn verantwoordelijk voor de afhandeling van alle binnenkomende telefoonlijnen en planafspraken voor bezoeken aan de consultatiebureaus. Zowel de aard van de werkzaamheden als de dagelijkse operationele (plannings)vraagstukken die er spelen waarin knopen worden doorgemaakt maken dat teams daarin dagelijkse ondersteuning nodig hebben. Bij het ontbreken van deze ondersteuning is te weinig aandacht voor continuïteit- maar ook te weinig aandacht voor de kwaliteit van de uitvoering van werkzaamheden (die zeker voor de planning van alle afspraken binnen de JGZ grote impact hebben). Daarnaast is een kwaliteitsverbetering nodig op zowel de plannings- als de administratieve processen als ook de doorvertaling hiervan in de systemen. Deze capaciteit is niet structureel beschikbaar binnen de huidige formatie. Nb. het gaat hier niet om een leidinggevende functie.

- 1,00 fte Coördinator planning -front en backoffice (nr. 12)

Ondersteuning bestuur & directie

Bestuursadviseur

Een vlekkeloos bestuurlijk proces is de basis voor een goede en transparante samenwerking tussen bestuur, directie en gemeenten. De bestaande formatie van bestuursadviseur vraagt voor een juiste en tijdige uitvoering van hun taken om een uitbreiding van 0,3 fte.

- 0,30 fte Bestuursadviseur (nr. 13)

Relatiebeheer

Op dit moment is de inzet op relatiebeheer 1.89 fte, waar dat begroot stond op 2 fte. In de praktijk blijken de werkzaamheden ingevuld te kunnen worden door de huidige bezetting. Dit willen we formaliseren.

- -0.11 fte Relatiebeheer (nr. 14)

Concern control

De huidige bezetting op concern control is 0,22 fte. Daarnaast is nog 1 control adviseur werkzaam binnen de GGD. Deze totale controlformatie is bijzonder kwetsbaar mede gezien de wettelijke taken vanuit de rechtmatigheidsverantwoording die vanaf 2023 op ons afkomen, waarbij de verbijzonderde interne controles een grote rol spelen. Ook zijn meer toezichthoudende taken en doelmatigheidsonderzoeken nodig om als organisatie meer in control te komen en te blijven.

- 0.28 fte Concerncontroller (nr. 15)

Samenvatting formatie-uitbreiding bedrijfsvoering & ondersteuning bestuur & directie
Concreet leidt dit tot de volgende formatie-uitbreiding:

Nr.	Team	Functie	fte structureel	fte incidenteel
1	Facilitair & Huisvesting	Adviseur inkoop	0,56	
2	Financiën	Financieel beleidsmedewerker	0,67	
3	HRM	HRM advies	0,91	
4	HRM	HRM Medewerker	0,67	
5	HRM	Preventiemedewerker	0,44	
6	Team ondersteuning Bestuur & Directie	Medewerker Informatieveiligheid en privacy	0,50	
7	Functioneel Beheer	Applicatiebeheerder	1,00	
8	Functioneel Beheer	Informatiestrategie	1,00	
9	Facilitair & Huisvesting	Senior medewerker huisvesting	0,80	
10	Overhead	Klachtenfunctionaris	0,22	
11	Team ondersteuning Bestuur & Directie	Projectleiders		2,00
12	Team planning front- en backoffice	Coördinator planning front- en backoffice	1,00	
13	Team ondersteuning Bestuur & Directie	Bestuursadviseur	0,30	
14	Team ondersteuning Bestuur & Directie	Relatiebeheer	-0,11	
15	Team ondersteuning Bestuur & Directie	Concern controller	0,28	
	TOTAAL		8,24	2,00

2.3. Ouderschapsverlof, ziekteverzuim

Voor het goed kunnen functioneren van de organisatie is het noodzakelijk dat bij (langdurige) afwezigheid van capaciteit financiële middelen beschikbaar zijn om deze te kunnen vervangen. Door het ontbreken daarvan is het niet mogelijk om (wettelijke) taken uit te voeren en ontstaan achterstanden. Twee onderwerpen – ouderschapsverlof en ziekteverzuim worden in het navolgende uitgewerkt.

1. Ouderschapsverlof

Op basis van de jaren 2018 t/m 2021 levert de opname van ouderschapsverlof per jaar gemiddeld € 22.500 loonkosten compensatie op van medewerkers die dit verlof opnemen. De deelname aan ouderschapsverlof is gemiddeld 10 personen per jaar. De compensatie dekt 50% van de loonkosten per fte ouderschapsverlof. Concreet betekent dit dat voor de afwezigheid van 1 fte, 0.5 fte vervangen kan worden. Op basis van ervaringscijfers is gebleken dat de financiële compensatie te weinig is waardoor werkzaamheden o.a. op wettelijke taken niet uitgevoerd kunnen worden. Om basis-vervanging te garanderen wordt structureel een bijdrage van € 23.198 (prijsspeil 2023) gevraagd.

2. Ziekteverzuim langdurend (langer dan 6 weken)

Uitgangspunt binnen de GGD is dat ziekteverzuim tot 6 weken opgevangen wordt via de inzet van reguliere formatie. Concreet betekent deze afspraak dat werkzaamheden die niet uitgevoerd kunnen worden vanwege ziekte verdeeld worden binnen de teams. Daardoor wordt extra beroep gedaan op teams waardoor deze extra inzet niet langdurig kan plaatsvinden. Daarnaast zijn ook functies aanwezig, die vanwege de aard van het werk (specialistisch) en krappe formatie qua werkzaamheden niet door anderen opgevangen kunnen worden. Dit geldt ook ná de basis op orde brengen. Dat levert bij (langdurige) uitval direct continuïteit vraagstukken op en worden werkzaamheden niet uitgevoerd. Binnen de huidige begroting is geen financiële ruimte voor de inzet van vervanging bij langdurig verzuim. Op basis van ervaringscijfers is de volgende financiële ruimte noodzakelijk: € 326.312 waarvan 303.114 voor ziekteverzuim. Dit is voor ziekteverzuim ca 1,67 % van de totale loonsom. Hierbij is nog geen rekening gehouden met het huidige hoge ziekteverzuim. Door rapportage over vervanging bij ziekte (langdurig) wordt gezien (tijdens evaluatie 2024) of dit bedrag structureel nodig is. Vergelijkbaar met andere organisaties zoals onderwijsinstellingen is dit percentage niet hoog.

Nr.	Team	Functie	Bedrag structureel
1	GGD	Ouderschapsverlof	€ 23.198
2	GGD	Ziektevervanging langdurend	€ 303.114
Totaal			€ 326.312

3. Materiële wijzigingen

In dit hoofdstuk worden de structurele en incidentele materiële kosten toegelicht welke nodig zijn om de basis op orde te brengen. In paragraaf 3.1 is dit uitgewerkt voor het primaire proces en in paragraaf 3.2 voor de bedrijfsvoering. In paragraaf 3.3 wordt een toelichting gegeven op de wijze waarop het begrotingstekort zoals vermeld in de Programmabegroting 2023-2026 kan worden behandeld.

3.1. Primaire proces

Koppeling laboratoriumuitslagen aan registratiesysteem SG

Het laboratorium contract (dat tot maart 2023 loopt) dient opnieuw aanbesteed te worden. Onderdeel van de aanbesteding bestaat uit een lab-koppeling om de testresultaten direct te uploaden naar de patiëntendossiers in ons registratie/softwarestelsel SH Direct. Dit reduceert het aantal fouten en bespaart (correctie)tijd besparen.

1. € 9.000 incidenteel en jaarlijks/structureel € 6.700

Vervanging MRU-bus of vaste röntgenapparatuur

GGD Zeeland is in het bezit van een MRU-bus (in 2014 opgeleverd, met afschrijving van 10 jaar). Hiermee bezochten wij, tot begin dit jaar, de Penitentiaire Inrichting (PI) Torentijd in Middelburg en 5 PI's in Rotterdam, om de gedetineerden te screenen (door het nemen van een röntgenfoto), op een (latente) tbc-bacterie. Tevens gebruiken wij de MRU bus voor onze reguliere tbc-bestrijding (spreekuren Goes, Terneuzen, Vlissingen, AZC's en incidentele bezoeken aan scholen).

Momenteel dekken de ritten naar/bezoeken aan de PI's de afschrijvingskosten van de MRU bus, waardoor de gemeenten een relatief kleine bijdrage leveren aan de MRU bus.

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) heeft echter inmiddels besloten om vanaf 1 januari 2022 met een aantal PI's (met <100 longfoto's per jaar) van de MRU-screening over te gaan op IGRA (bloed)testen, waardoor een eventuele röntgen screening alleen nog nodig is als de uitkomst van de bloedtest duidt op een latente TBC.

Middelburg en 2 PI's in Rotterdam zijn al overgegaan naar IGRA (bloed)testen waardoor wij deze PI's niet meer hoeven te bezoeken. De vergoeding loopt echter nog wel door tot eind 2022.

Vanaf 2023 is het nog niet duidelijk wanneer de overige drie PI's in regio Rotterdam overgaan naar bloedtesten i.p.v. de röntgen screening. Ook is het niet duidelijk hoe lang de drie MRU-bussen van overige GGD-en in Nederland nog mee kunnen, qua afschrijving en of ze de steden nog in mogen rijden i.v.m. regelgeving milieuzones.

Om mee te kunnen bewegen met de ontwikkelingen die nu gaande zijn en een aanvulling vanuit gemeentelijke bijdrage te voorkomen, hebben we in 2023 te onderzoeken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat wij (GGD Zeeland en/of in REC ZeebraLim verband) de risicogroepen kunnen blijven screenen; de behandelingen van tuberculosepatiënten en LTBI kunnen blijven uitvoeren en alternatieve inkomstenbronnen kunnen exploreren.

We hebben dan ook te overwegen of en hoe lang we onze huidige MRU-bus nog kunnen gebruiken en/of deze te verkopen. Om vervolgens een keuze te maken voor herinvestering in een nieuwe bus/vrachtwagen of in vaste locaties, waarbij bouwkundige werkzaamheden om een gebouw geschikt te maken voor röntgenapparatuur noodzakelijk zullen zijn.

In verband met het uitwerken van een business-case is incidenteel naar schatting € 15.000 benodigd.

2. Business case MRU: € 15.000 incidenteel

Geautomatiseerd systeem voor jeugdgezondheidszorg (KD+ contract)

De JGZ maakt voor haar informatievoorziening gebruik van KD+. Deze informatievoorziening geeft o.a. inzage in gezondheid, ontwikkeling, groei en opvoeding van kinderen in de leeftijd tussen 0 en 12 jaar. De leverancier heeft een nieuw prijsmodel ontwikkeld dat is gebaseerd op basis van aantal actieve dossiers (1 kind = 1 dossier), met een basis-vergoeding voor beschikbaarheidstelling. Daarnaast is een (landelijke) vraag naar andere functionaliteit binnen de informatievoorziening gewenst. Deze twee ontwikkelingen zorgen voor een exogene toename van niet te beïnvloeden kosten op korte termijn.

3. KD+ contract € 33.000 structureel

FG Regiomanager

De inzet van Forensische geneeskundig artsen staat al jaren onder druk. In Zeeland is de urgentie op dit onderwerp landelijk gezien het hoogst met slechts nog één forensisch arts beschikbaar voor de regio Zeeland; in alle regio's spelen dezelfde problemen rondom roostering voor een 24/7 inzet van de artsen. De forensische geneeskundigen verlenen diensten voor gemeenten (lijkschouw), de politie en justitie (Medische Arrestanten Zorg, Forensisch Medisch Onderzoek bij zedendelicten, kindermishandeling en bloedproeven). We willen de krachten bundelen in onze politieregio (samen met GGD Brabant, een deel van GGD Hart voor Brabant) om maximale inzet met beperkte capaciteit te realiseren. De aan te stellen FG-regiomanager vervult een cruciale rol in het zorgdragen voor het borgen van continuïteit van dienstverlening aan politie, justitie en gemeenten; het monitoren van de naleving op de noodmaatregel (als tijdelijke oplossing voor capaciteitstekort aan FG artsen); het creëren van uniforme werkprocessen, tarieven en bekostiging en het in de eigen regio meewerken aan de invoering van landelijke projecten. Ons aandeel in de kosten van een regiomanager bedraagt 25% van de loonkosten: € 27.000.

4. Inhuur regiomanager FG: 28 uur/week met 25% aandeel in totale loonkosten, € 27.000 structureel.

Samenvatting materiële wijzigingen primaire proces

Concreet leidt dit tot de volgende materiële wijzigingen/investeringen:

Nr.	Team	Omschrijving	Bedrag incidenteel	Bedrag structureel
1	Seksuele Gezondheid	Koppeling laboratorium uitslagen aan registratiesysteem SG	€ 9.000	€ 6.700
2	TBC	Business case MRU	€ 15.000	
3	JGZ	KD + contract		€ 33.000
4	Forensische geneeskunde	FG regiomanager		€ 27.000
		Totaal	€ 24.000	€ 66.700

3.2. Bedrijfsvoering

In deze paragraaf worden de benodigde investeringen t.a.v. de bedrijfsvoering en overhead toegelicht.

- Implementatie WOO, WEP en WMEBV**

Op 1 mei 2022 is de Wet Open Overheid (WOO) in werking getreden. De wet is bedoeld om overheden en semioverheden transparanter te maken en moet ervoor zorgen dat overheidsinformatie beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren

is. Als de WOO van kracht wordt, vervangt deze de WOB (Wet Openbaarheid Bestuur). Het grote verschil tussen de WOO en de huidige WOB is de actieve openbaarmaking van 11 categorieën overheidsinformatie. Voor passieve openbaarmaking (openbaarmaking op verzoek) volgt de WOO vrijwel geheel de WOB.

De implementatie van de WOO is één onderdeel waarbij drie wetten in samenhang en projectmatig moeten worden geïmplementeerd. Naast de WOO betreft het de Wet Elektronische Publicaties (WEP) en de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (WMEBV). De drie wetten hebben onderling diverse raakvlakken.

Het is momenteel niet duidelijk wat de totale kosten zijn van de implementatie van deze wetten. Structurele kosten (capaciteit beheer) en ook incidentele lasten (het inventariseren, aanpassen en inrichten van processen voor onder andere actieve openbaarmaking, automatiseringskosten waaronder bedrijfsapplicaties, metadata, documentsjablonen aanpassen en anonimiseringssoftware, opleiding, communicatie en het inhuren van expertise en menskracht) zullen in beeld worden gebracht. Op basis daarvan zal een totaalraming worden gepresenteerd. Uiteraard wordt gebruik gemaakt van ervaringscijfers (en informatie/ kennis) bij andere organisaties die in een verder stadium zijn met de implementatie.

1. WOO, WEP en WMEBV: € P.M

- **Nieuwe archiefwet**

De oude Archiefwet wordt gemoderniseerd zodat deze volledig is toegespitst op het digitale tijdperk. Rijksoverheid, gemeenten en andere overheidsinstanties hebben daardoor voortaan nog maar tien in plaats van twintig jaar de tijd om belangrijke informatie over te brengen naar een archief. Hierdoor blijft het archief actueel, blijft cultureel erfgoed beter bewaard, zijn overheden transparanter en krijgen bijvoorbeeld onderzoekers en journalisten eerder toegang tot voor hen belangrijke gegevens. De inwerkingtreding van de wet is voorzien in 2024. De financiële consequenties van de nieuwe wetgeving zullen in beeld moeten worden gebracht.

2. Nieuwe archiefwet: € P.M

- **Hotspot Corona**

Hotspots' zijn gebeurtenissen waar het handelen van de overheid en de samenleving elkaar intens raken. Het gaat om gebeurtenissen die maatschappelijke beroering veroorzaken, van bijzondere betekenis zijn voor de inwoners en in de media veel aandacht hebben getrokken. Vanuit cultuur-historisch perspectief is het van belang om de archieven over hotspots veilig te stellen en te bewaren. De eerste stap is een verkennend onderzoek waarin beoordeeld moet worden welke relevante informatie rond het coronavirus in beheer is. Dit onderzoek en de vervolgstappen moet worden uitgevoerd aangezien deze informatie onder de Archiefwet valt.

3. Hotspot Corona: € P.M

- **Management informatievoorziening**

Goede managementinformatie, maandrapportages en KPI's zijn nodig voor een effectieve sturing van teams en de organisatie. Randvoorwaardelijk is het beschikbaar zijn van een digitaal informatieplatform op basis waarvan een management informatievoorziening geproduceerd kan worden. De huidige informatievoorziening binnen de GGD is gefragmenteerd en in verschillende vormen (geautomatiseerd en niet geautomatiseerd) beschikbaar. Een digitaal platform om management informatie te kunnen ontsluiten is niet beschikbaar. Zowel in de verwerking van – als het produceren van management informatie is deze situatie niet optimaal.

4. Management informatievoorziening: € P.M

- **BIO en NEN 7510**

Vanaf 1 januari 2019 is de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) van kracht. De BIO verhoogt de Informatieveiligheid bij alle bestuurslagen van de overheid. Dat is noodzakelijk, want in het digitale tijdperk werken ondernemers, burgers en overheden steeds vaker digitaal, waarbij zij in toenemende mate gevoelige en vertrouwelijke informatie delen. Naast BIO als normenkader worden sectoren die met gezondheidsinformatie werken gehouden aan het NEN 7510 normenkader. De norm NEN 7510 is toegesneden op informatiebeveiliging binnen de gezondheidszorg. Hieronder wordt verstaan het waarborgen van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van alle informatie ten behoeve van verantwoorde zorg voor patiënten. De normenkaders moeten getoetst worden in een zogenaamde 0-meting. Deze meting geeft inzicht in aan welke eisen wordt voldaan en ook aan welke eisen nog niet of onvoldoende wordt voldaan. Voor de nulmeting is € 10.000 incidenteel benodigd.

5. BIO en NEN 7510 0 meting: € 10.000 incidenteel en P.M voor structurele lasten

- **Overige materiële wijzigingen**

Uit nadere analyse van de primaire begroting 2023 blijkt dat er twee onderwerpen zijn die een financieel tekort presenteren. Deze tekorten zijn ontstaan door niet te beïnvloeden marktontwikkelingen zoals autonome prijsstijgingen, maar ook door niet uitstelbaar en onontkoombaar onderhoud van huisvesting.

De exploitatie en onderhoudsbijdrage aan de Stichting GGE (beheersstichting bedrijfsgebouw) laat de afgelopen jaren een stijging zien (2018 t/m 2021 resp. 182.000; 201.000; 215.000 en 227.000). In de primaire begroting 2023 is 189.150 opgenomen. Dit is volgens schatting nu voor 2023 € 37.850 incidenteel te laag begroot. In verband met het huisvestingsvraagstuk GGD – VRZ – RUD is de laatste jaren minimaal onderhoud uitgevoerd, maar in 2023 moet onontkoombaar en niet uitstelbaar onderhoud worden uitgevoerd om het gebouw in redelijke staat te laten zijn.

6. Exploitatie en onderhoudsbijdrage aan de Stichting GGE

Op basis van het contract voor mobiele telefonie is contractueel jaarlijks € 146.000 verschuldigd in plaats van € 130.550 in primaire begroting 2023. Structureel tekort € 15.450. De stijging van deze kosten is ontstaan vanwege niet te beïnvloeden prijsstijgingen.

7. Abonnementen mobiele telefonie

- **Informatieveiligheid en privacy**

Zoals in de paragraaf Versterking bedrijfsvoering & Ondersteuning Bestuur en Directie en impact op formatie is beschreven is de inzet van een Functionaris Gegevens Bescherming noodzakelijk. Vanwege de toezichthoudende rol en complicerende factor van de verwerking van medische gegevens wordt gekozen om deze dienstverlening extern in te huren. Op basis van ervaringscijfers is 50.000 euro nodig voor de inzet van een Functionaris Gegevensbescherming

8. € 50.000 inhuur (Functionaris Gegevensbescherming)

- **Hybride thuiswerkbeleid**

Met de coronapandemie heeft thuiswerken in Nederland een vlucht genomen. Bij GGD Zeeland was de norm: werk thuis, tenzij. Daardoor heeft de organisatie allerlei voorzieningen moeten treffen om daaraan te voldoen met als kader de Arbo-wetgeving. Om gestructureerd en volgens

een kader medewerkers te faciliteren is het thuiswerkbeleid opgesteld. Daarin is beschreven hoe we medewerkers faciliteren in het werken, thuis- en ook op kantoor. Het thuiswerkbeleid dat hiervoor is opgesteld is conform de regeling zoals die ook in de meeste gemeenten wordt gehanteerd. De noodzakelijke investering voor het thuiswerken waarin werkplekken voldoen aan de Arbo-eisen leidt tot een incidentele onttrekking in 2022 aan de algemene reserve van de GGD van € 122.500 (onder voorwaarde dat vanuit het jaarresultaat 2021 minimaal € 122.500 aan de algemene reserve toegevoegd wordt). De structurele lasten zijn jaarlijks € 10.400. Het uitgangspunt daarbij is een maximale vergoeding voor een thuiswerkplek van € 700 eenmaal per 7 jaar.

9. € 10.400 hybride thuiswerkbeleid

- **Voorziening vormen voor verlofsparen**

In de CAO gemeenten 2021/2022 en CAO VVT/ SGO is de mogelijkheid geboden aan het personeel om verlof te sparen van de 6 bovenwettelijke dagen die per persoon worden toegekend. Aangezien er bij verlofsparen sprake is van arbeidskosten gerelateerde verplichtingen die een niet voorspelbare opbouw en daarmee ook onvoorspelbare afbouw kennen dient een voorziening te worden gevormd minimaal vanaf 2022. De voorziening wordt bepaald naar de situatie per december 2022 en is nu nog moeilijk te schatten. Om die reden is PM opgenomen.

10. PM Voorziening vormen voor verlofsparen

Samenvatting materiële wijzigingen Bedrijfsvoering en overhead

NR	Omschrijving	Bedrag incidenteel	Bedrag structureel
1	Implementatie wet open overheid- wet elektronische publicaties en de wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer	P.M	P.M
2	Nieuwe archiefwet	P.M	P.M
3	Hotspot Corona	P.M	P.M
4	Management informatievoorziening	P.M	P.M
5	BIO en NEN 7510	€ 10.000	P.M
6	Exploitatie en onderhoudsbijdrage aan de Stichting GGE	€ 37.850	P.M
7	Abonnementen mobiele telefonie		€ 15.450
8	Functionaris Gegevensbescherming		€ 50.000
9	Hybride thuiswerkbeleid		€ 10.400
10	Voorziening vormen voor verlofsparen	P.M	P.M
	TOTAAL	€ 47.850	€ 75.850

3.3 Begrotingstekort Programmabegroting 2023-2026

In de programmabegroting 2023-2026 zijn volgende begrotingstekorten vermeld.

GGD	2023	2024	2025	2026
Resterend begrotingstekort GGD in deze Programma begroting		€ 117.741	€ 23.930	€ 19.405

In deze begrotingswijziging dragen we oplossingen aan voor de (meerjarige) tekorten.

De tekorten zijn veroorzaakt door:

1. De schommelingen in de kosten voor de 4-jaarlijkse Monitoren

Jaarlijks is in de begroting 2023 en verder € 30.000 opgenomen als structurele lasten voor de Jeugd Monitoren en volwassenen/ouderen Monitoren. De monitoren jeugd en volwassenen/ ouderen verschijnen met een cyclus van 4 jaar (2024, 2028 etc.). In de begroting 2024 is voor € 90.000 lasten monitoren opgenomen. Dus naast genoemde structurele last van € 30.000 een incidentele ophoging van €60.000. Dit incidentele bedrag maakt zoals eerder benoemd deel uit van het begrotingstekort van €118.000 van 2024.

2. Schommelingen in de afschrijvingslasten

De schommelingen ontstaan door de gehanteerde uitgangspunten in de begroting t.a.v. vervangingsinvesteringen. Deze uitgangspunten zijn:

- Vervangingsinvesteringen vinden plaats in het boekjaar (vanaf 1 januari) aansluitend op het laatste afschrijvingsjaar (dat eindigt op 31-12).
- Afschrijvingslasten starten per 1 januari in het boekjaar volgend op het jaar van investeren. Het gevolg van deze werkwijze is dat er "gaten" in de afschrijvingslasten ontstaan omdat in het jaar van vervanging de afschrijvingslasten nihil zijn. Dit maakt dat de situatie kan ontstaan dat 2023 en verder de afschrijvingslasten pieken vormen die niet (incidenteel) gedekt zijn.

Voorstel

Om geen verhoging van de gemeentelijke bijdragen te vragen voor het wegwerken van bovenstaande tekorten, stellen we voor:

- Vanaf 2023 het AB voor te stellen een bestemmingsreserve in te stellen voor de monitoren met een jaarlijkse structurele toevoeging van € 30.000 ten laste van een exploitatieresultaat.
- In 2024 incidenteel ten laste van de algemene reserve € 60.000 aan te wenden richting bestemmingsreserve.
- Het investerings- en afschrijvingsplan te herzien met aanpassing van bijbehorende verordeningen.

4. Administratieve wijzigingen

Gelijk met het organisatorisch ‘de basis op orde brengen’ is het voornemen om ook de administratieve basis verder op orde te maken. Dit vraagt om een aantal administratieve en budgettaire neutrale wijzigingen. De meesten hiervan hebben een wettelijke basis en/of betreffen het op een andere wijze alloceren van middelen. Tevens wordt er een aantal optimalisaties aangekondigd die geen impact hebben.

4.1 Administratieve mutaties

Het afgelopen jaar is vastgesteld op basis van de richtlijnen BBV de administratie anders te gaan inrichten. Het gaat hier om de volgende verschuivingen:

Personele kosten van Overhead naar WPG €680.212.

Het BBV schrijft voor dat kosten applicatiebeheerders en software voor een specifieke taak worden begroot en verantwoord op het betreffende taakveld. Daarmee moet een deel van de loonkosten van functioneel beheer toegerekend worden aan programma WPG.

Medewerker Front & backoffice: vervult een taak die zowel direct klantcontact behelst als een ondersteunende rol kent. Volgens BBV dient hier dan ook naar rato een uitsplitsing te worden gemaakt, dit komt neer op 1/3 overhead (tot nu toe volledig onder het programma Overhead verantwoord) en 2/3 WPG.

Strategisch Beleidsadviseur: tot nu toe opgenomen in het programma Overhead, volgens BBV echter behorende bij het primaire proces.

Materiële kosten van Overhead naar WPG €253.374

Softwaresystemen die rechtstreeks ingezet worden op het primaire proces moeten verantwoord worden in het primaire proces. Voor KD+ licenties (Kinddossiers JGZ) wordt daardoor € 201.000 van Overhead verantwoord onder WPG.

Onder overhead was € 50.000 geraamd, welke is bestemd voor activiteiten binnen het programma WPG. Dit bedrag wordt overgeboekt.

Personele kosten van WPG naar Overhead € 41.683.

De kosten van de data-analist dienen volgens BBV-regelgeving als overhead te worden genoteerd.

Materiële kosten van diverse programma's naar Overhead € 2.840.

In de handreiking BBV is expliciet benoemd dat “Vergoedingen en toelagen betreffende bedrijfsvoering piketten (facilitair, ICT, BHV, EHBO) vallen onder de definitie van overhead”, daarom zullen we de kosten van BHV vergoedingen ten laste van Overhead (bedrijfsvoering) verantwoorden in plaats van ten laste van het primair proces.

Samenvatting administratieve mutaties

Functie /item	Huidig programma	Nieuw programma	fte	Bedrag
Medewerker FB	Overhead	WPG	0,7	€ 56.663
Senior FB	Overhead	WPG	0,7	€ 47.392
FB business intelligence	Overhead	WPG	0,5	€ 39.617
Medewerker front & back office	Overhead	2/3 WPG	3,8	€ 199.934
Strategisch beleidsadviseur	Overhead	WPG	3,0	€ 336.606

Functie /item	Huidig programma	Nieuw programma	fte	Bedrag
SUBTOTAAL PERSONELE KOSTEN	Overhead	WPG	8,7	€ 680.212
KD+ licenties	Overhead	WPG		€ 201.000
Activiteiten budget WPG	Overhead	WPG		€ 52.374
SUBTOTAAL MATERIELE KOSTEN	Overhead	WPG		€ 253.374
Data analist	WPG	Overhead	0,6	€ 41.863
SUBTOTAAL PERSONELE KOSTEN	WPG	Overhead	0,6	€ 41.863
BHV vergoeding	WPG + Veilig Thuis	Overhead		€ 2.840
SUBTOTAAL MATERIELE KOSTEN	WPG+VT	Overhead	-	€ 2.840
Piket en FG verrichtingen	WPG (opgenomen in loonkosten van de formatie)	WPG (niet meer opgenomen in loonkosten formatie maar als kosten piket en verrichtingen)	3,5	€ 293.000
Administratieve wijzigingen leiden tot verschuivingen tussen programma's waardoor kosten op de correcte administratieve plaats staan. Deze verschuivingen leiden op geen enkele wijze tot een verhoging van de gemeentelijke bijdragen.				

4.2 Allocatie algemene dekkingsmiddelen

Hoewel de Algemene dekkingsmiddelen wettelijk geen vooraf bepaald bestedingsdoel kennen (en daarmee vrij aanwendbaar zijn), willen we deze vanaf 2023 nader alloceren. Dat zorgt intern voor meer grip. Tevens in de verantwoording een betere duiding.

Voorgesteld wordt om de volgende onderdelen die in de begroting momenteel opgenomen zijn in de Algemene dekkingsmiddelen in het vervolg te verantwoorden onder de specifieke programma's zoals hieronder weergegeven.

Algemene dekkingsmiddelen	Specifiek Programma	2023 (P)
WPG	WPG algemeen	€ 7.448.379
Gem projecten	WPG kostenplaats gem projecten	€ 122.759
Verwijsindex	WPG kostenplaats verwijsindex	€ 129.635
BDU uniform	WPG algemeen	€ 7.085.466
Rijksvaccinatieprogramma	WPG kostenplaats RVP	€ 785.409
BDU maatwerk	WPG algemeen	€ 455.100
Toezicht WMO	WPG (kostenplaats toezicht WMO)	€ 30.137
MBO ziekteverzuim	WPG (kostenplaats aanvullende diensten)	€ 67.457
	Subtotaal WPG (91%)	€ 16.124.342
Veilig Thuis	Veilig Thuis	€ 1.420.567
Veilig Thuis radarfunctie	Veilig Thuis	€ 173.787
	Subtotaal Veilig Thuis (9%)	€ 1.594.354
Gemeentelijke bijdrage GGD excl. IJZ		€ 17.718.696

5. Financiële impact 1^e begrotingswijziging 2023

In dit hoofdstuk wordt de financiële impact van de 1^e begrotingswijziging uitgewerkt.

5.1. Context 1^e begrotingswijziging vs. begroting 2023-2026

In de begroting 2023-2026 is gevraagd om structureel hogere gemeentelijke bijdrage. Door structurele compensatie vanaf 2023 van onder meer de exogene factoren 2019 t/m 2022 (naast compensatie MRU bus) is het initiële begrotingstekort aanzienlijk teruggebracht.

Een voorstel voor het oplossen van het tekort is toegelicht in paragraaf 3.3.

	2023	2024	2025	2026
Begrotingstekort	€ 619.618	€ 737.359	€ 643.548	€ 639.023
Verhoging gem. bijdrage	€ 619.618	€ 619.618	€ 619.618	€ 619.618
Begrotingstekort na verhoging	-	€ -117.741	€ -23.930	€ - 19.405

5.2. Reservepositie

De algemene reservepositie van de gemeenschappelijke regeling is teruggelopen, omdat voor met name financiering van de inrichting van de tijdelijke hulpstructuur en Veilig thuis in eerste instantie een beroep is gedaan op de algemene reserve.

In onderstaande tabel is te zien dat de algemene reserve is teruggelopen:

- Onttrekking i.v.m. tijdelijke hulpstructuur € 244.000 (boekjaar 2021)
- Onttrekking i.v.m. bij Veilig Thuis oplopende wachtlijsten € 261.000 (boekjaar 2020)

Verloop algemene reserve GGD	2019	2020	2021
Stand eind boekjaar	€ 655.948	€ 452.624	€ 243.996

Een gemeenschappelijke regeling heeft in principe alleen een algemene reserve nodig om fluctuaties in bedrijfsresultaten op te vangen. Dit om niet voor elk negatief exploitatieresultaat verhoging van gemeentelijk bijdragen aan de deelnemers te moeten vragen en om ook incidentele tegenvallers/ incidentele zaken uit te kunnen bekostigen. De reservepositie is echter dusdanig verslechterd dat de accountant (ten aanzien van het jaarverslag 2021) constateert dat de financieringspositie verbetering behoeft.

Dit lijkt haaks te staan op de positieve exploitatieresultaten die in de afgelopen jaren zijn gerealiseerd. Deze positieve exploitatieresultaten (voor 2019 t/m 2021 resp. € 620.738; € 83.982 en € 346.806) zijn echter voornamelijk veroorzaakt door incidentele zaken en om die redenen verklaarbaar:

- 2021: € 264.000 Veilig Thuis (de toekenning van het subsidie pas in de loop van 2021 heeft ertoe geleid dat niet alle vacatures tijdig konden worden ingevuld)
- 2020: € 84.000 lagere besteding door gemeenten
- 2019: € 621.000 hogere opbrengsten op de markttaken, massavaccinaties en (niet gemeentelijke) projecten. NB. In 2020 is € 521.000 terugbetaald aan gemeenten over dit boekjaar 2019.

De kern van bovenstaande punten is dat we als organisatie kwetsbaar zijn en door gebrek aan financiële ruimte niet in staat volgens een reële professionele standaard ons werk uit te voeren op basis van wetgeving en gemaakte afspraken. Zonder versterking blijft de organisatie in de breedte te kwetsbaar en kunnen bestuurlijke risico's niet meer gemitigeerd worden.

5.3. Totaal overzicht 2023

De samenvatting van de formatieve en financiële impact uit de hoofdstukken 1 t/m 3 om de basis op orde te brengen is vertaald in fte en euro (structureel en incidenteel):

Onderdeel	fte	Euro	Categorie	Bron:
Personele wijzigingen leidinggevenden & ondersteuning directie	8,00	859.854	Structureel	Hoofdstuk 1.4
Personele wijzigingen primair proces	7,59	471.117	Structureel	Hoofdstuk 2.1
Personele wijzigingen bedrijfsvoering	8,24	641.220	Structureel	Hoofdstuk 2.2
Ouderschapsverlof en ziektevervanging	-	326.312	Structureel	Hoofdstuk 2.3
Materiele wijzigingen primair proces	-	66.700	Structureel	Hoofdstuk 3.1
Materiele wijzigingen bedrijfsvoering	-	75.850	Structureel	Hoofdstuk 3.2
Subtotaal (structureel)	23,83	2.441.053		
Personele wijzigingen bedrijfsvoering	2,00	134.546	Incidenteel	Hoofdstuk 2.2
Materiele wijzigingen primair proces	-	24.000	Incidenteel	Hoofdstuk 3.1
Materiele wijzigingen bedrijfsvoering	-	47.850	Incidenteel	Hoofdstuk 3.2
Subtotaal (incidenteel)	2,00	206.396		
Totaal (structureel en incidenteel)	25,83	2.647.448		

5.4. Verhoging gemeentelijke bijdrage

Wat betekent deze voorgestelde begrotingswijziging 2023 voor de totale gemeentebegroting:

- De voorgestelde begrotingswijziging van € 2.647.448 (€ 206.396 incidenteel + € 2.441.053 structureel) betreft een verhoging van circa 15% ten opzichte van de gemeentelijke bijdrage in de vastgestelde primaire begroting 2023 van de GGD.
- De totale gemeentelijke bijdrage 2023 komt daarmee op € 20.366.144 Dit is circa 1,3% - 2,5% van de totale lasten (2022) van de gemeentelijke begrotingen.

Deze begrotingswijziging betekent per gemeente op basis van de verdeelsleutel inwoneraantal voor 2023 het volgende:

Gemeentelijke bijdragen GGD	Totaal bijdrage 2023 (P) STRUCTUREEL	inwoner aantal primaire begroting 2023	1e begrotings-wijziging 2023 INCIDENTEEL	1e begrotings-wijziging 2023 STRUCTUREEL	Totaal bijdrage 2023 (G)	jaarlijks STRUCTUREEL
Borsele	1.096.928	22.818	12.220	144.525	1.253.673	1.241.453
Goes	1.755.832	38.594	20.669	244.447	2.020.948	2.000.279
Hulst	1.188.448	27.575	14.767	174.655	1.377.870	1.363.103
Kapelle	626.775	12.882	6.899	81.592	715.266	708.367
Middelburg	2.358.047	48.964	26.222	310.129	2.694.398	2.668.176
Noord-Beveland	316.879	7.581	4.060	48.017	368.956	364.896

Gemeentelijke bijdragen GGD	Totaal bijdrage 2023 (P) STRUCTUREEL	inwoner aantal primaire begroting 2023	1e begrotingswijziging 2023 INCIDENTEEL	1e begrotingswijziging 2023 STRUCTUREEL	Totaal bijdrage 2023 (G)	jaarlijks STRUCTUREEL
Reimerswaal	1.203.579	22.896	12.262	145.019	1.360.860	1.348.598
Schouwen-Duiveland	1.488.791	34.065	18.243	215.761	1.722.795	1.704.552
Sluis	962.980	23.166	12.406	146.729	1.122.115	1.109.709
Terneuzen	2.429.553	54.463	29.167	344.959	2.803.679	2.774.512
Tholen	1.306.939	26.085	13.969	165.218	1.486.126	1.472.157
Veere	983.853	21.953	11.757	139.046	1.134.656	1.122.899
Vlissingen	2.000.092	44.358	23.755	280.955	2.304.802	2.281.047
Totaal	17.718.696	385.400	206.396	2.441.053	20.366.144	20.159.748

De jaarlijkse structurele bijdrage komt uit op € 52,31 per inwoner. Benchmark 2019: hoogste € 67,35, laagste € 5,07; dit betreft een niet te vergelijken indicator, omdat de taken en omvang van de 25 GGD'en erg uiteen lopen. Zo zit bij ons de JGZ bij de GGD en dat is niet overal het geval. Omdat GGD Zeeland de op twee na kleinste GGD regio van Nederland is, worden in absolute zin de afwijkingen nog verder versterkt.

6. Evaluatie begrotingswijziging 2023 “Basis op orde”

Regulier wordt in de P&C-cyclus gerapporteerd over gerealiseerde formatie/bezetting uit deze begrotingswijziging, over ziekteverzuim en over uitputting van de toegekende budgetten.

In Q2/Q3 van 2023 wordt een plan van aanpak voorgelegd aan het bestuur met criteria om de evaluatie van de gerealiseerde effecten/resultaten van deze begrotingswijziging uit te voeren in Q3 van 2024. De uitkomsten vormen input voor de begroting 2026 (oplevering begroting 2026 is april 2025).

Deze evaluatie leidt mogelijk tot bijstelling. Het zal niet altijd mogelijk zijn door middel van harde indicatoren inzicht te verstrekken in de daadwerkelijke effecten per functie, wel moet inzichtelijk worden in welke mate de knelpunten in totaliteit zijn opgelost en de genoemde risico's in deze begrotingswijziging zijn gemitigeerd. De evaluatie wordt ter besluitvorming aan het Algemeen Bestuur aangeboden in december 2024.