



Evaluatie Hulpstructuren

Inhoud

1.	Inleiding	3
1.1.	Reorganisatie 2015 – tijdelijke hulpstructuur 2020	4
1.2.	Aanleiding tijdelijke hulpstructuur 2020-2022.....	4
1.3.	Kosten hulpstructuren.....	5
1.4.	Zelforganisatie en de impact op het leidinggevend kader	5
2.	Evaluatie 2022	6
2.1.	Context implementatie hulpstructuren 2020-2022	6
2.2.	Plan van aanpak organisatie-ontwikkeling 2020-2022.....	6
2.3.	Uitkomsten evaluatie zelforganisatie en hulpstructuren 2022.....	6
2.4.	Conclusies evaluatie hulpstructuren	8
2.5.	Voorstel voor bijsturing besturingsfilosofie en mandaat.....	10
2.6.	Vervolgstappen.....	11

1. Inleiding

Zoals aangegeven in het bestuurlijk overdrachtsdocument (Bestuurlijk overdrachtsdocument Algemeen Bestuur GGD Zeeland, April 2022) dient in de huidige bestuursperiode de organisatie-inrichting enerzijds verder te worden doorontwikkeld en bestendigd en wordt anderzijds de GGD verder in control gebracht, waaronder door 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 in het tweede kwartaal 2022 is onderdeel van de doorontwikkeling van de organisatie-inrichting. Dit document biedt naast de evaluatie van de hulpstructuren tevens de input voor de besturingsfilosofie en organisatie-inrichting en vormt daarmee de basis voor de 1e begrotingswijziging 2023 "Basis op orde" op het onderdeel dat betrekking heeft op het leidinggevend kader.

In 2015 heeft de GGD een omslag gemaakt naar zelforganiserende teams. Echter, de in 2015 ingezette zelforganisatie heeft niet opgebracht wat werd beoogd.

In 2019 is geconstateerd dat de wijze waarop de zelforganisatie is doorgevoerd risico's oplevert voor de uitvoering van wettelijke taken, continuïteit van de bedrijfsvoering en goed werkgeverschap. Daarom zijn in 2020 noodzakelijke hulpstructuren ingericht om de organisatie te ondersteunen, zodat de professionals zich weer kunnen richten op hun vakinhoudelijke werk. Het betrof een tijdelijke constructie voor een periode van twee jaar, met tijdelijke financiering, 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.

Deze evaluatie onderstreept dat het hoog tijd is om de koers bij te stellen.

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.

Terugblik zelforganisatie en hulpstructuren

1.1. Reorganisatie 2015 – tijdelijke hulpstructuur 2020

In 2014 heeft 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 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.).

Uitgangspunt was om te transformeren naar een organisatiemodel waarin de zelfstandigheid en ondernemerschap van de professional, in een omgeving die steeds complexer van aard wordt, kon groeien en waarin er meer vanuit de vraag en behoefte van de klant wordt gedacht en gewerkt. Het idee was om de zelfsturende professionals (tijdelijk) begeleiding en coaching te bieden, om daarmee de teams in staat te stellen hun doelen te realiseren en kwaliteit van en voortgang in het teamontwikkelproces en de beweging naar de “nieuwe professional” te faciliteren.

Om de teams en professionals te begeleiden in de transitie naar zelforganisatie is bij de start een aantal externe coaches aangetrokken die de teams in het primaire proces gecoacht hebben in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling en teamsamenwerking. Dit coaching programma is echter in een vroeg stadium gestopt. De externe coaches hebben hun opdracht teruggegeven omdat er naar hun mening duidelijke kaders ontbraken om hun opdracht uit te voeren.

1.2. Aanleiding tijdelijke hulpstructuur 2020-2022

Eind 2019 constateerde het (inmiddels nieuwe) MT dat de doorontwikkeling van zelforganisatie en medewerker-ontwikkeling stagneerde en de GGD onvoldoende in control was (onvoldoende grip had op doelmatigheid). Medewerkers ervaren:

- 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.

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

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

De teamregisseurs zijn ondersteunend aan de teams. Zij geven aandacht aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers, ondersteunen bij het opstellen van teamplannen, formatie/capaciteitsvraagstukken, issues in de teamsamenwerking en zaken waar de teams zelf onvoldoende effectiviteit en efficiency ervaren. Het aantal teamregisseurs was gebaseerd op de aanname dat een teamregisseur circa 60 fte kan ondersteunen. De besturingsfilosofie veranderde echter niet met de komst van de teamregisseurs, zij hebben een ondersteunende en coachende rol maar geen mandaat, en/of hiërarchische verhouding t.o.v. de teams.

1.3. Kosten hulpstructuren

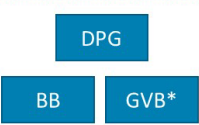
De kosten van de hulpstructuren voor 2020 (€ 173.833) zijn opgenomen in de begrotingswijziging 2020, met onttrekking uit de reserves als dekking hiervan. Voor 2021 is € 298.000 begroot in de programmabegroting 2021-2024, eveneens met onttrekking uit de reserves als dekking. Voor 2022 is in verband met de vertraging, als gevolg van de COVID-19 pandemie, incidenteel € 300.000 ingezet vanuit gemeentelijke bijdragen. Op dat moment waren de reserves niet toereikend om in de dekking van deze lasten te voorzien. NB: Daarnaast is in 2020 een manager AGZ aangesteld vanuit COVID-financiering door VWS, om tijdens de COVID-19 crisis onder meer de IZB-teams te ondersteunen.

1.4. Zelforganisatie en de impact op het leidinggevend kader

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.

2. Evaluatie 2022

2.1. Context implementatie hulpstructuren 2020-2022

Medio 2020 is het definitieve besluit genomen over de tijdelijke hulpstructuren (na advies van de OR en het bestuurlijk besluitvormingsproces). De manager JGZ/transitiemanager is in juli 2020 begonnen.

De organisatieontwikkeling, tijdens de periode van de hulpstructuren, vindt plaats in een context van een aantal factoren met gevolgen voor de werkdruk en de focus van de organisatie:

- 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 hierover geïnformeerd in 2021 (“de rek is eruit”);
- 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 cruciale rol en enorme belasting voor de GGD-organisatie. Hierdoor heeft het Plan van Aanpak voor de doorontwikkeling van de zelforganisatie vertraging opgelopen en zijn de teamregisseurs pas in 2021 gestart;
- Structurele arbeidsmarktkrapte op de specialistische disciplines.

2.2. Plan van aanpak organisatieontwikkeling 2020-2022

Met de in hoofdstuk 1 benoemde aanstelling van de transitiemanager is een heroriëntatie in gang gezet op de actuele situatie rondom zelforganisatie met behulp van “gidsen” vanuit de eigen organisatie. Hieruit is in 2020 het Plan van Aanpak “organisatie in ontwikkeling” voortgekomen waarin de vier teamregisseurs een prominente rol hadden. Met hun inzet zijn knelpunten opgepakt en is een instrumentarium ontwikkeld met de teams. Dit betrof instrumenten en besluitvorming die randvoorwaardelijk zijn voor het (beter) inzetten van zelforganisatie, zoals:

- Het vaststellen van leidende principes en kaders;
- Het bieden van rolduidelijkheid op ondersteunende taken;
- Stroomschema's en kaders voor besluitvorming;
- Format voor ontwikkelgesprekken (pilot met het “groeigesprek”);
- Een nieuwe richtlijn voor ziekteverzuim;
- Een 1e versie managementinformatie dashboard;
- Een nieuw format voor teamplannen;
- Intern audit format.

Naast het opleveren van bovengenoemde “producten” zijn de teamregisseurs gestart met de ondersteuning van de teams door het aanbrengen van structuur, stellen van doelen, opstellen van een teamplan, inzicht geven in het verschil tussen formatie/begroting en bezetting etc. Tevens ondersteunden ze teams bij het stellen van prioriteiten, nemen van besluiten en legden zij de verbinding met de ondersteunende disciplines.

2.3. Uitkomsten evaluatie zelforganisatie en hulpstructuren 2022

Zelforganisatie heeft niet gebracht wat werd beoogd. Dit hebben we geconstateerd vóór de start van de tijdelijke hulpstructuren in 2019 en ook weer na de evaluatie in 2022. 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.

Voor de evaluatie is het model van House of Control gebruikt. Dit model focust op de randvoorwaarden voor succesvolle implementatie van zelforganisatie:



De evaluatie aan de hand van het model van House of Control toont aan dat een aantal randvoorwaardelijke onderdelen bij de implementatie onvoldoende zijn ingevuld/ontwikkeld. Samengevat betreft het de punten:

- Adequate ondersteuning van medewerkers tijdens de transitie van zowel ondersteunende diensten als leidinggevend kader;
- Duidelijkheid over taken, kaders, richtlijnen, beslissruimte;
- Stuurinformatie voor de teams;
- Effectieve teams;
- Leidinggevend kader; voldoende capaciteit en geëquipeerd voor de transitie.

De zelforganisatie en evaluatie hulpstructuren in een notendop

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:

- Leidinggevendenden 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. 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 (die in paragraaf 2.5 toegelicht wordt). 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 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 bezien constateren we dat we te lang zijn doorgegaan met “meer doen met minder mensen”.

2.4. Conclusies evaluatie hulpstructuren

Zelforganisatie heeft op essentiële onderdelen voor een doelmatige organisatie, goed werkgeverschap en werkplezier niet gebracht wat werd beoogd. Zowel vanuit de medewerkers als het management is er behoefte aan meer aandacht en verbinding, een slagvaardiger besluitvorming en meer sturing op de resultaten. Samengevat levert het totale proces van “organisatie in ontwikkeling” drie richtinggevend inzichten op vanuit enerzijds het perspectief van doelmatigheid van de organisatie en anderzijds vanuit het werkplezier en goed werkgeverschap richting medewerkers.

Behoeftte aan meer zicht en grip op resultaten vanuit het MT

Vanuit een doelmatigheidsprincipe is er vanuit het MT meer behoefte aan grip op resultaatgericht werken en nog betere (integrale) sturing op de programmabegroting (inhoud, kwaliteit en geld). De vele (medische-/gezondheids)disciplines binnen de GGD worden uitgevoerd door bevlogen en betrokken medewerkers met een sterke focus op hun vakmanschap. Een belangrijke stevige basis voor het inhoudelijke werk is “van nature” aanwezig. Een focus op doelmatigheid en effectieve samenwerking vanuit een integraal perspectief is niet vanzelfsprekend en vraagt om ondersteuning. Echter de ondersteuning vanuit bedrijfsvoering voor teams/medewerkers is sinds de reorganisatie te ver teruggebracht, waardoor de druk op een relatief kleine groep mensen toeneemt. In 2019/2020 was er bovendien sprake van een taakstelling waardoor er geen mogelijkheden aanwezig waren om uit te breiden qua ondersteuning. In december 2019 is benoemd dat de GGD nog beter in control moest komen. Dit wordt onderstreept door het structurele begrotingstekort dat begin 2021 is ontstaan. Door niet te beïnvloeden factoren, waaronder cao-stijgingen t.o.v. de VZG-norm, was het

niet mogelijk om een sluitende begroting 2022 te verkrijgen. Daarmee ontstond vanuit het MT een nog grotere behoefte om meer inzicht in en sturing op productie, productiviteit en doelmatigheid te krijgen.

Veranderende rol en span of control teamregisseur

De teamregisseurs zijn zoals gezegd van belangrijke waarde voor de teams gebleken in de aandacht voor de medewerkers, de ondersteuning bij de teams op praktische zaken, het maken en opvolgen van teamplannen en daar waar de behoefte was aan teamontwikkeling. In praktijk blijkt de invulling van de teamregisseursrol lastig, vanwege de te grote span of control om medewerkers op individueel niveau de aandacht te geven die zij nodig hebben en vanwege het ontbreken van mandaat om de benodigde sturing te geven. Gaandeweg het proces is duidelijk geworden dat een wijziging in de rol van teamregisseurs van meer coachend naar sturend noodzakelijk is en dit een leidinggevende rol vraagt. Dit effectief invullen vraagt om voldoende capaciteit van de teamregisseurs en voldoende mandaat.

Dit 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 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

De COVID-19 pandemie heeft veel van de GGD gevraagd. Qua inzet, opschalen en afschalen van het werk. Maar ook op het gebied van het werk op een andere manier, op afstand uitvoeren. Dit heeft voor vertraging van de organisatieontwikkeling gezorgd omdat er prioriteit en ook veel managementaandacht moest worden gegeven aan andere taken, waardoor er ook te weinig aandacht voor ontwikkeling van medewerkers is geweest.

Zelforganisatie is geen doel op zich en moet bijdragen aan wat werkt voor ons als GGD-organisatie, voor medewerkers en management. We zien dat de omslag naar zelforganisatie ons goede dingen gebracht heeft. De teams zijn op vakinhoud meer in de lead, maken met elkaar plannen en planningen, sommige medewerkers halen voldoening uit de verbreding van hun taken. Anderzijds zien we ook teams waar het door zelforganisatie niet goed loopt. De coaching op teamdynamiek heeft niet geleid tot de noodzakelijke structurele verbetering. In deze teams ervaart men besluiteloosheid, moeite met het geven en ontvangen van feedback en ervaren medewerkers minder werkplezier. Dit leidt in veel gevallen tot “minder handen aan het bed” terwijl we met de zelforganisatie het tegenovergestelde beogen. Voor sturing op resultaat conform de programmabegroting en voldoen aan (steeds stringenter) wet- en regelgeving op allerlei gebieden is ondersteuning aan de teams door middel van meer integrale sturing vereist. De invulling van de rol van de teamregisseur kan maatwerk per team zijn. Enerzijds afhankelijk van de mate waarin de teams de behoefte aan ondersteuning hebben op teamtaken en resultaten en teamdynamiek, anderzijds afhankelijk van de behoefte van het management op sturing op integraliteit in het behalen van (team)resultaten.

Bovenstaande vraagt enerzijds om een herziening van besturingsfilosofie en anderzijds om versterking van het leidinggevend kader vanuit enerzijds het perspectief van doelmatigheid van de organisatie en anderzijds vanuit het werkplezier en goed werkgeverschap richting medewerkers. Dat betekent dat de tijdelijke hulpstructuren een structurele invulling en uitbreiding van capaciteit vragen.

2.5. Voorstel voor bijsturing besturingsfilosofie en mandaat

We constateren dat de weg die we in 2015 zijn ingeslagen met de inrichting van volledige zelforganisatie om aanpassing vraagt met een herziening van de besturingsfilosofie waarbij we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie blijven neerleggen waar dit kan en (extra) sturing organiseren waar dit nodig is.

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

- Management Team
- Teamregisseurs
- Medewerkers

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.

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

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 (leidinggevend 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.

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)

Onderdeel	Huidig	FTE	Gewenst	FTE
MT	DPG	0,80	DPG	0,80
	Manager Bedrijfsbureau	1,00	Manager Bedrijfsbureau	1,00
	Manager JGZ/ Transitie manager.	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	Teamregisseur JGZ	2,00	Teamregisseur JGZ	3,00
	Teamregisseur AGZ	1,00	Teamregisseur AGZ	2,00
	Teamregisseur algemeen	1,00	Teamregisseur Bedrijfsbureau	1,00
	Totaal structureel	0,00	Totaal structureel	6,00
	<i>Totaal incidenteel</i>	<i>4,00</i>		
	Totaal structureel	1,80	Totaal	9,80
	<i>Totaal incidenteel</i>	<i>6,00</i>		

Nb. De manager AGZ (1,0) fte is tot op heden vanuit COVID-gelden gefinancierd.

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)

2.6. Vervolgstappen

Het hiervoor gepresenteerde voorstel voor bijsturing wordt meegenomen in de 1^e Begrotingswijziging 2023 die aan het AB zal worden voorgelegd en vervolgens voor zienswijzen aan de gemeenteraden. Parallel zal een adviestraject met de OR worden doorlopen. De evaluatie van de hulpstructuren is gedeeld met de OR.