Bestuursopdracht

Een financieel gezonde basis voor een wendbare GGD Brabant-Zuidoost

1. Van wie komt de opdracht?

De opdracht wordt verstrekt door het Algemeen Bestuur aan de Directeur van de GGD Brabant-Zuidoost. Het Algemeen Bestuur heeft dit besloten in haar vergadering van 10 oktober 2018, nadat het Dagelijks Bestuur eerst over de opdracht heeft gesproken in haar vergadering van 26 september 2018. De leden van het Algemeen Bestuur van de GGD zijn medeverantwoordelijk voor het slagen van de opdracht en voelen deze medeverantwoordelijkheid als een gezamenlijke opdracht.

2. Hoe luidt de opdracht?

De Directeur van de GGD heeft de opdracht om de organisatie structureel financieel gezond en wendbaar te maken voor de komende jaren voor de 21 gemeenten van de regio Zuidoost-Brabant. Tevens zal inzichtelijk gemaakt moeten worden wat de incidentele kosten van deze transitie naar een structureel financieel gezonde en wendbare GGD zijn.

3. Waarom moet de opdracht worden uitgevoerd?

Directe aanleiding voor het aangetreden Algemeen Bestuur in april/mei 2018[1] zijn de zorgen om de financiën en de bedrijfsvoering van de GGD Brabant-Zuidoost. Deze zorgen komen voort uit de zienswijzen die bijna alle gemeenten in het voorjaar van 2018 hebben ingediend op de ontwerpbegroting 2019 en uit de wijze waarop het vorige Algemeen Bestuur met financiële knelpunten is omgegaan.

<u>Toelichting financiële situatie GGD</u>
De ontwerpbegroting 2019 laat binnen het programma Publieke Gezondheid een flink tekort zien. Dit tekort wordt veroorzaakt door een structurele stijging van de loonkosten (cao-afspraken en pensioenpremies) en door incidentele meerkosten bij de sector Jeugdgezondheidszorg (JGZ) voor het screenen van kinderen van statushouders.

Ook in de lopende begroting (2018) worden knelpunten geconstateerd.

[1] Op 21 maart 2018 zijn gemeenteraadsverkiezingen geweest.

Het vorige GGD-bestuur heeft deze opgelost door een beroep te doen op de algemene reserve van de GGD. Echter, er zitten onvoldoende middelen in deze reserve waardoor tegelijkertijd is besloten om de reserve eenmalig aan te vullen tot € 600.000,-. Het huidige bestuur is nu aan zet om de structurele tekorten in de begroting op te lossen.
De gemeentelijke zorgen blijken ook uit het feit dat bijna alle 21 gemeenten een zienswijze op de ontwerpbegroting 2019 hebben ingediend. In deze zienswijzen zit een rode draad: elke gemeente spreekt haar zorg uit over de financiële ontwikkelingen binnen deze begroting door structureel stijgende loonkosten en incidentele extra kosten bij de sector JGZ. In hun zienswijzen betrekken gemeenten ook enkele ontwikkelingen die omschreven staan in het meerjarenbeleidsplan van de GGD, maar in de begroting 2019 zijn deze verder niet gekwantificeerd opgenomen. Daarom vinden de meeste gemeenten het naar boven bijstellen van de inwonersbijdrage zeer onwenselijk, sommige gemeenten vinden deze oplossing zelfs onacceptabel.
Daarnaast spelen er in de brede bedrijfsvoering een aantal zaken, die de Directeur al heeft aangekaart in haar 100 dagen reflectie (zie bijlage 1). Ze constateert een gebrekkige PDCA-cyclus en bijbehorende managementtools. Er is beperkte resultaatsturing op ziekteverzuim en een onbalans tussen harde en zachte sturingsmechanismen. In de HKZ-audit en de accountantsverklaring wordt gewezen op de gebrekkige business & finance control attitude in de organisatie.

Naast de genoemde financiële ontwikkelingen spelen er ontwikkelingen die vragen om te kijken naar een verandering van de inrichting van de organisatie. Te denken valt hierbij aan de arbeidsmarktkrapte, de diverse aanbestedingen waar de GGD vaak als 'te duur' uitkomt, de mogelijke gevolgen van de aankomende aanbesteding van het ambulancevervoer, en de situatie rond de jeugdgezondheidszorg.
Alhoewel de Directeur inmiddels een aantal dingen in gang heeft gezet om de GGD meer wendbaar en resultaatgericht te maken (met o.a. LEAN-opleidingen, een leiderschapsprogramma, een nieuwe manier van PDCA-cyclus) is het Algemeen Bestuur van mening dat de weg van gedragsbeïnvloeding en cultuurverandering alleen niet zal werken. De opdracht is dan ook om te komen tot structurele maatregelen die leiden tot een financieel gezonde en flexibele organisatie, die aansluit bij de veranderende buitenwereld. De tijd dat de rollen worden gescheiden in denken en in doen, en functies geïsoleerd en sectoraal georganiseerd worden, past niet meer bij de manier waarop de 21 gemeenten door de GGD ontlast willen worden.

4. Welk product wordt opgeleverd en wat is de (verwachte) opbrengst?

Het doel van deze bestuursopdracht is om de GGD duurzaam te ontwikkelen naar een financieel gezonde en wendbare organisatie, die voortkomt uit een toekomstgerichte visie op de organisatie. Andere uitgangspunten bij dit optimalisatieproces zijn dat gemeenten vertrouwen houden in de GGD en dat de GGD haar wettelijke kerntaken voor gemeenten op een inspirerende manier blijft uitvoeren.

Zowel gemeenten als GGD hebben dus een belang en dragen daarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid om dit proces te laten slagen.
Om binnen afzienbare termijn (weer) te kunnen spreken van een financieel gezonde en wendbare GGD wordt de bestuursopdracht aangevlogen door het oppakken van:

Deelopdracht 1
Het uitwerken van een efficiënte en effectieve uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken en de wijze waarop wordt ingezet op het continue verbeteren en doorontwikkelen van de organisatie (inclusief strategische personeelsplanning/HRM op basis van door- en uitstroom, proactieve business en finance control, overheadreductie, scherpe definiëring van inhouse en outsource diensten, onderzoek naar shared services en marketing). Bij deze deelopdracht worden de cultuur- en structuuraspecten en de veranderbereidheid van de organisatie betrokken.

Deelopdracht 2
Het ontwikkelen van een duurzaam en transparant financieringsmodel voor de GGD. Vervolgens moet de hoogte van de algemene reserve, die nu is vastgesteld op € 600.000,- in overeenstemming gebracht worden met de geïnventariseerde risico's. De financiële weerbaarheid van de GGD moet via de gebruikelijke ratio's op orde zijn. Een positief jaarresultaat zal primair aangewend worden voor de aanvulling van deze verantwoorde algemene reserve alvorens andere doelen daarmee te bekostigen.

Deelopdracht 3
Het vergroten van het huidige aanbod in contracttaken. Als uitgangspunt hanteert de GGD hierbij het sociaal domein waarvoor gemeenten wettelijk verantwoordelijk zijn. Nieuw te ontwikkelen contracttaken dienen hierbij aan te sluiten, in het bijzonder bij onder andere de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Jeugdwet en Omgevingswet. Als uitgangspunt hanteren de 21 gemeenten hierbij dat zij de kennis en kunde van de GGD op het sociaal domein beter benutten door inbesteding te verkiezen voor uitbesteding. Ook derden worden, door zowel de GGD als de 21 gemeenten, actief gewezen op de mogelijkheid om betaalbare en goede contracttaken af te nemen.

Deelopdracht 4
Het onderzoeken van uiteenlopende financieel-juridische mogelijkheden om strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan als oplossing voor schaarse personele functies en om de kans te vergroten om aanvullende opdrachten/taken gegund te krijgen die extern aanbesteed worden.

Deelopdracht 5
Een doorlopende lijn JGZ, voor de totale leeftijdsgroep van 0 tot 19 jaar genereert veel informatie voor analyse en onderbouwing van lokaal en regionaal beleid waar gemeenten op grond van de Jeugdwet verantwoordelijk voor zijn.

De robuustheid van de JGZ is optimaal indien er gewerkt wordt met een integraal ICT-systeem, als sturingsinstrument voor gemeenten op efficiency, outcome en kosten op het terrein van de Jeugd. Wanneer de GGD de doorlopende lijn JGZ mag uitvoeren is dit een dermate versteviging van het financieel fundament dat tegenvallers op andere terreinen gemakkelijker opgevangen kunnen worden en dat dit daarmee voor gemeenten een strategische keuze is voor kwaliteit én voor financiële stabiliteit van haar eigen GGD. Deelopdracht 5 betreft dan ook het verkennen van het scenario waarin de doorgaande lijn van Jeugdgezondheidszorg van 0-18 jaar door 21 gemeenten volledig bij de GGD wordt belegd. De basis hiervoor ligt in de wens om een efficiënte doorlopende lijn voor JGZ te realiseren enerzijds en anderzijds de keuze af te wegen of deze verbreding van de financiële basis voor de GGD opweegt tegen de gevolgen van een dergelijk besluit

5. Wie voert de opdracht uit?

Deze bestuursopdracht komt bovenop de going concern werkzaamheden van de GGD in de huidige constellatie van Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur en directie/managementteam. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de GGD en de 21 gemeenten om dit optimalisatieproces goed, zorgvuldig en binnen een beperkte periode te doorlopen. Omdat het een fundamenteel en omvangrijk veranderingsproces is ten aanzien van de organisatie, taken en personeel, is het aanvullen van het profiel van de huidige Directeur een vereiste. Deze aanvulling betekent het aantrekken van Verander/Verbeter Strateeg op het gebied van organisatie effectiviteit en bedrijfsvoeringsoptimalisatie. Deze man/vrouw wordt tijdelijk gepositioneerd naast de huidige Directeur. De Directeur blijft eindverantwoordelijk. Zij adviseren samen het AB en brengen deze opdracht als een tandem tot uitvoering op basis van de volgende taakverdeling:

<u>Taken Directeur</u>

- Algemene visie- en organisatieontwikkeling voor een toekomstbestendige GGD, inclusief strategisch HRM-beleid;
- Deelopdracht 3: vergroten contracttaken;
- Deelopdracht 5: onderbrengen volledige JGZ bij GGD;
- Aan het DB een financiële onderbouwing voorleggen van de incidentele kosten voor een interim Verander/Verbeter Strateeg, inclusief uitwerking van de projectorganisatie;
- Samen met het DB de interim Verander/Verbeter Strateeg te werven en selecteren binnen het door het DB vastgestelde financiële kader.

<u>Taken interim Verander/Verbeter Strateeg</u>

- Deelopdracht 1: optimaliseren bedrijfsvoering;
- Deelopdracht 2: bepalen hoogte algemene reserve;
- Deelopdracht 4: onderzoeken strategische samenwerkingsverbanden, inclusief financieel-juridische borging.

6. Tijdspad vaststellen opdracht

Uiterlijk 4 september	Versturen bestuursopdracht aan DB
26 september 2018	Bespreking opdracht in DB
Uiterlijk 28 september	Versturen bestuursopdracht aan OR en AB
1 oktober 2018	Artikel 24-overleg: directie, DB en OR GGD
3 oktober 2018	Informeren management en communicatie naar medewerkers
4 oktober 2018	mail naar AB en ambtenaren
5 oktober 2018	sessie voor ambtenaren door voorzitter en directeur GGD
10 oktober 2018	Vaststellen opdracht in AB
December 2018	Planning deelopdrachten verwerken in kadernota

7. Wat willen we bereiken?

De uitvoering van deze bestuursopdracht is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het AB en de GGD, waarbij de gemeenten zich sterk realiseren dat zij als collectief opdrachtgever verantwoordelijkheid dragen voor een financieel gezonde en wendbare GGD. Gemeenten spannen zich in om de kennis en kunde van de GGD op regioniveau optimaal te benutten.
Als opdrachtnemer en uitvoerder van gemeentelijke taken levert de GGD zelf ook een belangrijke bijdrage aan dit ontwikkel-/transformatieproces, waarbij de organisatie zich profileert met een zakelijke instelling en resultaatverantwoordelijkheid neemt.
Hiermee bereiken het AB en de GGD samen de volgende resultaten:

- De GGD is een financieel gezonde organisatie langs een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering;
- De GGD is een transparante organisatie die strategisch wordt aangestuurd en kort-cyclisch wordt bijgestuurd;
- De inwonersbijdrage, die de 21 gemeenten jaarlijks (geïndexeerd volgens de reguliere indexeringsmethode) aan de GGD moet betalen, is stabiel;
- Er is ruimte voor vernieuwing waardoor de GGD kan inspelen op de sociaal-maatschappelijke vragen van de 21 gemeenten en derden;
- De GGD is een aantrekkelijke en moderne werkgever.

Bovenstaande resultaten worden in het uitwerkingsplan SMART gemaakt.

Bijlage 1: Reflectie over de eerste 100 dagen van GGD-Directeur Ellis Jeurissen