



Samenwerken aan een wendbaar gezondheidsperspectief

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De bestuursopdracht.....	6
3.	Richten	10
3.1	Missie.....	10
3.2	Visie.....	10
3.3	Lean als Managementfilosofie	10
3.4	Visie op HRM.....	11
3.5	Visie op (verbindend) leiderschap	12
3.6	Visie op Informatievoorziening.....	13
3.7	Relevante Interne Ontwikkelingen.....	14
3.8	Relevante Externe Ontwikkelingen (en kansen)	16
4.	Inrichten: Future State.....	22
5.	Verrichten	30
6.	Financiële onderbouwing voor realisatie.....	34
7.	Tot slot	37
	Bijlage 1 Specificatie raming ontwikkeling kosten, baten en Algemene reserve.....	39
	Bijlage 2 Samenvatting	40

Uitwerking Bestuursopdracht
 Versie definitief 28-08-2019
 Auteur: Ellis Jeurissen

1. Inleiding

Als meer van hetzelfde niet meer werkt

Publieke gezondheid staat al 100 jaar op de kaart. Sinds de komst van riolering, vaccinaties en bevolkingsonderzoeken gaat het zo slecht niet in Nederland; met de meesten van ons gaat het goed. Onze kinderen zijn de gelukkigste op aarde, we worden steeds ouder. We hebben de jeugdgezondheidszorg zo ingeregeld dat iedere euro die we er in investeren 11 euro bespaart, dus er komen ook langzaam maar zeker onderzoeken die uitspraken durven te doen over de *social return on investment* van Preventie. Maar toch zien we toenemende kosten, afnemende financiële middelen, arbeidsmarktkrapte en bijna niet te beteugelen variaties van marktwerking. Inbesteding, uitbesteding, aanbesteding, nieuwe gemeenschappelijke regelingen en wisselende allianties en organisatiebelangen. De natuurlijke reflex is mensen erbij, geld erbij, mensen er uit, geld er af en veel ingehuurd projectleiders, die tegen hoge tarieven de boel proberen te organiseren waar we zelf niet in slagen.

Met vaak als gevolg dat na de zoveelste projectleider die we met z'n allen betalen de borging uitblijft. Want dan moet er alsnog geld en capaciteit vrijgemaakt worden dat er dan niet is.

Soms vraagt samenwerking het opgeven van je eigen organisatiebelang of het inleveren van een stukje eigen regie en dat vinden we lastig of onwenselijk of moeilijk uit te leggen aan de eigen achterban. Als het geld dominant wordt, dan zeggen we tegen elkaar "het moet om de inhoud gaan", maar als geld schaars is, dan is het lastig kwaliteitsslagen te maken, ook op inhoud. De balans tussen inhoud, capaciteit en geld zal opnieuw gevonden moeten worden.

Als we alle budgetten en capaciteit van professionals die werkzaam zijn bij gemeenten, ketenpartners en verbonden partijen bij elkaar optellen en zouden ontschotten, dan ontstaat er een ander wenkend perspectief.

Riolering 4.0

Maar gaat het wel zo goed met publieke gezondheid? Laagopgeleide mensen gaan nog steeds 8 jaar eerder dood dan hoogopgeleide, de verschillen nemen eerder toe dan af. Dementie, depressie, eenzaamheid, suïcide onder jongeren, autisme. Preventie krijgt meer aandacht dan ooit, we hebben zelfs een Nationaal Preventieakkoord, maar in lange termijn denken, generatie denken, zijn we nog niet zo goed. Onze politieke en financiële cycli zijn (nog) niet op de lange termijn berekend.

Als we staan voor gezondheidswinst voor iedereen dan hebben we nog wat te doen met elkaar. Niet op de laatste plaats omdat nieuwe wetten op het snijvlak van zorg, veiligheid, ruimtelijke ordening/fysieke leefomgeving om duurzame antwoorden vragen, waar we als GGD de 21 gemeenten niet 21 keer anders in kunnen ondersteunen.

Bij de veranderende maatschappelijke opgave zien we vier relevante wetgevingen waar de GGD al een regierol in heeft, dan wel daar een (grotere) rol voor zichzelf ziet als een betrouwbare en onbevooroordeelde (keten)regisseur zonder winstoogmerk, waardoor de gemeente ontzorgd wordt en de burger bediend.

Het zijn gezondheidsthema's die de publieke gezondheid beïnvloeden en raakvlakken hebben met het sociale, ruimtelijke en veiligheidsdomein en de daarbij nieuwe wetgeving zoals de Omgevingswet, Wvggz (Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg) en Wzd (Wet zorg en dwang). Zo benoemen we in hoofdstuk 1 een aantal relevante maatschappelijke thema's, waarin de GGD een rol van betekenis kan en wil spelen en waarbij ketensamenwerking en ketenregie de sleutelwoorden zijn.

Het zijn thema's waar u zonder winstoogmerk betekenisvol en holistisch naar moet willen kijken, met een regionale blik en onder gemeentelijke regie.

Nog even terug kijken

In het verleden is GGD Brabant-Zuidoost taken kwijtgeraakt. De huidige GGD kent een smalle basis van de wettelijke taken, afnemende verankering in de wijken vanwege beëindiging van taken, zoals bemoeizorg (OGGZ) en een smalle bedrijfsvoering backoffice. Benchmark met andere GGD'en laat zien dat we een van de weinige GGD'en zijn die niet worden geïndexeerd op inwonersaantallen, structurele kosten soms uit algemene reserves betaald moeten worden en we bij elke verbetering nu zelfs een beroep op de reserves moeten doen. In het verleden zijn intern binnen de GGD keuzes gemaakt waar we in de bedrijfsvoering tegenaan lopen. Wat dat betreft worden er met zeer beperkte middelen nog altijd bergen verzet. Maar we lopen inmiddels ook tegen de grenzen aan door gebrek aan integraliteit en een laag besef van bedrijfsmatig inzicht. Wat we qua bedrijfsvoering niet goed op orde hebben is de koppeling tussen financiën en de inhoudelijke dienstverlening en de bedrijfsmatige sturing daarmee en daarop, omdat daar fors op bezuinigd is.

De Hark Voorbij: iedereen een doorbraakmanager!

Met dit in het achterhoofd (maatschappelijke opgave, bedrijfsmatige verbeteringen, nieuwe wetgeving, systeemwereld die niet aansluit bij de opgave waar we voor staan) zijn we aan de slag gegaan met de deelopdrachten uit de bestuursopdracht.

De aanpak deden we op een voor de GGD nieuwe manier: Onder het motto "iedereen een doorbraakmanager" gingen we aan de hark van het organogram voorbij. Medewerkers werden uitgedaagd antwoorden te zoeken op 60 onderzoeksvragen. Veertien medewerkers werden hier gedeeltelijk voor vrijgemaakt.

We noemden hen het **Gemba Team** (Japans/LEAN woord voor werkvloer) en zij werden op basis van hun onconventionele karakter en niet hiërarchische instelling aangesteld om zonder een eigen oordeel de antwoorden op de 60 vragen op te halen.

Ze vormden een dwarsdoorsnede van de organisatie. We gingen op zoek naar gewenste cultuur, gedrag, leiderschap, onze ambities en die van de gemeenten en keken nog eens kritisch naar onze eigen efficiency.

Het Gemba Team spiegelde die antwoorden aan tientallen medewerkers die zichzelf hadden opgegeven voor de spiegelgroep. De rest van de medewerkers werd tijdens sessies uitgenodigd om mee te denken, evenals bestuurders, ambtenaren, ketenpartners, klanten, meerdere GGD'en en andere organisaties die zich bezig houden met wendbaarheid en zelforganisatie. Daarnaast lichtten experts de bedrijfsvoering door. Ze spraken ook met collega's die bij andere GGD'en de samensmelting met 0-4 organisaties hebben meegemaakt en haalden daar de *lessons learned* op. Het resultaat ligt voor u.

Opbouw van dit plan

Dit plan begint met de houtskoolschets van de vernieuwde wendbare GGD Brabant-Zuidoost: welk effect ons werk heeft en kan hebben in de samenleving, hoe de organisatie er uit gaat zien, wat er gaat veranderen, hoe we een aantrekkelijke werkgever willen zijn/worden/blijven en wat dat financieel betekent.

Uiteindelijk bepalen de 21 gemeenten (bestuur, colleges, gemeenteraad) of dit haalbaar en vooral betaalbaar is. Het Gemba Team en de externe adviseurs hebben per onderwerp samengevat wat de belangrijkste bevindingen waren. Daarnaast is het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) van 2017 (Ambulancezorg) en Publieke Gezondheidszorg (2018) meegenomen. Ook zijn er drie businesscases gemaakt voor WMO, Omgevingswet en OGGZ. Daarmee ben ik aan de slag gegaan en ze vormen de achtergrond van de redeneerlijn. Pas als we weten wat het definitieve plaatje wordt, zal dit plan omgezet worden in een conceptueel verhaal en de tijdlijn gedetailleerder worden.

Deelopdracht 5 (een doorlopende lijn JGZ) maakt geen onderdeel uit van dit plan, omdat het apart is uitgewerkt; ik zal er slechts even kort aan refereren. Het JGZ plan wordt, gezien de complexiteit er van, apart aangeleverd aan bestuur en aan de medewerkers.

De financiële gegevens zijn wel meegenomen in hoofdstuk 5.

Realisatie van dit plan zal enkele jaren in beslag nemen en is afhankelijk van besluitvorming in- en extern. In dit plan wordt voornamelijk ingezoomd op Publieke Gezondheid, maar de inrichting en gewenste cultuur en de visies op HRM, Informatievoorziening, Business & Finance Control en Leiderschap zijn ook van toepassing op de sector Ambulancezorg.

Ellis Jeurissen, 21 juni 2019

2. De bestuursopdracht

De opdracht werd 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. 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.

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.

De redenen achter de opdracht

Directe aanleiding voor het aangetreden Algemeen Bestuur in april/mei 2018¹ waren 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 hadden ingediend op de ontwerpbegroting 2019 en uit de wijze waarop het vorige Algemeen Bestuur met financiële knelpunten is omgegaan.

De ontwerpbegroting 2019 liet binnen het programma Publieke Gezondheid een flink tekort zien. Dit tekort werd veroorzaakt door een structurele stijging van de loonkosten (cao-afspraken en pensioenpremies) en door incidentele meerkosten bij de sector Jeugdgezondheidszorg (JGZ). Ook in de toen lopende begroting van 2018 werden knelpunten geconstateerd. 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 was 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 hadden ingediend. In deze zienswijzen zat 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.

Ze constateert een gebrekkige PDCA-cyclus en bijbehorende managementtools. Er is beperkte resultaatsturing op ziekteverzuim en een onbalans tussen harde en zachte sturingsmechanismen.

Alhoewel de Directeur inmiddels een aantal dingen in gang heeft gezet om de GGD meer wendbaar en resultaatgericht te maken 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.

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.

De vijf deelopdrachten

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 werd 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.



Brabant-Zuidoost

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

Dit 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

Uitvoering

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.

Te bereiken resultaten

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.

3. Richten

3.1 Missie

De GGD Brabant-Zuidoost streeft – onder regie van de gemeenten – door middel van preventie naar gezondheidswinst van alle inwoners, om zo een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van hun leven en zelfredzaamheid te vergroten. Wij zijn een proactieve, innovatieve en resultaatgerichte organisatie. Onze dienstverlening betreft gezondheid, preventie en snelle interventie, is professioneel en betrouwbaar en komt tot stand vanuit de wens van de klant en in dialoog met onze opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Vanuit de Wet Publieke Gezondheid geven wij vorm en inhoud aan onze collectieve preventie en gezondheidswinst.

3.2 Visie

De GGD Brabant-Zuidoost wil een wendbare organisatie worden, die werkt vanuit klantwaarden en het maatschappelijke belang. We zijn er altijd voor iedereen, beschermen en bewaken de gezondheid en willen de verbinder van preventie zijn. We zijn paraat bij grote en kleine crises en verzorgen 24/7 de ambulancezorg in onze regio. Hierbij gaan we uit van een brede definitie van gezondheid: gezondheid wordt niet meer gezien als de afwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. In deze visie is gezondheid niet langer meer strikt het domein van de zorgprofessionals, maar van ons allemaal. Het gaat immers om het vermogen om met veranderende omstandigheden om te kunnen gaan.

3.3 Lean als Managementfilosofie

GGD Brabant-Zuidoost hanteert LEAN als managementfilosofie die de kwaliteit van het werk voor klanten en medewerkers vergroot door verspillingen te elimineren uit processen, zoals zaken die geen toegevoegde waarde leveren in de ogen van de klant. Een Lean organisatie begrijpt de klantwaarde en focust op haar processen om de klantwaarde steeds verder te kunnen vergroten. Traditioneel ligt de focus op het optimaliseren van een specifiek onderdeel van de organisatie, bijvoorbeeld een sector, of een afdeling, dat is bij de GGD net zo.

Als je verspillingen echter elimineert vanuit het perspectief van de totale waardenstroom dan kosten de processen minder inspanning, minder kapitaal en minder tijd. Producten en diensten lever je zodoende met veel minder fouten vergeleken met het verleden. De klanttevredenheid stijgt met sprongen en medewerkers gaan weer met plezier naar hun werk. We kunnen bovendien zo veel sneller op veranderende klantwensen reageren. Ook wordt het informatiemanagement veel eenvoudiger en accurater.

Lean is geen trucje of kostenreductieprogramma, maar een manier van denken en handelen voor de hele organisatie. Een filosofie met zeer krachtige instrumenten.

De winnende balans

Om een intelligente Lean organisatie te zijn is het van groot belang voor management en medewerkers om met elkaar een balans te vinden tussen 3 P's:

Purpose: De basisvraag is: welke klantbehoeften vervult de organisatie om haar eigen missie te dienen? Groeiende organisaties werken vanuit een heldere visie en missie, de strategie en doelstellingen zijn daar eenduidig van afgeleid en voor iedereen te begrijpen. Het dagelijkse werk krijgt daarmee betekenis. De GGD moet zich steeds weer afvragen wat klanten echt waarderen, waar, wanneer, hoe en waarom.

Process: De basisvraag is: hoe stelt de organisatie zeker dat elke stap waarde toevoegt voor de klant, beschikbaar, adequaat en flexibel is. De klantwaarde leveren met zo min mogelijk inspanning. Het verbeteren van de samenwerking, elimineren van verspillingen en inbouwen van kwaliteit in elk proces. Die cyclus van luisteren en reageren op zich wijzigende klantwensen houdt natuurlijk nooit op. Er ontstaan steeds nieuwe mogelijkheden om verspillingen te elimineren, nieuwe waarde te creëren en concurrentievoordeel te bouwen.

People: Het doel is om onze huidige en toekomstige medewerkers in staat te stellen hun potentie volledig te benutten. Alleen dan kan de GGD ook maximaal haar klanten bedienen.

De basisvraag is: hoe stelt de organisatie zeker dat ze een cultuur creëert van respect.

Dat geeft iedereen de ruimte om actief betrokken te zijn bij de juiste uitvoering van continue verbeteren.

3.4 Visie op HRM

GGD BZO loopt achter bij de maatschappelijke ontwikkeling van een verschuiving van *lifetime employment* naar een 'beweeglijke loopbaan'. Medewerkers blijven relatief lang in dienst bij de GGD, zeker als deze meer dan tien jaar in dienst zijn. De uitstroom is beperkt, wat frisse inzichten in de weg staat. Aan de andere kant is specialistische kennis en expertise binnenhouden ook van wezenlijk belang. Ook in die context is het van belang dat medewerkers verschillende vaardigheden aanleren en in meerdere disciplines ervaringen opdoen. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor organisatie en medewerker, waarbij we willen toewerken naar een eigen regie model voor de medewerker, ondersteund met moderne HRM instrumenten. De traditionele manier van beoordelings- en functioneringscyclus past niet bij een HBO+ organisatie waar eigen regie past. We willen graag dat de medewerker zichzelf stimuleert om gebruik te maken van moderne HRM instrumenten om te reflecteren op heden en toekomst.

Het institutionaliseren van intervisie als ontwikkelinstrument helpt medewerkers om te reflecteren op hun persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de ambities van de organisatie.

Meer projectmatig en intersectoraal werken draagt eveneens bij aan flexibiliteit en ontwikkelmogelijkheden en daarmee aan een meer wendbare organisatie. Daarom zal beleid en een eenduidige werkwijze over c.q. voor projectmatig werken worden ontwikkeld.

Om als GGD flexibel te zijn, willen we dat onze medewerkers zich verder ontwikkelen in hun rol als zelfstandige professionals.

Een flexibele organisatie vraagt om mensen die willen en kunnen groeien, veranderen, verbeteren, leren en samenwerken. We hebben dan ook medewerkers nodig met persoonlijk leiderschap. Gemotiveerde mensen die houden van hun vak, die weten wat ze willen en kunnen, en feedback vragen van relevante stakeholders in hun omgeving. Mensen die weten wat er van hen wordt verwacht, steeds bezig zijn zich te verbeteren en zich daarvoor verantwoordelijk voelen, en constructief bijdragen aan het team waarvan ze deel uitmaken.

We stimuleren medewerkers om meer en bredere ervaring op te doen, ook op terreinen die ze nog niet kennen. Het is dan ook belangrijk voor een medewerker om zo nu en dan een stap buiten de organisatie of eigen sector te maken om nieuwe ideeën op te doen en *state-of-the-art* in het eigen vakgebied te worden of te blijven. Projectmatig een bijdrage leveren aan gezondheidsprogramma's, waarbij een andere ketenpartner of Verbonden Partij regievoerder is, zal worden aangemoedigd. Hierdoor kunnen medewerkers gemakkelijker omgaan met veranderingen en worden ze breder inzetbaar.

De afdeling HRM start een project om de carrièremogelijkheden voor medewerkers inzichtelijk te maken en mobiliteit te stimuleren. Het gaat hierbij niet alleen om opwaartse mobiliteit, maar ook om zijwaartse en neerwaartse. Het doel is om praktische instrumenten te ontwikkelen die medewerkers en hun leidinggevendenden kunnen gebruiken bij het zelf vormgeven van de loopbaan, bijv. door het definiëren van loopbaanpaden. Bij het streven naar meer kwaliteit in de organisatie past een programma voor het ontwikkelen van *high potentials*. *High potentials* zijn medewerkers die zich onderscheiden van de overige medewerkers door hun bovengemiddelde enthousiasme, gedrevenheid, creativiteit en initiatief. We gaan deze groep via strategische personeelsplanning actief opsporen en ondersteunen in hun ontwikkeling. Het uitzonderlijk talent selecteren we breed in de organisatie aan de hand van nog vast te stellen objectieve criteria. Een van de doelen is om dit talent in een multidisciplinair team te laten samenwerken.

3.5 Visie op (verbindend) leiderschap

GGD BZO is een dienstverlenende kennisinstelling, met hoogopgeleide professionals, die zichzelf continu moeten blijven ontwikkelen. Onze professionals zijn bij uitstek intrinsiek gemotiveerd. Zij hebben een hoge mate van professionaliteit en zelfsturend vermogen.

De managers van GGD BZO faciliteren hun medewerkers in besluitvormingsprocessen zodanig dat iedereen zijn bijdrage kan leveren en er optimaal draagvlak ontstaat. Leiderschap is een cruciale factor om de gewenste veranderingen bij GGD BZO te realiseren. GGD BZO heeft behoefte aan verbindende leidinggevendenden, die het beste uit hun medewerkers halen door heldere verwachtingen uit te spreken. Ze zijn inspirerende mensen die communiceren, eerlijke feedback geven, motiveren en kwaliteiten in hun medewerkers herkennen en benutten.

Ze weten de kwaliteiten van individuen samen te smeden tot een effectief geheel. Ze zijn in staat om individuele belangen, afdelings-/sectorbelangen en organisatiebelangen te wegen en op elkaar af te stemmen en hebben hun externe netwerk op orde.

Ze kunnen inspireren en tonen voorbeeldgedrag. Ze begeleiden de gewenste cultuuromslag van *High Trust-Low tolerance*. Daarmee wordt bedoeld dat er gewerkt wordt met een beperkte set afspraken waar wel keihard op gestuurd wordt.

Het samen kennen en naleven van een paar wezenlijke afspraken creëert een cultuur waarin mensen weten waar ze aan toe zijn en dat afspraak, afspraak is. De ruimte die ontstaat geeft de mogelijkheid om vak volwassenheid te stimuleren zonder dat deze wordt dichtgetimmerd.

Belangrijk is dat leiders niet alleen de kennis en ervaring nodig hebben die hen in staat stellen om leiding te geven aan hun eigen afdeling(en), maar dat zij zich ook bewust moeten zijn van de belangen van de gehele organisatie en daarbij bovendien in staat en bereid moeten zijn om dit gedeelde, gezamenlijke belang van de organisatie te bewaken en in samenwerking met collega's verder vorm te geven. Daarvoor is nodig dat leidinggevendenden weten wat er bij andere onderdelen speelt en op termijn ervaring verwerven bij meerdere onderdelen. *Life-time employment* als leidinggevende bij een zelfde organisatieonderdeel, past daar niet in. Om mobiliteit te stimuleren zal het benoemingsbeleid aangescherpt worden. Het uitgangspunt is het management voor een nader te bepalen periode te benoemen en heldere resultaatafspraken te maken. Na deze periode volgt een gesprek over een mogelijke andere leiderschapsfunctie in een ander team of aan een ander proces. Daarbij wordt van elke leidinggevende verwacht dat hij/zij in staat is om integrale processen te begeleiden vanuit klantwaarde en nauw samenwerkt met andere managers om dit te verwezenlijken. Met alle managers worden nog dit jaar gesprekken gevoerd om deze visie op leiderschap te verkennen en wat dat betekent voor hun eigen toekomst.

3.6 Visie op Informatievoorziening

Onze ambities zijn aanzienlijk, maar daar zijn we nog niet optimaal op voorbereid. Onze informatievoorziening heeft een structurele, grote verbeterslag nodig. Huidige budgetten en (verander)capaciteit dwingen tot duidelijke keuzes. De mogelijke komst van iJGZ en andere samenwerkingsinitiatieven bieden kansen om kritische massa te vergroten. Deze kansen mogen we niet missen en daarom geven we er prioriteit aan!

Als stip op de horizon zien we een slanke, excellente en marktconforme informatievoorziening die de organisatie wendbaarder maakt, implementatiekracht geeft en samenwerking aanjaagt.

Onze data willen we *realtime* ontsluiten voor onze 21 gemeenten.

Deze verandering kost tijd en moet zodanig worden ingezet dat de organisatie snel verbeteringen merkt, de basis stabiel maakt en veranderingen in de business faciliteert. Op korte termijn gaan we daarom de basis op orde brengen, samen met een marktpartij de werkplek vernieuwen, applicaties vereenvoudigen.

De Informatiestrategie moet naadloos aansluiten op de organisatievisie en de bestuursopdracht. De behoeften aan informatievoorziening van de verschillende functionele domeinen zijn divers en vooral gericht op de operatie. De doelen van de domeinen liggen dan ook op verschillende gebieden. Grofweg zijn drie richtingen te benoemen: Publieke gezondheid, Acute zorg en Monitoring en Onderzoek.

Veel eisen en wensen zijn bekend en worden ingepast in de planvorming voor de komende jaren. Input daarvoor komt o.a. uit veranderingen in de context, zoals het toevoegen van gezondheidszorg aan 0-4 jarigen. Voor de maatschappelijke trends hebben we breed externe bronnen geraadpleegd. Daaruit concluderen we dat de informatie- en technologiebehoefte stijgt om onze (aanstaande) cliënten en opdrachtgevers goed te bedienen.

Informatie-uitwisseling binnen en buiten de organisatie wordt steeds belangrijker.

Vanuit het ICT-vakgebied zien we ICT-trends op ons afkomen. Een aantal hiervan gaan ons leven makkelijker maken en willen we omarmen. De beweging naar Cloud zorgt er voor dat we zelf minder beheer hoeven uit te voeren, functionaliteiten binnen en buiten de GGD snel beschikbaar zijn en Data Science gaat ons helpen om onze cliënten en opdrachtgevers beter te bedienen.

Haalbaarheid en betaalbaarheid onderzoeken we op dit moment samen met een aantal andere GGD'en *in The Coalition of the willing*. Er is een nieuwe I&A manager aangetrokken die haalbaarheid en betaalbaarheid samen met de directie gaat vormgeven. Het is een utopie gebleken dit in een paar maanden volledig uit te werken.

3.7 Relevante Interne Ontwikkelingen

Personele samenstelling

De strategische personeelsanalyse die het Gemba team maakte, aangevuld met de analyse van de ingehuurd veranderstrategie bedrijfsvoering, schetsen een beeld van een onevenwichtige samenstelling van ons personeelsbestand qua leeftijd en gender. De gemiddelde leeftijd is 47,2 (bij Publieke Gezondheid 48,7 en bij Ambulancezorg 45,3). Van de 468 medewerkers zijn 161 mannen en 307 vrouwen. Bij Publieke Gezondheid werkt 10% van de vrouwen fulltime.

Instromers maken niet zozeer de keuze voor de GGD, maar meer voor het regelmatige werk en juist de parttime mogelijkheden. Het overgrote deel van het personeel werkt op locatie en daarmee wordt teamontwikkeling een uitdaging. Groot risico blijft de komende jaren de instroom van (sociaal) medisch geschoold personeel en de toenemende krapte in deze functies. Behoud van medewerkers en werving van nieuwe vraagt om extra inspanningen en nieuwe allianties, zoals samenwerking met andere GGD'en of ziekenhuizen (longartsen voor tbc onderzoek). Het ziekteverzuim zit boven het landelijk gemiddelde op dit moment. De werkdruk wordt over de hele linie in MTO en tijdens Gemba Team bijeenkomsten als hoog omschreven. Hiervoor is inmiddels een nieuwe Arbo dienst aangetrokken, omdat we als streven hebben onder dat landelijk gemiddelde uit te komen. Interventies liggen met name op frequent verzuim.

Middenkader onder druk

De teammanagers ervaren net als medewerkers een hoge werkdruk. Het afgelopen jaar hebben veel middenkadermanagers afscheid genomen van de GGD. De meesten verbeterden hun positie, keerden terug naar niet leidinggevende banen of gaven aan de profit omgeving te missen.

Burn-out klachten hebben ook tot vertrek geleid. Het integraal management in schaal 11 wordt onderschat. De meeste middenkadermanagers zijn budgetverantwoordelijk, geven leiding aan medewerkers in wisselende diensten, zijn tevens proceseigenaar en komen te weinig toe aan de in Lean zo belangrijke Gemba Walk (zichtbaar leiderschap op de werkvloer). Het *High Performance Leadership* programma (harde en zachte kanten van leiderschap) en de Gemba Team interviews toonden aan dat we geen aanspreekcultuur kennen en ervaren.

Cultuur

De ervaren en gewenste cultuur, houding en gedrag is bevraagd door het Gemba Team en ook in het medewerkers tevredenheidsonderzoek. Het Gemba Team adviseert een Culture Audit uit te voeren, omdat dit een beproefde methode is om effectiviteit van het werkgeversbeleid in de praktijk te meten en te vergroten. De veiligheid wordt niet altijd gevoeld om feedback te geven, ook het ontvangen van feedback wordt als lastig ervaren. Willen we werk maken van een spreek af, spreek aan, spreek uit cultuur dan zal hier op geïnvesteerd moeten worden. Veiligheid en vertrouwen zijn belangrijke kernwaarden die niet iedereen ervaart. Los van de inhoudelijke en financiële argumenten omtrent de deelopdracht integratie 0-4, zien we de samensmelting van drie culturen (GGD, Zuidzorg en De Zorgboog) als een kans om opnieuw te gaan werken vanuit een gedeeld waardensysteem en leiderschapscultuur voor de hele GGD. Maar dat zullen we ook dit jaar aandacht moeten geven, omdat er binnenkort weer een aantal nieuwe leidinggevers starten.

Veranderbereidheid

De medewerkers geven in het algemeen aan dat het tijd wordt voor verandering en meer professionele ruimte en integraliteit. Breed wordt wel aangegeven dat de vertrokken directeur in de laatste jaren niet meer de energie had om de organisatie aan te passen op de veranderende omstandigheden en dat de GGD BZO dus een achterstand heeft opgelopen ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Het MT van de GGD BZO heeft lang in eenzelfde samenstelling gefunctioneerd.

In tijden van betrekkelijke rust is dit geen probleem, maar nu de ontwikkelingen elkaar sneller opvolgen gaat dit knellen. Men spreekt elkaar niet aan op resultaten en er is geen natuurlijke balans tussen bedrijfsvoering en inhoud.

3.8 Relevante Externe Ontwikkelingen (en kansen)

Een van de opdrachten betrof het uitwerken van mogelijk extra taken die de GGD kan gaan uitvoeren voor haar 21 gemeenten en het maatschappelijk effect dat we beogen.

Hieronder staat een 6-tal mogelijkheden kort beschreven. Van WMO, OGGZ en Omgevingswet zijn businesscases uitgeschreven; die zijn op aanvraag beschikbaar en omwille van de hoeveelheid tekst niet toegevoegd aan dit stuk.

Impact Zorg continuïteit (mantelzorg)

De directeur publieke gezondheid heeft in haar taakuitvoering op grond van WPG en WVR de leiding over de GHOR. Voor de afstemming binnen de geneeskundige keten onderhoudt de DPG daarom al vele jaren onder zijn/haar voorzitterschap de betrokken zorginstellingen en zorgaanbieders binnen de veiligheidsregio bijeen, te weten de ziekenhuizen, traumacentra, ambulancezorg, het Rode Kruis, huisartsenzorg, de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en andere partners binnen de Psychosociale Hulpverlening. Niet alleen bij rampen en crises, ook bij de griepuitbraak wordt er opgeschaald naar de DPG. Vanwege het feit dat de GGD ook een ambulancevoorziening in huis heeft zijn we ook nauw betrokken bij eventuele opstoppen in de acute zorg keten. De druk op het medisch personeel is ook daar groot en we denken als bestuurders met elkaar mee over opvanglocaties bij griepuitbraak en nieuwe innovatieve manieren van triëren om onnodige dure ambulance ritten te voorkomen. Onze inzet en regiefunctie bij dergelijke "opstoppen" neemt toe en onze plek in het netwerk dus ook.

Een belangrijke schakel wordt vaak vergeten: de mantelzorger. Als de druk op de keten toeneemt, wordt er steeds vaker uitgegaan van zorg in eigen kring. Als de mantelzorger uitvalt nemen de zorgkosten toe. De GGD verlicht mantelzorgers met al hun vragen en steunt ze als het even niet mee zit. De overbelasting van mantelzorgers is enorm aan het stijgen en de GGD heeft expertise in huis de mantelzorgers te ondersteunen. Wij bieden deze dienst vooralsnog alleen in Eindhoven en Valkenswaard aan.

Realisatie: er zijn meerdere producten mogelijk: als voorbeeld: voor € 15.000,- worden op jaarbasis 25 bezoeken gebracht voor een persoonlijk gesprek en adviseren we 400 keer telefonisch. Ook is het bijvoorbeeld mogelijk om allochtone mantelzorgers te begeleiden.

Samenwerkingsverbanden

Schaarste en aanbestedingen dwingen ons steeds vaker tot nauwe samenwerking met andere GGD'en en ziekenhuizen. Zo hebben we al een publiek private samenwerking met longartsen op het gebied van TBC en werken we nu een samenwerking uit met de 6 GGD'en in het zuiden ter voorbereiding op de aanbesteding van de Medische Arrestantenzorg. Onze forensische artsen combineren de lijkschouw voor gemeenten met deze taak voor de politie en dat maakt het werk aantrekkelijk en de uurtarieven voor lijkschouw voor gemeenten betaalbaar.

Samenwerken met andere GGD'en is noodzakelijk, omdat we anders de aanrijtijden ter grootte van de politieregio's niet kunnen waarmaken.

Zo komen kerntaken voor de GGD mogelijk onder druk te staan en zijn we alleen door alliantievorming nog een mogelijke marktpartij. Een samenwerking op het terrein van Forensische Geneeskunde en Arrestantenzorg op de schaal van Zeeland, Brabant en Limburg is in voorbereiding en zal dit jaar nog aan u worden voorgelegd.

Realisatie: De realisatie van deze business case hangt nauw samen met de te verwachten aanbesteding van medische arrestantenzorg.

Omgevingswet

De 21 gemeentesecretarissen van de regio schreven samen met de verbonden partijen het speelhuis manifest met de intentie onze samenwerking te verstevigen: *"We zien de regio graag als een ecosysteem met burgers en bedrijven, waar voortdurend wordt gewerkt aan het versterken van het zelfherstellende vermogen en veerkracht van dat systeem. Waar mensen in de toekomst prettig kunnen leven in een gezonde, economisch vitale omgeving. Want als het natuurlijk evenwicht daarin klopt, dan groeien daaruit de mooiste dingen. In onze regio werken wij samen op verschillende schaalniveaus, maar altijd met oog voor het grotere geheel (de schaal van Zuidoost-Brabant)."*

De drie GGD'en van Brabant bemensen met een beperkt aantal fte's het bureau GMV. We merken dat gezondheid en een gezonde leefomgeving in deze fase van aanloop en voorbereiding naar omgevingsvisies door gemeenten als belangrijk aspect wordt meegenomen. Het gaat dan (in eerste instantie) vaak om gezondheids*bescherming*. De kansen die er liggen op het gebied van het verbinden van het fysieke met het sociale domein voor gezondheids*bevordering* (een vitale samenleving), zijn niet vanzelfsprekend in beeld.

De GGD heeft expertise over de kansen die de omgevingswet biedt om maatschappelijke doelen te bereiken, zoals een omgeving die uitnodigt tot gezond gedrag en ontmoeten, levensloopbestendig wonen, aanpak armoede, duurzaamheid, aanpak eenzaamheid en het verminderen van gezondheidsverschillen.

Hoewel gezondheid en een gezonde leefomgeving in deze fase van omgevingsvisies wordt mee genomen, zijn onze gemeenten nog niet in de fase van *planvorming* aangekomen.

Belangrijk is om gezondheid in de planvormingsfase voldoende te concretiseren en te borgen. In de praktijk zullen daarbij ook conflicterende belangen ontstaan. Juist dan wordt het belangrijk om vanuit het perspectief van gezondheid en een gezonde leefomgeving een deskundig adviseur aan tafel te hebben die het perspectief vanuit gezondheid op een constructieve manier behartigt. De GGD heeft op het niveau van Gezondheidsbevordering een strategisch en tactisch deskundige medewerker in huis.

Inmiddels zijn alle gezondheidsmakelaars betrokken bij de materie.

Het heeft meerwaarde om gezondheid en gezonde leefomgeving te verbinden met thema's als klimaatadaptatie, energietransitie, duurzaamheid, circulaire economie en gezonde mobiliteit.

Dit zijn in gemeenten veelal andere beleidsterreinen. De belangen van gezondheid en een gezonde leefomgeving liggen vaak in het verlengde hiervan. Het vraagt extra inzet om het perspectief, de expertise en ervaring vanuit gezondheidsbevordering in te brengen.

Het huidige niveau van dienstverlening zit versleuteld in de inwonersbijdrage.

De deskundigheid die nu opgebouwd is door de GGD met de gemeenten en partners GR-en is gefinancierd door ontwikkeluren Gezondheidsbevordering en uren innovatie van de GGD. Deze inzet heeft er toe geleid dat we als GGD goed in beeld zijn bij gemeenten dat gemeenten en GR-en onze deskundigheid graag aan tafel hebben.

Willen we onze 21 gemeenten ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe waarden vanuit gezondheidsperspectief en impact in het kader van de omgevingswet dan zal daar de komende jaren meer inzet op gezet moeten worden. Vooralsnog is specialistische kennis en inzet een must. We moeten daarbij groeien van ad-hoc advisering naar structureel meedenken in het proces, zo is de uitdrukkelijke wens van onze opdrachtgevers.

Realisatie: Intensieve samenwerking vanuit een projectmatige aanpak met Odzob/VR lijkt ons de meeste garanties te bieden om een structurele bijdrage vanuit het perspectief gezondheidsbescherming en -bevordering te bieden.

Het samenstellen van een projectteam vanuit de drie organisaties, met de opdracht alle gemeenten te ondersteunen bij het vormgeven van beleid, lijkt het meest doelmatig. Ook om te voorkomen dat eigen deskundigheid naast elkaar ontwikkeld wordt en dubbel betaald wordt.

Voorstel is om een 'team gezondheid en gezonde en veilige leefomgeving Zuidoost-Brabant' samen te stellen waarin GGD, VR en Odzob samenwerken en elkaars deskundigheid, aanbod en expertise behartigen voor in alle 21 gemeenten. Op deze manier verankeren we de afstemming vanuit de 3 GR-en naar gemeenten en werken we in de geest van de Omgevingswet als adviseurs aan de voorkant samen; een unieke kans! Voor de GGD betekent dit een uitbreiding van 3 fte, zo laat de businesscase zien. Door een slanke tariefstelling (zie hoofdstuk 4) kunnen we afhankelijk van het aantal gemeenten dat hier aan mee wil werken de businesscase verder uitwerken.

WMO

De GGD kan vanuit haar wettelijke kerntaken en vanuit haar aanwezige competenties via aanvullende contractactiviteiten een positieve bijdrage leveren aan de doelstellingen van de WMO en de uitdagingen in de transformatie waarin gemeenten zitten.

In het meerjarig beleidsplan 2018–2022 (bron 1) is de ambitie uitgesproken dat de GGD via pilots met gemeenten de meerwaarde van pro actief toezicht wil gaan verkennen en dat de GGD (samen met andere kennisinstellingen in de regio) en onderzoeksafdelingen van gemeenten data wil verzamelen en kennis opbouwen, zodat onderzoeksvragen van gemeenten gerichter beantwoord kunnen worden.

Op deze manier wordt een publieke kennisbank opgebouwd waarin gegevens uit cliënt ervaringsonderzoeken, wijkscans, reguliere monitors, toezicht en bestaande registraties (binnen en buiten de GGD) worden verzameld en toegankelijk gemaakt en worden voorzien van analyses en duiding/advies.

Omdat de GGD zelf geen WMO-voorziening is, kan zij een onafhankelijke rol vervullen.

Bij onderzoek en toezicht is dat een vereiste. WMO-instellingen en burgers zien de GGD overwegend als onpartijdig.

Ook voor gemeenten kan dat handig zijn, omdat instellingen en burgers de gemeenten vaak niet als onpartijdig zien. Onderzoek en toezicht zijn geen doelen op zich, maar dragen wel bij aan het volgende:

- Het verbeteren van de kwaliteit van aanbieders;
- Een beter inzicht in de zorgvraag van inwoners;
- Betere matching tussen zorgvraag en zorgaanbod (bijv. beter zicht op lichtere vormen van zorg/hulp die ook effectief zijn);
- Beleidskeuzes van gemeenten die gefundeerd zijn op data en goede analyses;
- Betere samenwerking tussen gemeenten op regionaal of subregionaal niveau;
- Op termijn: kostenbesparing (omdat ineffectieve of overbodige zorg/hulp en frauderende aanbieders worden geëlimineerd).

Realisatie:

We gaan er in deze businesscase van uit dat elke gemeente jaarlijks minimaal 1 maatwerkonderzoek op contractbasis door de GGD laat uitvoeren in ordegrootte van € 5.000,- à € 10.000,- per onderzoek. Een onderzoeksopdracht kan uiteraard ook door een gemeentelijk cluster worden gegeven (dit heeft meerwaarde). Gemeenten kiezen zelf het thema of de focus van het onderzoek.

Omzetprognose: € 75.000,- in 2020 (10 gemeenten) oplopende tot € 200.000,- in 2022 (21 gemeenten). In deze prognose zijn cliënt ervaringsonderzoek meegenomen. Benodigde capaciteit: 750 uur op jaarbasis in 2020 oplopend naar 1500 uur in 2022.

Toezicht WMO: doorontwikkelen van starttoezicht, signaal gestuurd toezicht en pro actief toezicht. Meldingsbereidheid calamiteiten onder aanbieders verhogen. Het voorbeeld van Kempen/BOV breder wegzetten bij andere gemeentelijke clusters. Meerjarenambitie: elk gemeentelijk cluster laat door de GGD 20 WMO aanbieders inspecteren of regio breed laten de 21 gemeenten gezamenlijk jaarlijks 100 WMO aanbieders door de GGD inspecteren, zodat in een cyclisch van 4 jaar ongeveer alle WMO aanbieders een keer geïnspecteerd zijn.

We kiezen voor maatwerk: gemeenten kiezen zelf welke aanbieders, welke inspectievorm (signaal gestuurd, starttoezicht, pro actief toezicht, herinspecties op verbetertrajecten) en de thema's waarop we toezien. We bieden een jaarprogramma (menukaart met speerpunten) aan dat we door AB laten vaststellen. Als alle 21 gemeenten toezicht van GGD willen afnemen dan kunnen we het ook op basis van een verhoging van de inwonersbijdrage leveren (bespaart gedoe met acquisitie/offertes en facturen). Omzet oplopend van € 100.000,- in 2020 tot € 200.000,- in 2022. Capaciteit: 1250 uur in 2020 oplopend naar 2500 uur in 2022.

Kostprijs: het zou helpen als de integrale uurtarieven van onderzoekers (schaal 11, € 101,-/uur) en toezichthouders (schaal 9, € 79,50/uur) naar beneden kunnen worden bijgesteld door de overheadkosten van de GGD zwaarder te belasten op de gemeenschappelijke taken. Hiermee worden we aantrekkelijker.

OGGZ

De Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ) is gericht op mensen die de grip op hun leven (dreigen) te verliezen, waardoor het risico aanwezig is dat zij zichzelf of anderen schade berokkenen.

Indien goed opgezet en gemonitord, kan de OGGZ in het sociale zorgstelsel ook fungeren als een graadmeter voor de effectiviteit van preventie; vallen er veel burgers buiten boord in het reguliere stelsel, dan komen ze in het OGGZ deel terecht.

Het is dus niet alleen zaak deze zorg op een goede manier te bieden, maar ook om daaruit conclusies te trekken over de staat van het reguliere stelsel: wat moet er verbeterd worden om die uitval te beperken?

In de regie is een groot scala van partijen actief rond personen met verward gedrag. De coördinatie op de veiligheidsketen en de onderlinge afstemming is in een verder gevorderd stadium dan op de zorgketen.

Het grote aantal betrokken partijen en de verschillende manieren van inregeling bij de gemeenten maken dit tot een moeizaam proces. De bereidheid is groot, maar organisatiebelangen ook. In de stuurgroep "Verward, en dan...", zijn relevante partijen verenigd. Deze wordt nu omgevormd tot de programmaraad "Van verwarring naar verbinding". Op zeer korte termijn zal er geacteerd moeten worden op de gevolgen van de Wvvgg en Wzd. Steeds meer mensen zullen vanuit zorg ambulant onderdeel uitmaken van de maatschappij.

De effecten daarvan vragen om een regionaal beleid, waarbij bemoeizorg en de coördinatie van die bemoeizorg, meldpunt en Wijk GGD mogelijke interventie methodieken zijn die we nog niet op de schaal van 21 hebben ingericht. Op 1 januari 2020 moet dit wel wettelijk geregeld zijn. De GGD BZO kan vanuit haar expertise en publieke taak een belangrijke rol spelen om de zorg voor mensen met verward gedrag te verbeteren door een coördinerende, verbindende rol te nemen en, op onderdelen, een uitvoerende taak op te pakken. Dit als aanvulling op reeds aanwezige expertise in het veld en op gebieden die nu nog onvoldoende worden opgepakt.

- Coördinerende rol zorg- en veiligheidsketen, samen met het Z&V-huis
- Meldpunt niet-acute zorg, eventueel in samenwerking met anderen
- Onderzoek na een melding op basis van de Wvvgg en Wzd
- Pilot geïntegreerde arrestantenzorg
- Organisatie en uitvoering Wijk-GGD-er in sommige gemeenten
- Monitoring en informatievoorziening OGGZ
- Camping-aanpak
- Woningvervuiling

Realisatie: Van belang is een eerste verkenning op hoofdlijnen naar draagvlak bij het bestuur, op basis van de keuze voor de in te zetten koers. Vervolgens zal verkenning en verkrijgen van commitment onder gemeenten en veldpartners noodzakelijk zijn om te komen tot daadwerkelijke positionering met bijbehorende financiering. De structurele financiering die de 21 gemeenten ontvangen zal dan gedeeltelijk hiervoor aangewend moeten worden. De coördinerende rol binnen de zorg en veiligheidsketen kan binnen de formatie belegd worden bij een interne manager, die samen met een externe projectleider in staat is om eind september voor te leggen of de GGD een regierol kan gaan vervullen en de verplichte structuur per 1 januari kan waarmaken. Daarvoor is eerst commitment nodig.

Markttaken Reizigerszorg en GGD Academy

De GGD is een organisatie zonder winstoogmerk, maar de bestuursopdracht dwingt ons ook tot ondernemerschap door het inzetten van onze capaciteiten en kennis ter bevordering van publieke gezondheid. Zo weten burgers ons goed te vinden voor reizigersvaccinaties, maar we weten dat veel jongeren nog steeds onbeschermd op reis gaan. Daarnaast willen we scholen tegemoet komen om op locatie te kunnen vaccineren als er buitenlandse reizen worden gemaakt.

Het is slechts een voorbeeld waarom wij denken een grotere groep te kunnen bereiken als we daar extra inspanningen op verrichten. Hetzelfde geldt voor de GGD Academy. We bieden al een paar jaar laagdrempelige opleidingen aan over meldcode kindermishandeling, omgaan met asielzoekerskinderen in de klas, waarbij professionals van de GGD professionals trainen. De klanttevredenheid bij de cursussen die we geven is hoog en de vraag is stijgende. We zijn zo ook in staat onze kennis breed te verspreiden en over te dragen aan onze ketenpartners, zodat er inktvlekwerking ontstaat. Vaak hebben onze "klanten" een beperkt budget.

Een verlaging van het uurtarief kan bijdragen aan een toename van de vraag naar deze activiteiten en zo bijdragen aan een inhoudelijk maatschappelijk effect.

4. Inrichten: Future State

Horizontaal Management

De GGD wil de stap maken naar een horizontale management structuur, waarvan samenwerken de grondslag is. Functies op gelijkwaardig niveau worden gesplitst in afzonderlijke deeltaken. Een vertrekpunt hierbij is dat zowel medewerkers als managers elkaar nodig hebben om de organisatie verder te brengen. Een cultuur van openheid, samenwerking, training en verantwoordelijkheid past bij een horizontale structuur, zonder aansturing van bovenaf.

De **vijf principes** van een horizontale organisatiestructuur zijn:

1. Een gezamenlijk doel waaraan iedereen wil bijdragen, in plaats van moet bijdragen;
2. Niet afhankelijk zijn van centrale leiding, maar steunen op eigen initiatief;
3. De besturing en de uitvoering van de benodigde werkzaamheden liggen in dezelfde hand;
4. Overwegend horizontale samenwerking, inclusief de bijbehorende onderlinge afstemming en onderhandeling, in plaats van verticale aansturing;
5. Ieder lid van de organisatie levert een bijdrage aan het succes, toekijken of alleen kritiek uiten is niet acceptabel.

De professional ontzorgen en faciliteren

De wendbaarheid van de GGD is volledig afhankelijk van de groei van onze medewerkers. Behoud en werving van goede medewerkers vraagt om goede ondersteuning van de medewerkers. Zodat die het werk goed kunnen uitvoeren. Dat vraagt om betere faciliteiten dan nu het geval is en om managers die dienende faciliterende leiders zijn. Aangepaste werkplekken bevorderen samenwerking en visuele managementtechnieken maken voor iedereen duidelijk wat er moet gebeuren. Gerichte coaching en training versterken de capaciteiten en standaarden geven houvast en maken ruimte voor improvisatie. Tegelijkertijd ontdekken medewerkers betere manieren om het werk te leiden en uit te voeren. Alle medewerkers functioneren als professionele probleemoplossers. Ze beschikken over de juiste systemen en structuren, zodat ze problemen effectief en op een inspirerende manier oplossen. Voor jonge instromers met *21st century skills* zijn we niet *up to date* ingericht, de ouder wordende medewerker wordt nog onvoldoende begeleid. Maar de professional staat niet alleen en maakt onderdeel uit van zijn eigen vakgroep, maar ook van een groter geheel.

Wendbaar met betere informatie

In 2022 willen we veel wendbaarder zijn dan nu. Informatie is daarvoor een cruciaal ingrediënt. Daarvoor is een stabiele basis nodig met voorspelbare processen, marktconforme dienstverlening waarin de digitale werkplek centraal staat en I&A goed verbonden is met de organisatie.

Zo maken we de teams binnen de organisatie wendbaarder, *ready-for-change* en kunnen we de samenwerking binnen en buiten de organisatie aanjagen. Wanneer we deze zaken op orde hebben, kunnen we informatie gestuurd werken en kan de organisatie zich met zelfredzame teams continu verbeteren. IJGZ 0-18 en andere samenwerkingsinitiatieven bieden kansen om kritische massa te vergroten.

Als stip op de horizon zien we een slanke, excellente en marktconforme informatievoorziening die de organisatie wendbaarder maakt, implementatiekracht geeft en samenwerking aanjaagt. Deze verandering kost tijd en moet zodanig worden ingezet dat de organisatie snel verbeteringen merkt, de basis stabiel maakt en veranderingen in de business faciliteert.

Van een drie naar een tweelagen structuur

Van oudsher is de GGD verankerd en gestructureerd naar de pijlers van Publieke Gezondheid en ingedeeld in sectoren. De gemeenten hebben steeds meer behoefte aan en recht op integrale plannen en analyses, waarbij de GGD verbanden legt en aan elkaar koppelt, signaleert en analyseert.

Ook ketenpartners om ons heen mobiliseren zich en vormen fluïde netwerken waar wij lokaal meer aansluiting bij kunnen zoeken. Niet onze interne bedrijfsvoering moet leidend zijn, maar de netwerkallianties op basis van de context. Daarnaast is het de uitdrukkelijke wens om afscheid te nemen van de drie lagenstructuur en de weg naar zelforganisatie in te slaan. Dat betekent dat uiteindelijk de functie van sectormanager stap voor stap zal gaan verdwijnen.

(Sub)regioteams

Er vindt een verschuiving plaats van sector/team oriëntatie naar regio en klant oriëntatie. In overleg met die klant wordt de logische clusterindeling gemaakt (voor de klant logisch). We passen ons aan, aan de gemeenten die al in clusters samenwerken. De GGD organiseert zich dicht bij de klant en zijn netwerk, is lokaal verankerd, slagvaardig en flexibel georganiseerd. Participatie en verantwoordelijkheid zijn daarbij belangrijke thema's, die passen bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen van ondersteuning en zorg, alsook van duurzame samenwerkingsrelaties in de keten en op vak inhoud.

De gemeenten en hun lokale partners vragen om lokale aansluiting en de dynamiek wordt turbulent en onvoorspelbaar. Dat vraagt innovatie en ondernemerschap, en overzichtelijke regio's, waarbij medewerkers het totaalresultaat kunnen overzien en zich kunnen verbinden met het externe netwerk van (keten)partners. Elke professional staat opgesteld om de buiten- en binnenwereld aan elkaar te koppelen en vertegenwoordigt niet alleen zijn eigen vak maar te allen tijde de gehele GGD en weet wat er in zijn lokale eenheid speelt, ook buiten zijn of haar vakgebied. We maken geen eigen inhoudelijke losse plannen meer, maar elke gemeente ontvangt een integraal Publiek gezondheidsplan waarin alle pijlers van de GGD inclusief data en analyse *real time* opgeleverd worden.

Een wethouder weet wat er speelt in zijn gemeente en de GGD legt verbindingen tussen de monitors en de kennis van professionals van de GGD die op alle fronten in die gemeente betrokken zijn bij Publieke gezondheidsvraagstukken. Van toezichthouders tot jeugdarts: alle lokale informatie wordt ontsloten zonder dat de klant meerdere websites en onderzoeken zelf bij elkaar moet sprokkelen. De GGD presenteert zich integraal en de klant kan *realtime* informatie ontsluiten.

Vakgroepen

Elke professional behoudt zijn basis in een vakgroep (onderzoekers, gezondheidsmakelaars, JGZ verpleegkundigen), maar daar zit niet vanzelfsprekend de lijnverantwoordelijkheid meer, maar coördinatie. De vakgroep maakt onderdeel uit van 1 van de 2 dominante netwerken:

1. Lokaal Publiek Gezondheidsbeleid inclusief JGZ (niet acuut).
2. Ambulancezorg inclusief de Acute zorgsector, Crisisbeheersing, GHOR Zorg & Veiligheid (acuut).

Naar meer zelforganisatie

Geloven in eigenaarschap en verantwoordelijkheid betekent het organiseren van een grotere 'zelforganisatie'. Medewerkers krijgen professionele regelruimte en regie binnen heldere kaders en systemen. Met deze ruimte en regie slaagt de professional er in het goede te doen en voelt zich verantwoordelijk voor het teamresultaat. Het is belangrijk dat we met professionele regelruimte allemaal hetzelfde bedoelen en de beelden erover delen en het team moet er klaar voor zijn! Zelforganisatie blijft om managers vragen, maar met een grotere span of control en coördinerende rollen in dat team. Het team krijgt kaders, slechts een paar organisatie KPI's en bepaalt verder haar eigen KPI's en stuurt daar op met elkaar. Daar waar de teamontwikkeling ver is starten we meteen na de zomer met pilots. Teams mogen zichzelf opgeven. Er zal goed van tevoren aangegeven worden wat de kaders zijn, zodat we hetzelfde beeld hebben.

Bedrijfsvoering anders gepositioneerd

Anders organiseren geldt ook voor de ondersteuning aan het primair proces. We gaan daarbij onze reguliere processen vereenvoudigen en meer in samenhang organiseren, waardoor deze minder tijd en energie vragen. De centrale bedrijfssteun wordt integraal aangestuurd onder leiding van de directie met focus op klantgericht faciliteren en actief meedenken.

Uitgangspunten zijn:

Ondersteunende functies worden centraal gepositioneerd en de medewerkers gaan in processen met elkaar samenwerken. Slank, wendbaar en slagvaardig. Gericht op een voorwaardenscheppende, innovatieve, adviserende, meedenkende, beleids- en kennis ontwikkelende rol en -activiteiten. Medewerkers krijgen een grote rol in de werkwijze en worden competentiegericht ingezet. (Denk aan processen zoals *Onboarding* nieuw personeel, werving nieuw personeel, nieuwe beoordelingssystematiek, ontvangst gasten).

Topstructuur verzaard

De GGD Brabant-Zuidoost is een complexe organisatie. Er zijn veel producten en veel verschillende producten.

De aansturing en ondersteuning van bijv. Ambulancezorg en Gezondheidsbevordering lopen sterk uiteen. Daarnaast blijkt dat ook de verschillen in ontwikkeling tussen de teams groot zijn. Dat betekent dat er niet een eenduidige blauwdruk te maken is over hoe de organisatie er in zijn geheel moet gaan uitzien. De nu ingezette route die bottom-up (Gemba) en top-down (Bestuursopdracht) in zich heeft, is de enige logische weg. Zeker als dit gekoppeld wordt aan een vergroting van de zelforganisatie van de teams. Hiervoor is groot enthousiasme in de teams te bespeuren. De urgentie voor verandering is daar aanwezig.

Een tweelagenstructuur bestaat uit een tweehoofdige directie met een eindverantwoordelijke DPG (de huidige directeur) en een tweede directeur die samen op basis van competentieprofiel de taken en rollen verdelen. Het advies is om het komende jaar te starten met een interim bedrijfsvoering directeur, om versnelling aan te brengen en bij een eventuele komst van ZZ en ZB management deze directiefunctie op basis van overdracht van onderneming in te vullen.

Na installering van dit directieteam kan per team/sector worden bekeken wat de meest geschikte organisatorische oplossing en volgorde is. Dit betekent dat vacatures voor teamleiders niet 'blind' moeten worden vervuld, maar dat per keer naar maatwerk moet worden gekeken.

De twee managementlagen onder deze tweehoofdige directie kunnen dan stapsgewijs samenvloeien, zodat er een tweelagenstructuur gaat ontstaan. Deze topstructuur heeft ook tot gevolg dat besluitvorming sneller plaatsvindt, dit moet de snelheid van besluitvorming en uitvoering bevorderen. Een strategisch beleidsteam ondersteunt de directie.

Inrichting strategisch beleidsteam

Strategische sleutelfuncties worden samengevoegd in een strategisch beleidsteam dat samen met de directie het MT vormt. Dat team bestaat niet noodzakelijkerwijs uit leidinggevend. Je maakt onderdeel uit van het strategisch adviesplan vanwege de inhoud van het werk. Het strategisch beleidsteam kent een vaste kernbezetting en kan op basis van het strategisch onderwerp worden uitgebreid.

Flow

De wijzigingen vragen een gedegen voorbereiding en flexibiliteit van alle medewerkers. Er is sprake van veranderingen waarbij functies wijzigen, anders gepositioneerd worden en mensen op vak inhoud en/of competenties ingezet kunnen worden. Dit vraagt een zorgvuldige aanpak, waarbij de werkgever en de medewerker gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor het proces. Er is sprake van een organisch veranderproces en dat vraagt andere manieren van besluitvorming.

De organische aanpak wordt samen met de OR vastgelegd in een convenant en besproken in een artikel 24 overleg met het bestuur. Er is geen sprake van een sociaal plan. Een gedetailleerd plan en aansturingsmodel wordt nader uitgewerkt.

We starten vanuit Flow: daar waar vakgroepen zelf aangeven met zelforganisatie te willen starten zullen we dat faciliteren. Ook piloten we 1 regio waar we met een regiomanager de integrale gezondheidsplannen voor de betreffende gemeenten gaan vormgeven. We gaan leren en ontdekken en mensen op competenties inzetten en vanuit vertrouwen werken aan teamresultaten.

We halen niet de organisatie in 1 keer overhoop! Daar waar al genoeg dynamiek is en van zelfsturing geen sprake kan zijn beginnen we er (nog) niet aan.

Crisisstructuur

De huidige structuur van opschaling bij crisis en de daarvoor opgeleide functionarissen houden we in stand en blijven piket draaien.

Leiderschap en Leiderschapsrollen

De insteek is in eerste instantie om deze verandering zonder sociaal plan door te voeren. Medewerkers houden hun rechten, ook als ze van rol veranderen. We gaan uit van mobiliteit op vrijwillige basis.

Met de zittende managers wordt een vlootschauw gehouden wie zichzelf op welke plek ziet (en wie niet). We kijken dan samen naar wat wel kan. Pas na een aantal pilots gaan we nieuwe rollen beschrijven en herwaarderen.

We kennen straks 2 managementlagen: directie en managers. De span of control, daar wordt geen vast getal aan gehangen, dat wordt samen onderzocht en uitgewerkt en uitgeprobeerd.

Een manager stuurt meerdere teams aan en stimuleert en faciliteert de weg naar zelforganisatie. Het is niet de bedoeling om uiteindelijk de manager uit te faseren: door het stuur uit handen te geven aan de professionals ontstaat er meer ruimte voor zichtbaar zijn op de werkvloer, het onderhouden van externe relaties en het continue verbeteren.

De weg naar zelforganisatie en de daarbij behorende cultuur wordt extern begeleid, onder regie van de afdeling P&O, begeleid door team/verandercoaches. Zij zijn aanjager van de zelforganisatie en helpen managers en medewerkers bij hun teamontwikkeling. De teamcoaches zijn medewerkers uit de organisatie en worden opgeleid en ingezet op basis van hun huidige salaris. Later wordt de rol van teamcoach beschreven en gewaardeerd, mocht blijken dat deze ondersteuning langer dan 2 jaar nodig is. We starten met 2 teamcoaches.

Zelforganisatie

Onder regie van de afdeling P&O wordt de weg naar zelforganisatie beschreven in een plan van aanpak. Input is daarvoor al opgehaald in de organisaties door het Gemba Team, literatuurstudie en veldwerkonderzoek. Onderdeel daarvan zijn de teamrollen die ieder zelf organiserend team moet hebben om succesvol te zijn. Benadrukt moet worden dat HRM taken en financiën niet belegd worden in het team maar de verantwoordelijkheid blijven van de manager, die daarin ondersteund wordt door business partners vanuit de ondersteunende diensten. Het proces wordt door externe deskundigen begeleid.

Leiderschapsontwikkeling

Uit het MTO en de Gemba Teams kwam naar voren dat de GGD onvoldoende doorgroeimogelijkheden kent. Daarnaast zien we dat managers die van buiten onze eigen organisatie komen vanwege de complexiteit snel weer vertrekken. We willen elke 2 jaar 2 tot 3 mensen in de organisatie de mogelijkheid bieden om hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen in een begeleid trainee programma. Hiermee kunnen zij hun rugzak vullen voor een baan binnen, maar ook buiten de GGD. Het volgen van een trainee traject geeft namelijk geen garantie op een vaste managementbaan; bij een vrijgekomen functie zal breed intern geworven worden.

Dit traject wordt aangeboden aan medewerkers die tenminste 32 uur werkzaam zijn in de organisatie en tenminste de helft daarvan gewoon hun huidige functie blijven vervullen. Bezoldiging vindt plaats vanuit de huidige salarisschaal.

De weg naar Future State

We verwachten dat het anders organiseren een goede ondersteuning biedt bij de wezenlijke verandering die noodzakelijk is voor een toekomstbestendige organisatie. Het ruimte bieden aan (proces) sturing en zelforganisatie vraagt een cultuuromslag: *Structure follows Strategy*. De uitvoering van het traject organisatieontwikkeling gaat 3 jaar in beslag nemen, omdat we bij een integratie van Zuidzorg en Zorgboog graag samen op willen trekken en willen voorkomen dat ze geen onderdeel hebben uitgemaakt van de Future State, maar die als een fait accompli medegedeeld krijgen.

Mocht de integratie JGZ niet doorgaan, dan versnellen we het proces en voeren we het binnen 1 tot 2 jaar in. Na deze twee jaar wordt verder gewerkt aan de versterking, versteviging en de borging van de principes en uitgangspunten.

Tijdens de uitvoering van het traject kan niet alleen energie gaan naar de voorgenomen veranderingen. Een organisatie als de GGD gaat immers altijd, dag en nacht, door. Om het proces goed te ondersteunen en tijdens de 'verbouwing' voldoende aandacht te hebben voor onze belangrijke taak, 'mensen ondersteunen in het versterken van de eigen kracht', worden er een aantal ondersteunende en voorwaardenscheppende activiteiten opgenomen in het traject.

De ontmanteling van het huidige MT, de inrichting van het strategisch beleidsteam en de herpositionering van de bedrijfsvoering worden dit jaar nog ingevoerd, omdat ze randvoorwaardelijk zijn voor de voortgang op deze transitie. Het voornemen is om dit in november voor te leggen aan de OR. Het strategisch beleidsteam start sowieso in de vorm van overlegorgaan na de zomervakantie, omdat ze mede verantwoordelijk worden voor de uitrol.

Time Management

Bij ambities horen keuzes, zowel financieel als qua werkbelasting. We gaan ook werkzaamheden die niet bijdragen aan de bedoeling tot klantgerichte resultaatsturing en versterken van de professionele ruimte schrappen en stilleggen. Ik roep ook iedereen op hun eigen vergaderdynamiek (ook met klanten) onder de loep te nemen. We gaan zelf organiserend sturen op output, outcome en financieel kloppend: niet enkel op gemaakte uren.

Klantfocus

De *future state* staat in het teken van de klant. We kantelen de organisatie en willen dusdanig outreachend zijn dat we zichtbaar zijn in de wijken, zichtbaar in het netwerk op strategisch tactisch en operationeel niveau en zichtbaar voor de klant. We nemen het initiatief tot het inrichten van een Klantenraad voor onze rechtstreekse diensten aan burgers en een Kinderraad om met kinderen te praten over gezond opgroeien.

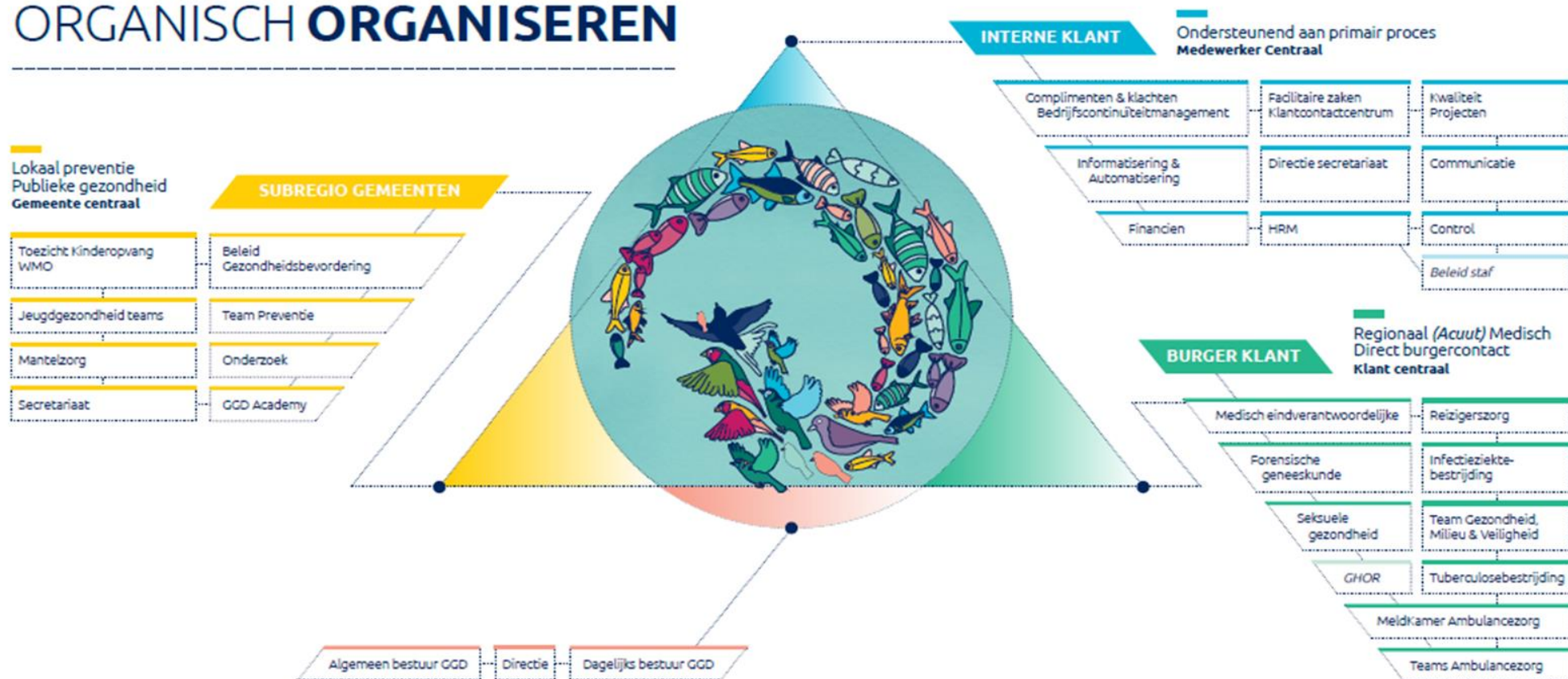


Brabant-Zuidoost

Future State Organogram

Denkraam

KLANTGERICHT ORGANISCH ORGANISEREN



5. Verrichten

Om na het enerverende traject van de afgelopen maanden nu niet weer terug te vallen in oud gedrag en ingesleten patronen (en de klant en medewerkers te laten ervaren dat het ook anders kan), gaan we op basis van 2 pilots de prestatiedoorbraak aanpak continueren. De aanpak is gebaseerd op de LEAN veranderaanpak die de NS onder leiding van Paul van Schaijk heeft geïmplementeerd.

De aanpak naar prestatiedoorbraken

De essentie van de aanpak is dat presteren en leren hand in hand gaan. De mens en de prestatie staan centraal. Mensen passen redelijk snel hun gedrag aan, als de context veranderd wordt. Die context gaan we co-creëren met een afvaardiging (voorlopers) van alle disciplines die in de besturing en in het proces/keten werken. Die afvaardigingen gaan werken in de nieuwe context. In de nieuwe context geven zij het goede voorbeeld en zorgen zij voor plezier en prestaties. Door het werken in de nieuwe context trekken ze steeds meer mensen mee die bij aanvang ook sceptisch zijn. En er zal een kleine groep mensen boven komen drijven die de verandering naar de nieuwe context niet willen of kunnen maken. De ervaring leert dat er een kleine groep niet mee kan ondanks alle coaching, training en begeleiding. Deze stap voor stap prestatie doorbraak benadering is echt heel anders dan traditionele veranderingen waar moeten en kunnen centraal staat. De aanpak bestaat uit 5 stappen en zal hieronder worden toegelicht.

Stap 1: Bepaal twee pilots waarbij in een keten moet worden samengewerkt.

Denk bijvoorbeeld aan de ketenaanpak omgevingswet of het realiseren van integrale gezondheidsanalyse voor een gemeente of sub regio van gemeentes. Organiseer een vertegenwoordiging van beide onderwerpen van alle lagen bijvoorbeeld medewerkers, meewerkend leidinggevend, managers, ondersteuning staf en ambtenaren van een gemeente of cluster van gemeentes.

Stap 2: Co creëer de nieuwe keten/werk-context met de afvaarding/koplopers.

- Bepaal de veranderopdracht door Directie en bestuur (1 week)
- Maak afspraken met de samenwerking binnen koploper team: rollen, samenwerken, escalatie communicatie, eigen belang (koplopers, 1 week)
- Bepaal de veranderopgave op basis van directieopdracht op alle hiërarchische niveaus, gedrag, competenties, prestaties, ketenprocessen, business casehighlevel (koplopers, 1 week)
- Co-creëer de nieuwe keten/werk-context m.b.v. agile principes: Missie, Visie, Strategie, Besturing, Eisen en waardebeoordeling voor klanten en gemeente, Waardestromen/processen, Rollen en Verantwoordelijkheden, business case detail (koplopers, 10 weken)
- Laat nieuwe context uitdagen en aanvullen/verbeteren door directe stakeholders: gemeenten, medewerkers, ketenpartners (koplopers, 1 week)

3 In drie fasen is de prestatieverbetering gerealiseerd. Fase 1: Co creer een nieuwe context

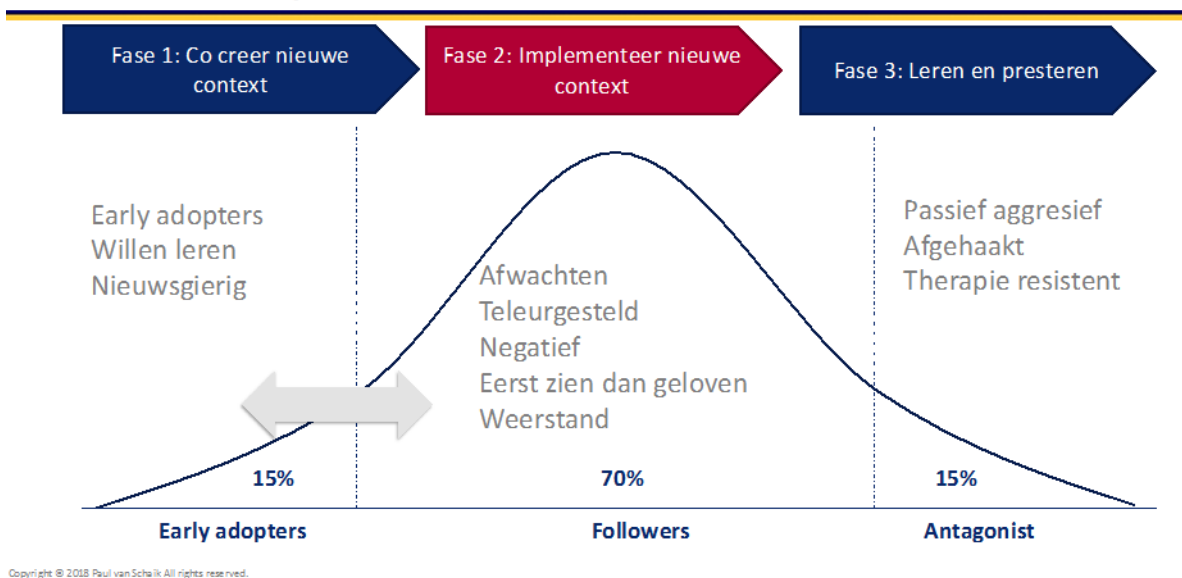


Figuur 2: Co Creatie van de nieuwe werk context via Fair Process

Stap 3: Implementatie door aan de slag met voorhoede.

In de pilot regio's gaan we de volgende zaken doen: Maak prestaties visueel, plan capaciteit plannen, stel normen: bepaal ok en niet-ok prestaties, ontwikkel Beste Manieren van Werken, realiseer korte termijn doorbraken, volg tijdens uitvoering business case op. We werken met zogenaamde 15-70-15 aanpak zie figuur 3 (alle pilot betrokkenen, 26 weken).

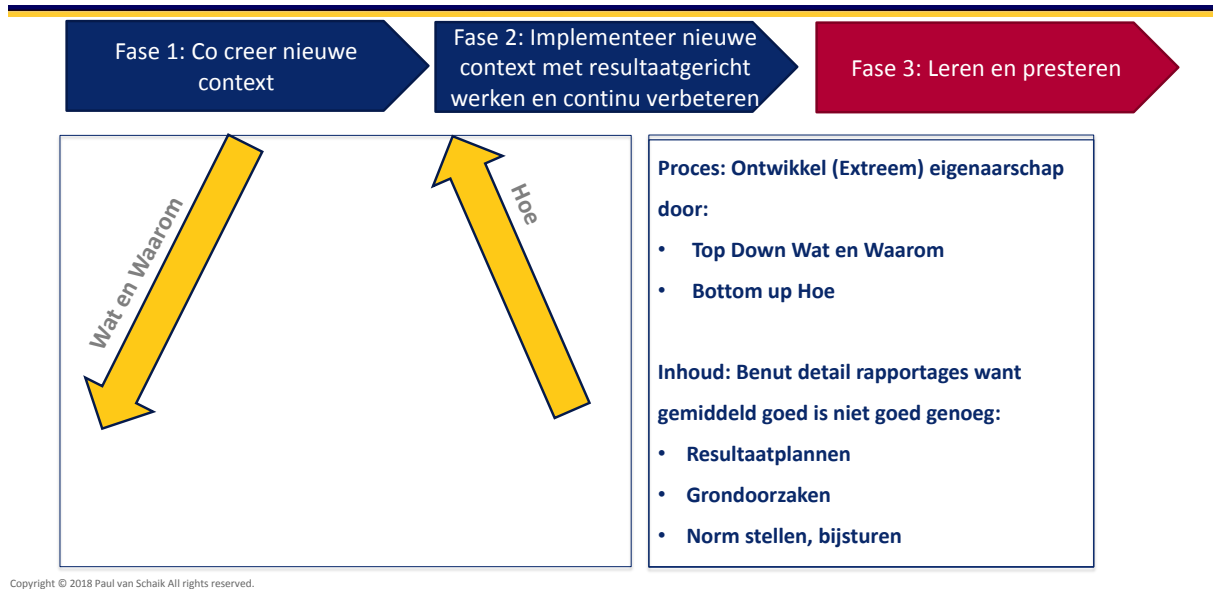
**3 Implementeer de nieuwe context met focus op 15% voorlopers
Laat hen het inspiratie werk doen**



Figuur 3: focus op de 15% die graag willen en trek steeds meer mensen mee.

Stap 4: Continu beter presteren en leren door stap voor stap eigenaarschap te ontwikkelen en stap voor stap nieuwe tools/aanpakken te introduceren (allen, in de lijn continu)

3 Ontwikkel maximaal eigenaarschap



Figuur 4: ontwikkel eigenaarschap door top down "wat & waarom" en bottom up "hoe"

Stap 5: Bepaal nieuwe pilot regio's en stap 2 herhaalt zich.

Naarmate de implementaties toenemen zal ook de snelheid toenemen.

De investering

Een prestatiedoorbraak realiseren kan niet zonder een tijdelijke buitenboordmotor (externe aanjager). De aanjager zal initieel vooral bestaan uit het voorbereiden van de meetings met de koploper groep. Vervolgens is het de bedoeling dat de koploper groep zelf zaken gaat uitwerken. De aanjager zal in de lijn zichtbaar zijn. In eerste instantie zal het voordeel vooral voelbaar zijn, maar binnen enkele maanden ook zichtbaar op de werkvloer.

De voordelen

Door deze inmiddels bewezen aanpak gaat GGD een aantal kwalitatieve en kwantitatieve voordelen opleveren.



Brabant-Zuidoost

Kwalitatief

- Binnen enkele weken gaat de koploper groep met focus de verbeteringen oppakken.
- De opgeleide Lean-consultants zullen stap voor stap in staat zijn zelf de verandering vorm te geven door voordoen, samen doen en zelf doen.
- GGD zal binnen enkele maanden zowel agile als Lean competenties opbouwen en zelfstandig kunnen inzetten.
- Binnen enkele maanden zal de lijn in de pilot gebieden transparant gaan werken.
- Na pilot introductie wordt resultaatgericht werken en continu verbeteren de nieuwe norm.

Kwantitatief

- Binnen 3 maanden is de business case gereed.
- Binnen 9 maanden gaan klanten en gemeente de voordelen in de dienstverlening ervaren in de operationele prestaties.
- Binnen 1 tot 1,5 jaar is de aanpak usance.

6. Financiële onderbouwing voor realisatie

Financiële Onderbouwing

Citaat uit de bestuursopdracht: *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.*

Wat betekenen bovengenoemde ontwikkelingen nu voor de financiering van de GGD? Zoals in de titel van de bestuursopdracht ook naar voren komt, is *wendbaarheid* de basis om de uitdagingen voor de toekomst aan te kunnen gaan. De financiering moet daar bij aan sluiten en mee kunnen bewegen met de ontwikkelingen. Niet alleen qua omvang maar ook de mate waarin de organisatie handelingsvrijheid heeft en slagvaardig kan opereren.

De gemeentelijke basisfinanciering

De aanpassing/actualisering van de gemeentelijke basis-financiering is nu enkel een financieel-technische: een vaste inwonerbijdrage die jaarlijks alleen geïndexeerd wordt middels een bepaalde standaard (zonder nacalculatie) en sinds 2012 zonder compensatie van gestegen inwoneraantallen. Een benchmark onderzoek op verzoek van de financiële commissie toonde aan dat 6 van de 8 GGD'en om ons heen met een vergelijkbaar takenpakket jaarlijks indexeert.

Dit laatste betekent in feite een verkapte bezuiniging van ca. 5% / € 700.000,- structureel per jaar op dit moment. Daarnaast is sinds de fusie voor ca 1,5 miljoen incidenteel en voor ca. 4 miljoen structureel bezuinigd.

Er wordt, behoudens enkele specifieke incidentele ontwikkelingen en besluiten, bij de gemeentelijke financiering geen directe structurele relatie gelegd met een ontwikkeling in de (omvang van) taken en de daaraan verbonden werkelijke kosten. De omvang van de contracttaken die gemeenten bij de GGD onderbrengen staat onder druk, deels ingegeven door de tariefstelling. Uitgangspunt tot op heden is dat ook voor gemeentelijke contracttaken een integraal kostprijs dekkend tarief (incl. overhead) moet worden gehanteerd, waarmee de GGD dan vaak als (te) duur wordt beoordeeld.

Het weerstandsvermogen van de GGD (i.c. de Algemene Reserve) is beperkt; met name de Algemene Reserve PG ad € 600.000,- is minimaal, zeker gezien de gecalculeerde risico-inventarisatie PG van ca. € 2.000.000,- en de krapte in de structurele exploitatie. Mede door de loonkostenontwikkeling van de afgelopen jaren, die beduidend hoger was dan de toegekende indexering, zou die reserve in 2018 negatief geworden zijn als gemeenten niet eenmalig een aanvulling gedaan zouden hebben.

Zoals hiervoor aangegeven is de exploitatie inmiddels dermate krap dat nagenoeg elke substantiële tegenvaller ook direct tot een onttrekking aan die reserve leidt. De uitkomst van de landelijke benchmark en kengetallen uit de jaarrekening en begroting (% structurele exploitatieruimte en incidentele baten en lasten) bevestigen dit beeld.

De Algemene Reserve AZ bevindt zich met een bedrag van € 1.100.000,- op een redelijk niveau, maar is gezien de gecalculerde risico-inventarisatie AZ van ca. € 1.900.000,- zeker niet ruim.

Incidentele impuls

Om de bedrijfsvoering op orde te brengen is vooral een incidentele impuls noodzakelijk; de overtuiging daarbij is, dat als de bedrijfsvoering op orde is gebracht, de structurele meerkosten daarvan regulier bekostigd kunnen worden uit de geraamde efficiency/resultaat business cases op markttaken (zoals Reizigerszorg en GGD Academy) en daarnaast nog een beperkt jaarlijks resultaat in efficiency oplevert. De eenmalige kosten bedragen naar verwachting € 750.000,-. Met deze incidentele impuls kunnen we het HRM instrumentarium en begeleiding naar zelforganisatie financieren, de informatie huishouding optimaliseren, LEAN prestatiedoorbraken faciliteren en operationele en bestuurlijke management rapportages opleveren. Bij oplevering is het onderhoud ervan geborgd door het eigen personeel. Daarnaast wordt hier een tijdelijke Bedrijfsvoeringsmanager en een HR manager van gefinancierd.

Structurele financiële wendbaarheid

Het is de uitdrukkelijke wens en opdracht van het bestuur geweest om naar een situatie te groeien waarbij jaarlijks "collecteren" bij de gemeenteraden niet meer nodig is, de reserve op een acceptabel niveau komt en er financiële en capacitaire ruimte is om in te spelen op wat de omgeving van ons vraagt; de inzet van deze ruimte zal jaarlijks variabel zijn en in afstemming met het bestuur plaats vinden. Bij een goede monitoring van de voortgang van onze productietaken middels prestatie indicatoren en het inzichtelijk maken van de *workload*, zijn we beter in staat bij te sturen. Ook kunnen we inspelen op trends en acute gezondheidsissues of groeiende vraag makkelijker opvangen.

Uiteindelijk moet het doel zijn om tot een terugverdienmodel te komen voor de investering die uitvoering van de bestuursopdracht nu van ons vraagt.

Structurele ruimte financieren. Hoe?

Businesscase iJGZ

Aangezien de financiële situatie van gemeenten momenteel evenmin florissant is, is het vinden van creatieve oplossing(en) geboden. Hoe kan zonder noemenswaardige extra financiële lasten en risico's voor gemeenten de nodige ruimte voor de gewenste ontwikkeling gecreëerd worden? Uit de business case iJGZ blijkt een aanzienlijke efficiency te realiseren te zijn. Hiermee kan een belangrijk deel van bovengenoemde ruimte gefinancierd worden.

Compensatie voor gestegen inwoneraantallen

In 2012 is de compensatie voor toename van inwoneraantallen afgeschaft, vanuit de verwachting dat het aantal inwoners nog nauwelijks zou toenemen. Gebleken is echter dat die toename er nog wel degelijk is; sinds 2012 betekent dat de GGD jaarlijks ca. € 700.000,- (niveau 2020) achterloopt in de basisfinanciering. Om te voorkomen dat in de loop van de jaren hernieuwd een achterstand in de financiering gaat ontstaan, is het uitdrukkelijke verzoek de inwonerbijdrage voortaan mee te laten bewegen met de stijging (of daling) van het inwoneraantal.

Vergroten aantrekkelijkheid nieuwe business cases en taken

Een belangrijke stap die gezet kan worden om het voor gemeenten aantrekkelijker maken tot meer investeren bij de GGD is het aanzienlijk verlagen van de kosten/tarieven voor uitbreiding van basistaken en contracttaken. Dit kan door de basisfinanciering op te hogen met een vast bedrag voor de totale overhead, waardoor deze kosten niet meer in de tarieven voor aanvullende en contracttaken hoeven te worden gedekt.

De keuze om werkzaamheden bij de GGD in te besteden wordt dan financieel voor gemeenten veel aantrekkelijker, maar commitment van gemeenten om dat dan ook daadwerkelijk te doen is daarvoor minstens zo belangrijk. Bij de opdracht tot verdere uitwerking van de business cases zal dit verder worden uitgewerkt.

Overall financiële vertaling

Rekening houdend met de uitkomsten van de business case iJGZ leidt voorgaande tot het onderstaande financiële totaalbeeld.

- Voor de uitvoering van de bestuursopdracht vraagt de GGD een eenmalige kapitaalinjectie van € 1,- per inwoner. De algemene reserve van de GGD is namelijk niet voldoende om uitvoering te geven aan de bestuursopdracht. Uiteindelijk verwacht de GGD dat vanaf 2021 de gemeentelijke inwonerbijdrage structureel kan worden verlaagd met een bedrag van € 0,20 per inwoner. Dit is het resultaat van de bestuursopdracht. Dat betekent dat we de hele transitie binnen 5 jaar hebben terugverdiend en daarna een structureel voordeel ervaren .
- Tegelijk met de bovenstaande verlaging is de GGD in staat om de algemene reserves weer op een gezond peil te brengen en om in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij zoals: omgevingswet, OGGZ en WMO.

Bovengenoemde bedragen zijn nog wel onder voorbehoud van het uit te voeren boekenonderzoek met betrekking tot integrale JGZ.

In bijlage 1 is een nadere financiële onderbouwing en detaillering weergegeven.

7. Tot slot

Zoals beloofd aan de gemeenteraden heeft de GGD samen met het bestuur het tussenjaar 2019 benut om tot oplossingsrichtingen te komen om de GGD wendbaarder te maken. Met deze uitwerking van de bestuursopdracht komt er een einde aan een intensief proces wat geleid heeft tot veel positieve energie en Flow in de organisatie. Besluitvorming rondom investering van de integrale JGZ is voorbehouden aan de 21 Colleges. De financiële consequenties van dit plan zullen in het najaar worden voorgelegd aan de 21 gemeenteraden. Ik dank het Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur en alle medewerkers hartelijk voor de constructieve proces van de afgelopen maanden. Speciale dank voor alle adviezen van:

Externe adviseurs:

Miranda Delahaye (HRM), Bart Roijers (informatievoorziening), Marcel Benard, Natasja van Montfoort, Thieu Smeets, (iJGZ irt ICT), Anton Kok (bedrijfsvoering en financiering), Pim Lamers (WMO), Peter van Son (Financien en Business Control), Jeanny van de Berg (OGGZ), Paul van Schaijk, Irene van der Lugt (LEAN), Lidwien Eggermont (Leiderschap).

Gemba team:

Carmen Bautista, Ellen van Bree, Gerrie van den Broek, Gonny van Loon, Margo Goorts, Marlieke de Jong, Nathalie Rongen, Ronald ter Schegget, Saskia Smets, Truus Beelen, Mark Geluk, Suzan Dortmans, Caroline Duygun.

Spiegelgroep:

Amanda van der Windt - den Toom, Angélique Verberne, Annemarie Gietmann, Ans de Laat, Aysegül Bilici – Özdemir, Carmy Bronneberg, Dianne Aben, Els Berghuis – Imming, Elske Beintema, Emy van Maaren – Heijligers, Esther van der Wiel, Francien Bankers - van Griensven, Frenske van Hilten, Gijs van der Leden, Hans Regeer, Ineke Loogman, Karin Reijnders, Liesbeth Hendriks, Maria Klaassen - Van Opstal, Marijke de Kroes, Marja van den Elzen, Marleen Geraerts, Martien Verbakel, Maurice van der Kallen, Monique de Kok, Monique Mentjens, Nanette Oei, Paula Dijkema, Peter Spaan, Reineke Horbach, Rob Claessen, Sigrid Seerden – Stijnen. Suzanne Visser, Tineke Meeldijk.

Organisaties:

GGD West-Brabant, GGD Hart voor Brabant, GGD IJsselland, GGD Drenthe, Odzob, GGzE, Gemeente Eindhoven, Gemeente Veldhoven, Gemeente Almere, Gemeente Someren, Peelgemeenten, GGD ZHZ, Eelloo, LEV groep, GGDGHOR Nederland, NCJ.

Onderliggende documenten:

Bestuursopdracht, Business case OOGZ (op aanvraag), Business Case Omgevingswet (op aanvraag), Business Case WMO (op aanvraag), Deelonderzoek Strategische Personeelsplanning Deelonderzoek Cultuur en Leiderschap, Deelonderzoek Informatievoorziening en ICT Sourcing, Deelonderzoek Accountmanagement en extern adviseurschap, Deelopdracht de basis op orde, Deelopdracht Integraal accountmanagement, Deelopdracht (slimmer) samenwerken, MTO Publieke Gezondheid

Inspiratie literatuur:

Verdraaide Organisaties van Wouter Hart, De Prestatiedoorbraak van Paul van Schaijk, Wij is belangrijker dan Why Paul van Schaijk, Alfred Schmits en Dennis Stout, LEAN Leiderschap Marcel van Assen, Het preventie ultimatum Paul van der Velpen

Bijlage 1 Specificatie raming ontwikkeling kosten, baten en Algemene reserve

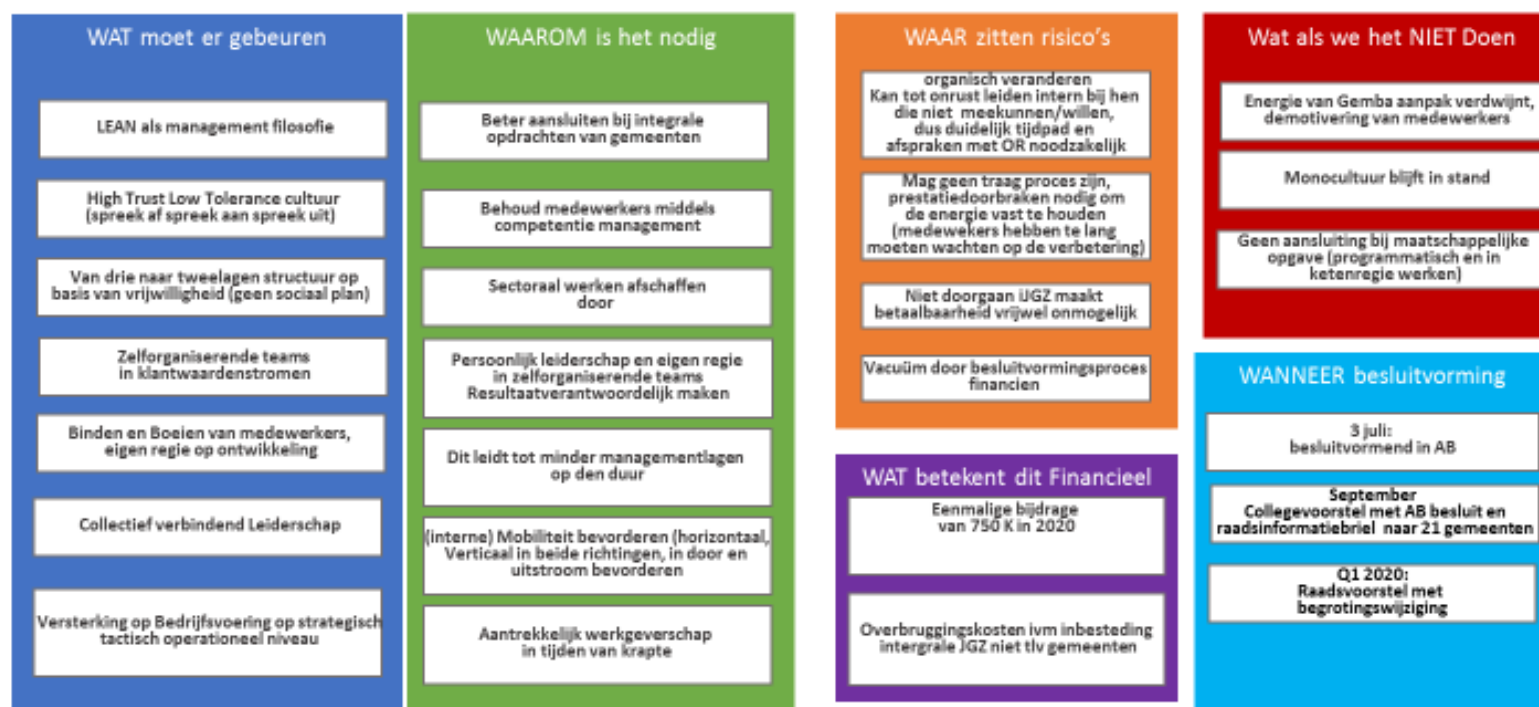
In onderstaand overzicht zijn eerdere bestuursbesluiten ten aanzien van de aanwending van de Algemene Reserve in 2019 en het verwachte 'terugverdienen' daarvan ook meegenomen, om het geraamde verloop van de Algemene Reserve PG vanaf 2020 in beeld te kunnen brengen.

Dit overzicht laat verder zien dat een eenmalige bijdrage noodzakelijk is om te voorkomen dat de Algemene Reserve in 2020 nagenoeg nihil wordt en dat die bijdrage er tevens voor zorgt dat er ruimte is voor ontwikkeling.

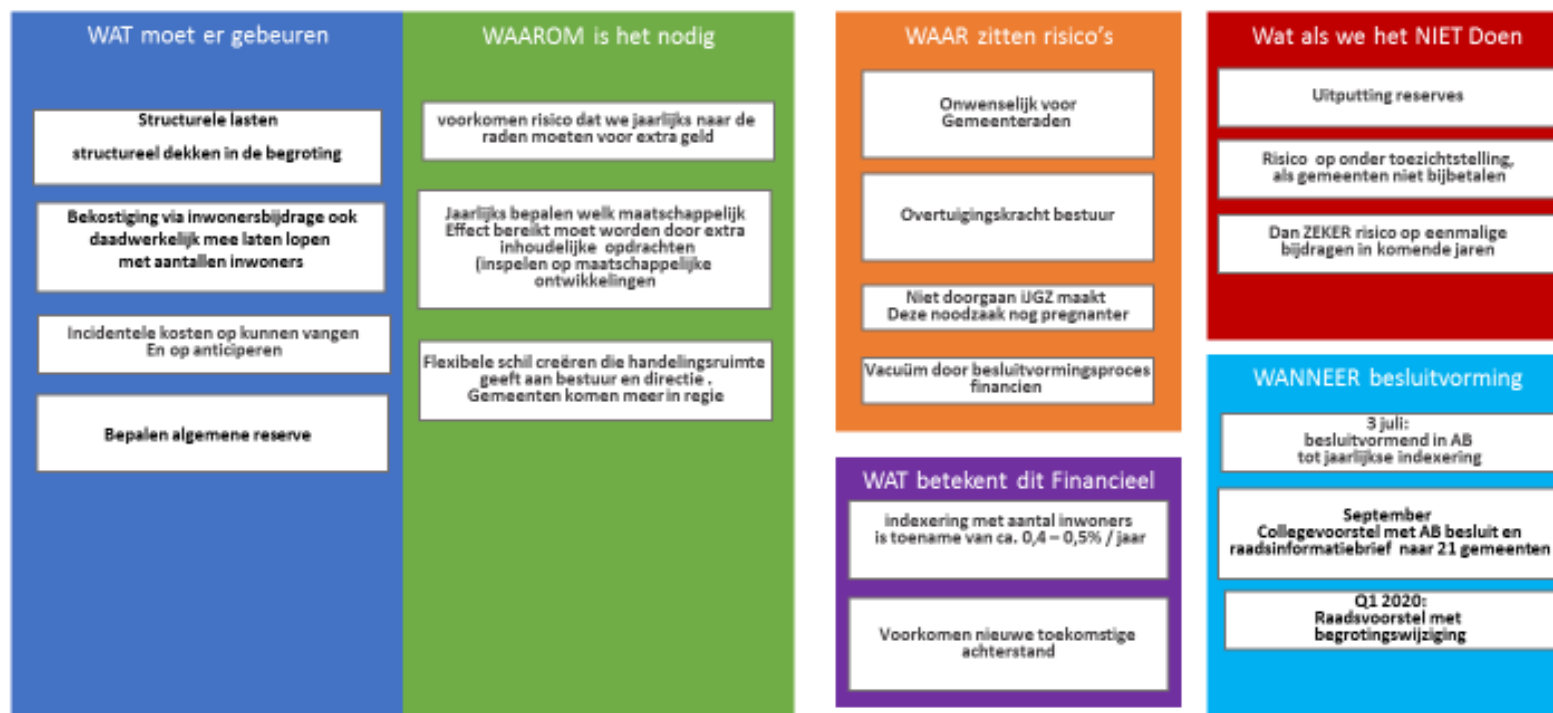
1	<u>Ramingen obv start iJGZ per 1-1-2021</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2								
3	Efficiency iJGZ (cf business case, 35%risico's als kosten)	0	0	900	750	600	600	600
4	Eenmalige kosten iJGZ	-50	-350	-140	0	0	0	0
5	Totaal effect iJGZ	-50	-350	760	750	600	600	600
6								
7	Kosten verbetering bedrijfsvoering	0	-500	-250	-200	-200	-200	-200
8	Efficiency verbetering bedrijfsvoering				150	300	300	300
9	Resultaat-Efficiency markttaken (reizigers ed)	0	100	200	200	200	200	200
10	Totaal effect efficiency bedrijfsvoering/markttaken	0	-400	-50	150	300	300	300
11								
12	Stand Algemene Reserve PG 1 jan	600	300					
13	Eenmalige uitgaven bestuursopdracht	-150						
14	Geraamd tekort 2019 (abp-premie)	-100						
15	Mutatie Algemene Reserve	-50	-750					
16	Algemene Reserve PG per 31 dec VIRTUEEL	300	-450					
17								
18	Besluiten:							
19	Eenmalige bijdragen gemeenten (€ 1,- per inwoner)		750					
20	(Strucurele) verlaging bijdragen gemeenten (€ 0,20 per inwoner)			150	150	150	150	150
21	Aanvulling Algemene Reserve		0	400	400	400		
22	Beschikbaar voor ontwikkeling/ business cases		0	160	350	350	750	750
23								
24	Algemene Reserve PG per 31 dec	300	300	700	1100	1500	1500	1500

Bijlage 2 Samenvatting

1. Effectieve Bedrijfsvoering



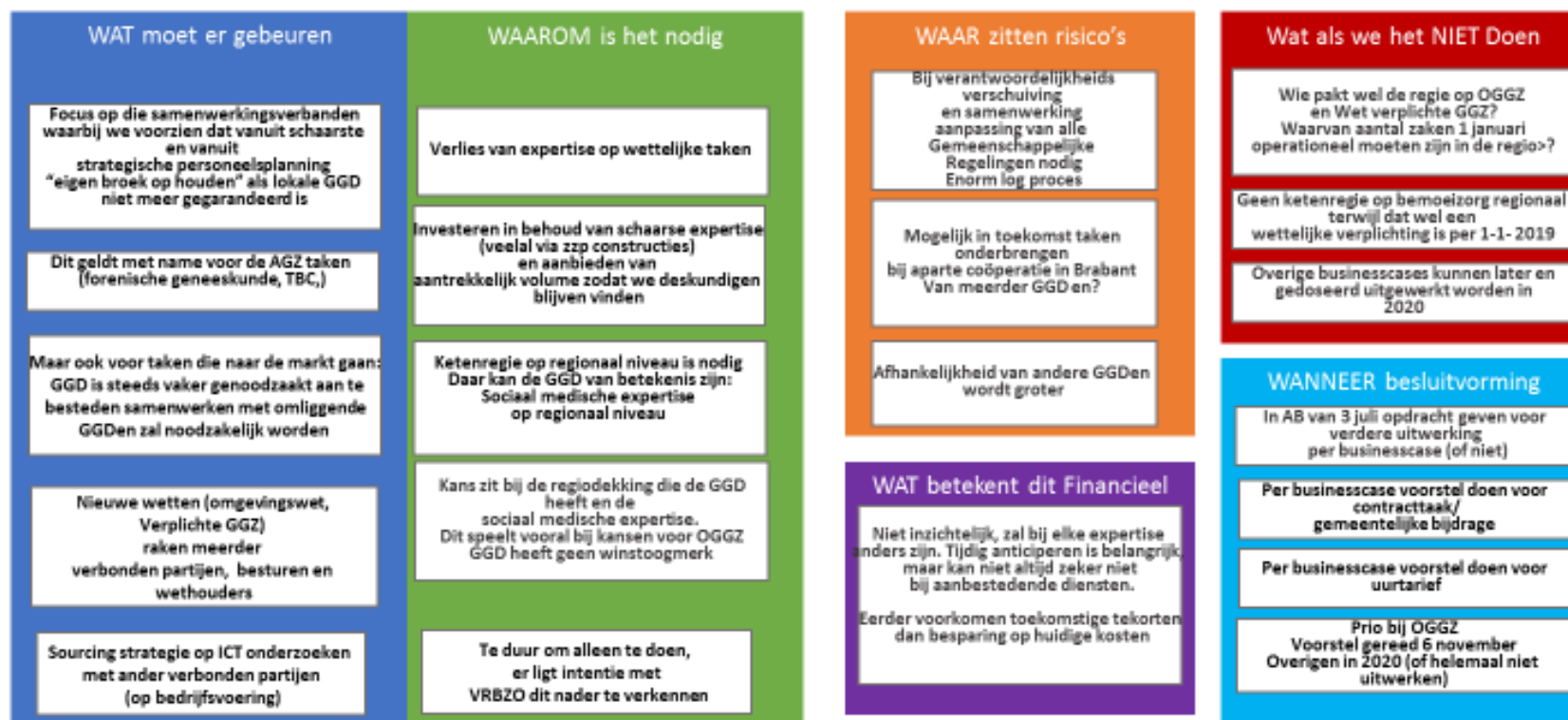
2. Duurzaam financieel bekostigingsmodel



3. Business-cases



4. Samenwerkingsverbanden



5. Inbesteding 0-4 bij GGD

