



Gelderland-Zuid

Agenda

vergadering	Algemeen Bestuur
datum	16 april 2026
begin en eindtijd	10.00 – 12.00 uur (uitloop tot 12.30 uur)
Locatie	GGD-gebouw, Professor Bellefroidstraat 22 te Nijmegen, zaal 1.01
Aan	Leden Algemeen Bestuur
Van	Moniek Pieters
afdeling	Directie
e-mail	mpieters@ggdgelderlandzuid.nl
ons kenmerk	GGD/DIR/2026/1865/MP

1. Opening en vaststelling agenda
2. Verslag 18 december 2025 Bijgevoegd
Ter vaststelling / hamerstuk
3. Mededelingen Bijgevoegd
Ter kennisname
4. Ontvlechten bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ en inrichten Bijgevoegd
bedrijfsvoering bij de GGD GZ
Presentatie door Marscha van Leeuwen, projectleider
Ter besluitvorming
5. Opbrengst project 'Versterken samenspel gemeenten – GGD' Bijgevoegd
Presentatie door Ricco Kokshoorn (projectleider) en Janne Hendrix
(voorzitter ambtelijke begeleidingsgroep)
Ter informatie
6. Archiefverordening GGD Gelderland-Zuid Bijgevoegd
Ter vaststelling / hamerstuk
7. Stemgewicht 2026 Bijgevoegd
Ter vaststelling / hamerstuk
8. Rondvraag Mondeling
9. Sluiting

GGD Gelderland-Zuid
Postbus 1120
6501 BC Nijmegen
www.ggdgelderlandzuid.nl
info@ggdgelderlandzuid.nl

Bezoekadres regio Nijmegen
Professor Bellefroidstraat 22
6525 AE Nijmegen
T 088 - 144 71 44

Bezoekadres regio Rivierenland
Kersenboogerd 2
4003 BW Tiel
T 088 - 144 73 00



Gelderland-Zuid

Concept-verslag

Vergadering	Algemeen Bestuur
Datum	18 december 2025
Begin- en eindtijd	10.00 – 12.00 uur
Locatie	GGD-gebouw Nijmegen
Voorzitter AB	Mw. C. Daemen (Nijmegen)
Aanwezig	Dhr. De Geus (West Betuwe), mw. I. v.d. Scheur (Berg en Dal), Mw. C. Kreuk (Tiel), mw. N. Huntink (Druten), mw. H. van Dijkhuizen (Neder-Betuwe), mw. B. Schouten (Wijchen), dhr. W. Wink (Heumen), mw. M. Peters (Culemborg), mw. Alink (Buren), dhr. F. Dillerop (Mook & Middelaar), dhr. R. Reuvers (West Maas en Waal), dhr. F. Houben (Beuningen), mw. M. Pieters, dhr. J. van Wijngaarden en dhr. R. Leenders
Afwezig m.k. Verslag	mw. A Sørensen (Maasdriel), dhr. W. de Graaff (Zaltbommel) Celeste Janssen
Van	Moniek Pieters
e-mail	gqddirectie@gqdgelderlandzuid.nl
ons kenmerk	GGD/DIR/2025/2774/MP

	Onderwerp / Besluit	Actie
1.	Opening en vaststelling agenda De voorzitter opent de vergadering en heet iedereen welkom. De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld – alleen de volgorde wordt aangepast: agendapunt 5 wordt eerst behandeld, omdat diverse AB-leden eerder weg moeten. Mw. Sørensen (Maasdriel) en dhr. De Graaff (Zaltbommel) zijn afwezig; dhr. De Graaff heeft schriftelijk gereageerd. Zijn opmerkingen worden meegenomen in het verslag.	
2.	Verslag AB-vergadering d.d. 9 oktober 2025 Tekstueel: Mw. Van Dijkhuizen geeft aan dat zij op 9 oktober een opmerking heeft gemaakt over mededeling 1 betr. JGZ 4- overname van Santé, die zij miste in het verslag, nl. dat zij verwacht dat deze overname geen meerkosten oplevert voor de overige gemeenten. De opmerking wordt opgenomen in het verslag. Mw. Pieters reageert hierop dat zij hier geen problemen voorziet, gezien de afspraken die zijn gemaakt met de betreffende gemeenten. Naar aanleiding van: (Het besloten behandelde) agendapunt 5. Onderzoek gezamenlijke bedrijfsvoering VRGZ – GGD: In het AB VRGZ is een link gelegd tussen de toename van het aantal personeelsleden vanwege de overname van Santé-personeel en de toename van de kosten bedrijfsvoering. Mw. Pieters reageert hierop met de toelichting dat er al sprake was van scheefgroei in de afname van diensten. Met het uitbreiden van personeel wordt dit groter. Dhr. Wink noemt dat dit een extra argument voor ontvlechting is. Mw. Kreuk voegt toe dat de aanleiding voor het onderzoek dat tot ontvlechting heeft geleid in eerste plaats inhoudelijk was, niet financieel. Met inbegrip van de opmerking van mw. Van Dijkhuizen wordt het verslag vastgesteld. Ook het verslag van het besloten deel van de vergadering wordt vastgesteld.	
3.	Mededelingen 1. <i>Wet integrale Suïcidepreventie in werking per 1 januari 2026</i> 2. <i>10 jaar Veilig Thuis Gelderland-Zuid</i>	

Centraal postadres

Postbus 1120
6501 BC Nijmegen
www.ggdgelderlandzuid.nl
info@ggdgelderlandzuid.nl

Hoofdvestigingen

GGD Gelderland-Zuid
Regio Nijmegen (Nijmegen)
Rivierenland (Tiel)

Bezoekadres

Regio Nijmegen
Prof. Bellefroidstraat 22
6525 AE Nijmegen
T: (088) 144 71 44

	<p>3. <i>Vaccinatie tegen Rotavirus in de begroting 2025 en 2026</i></p> <p>4. <i>Rapport luchtkwaliteit 2026 GGD-en Gelderland en Overijssel</i></p> <p>5. <i>Wisselingen in het MT</i></p> <p>6. <i>GGD GZ onder repressief toezicht van Provincie Gelderland</i></p>	
4.	<p>Financiën</p> <p>4.1 Normenkader GGD GZ 2025</p> <p>Het AB besluit:</p> <p>1. In te stemmen met het normenkader GGD Gelderland-Zuid 2025.</p> <p>4.2 Financiële verordening GGD GZ 2025</p> <p>Het AB besluit:</p> <p>1. In te stemmen met de financiële verordening GGD Gelderland-Zuid 2025.</p>	
5.	<p>Op weg naar een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie bij/voor GGD Gelderland-Zuid</p> <p>De voorzitter geeft voor de bespreking van het agendapunt aan dat het voorstel is om een beslispunt te wijzigen en een toe te voegen. Mw. Pieters licht een wijziging toe in beslispunt 2: naast de structurele kosten moeten ook de <u>incidentele</u> kosten in beeld worden gebracht cq. nader onderbouwd. Het toegevoegde beslispunt betreft het proactief informeren van de Raden voor 1 april 2026.</p> <p>1^e ronde vragen en opmerkingen:</p> <p><u>Dhr. Dillerop</u>: splitsing is legitiem. Hij vraagt zich af: 1) is de planning niet te ambitieus? 2) Wanneer volgt meer ambtelijk overleg hierover? 3) Wat zijn de financiële gevolgen voor Mook en Middelaar?</p> <p><u>Dhr. Reuvers</u>: ontvlechting is onvermijdelijk, maar er moet zorgvuldig gekeken worden naar de juiste route die voor ligt. Verder is het van belang dat de Raden goed en volledig worden geïnformeerd. En hoe wordt de verdeling van de frictiekosten gezien, wordt dit verspreid over 2026 en 2027?</p> <p><u>Dhr. Wink</u>: primair is de bedrijfsvoering van een organisatie een zaak van die organisatie. Maar gemeente Heumen verwacht wel dat als e.e.a. anders ingericht wordt, dit binnen de bestaande financiële kaders gebeurt. Dhr. Wink geeft aan blij te zijn met de notitie bij dit agendapunt, e.e.a. is nu duidelijker dan na de presentatie in het vorige AB. Verder vindt hij het vreemd dat de €250.000 van de VRGZ-factuur (die is teruggedraaid) wordt gereserveerd voor frictiekosten. Hij is van mening dat de €250.000 naar de gemeenten dient terug te vloeien.</p> <p><u>Dhr. Houben</u>: kan in principe instemmen met richtinggevend besluit, na meer informatie over de structurele en frictiekosten. Er moet geprobeerd worden e.e.a. kostenneutraal te houden. Verder dienen de raden goed meegenomen worden. Als datum van ingang denkt hij niet dat 2027 realistisch is, eerder 2028.</p> <p><u>Mw. Huntink</u>: kan instemmen met de aangegeven richting. Zij geeft de volgende aandachtspunten: 1) onderzoeken waar mogelijk met andere GGD'en samenwerking mogelijk is, ook vanwege kostenbesparing en 2) aandacht voor goede communicatie met en betrekken van gemeenten.</p> <p><u>Mw. Van de Scheur</u>: kan instemmen met de voorgestelde richting. Ook zij noemt het belang van het informeren van de raden.</p> <p><u>Mw. Schouten</u>: kan instemmen met het voorstel, ontvlechting is verstandig. E.e.a. is financieel ingewikkeld, nader onderzoek is nodig en er moet inzichtelijk gemaakt worden wat het voordeel wordt en hoe evt. kosten gecompenseerd worden. Ook BTW-compensatie nader onderzoeken: wat kan wel, wat kan niet. Samenwerking met andere bedrijfsvoeringsorganisaties van GGD'en is wenselijk. Zij hoort dat de ambtenaren zich beter aangehaakt voelen. Zij raadt aan om de raden snel te informeren. Wellicht is het verstandig om het besluitvormend overleg in april samen met het AB VRGZ in april te doen.</p> <p><u>Mw. Van Dijkhuizen</u>: geeft aan confuus te zijn en zich oncomfortabel te voelen. Rijk van Nijmegen lijkt hier anders in te staan dan Rivierenland. Zij vindt dat het gevolgde proces niet goed is geweest en voelde zich in november overvallen. Er is meer tijd nodig om de scenario's uit te werken. Ze kan niet met alle beslispunten instemmen. Zij vraagt naar een amendement bij het AB VRGZ.</p> <p><u>Mw. Alink</u>: sluit zich aan bij de gemaakt opmerkingen van mw. Van Dijkhuizen en</p>	

stemt niet in met voorliggend voorstel. Zij voelt zich nauwelijks betrokken bij het proces en vindt dat de VRGZ ook meer betrokken moet zijn en dat de financiële onderbouwing ontbreekt. Zij vraagt een transparante businesscase en uitwerking van alle scenario's; dan pas kan een goede afweging gemaakt worden. M.b.t. de informatievoorziening naar de raden: daarin ook aangeven dat het besluit in april consequenties heeft voor begroting 2026; een begrotingswijziging is dan nodig.

Mw. Peters: veel van haar punten zijn al genoemd. E.e.a. heeft grote financiële gevolgen voor de gemeenten. Voor Culemborg is beslispunt 1 een probleem. Een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie voor de GGD is heel kwetsbaar. Splitsen is onvermijdelijk, maar de mogelijkheden voor samenwerking met andere GGD'en moet beter onderzocht worden. Splitsen, inrichten van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie en tegelijkertijd samenwerking aangaan: het moet in één keer goed opgelost worden. Er is nog veel onduidelijk. Stemt wel in met een richtingsbesluit, maar beslispunt 1 moet aangepast worden.

Dhr. De Geus: er is veel discussie, maar het is wel duidelijk dat splitsing nodig is. Is het eens met mw. Peters dat e.e.a. nu in één keer goed opgelost moet worden.

Mw. Kreuk: geeft aan dat hier in september voor het eerst over gesproken is en dat het RAO, financiële ambtenaren en nu ook verschillende gemeentesecretarissen betrokken zijn. De keuze voor splitsing is legitiem. Het argument voor ontvlechting is inhoudelijk, niet financieel, dit wordt ook verwoord in het voorstel. De BTW-compensatie-mogelijkheden voor gemeenten kan duidelijker verwoord worden. Het proces moet zorgvuldig gedaan worden en zoals genoemd ook in één keer goed. Dit staat in het voorstel, maar kan strakker verwoord worden. Een gezamenlijke vergadering van AB GGD en VRGZ kan meerwaarde hebben. Goede informatievoorziening vanuit GGD en VRGZ, o.a. naar de raden, is een aandachtspunt.

Mw. Daemen: het college Nijmegen was kritisch, maar accepteert de splitsing. De huidige manier van werken is niet houdbaar. Het is de vraag of 2027 haalbaar is, maar uitstel houdt voor de VRGZ in dat hun financiële nadeel langer aanhoudt. Het amendement van VRGZ dat door mw. Van Dijkhuizen genoemd werd, is iets dat wij ook pas gisterenavond hoorden; vandaar dat het niet eerder gedeeld kon worden. Gemeentesecretaris Nijmegen heeft initiatief genomen om ambtelijk nader met elkaar te bespreken of dit de beste oplossing is.

Antwoorden op specifieke vragen:

Mw. Pieters licht toe waarom nu een richtinggevend besluit voor gescheiden bedrijfsvoering gevraagd wordt. Met dit besluit kunnen directies GGD en VRGZ door nader onderzoek in kaart laten brengen wat de opties voor een robuuste bedrijfsvoeringsorganisatie zijn en deze in een in meer detail uitgewerkt voorstel in april voorleggen. Uiteraard zullen we alle partijen goed informeren tijdens het proces. Zij is het eens met conclusie dat niet 1 jan. 2027, maar 1 jan. 2028 realistisch is. Ook de BTW-situatie wordt meegenomen in het onderzoek. Voor een deel van de taken geldt dat die BTW compensabel is; zie daarvoor het voorblad. De vraag van dhr. Wink over de gecrediteerde factuur VRGZ: de bestemming van dit bedrag wordt voorgelegd aan het DB (en t.z.t. ook in het AB) bij de behandeling van de jaarrekening 2025.

Dhr. Van Wijngaarden vult aan dat er half maart een extra informatiebijeenkomst met de ambtenaren is.

Reacties op deze toelichting:

Mw. Peters geeft aan blij te zijn met onderzoek naar mogelijke samenwerkingsvormen op terrein van bedrijfsvoering. Maar besluiten moeten aansluiten bij de intentie en het besluit dat nu voorligt is om scenario 2 uit te gaan werken om een eigen bedrijfsvoering voor de GGD op te richten. Dit moet niet het uitgangspunt zijn. Wij werken nu toe naar splitsing van VRGZ en GGD en onderzoeken ook wat de beste optie voor een robuuste bedrijfsvoering voor de GGD is.

Mw. Pieters en mw. Daemen stellen voor de tekst van beslispunt 1 hierop aan te passen.

Mw. Schouten vraagt (n.a.v. de verschillende reacties van Rivierenland en Rijk van Nijmegen) of het RAO een gezamenlijk Rivierenland/Rijk van Nijmegen overleg is. Zij heeft nl. duidelijk van haar ambtenaren doorgekregen dat er na het laatste overleg veel meer duidelijkheid is.

Mw. Pieters antwoordt dat er op 4 december een RAO (dat inderdaad een gezamenlijk overleg van alle gemeenten in Gelderland-Zuid is) heeft plaatsgevonden. Daarin is ook de afsluiting van het project 'Versterken samenwerking gemeenten – GGD' aan de orde gekomen. Zowel gemeenten als GGD zijn erg tevreden over dit gelopen traject. Dit komt in april ook nog terug in het AB. T.a.v. het agendapunt Bedrijfsvoering werd door het RAO gesignaleerd dat de splitsing van bedrijfsvoering een effect kan hebben op de begroting 2026. Ambtelijk werd daarom aangeraden hier vroegtijdig de raden over te informeren. Het ambtelijk advies hebben we daarom verwoord in het toegevoegde beslispunt. Mw. Van Dijkhuizen vindt dat de raden eerder geïnformeerd hadden moeten worden. Zij hebben het budget-besluitrecht. Zij meent dat VRGZ en GGD momenteel niet met één mond spreken; er is veel ruis op de lijn. Mw. Pieters reageert door aan te geven dat dit onderwerp vermeld staat in de Kaderbrief, die 14 oktober 2025 is gestuurd naar de raden. GGD en VRGZ hebben teksten vooraf afgestemd. De Kaderbrief van de VRGZ, waar ook dit onderwerp is genoemd, is echter twee maanden later verstuurd. Hierdoor kan de formulering door voortschrijdend inzicht iets gewijzigd zijn. Dhr. Dillerop geeft aan de fijne samenwerking erg te waarderen, maar hij krijgt vanuit zijn organisatie terug dat men ambtelijk nauwelijks betrokken was bij het proces. Hij verzoekt om ook Mook en Middelaar te betrekken bij het proces. Dhr. Van Wijngaarden geeft aan dat Mook en Middelaar gewoon deel van het RAO uitmaakt, maar dat de genodigde niet aanwezig was bij de vergadering. Dhr. Dillerop geeft aan zoekende te zijn hoe hij zijn raad kan aanhaken, want Mook en Middelaar is niet aangesloten bij de VRGZ. Mook en Middelaar zit hierdoor in een afwijkende en bijzondere positie. Dit zal worden meegenomen. Dhr. Reuvers is het eens met het herformuleren van beslispunt 1 en hoopt dat de ruis daarmee wordt weggenomen. Dhr. Wink: het komt verkeerd over als het AB geïnformeerd wordt en men dan ziet dat het al wel is opgenomen in de Kaderbrief. Dit lijkt onzorgvuldig. Dhr. Houben: het is belangrijk dat het proces zorgvuldig verloopt, er voldoende tijd genomen wordt en de informatievoorziening op orde is. Hij is het eens met een aanpassing in de beslispunten. Mw. Van de Scheur: dacht dat alles duidelijk in het document was weergegeven, maar herformulering van het beslispunt is akkoord. Mw. Schouten: Het DB heeft een zorgvuldig proces beoogd. Er waren veel opmerkingen uit het AB van oktober; die zijn zorgvuldig besproken en meegenomen in het voorblad. Mw. Van Dijkhuizen: herformulering beslispunt 1 is akkoord, maar dat zegt nog niets over bijv. het budgetrecht van de raad en de financiële onderbouwing. Mw. Daemen reageert dat het gevraagde richtingsbesluit juist een volgende stap naar nader onderzoek is. Mw. Van Dijkhuizen vraagt waarom er zo'n haast is, waarop mw. Schouten aangeeft dat de optie van 1-1-2028 al in de notitie staat. Mw. Alink: sluit zich aan bij mw. Van Dijkhuizen. Alleen scenario 2 wordt onderzocht, de andere niet. Zij heeft daar moeite mee. Mw. Peters: is blij met het voorstel om beslispunt 1 aan te passen. Zij begrijpt de worsteling met wat en wanneer het DB de raden informeert. Het rapport van SQALE heeft inzichtelijk gemaakt dat doorgaan zoals nu onhoudbaar is en er zijn weinig andere opties. Dhr. De Geus: heeft er behoefte aan wat meer achtergrond te geven. Afgelopen zomer werd het DB ermee geconfronteerd, n.a.v. het SQALE-onderzoek naar de gezamenlijke bedrijfsvoering VRGZ/GGD, dat wij met construct 'gemene rekening' werken dat behoorlijk star is en niet gewijzigd kan worden. Een ander scenario dan ontvlechting is niet mogelijk. Mw. Kreuk: Het is de bedoeling dat na vandaag (na het richtinggevend besluit) e.e.a. uitgezocht wordt. Op 16 april worden die uitkomsten in het AB besproken.

De voorzitter stelt 10 min. schorsing in, waarin het DB de tekst van de beslispunten zal herformuleren.

Na een schorsing voor het aanpassen van de beslispunten wordt de alternatieve tekst voorgelegd. Er volgt een stemming over de nieuwe beslispunten. Alle AB-leden stemmen in behalve mw. Van Dijkhuizen (Neder-Betuwe) en dhr. De Graaff (Zaltbommel).

	<p>Mw. Van Dijkhuizen (Neder-Betuwe) stemt niet in met beslispoint 1 vanwege het onduidelijke proces en het onvoldoende betrekken van de raden.</p> <p>Dhr. De Graaff (Zaltbommel) stemt niet in met de oorspronkelijke beslispunten 1 en 2a, aangezien deze zich uitsluitend richten op scenario 2 en daarmee andere mogelijke scenario's uitsluiten. Dhr. De Graaff acht het noodzakelijk een stap terug te doen in het proces, gemeenten actief te betrekken en eerst alle reële scenario's (inclusief financiële consequenties, haalbaarheid en uitvoerbaarheid) ter besluitvorming aan het AB voor te leggen.</p> <p>Het AB besluit:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Een richtinggevend besluit te nemen om stappen te zetten naar het (in het rapport) geschetste scenario 2: zowel voor VRGZ als voor GGD GZ een robuuste separate bedrijfsvoeringsorganisatie, waarbij het AB de DPG de opdracht verleent om:<ul style="list-style-type: none">- In samenwerking met de VRGZ een zorgvuldig proces tot ontvlechting uit te werken.- Met een voorstel te komen voor de inrichting van een robuuste bedrijfsvoeringsorganisatie voor de GGD, incl. een voorstel voor een mogelijke samenwerkingsorganisatie om schaalvoordeel op kwaliteit en financiën te behalen.- De incidentele en structurele kosten gedifferentieerd in beeld te brengen c.q. nader te onderbouwen.- Met een voorstel te komen voor de financiering van de frictiekosten in 2026 en 2027.- Met een voorstel te komen voor de informatievoorziening naar de raden.- Met een voorstel te komen voor een reëel tijdspad i.v.m. de haalbaarheid, incl. goede ambtelijke afstemming.2. De genoemde uitwerkingen en voorstellen in beslispoint 1 - ter besluitvorming - voor te leggen in de vergadering van het Algemeen Bestuur op 16 april 2026.3. Proactief de raden te informeren voor 1 april 2026.	
6.	Rondvraag --	
7.	Sluiting De voorzitter bedankt de aanwezigen en sluit de vergadering om 11h52 uur.	

Algemeen bestuur

Vergadering	16 april 2026
Agendapunt	3
Onderwerp	Mededelingen

1. Hoge werkvoorraad Veilig Thuis en aanpak om deze terug te dringen

Medio februari informeerde Veilig Thuis alle gemeenten (middels een brief aan de beleidsmedewerkers Volksgezondheid en Huiselijk Geweld Kindermishandeling) over de hoogte van de werkvoorraad, de crisisaanpak die Veilig Thuis is gestart en de structurele maatregelen voor een duurzame werkwijze. De hoogte van de werkvoorraad is in de 2^e helft van 2025 fors toegenomen:

- 1 september 2025:	293 meldingen
- 28 december 2025 (piek):	517 meldingen
- 12 februari 2026:	431 meldingen
- 19 maart 2026:	336 meldingen

In de crisisaanpak richt Veilig Thuis zich op de oudste zaken op de wachtlijst (van mei t/m december 2025). Doel van de aanpak is om te zorgen voor een versnelling, zodat VT deze oude zaken oppakt en snel afrondt. Veilig Thuis heeft per 1 januari Team Taskforce uitgebreid en geïntensiveerd, waarbij de Taskforce volledig focust op de Veiligheidsbeoordelingen van oude zaken. Dit heeft ertoe geleid dat de werkvoorraad inmiddels met 25% is ingelopen.

Daarnaast gaat Veilig Thuis verder inlopen op de werkvoorraad door: a) Oprichting crisisteam Nijmegen, b) Intensiever samenwerken in regio Rivierenland + Rijk van Nijmegen, c) Interne werkzaamheden (die niet vallen onder primair proces) 'on hold' zetten en d) extra medewerkers aantrekken. Naast de crisisaanpak wordt er ook gewerkt aan een duurzame oplossing. Het aangescherpte 'Handelingsprotocol 2025' (implementatie vóór 1 juli 2026) is hierbij leidend evenals gesprekken met gemeenten en samenwerkingspartners. Veilig Thuis ziet mogelijkheden om de interne werkprocessen te versnellen en eerder, beter en sneller samen te werken met de lokale teams of hulpverlenende organisaties.

Verder wil het MT van Veilig Thuis steviger sturen op versnellen van de doorlooptijd, de samenwerking met de lokale teams/ hulpverleningsinstanties en snelle afronding. Hiervoor neemt Veilig Thuis de volgende maatregelen: a) Intensiever samenwerken met de lokale teams door meer de beweging naar de voorkant te maken (Medewerkers worden gekoppeld aan een regio: Rivierenland, stad Nijmegen en Rijk van Nijmegen (zonder stad Nijmegen)) en b) VT gaat haar werkstromen splitsen in 'voorkant' en 'achterkant'. Voorkant: advies en veiligheidsbeoordeling en achterkant: inzet van vervolgstappen VT zoals dienst V&V, onderzoek en THV.

2. Trots op.... Gezonde scholen

Al 15 jaar werkt ons team Gezonde School van de afdeling Gezond Leven met scholen uit de hele regio Gelderland-Zuid aan een gezonde generatie. Om dit te vieren hebben we 22 verhalen gebundeld van scholen die vertellen over hun Gezonde School-aanpak. Het boekje is bedoeld voor schoolprofessionals, maar ook voor andere geïnteresseerden. Het geeft een divers beeld van werken aan gezondheid in het onderwijs: van kindcentra en basisscholen tot middelbare scholen en mbo-scholen. [Bekijk hier het boekje online.](#)

In 2011 kwam het programma 'Gezonde School' tot stand door samenwerking tussen de Nederlandse onderwijsraden (PO-Raad, VO-raad en MBO-Raad), het RIVM en GGD GHOR Nederland. Met als voornaamste doel: scholen ondersteunen bij het ontwikkelen van een gestructureerde gezondheidsaanpak. Zodat leerlingen meer kans krijgen om zich gezond te ontwikkelen en beter te presteren op school. De 'gezondheidsmakelaars School & Jeugd' van GGD Gelderland-Zuid ondersteunen scholen in de regio bij deze aanpak. Samen helpen we scholen om op een planmatige en samenhangende manier te werken aan de gezondheid en veiligheid van hun leerlingen. Dit betekent dat (minimaal 1) gezondheidsthema terugkomt in het beleid, de lessen, omgeving en signalering van de school. Er zijn verschillende thema's waaruit een school kan kiezen: Voeding, Bewegen en Sport, Welbevinden, Relaties en Seksualiteit (en Diversiteit), Roken Alcohol en Drugspreventie, Mediawijsheid, Milieu en Natuur, Hygiëne, Gehoor, Slaap.

De Gezonde School-aanpak staat niet op zichzelf. De kracht zit in de samenwerking, met ketenpartners in de wijk en binnen gemeenten. Het jubileumboekje 'Trots op.... Gezonde scholen' zal ter vergadering worden uitgereikt.

3. Landelijke nota Gezondheidsbeleid 2025 – 2028

In december 2025 stuurde het Kabinet de Landelijke nota gezondheidsbeleid 2025-2028 'Samen werken aan gezondheid' aan de Tweede Kamer. Uit de Wet publieke gezondheid (Wpg) volgt dat de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) elke vier jaar een landelijke nota gezondheidsbeleid vaststelt. Deze is in de kern gebaseerd op de VTV (2024, zie boven). Voor de jaren 2025-2028 beschrijft de landelijke nota de uitdagingen en prioriteiten op het gebied van volksgezondheid en preventie; de nota bevat vijf hoofdthema's:

1. Kansrijk opgroeien: met aandacht voor de ketenaanpak Kansrijke Start en de leefstijl van jongeren.
2. Terugdringen van gezondheidsachterstanden: gericht op het verkleinen van verschillen en het versterken van gezondheidsvaardigheden.
3. Mentale gezondheid: met nadruk op een gezonde en veerkrachtige samenleving.
4. Vitaal ouder worden: aansluitend bij de gevolgen van de vergrijzing.
5. Gezonde leefomgeving: over de inrichting van de fysieke en sociale leefomgeving.

Naast de bovengenoemde gezondheidsopgaven uit de VTV vraagt de landelijke nota Gezondheidsbeleid 2025-2028 extra aandacht voor enkele urgente thema's die nog onvoldoende belicht zijn: dalende vaccinatiegraden, seksuele gezondheid en suïcidepreventie.

De nota beoogt gemeenten, GGD'en en de regionale en lokale partners te inspireren en houvast te bieden voor het regionale en lokale gezondheidsbeleid. De wet vraagt binnen twee jaar na het uitkomen van deze landelijke nota om een lokale reflectie op de landelijke prioriteiten via een nota gemeentelijk gezondheidsbeleid. De nota is in samenspraak met de VNG en GGD GHOR Nederland tot stand gekomen.

Voor de nota, zie: <https://open.overheid.nl/documenten/f0a3eb6a-ca4c-4c79-b02c-4f050bb561c0/file>

4. Suïcidepreventie

Met ingang van 1 januari 2026 is de Wet Integrale Suïcidepreventie (onderdeel van de Wpg) van kracht. Volgens de wet hebben gemeenten een wettelijke taak in het organiseren van een regionale aanpak voor suïcidepreventie; gemeenten hebben een inspanningsverplichting en kunnen zelf bepalen hoe zij dit beleid vormgeven. Binnen een jaar na vaststelling van de Landelijke nota Gezondheidsbeleid (zie boven) moeten zij hun gemeentelijk beleid suïcidepreventie hebben opgesteld. Jaarlijks is er € 10 miljoen beschikbaar voor alle gemeenten gezamenlijk om dit beleid op te stellen en te implementeren.

Gemeenten in Gelderland-Zuid zijn momenteel in gesprek met de GGD en Pro Persona om te komen tot een regionale aanpak rondom suïcidepreventie.

5. Gezondheidsklachten door UF-schuim

Uit recent verkennend onderzoek¹ binnen de Academische Werkplaats Gezonde Leefomgeving is gebleken dat na-isolatie van spouwmuren met UF-schuim kan leiden tot hoge concentraties formaldehyde in woningen. Bewoners kunnen daar acute gezondheidsklachten van krijgen, zoals irritatie van ogen, keel en luchtwegen. Er is veel onduidelijkheid over de omvang en oorzaken van het probleem. Er zijn geen effectieve maatregelen bekend die zorgen voor een snelle afname van het gehalte formaldehyde in woningen waar concentraties te hoog blijken.

GGD'en raden het gebruik van UF-schuim af. Dit advies geldt in ieder geval tot er meer duidelijkheid is of en hoe UF-schuim veilig kan worden toegepast als spouwmuurisolatie. GGD'en roepen op tot meer onderzoek om kennislacunes over het gebruik van UF-schuim op te vullen. De GGD'en adviseren huiseigenaren en woningcorporaties om voorlopig te kiezen voor een alternatief materiaal om de spouwmuur te isoleren. Milieu Centraal geeft adviezen hierover:

[Spouwmuurisolatie: dit is hoe het werkt | Milieu Centraal](#). Publieksinformatie is te vinden op: [UF-schuim](#).

¹ Van Zijverden M. Elders M. (2026) Gezondheidsrisico's van na-isolatie met UF-schuim. Een desktopstudie naar casuïstiek bij GGD'en. Academische Werkplaats Gezonde Leefomgeving Desktopstudie: Gezondheidsrisico's van isolatie met UF-schuim - een analyse van GGD-casuïstiek - Academische Werkplaats Gezonde Leefomgeving.

6. Luchtkwaliteit en gezondheid in Gelderland en Overijssel

De GGD'en in Gelderland brengen opnieuw een rapport uit over de luchtkwaliteit en gezondheid in Gelderland en Overijssel. Dit wordt het zesde rapport in een reeks. Het rapport is gestuurd naar alle gemeenten *onder embargo* zodat gemeenten zich voor kunnen bereiden op de publicatie. We maken het rapport op 14 april openbaar en is vanaf deze datum te vinden op onze website.

GGD'en zetten zich in voor het beschermen en bevorderen van de volksgezondheid. In Overijssel en Gelderland woonde in 2023 niemand in een buurt die voldoet aan de gezondheidskundige advieswaarden van de WHO. Hierdoor zijn de effecten op de gezondheid aanzienlijk, zoals vroegtijdige sterfte, meer gevallen van longkanker, astma bij kinderen en beroertes. De ziektelast van luchtverontreiniging is groter dan van ongezonde voeding of onvoldoende beweging. Daarom brengen de GGD'en in Overijssel en Gelderland opnieuw samen dit luchtrapport uit. Het rapport is een oproep om te blijven werken aan een schonere lucht.

In het rapport beschrijven we de blootstelling aan luchtverontreiniging. We richten ons daarbij op fijnstof (PM10 en PM2,5) en stikstofdioxide (NO2). Ook presenteren we wat de gezondheidseffecten zijn door de blootstelling aan luchtverontreiniging. De resultaten worden gegeven op gemeente- en soms op buurtniveau. Tot slot benoemen we de belangrijkste bronnen per regio en gemeente en geven we aan welke opties er voor gemeenten en provincie zijn voor beleid om de lucht schoner en gezonder te maken. Gemeenten en provincie kunnen het rapport gebruiken voor het formuleren en onderbouwen van beleid op het gebied van luchtkwaliteit. De GGD kan u ondersteunen bij het uitwerken van dit beleid.

7. Gezondheidsraad publiceert advies over COVID-19-vaccinaties

Op 10 maart jl. heeft de Gezondheidsraad (GR) haar advies over de COVID-19-vaccinatie gepubliceerd. Het advies van de GR heeft betrekking op zowel de vaccinatieronde van 2026 als die van 2027.

Omdat het aantal infecties, ziekenhuisopnames en sterfte veroorzaakt door COVID-19 in de afgelopen jaren is afgenomen en ziekenhuisopnames bij gezonde mensen jonger dan 70 jaar nog maar weinig voorkomen, adviseert de GR om de leeftijd voor vaccinatie voor mensen zonder onderliggende aandoeningen te verhogen van 60 jaar en ouder naar 70 jaar en ouder. Het advies van de GR is om de COVID-19-vaccinatie in het najaar van 2026 (en 2027) aan te bieden aan:

- mensen van 70 jaar en ouder;
- mensen van 50 tot en met 69 jaar met één of meerdere ziekten of aandoeningen waardoor zij een verhoogd risico lopen op ernstig verloop van COVID-19 (overeenkomend met de medische indicaties voor de influenzavaccinatie)
- volwassenen en kinderen uit medisch hoog-risicogroepen;
- medewerkers in de gezondheidszorg die direct contact hebben met kwetsbare patiënten.

Minister Hermans van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft het advies van de GR overgenomen voor het jaar 2026. Ten aanzien van de najaarsronde van 2027 onderschrijft het Kabinet het beleidsmatige uitgangspunt van de GR, maar constateert het dat er op dit moment geen financiering beschikbaar is voor COVID-19-vaccinatie in 2027 en verder.

8. JouwGGD vernieuwd: nog toegankelijker voor jongeren

De vernieuwde website van JouwGGD.nl is live. Op het platform vinden jongeren betrouwbare en gecheckte informatie over onderwerpen die hen bezighouden, zoals mentale gezondheid, relaties, lichaam, seks, alcohol, roken, drugs en media. Jongeren kunnen daarnaast anoniem en laagdrempelig hun vragen stellen aan een jeugdverpleegkundige en krijgen doordeweeks binnen 24 uur antwoord van een professional. Jongeren worden ook bereikt via [Instagram](#) met JouwGGD. Daar worden video's gedeeld, waarin jeugdverpleegkundigen vragen van jongeren beantwoorden. Steeds meer jongeren zoeken online informatie over gezondheid en welzijn, terwijl de betrouwbaarheid daarvan niet altijd duidelijk is. Met JouwGGD.nl bieden de GGD'en samen een veilige plek waar kwaliteit en betrouwbaarheid centraal staan. We bieden jongeren een startpunt bij het zoeken naar betrouwbare informatie en verwijzen voor aanvullende informatie of hulp door naar partners. Ook de afdeling JGZ van GGD Gelderland-Zuid participeert in JouwGGD. JouwGGD is te vinden via: [Jouw GGD](#).

9. Archiefaudit

De informatiehuishouding van de GGD moet op orde zijn om te kunnen voldoen aan de eisen voor duurzame bewaring (Archiefwet), openbaarheid (Wet Open Overheid), afscherming (informatieveiligheid) en bescherming persoonsgegevens (AVG).

Eind 2025 heeft de archiefinspecteur bij de GGD een audit uitgevoerd op het terrein van de informatiehuishouding en archief. In het bijgaande rapport is het archief- en informatiebeheer van de GGD Gelderland-Zuid getoetst aan de kritische prestatie-indicatoren archiefbeheer (archief KPI's). In de Archiefwet staan de eisen waaraan de GGD moet voldoen. De archief KPI's bestaan uit 8 hoofdvragen en bestrijken daarmee alle onderdelen van het informatiebeheer.

De kleuren in het rapport verbeelden een bepaalde bandbreedte: de kleur groen betekent dat de KPI (grotendeels) voldoet. Oranje betekent dat de KPI deels voldoet aan de eisen of de organisatie is er mee bezig. Rood geeft aan dat nauwelijks of voor een te groot deel niet wordt voldaan aan de eisen onderliggend in deze archief KPI.

GGD Gelderland-Zuid scoort op 3 archief KPI's groen en op 5 archief KPI's oranje, met name omdat de archiefruimte van de VRGZ niet voldoet en de VRGZ niet kan voldoen aan haar taken op dit terrein voor de GGD. De VRGZ en de archiefinspecteur zijn hiervan op de hoogte. In het bijgevoegde plan van aanpak van de GGD wordt aangegeven op welke manier omgegaan wordt met de oranje gescoorde KPI's, om te kunnen voldoen aan de nieuwe Archiefwet (verwachte ingangsdatum: 1 januari 2027).

10. Wisselingen in het MT

Nathalie Evelijn Veere wordt de nieuwe manager van de afdeling Veilig Thuis. Sinds januari (na het vertrek van Saskia Vonk) vervulde zij deze rol al tijdelijk naast haar functie als manager Gezond Leven/OIA. Nathalie was in haar vorige functie manager Veilig Thuis Oost Brabant (7 jaar) en is 5½ jaar voorzitter geweest van het Landelijk Platform Managers Veilig Thuis. Omdat Nathalie al strategisch manager is en onderdeel uitmaakt van het MT, gaat het om een herschikking binnen het managementteam. Deze herschikking betekent dat we op korte termijn een nieuwe manager voor Gezond Leven/OIA gaan werven. Tot de nieuwe manager is gestart, blijft Nathalie manager Gezond Leven/OIA en beschikbaar voor en betrokken bij deze afdeling.

Audit GGD GZ 2025/2026

Voor u ligt de rapportage van de audit over het archief- en informatiebeheer van de Gemeentelijke Gezondheidsdienst Gelderland Zuid (GGD GZ).

Archief- en informatiebeheer GGD GZ

De GGD GZ is een uitvoeringsorganisatie voor publieke gezondheidszorg. Het werkgebied bestaat uit 14 gemeenten. Daarnaast levert de GGD GZ voor 1 gemeente specifieke diensten.

Om de taken goed te kunnen uitvoeren en verantwoorden moet informatie beschikbaar, toegankelijk en op orde zijn. Daarnaast bevat het archief veel persoonsinformatie waar zorgvuldig mee moet worden omgegaan.

Een goede omgang met informatie is belangrijk, zodat:

- de organisatie verantwoording kan afleggen aan de burger
- de informatiehuishouding de bedrijfsvoering voldoende en juist ondersteunt
- informatie met historische erfgoedwaarde wordt herkend en bewaard blijft

De informatiehuishouding moet op orde zijn om te kunnen voldoen aan de eisen voor duurzame bewaring (Archiefwet), openbaarheid (Wet Open Overheid), afscherming (informatieveiligheid) en bescherming persoonsgegevens (AVG). Informatiehuishouding op orde versterkt de betrouwbare overheid.

In dit rapport wordt het archief- en informatiebeheer van de GGD GZ getoetst aan de kritische prestatie indicatoren archiefbeheer (archief KPI's).

Uitwerking kritische prestatie indicatoren archiefbeheer

In de Archiefwet staan de eisen waaraan de gemeente moet voldoen. De archief KPI's bestaan uit 8 hoofdvragen en bestrijken daarmee alle onderdelen van het informatiebeheer.¹

De kleuren verbeelden een bepaalde bandbreedte.



De kleur groen betekent dat de KPI (grotendeels) voldoet. Oranje betekent dat de KPI deels voldoet aan de eisen of de organisatie is er mee bezig. Rood geeft aan dat nauwelijks of voor een te groot deel niet wordt voldaan aan de eisen onderliggend in deze archief KPI.

De GGD GZ scoort op 3 archief KPI's groen en op 5 archief KPI's oranje.

¹ https://vng.nl/sites/default/files/2020-05/horizontale-verantwoording_20200430.pdf

Archiefkpi's	
1. Lokale regelingen <i>Voldoen de regelingen aan de wettelijke eisen?</i>	Voldoet
<p>De GGD beschikt over een Archiefverordening en een Besluit Informatiebeheer uit 2013. Deze zijn verouderd en worden geactualiseerd in het eerste kwartaal van 2026. Een gemeentearchivaris is aangewezen.</p> <p>Een overzicht van archiefverantwoordelijkheid en gemaakte afspraken over het informatiebeheer intern is actueel en formeel vastgesteld. De taken en afspraken met de VRGZ worden geactualiseerd en geformaliseerd in het eerste kwartaal van 2026. Het Algemeen mandaat-, volmacht en machtigingsbesluit GGD GZ van 2020 wordt in 2026 herzien.</p> <p>De samenwerking tussen de GGD en VRGZ wordt opgeheven. Bij de toekomstige ontvlechting van de samenwerking van de GGD GZ en VRGZ moet van tevoren een plan worden opgesteld waarin afspraken en acties inzichtelijk zijn gemaakt, zodat duidelijk is wat welke partij gedaan heeft in het informatiebeheer en wie wat moet doen bij deze ontvlechting.</p>	
2. Middelen en mensen <i>Kan de organisatie beredeneerd aangeven, gelet op de wettelijke taken voor archiefzorg en archiefbeheer, hoeveel middelen en mensen zij hiervoor ter beschikking stelt en hun kwaliteitsniveau?</i>	Voldoet deels
<p>Er zijn voldoende middelen, er is voldoende kennis, maar er is onvoldoende capaciteit (mensen) bij het informatiemanagement en -advies, want bepaalde taken kunnen niet worden gedaan, zoals het toezicht op de uitvoering informatiebeheer en een kwaliteitstoets op het scannen door de medewerkers zelf. De uitvoering van het informatiebeheer is uitbesteed aan de VRGZ. De uitvoering is onvoldoende wat blijkt onder meer uit een achterstand in de vernietiging en er is onvoldoende kwaliteitszorg.</p>	
3. Archiefruimten, applicaties, archiefbewaarplaats en e-depot <i>Zijn de fysieke en digitale bewaaromstandigheden op orde?</i>	Voldoet deels
<p>De GGD heeft op verschillende locaties archieven staan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) VRGZ archiefruimte: <ul style="list-style-type: none"> - Te vernietigen analoog archief 2) Karmac: <ul style="list-style-type: none"> - Te vernietigen analoog archief 3) RAN: <ul style="list-style-type: none"> - Te vernietigen analoog archief GGD 1985-1993, JGZ 3-luiken en logopediekaarten - Overgebracht analoog archief (tot 2012) ca. 19,25 meter 4) Te vernietigen en te bewaren digitaal archief staat in JOIN 5) Te vernietigen digitaal archief staat in taakspecifieke applicaties. 6) Websites worden opgeslagen bij Archiefweb.eu <p>De archiefruimten van het RAN en Karmac voldoen aan de eisen. De archiefruimte van de VRGZ voldoet niet aan de eisen en is een punt van zorg.</p>	

Er worden verschillende applicaties gebruikt in de organisatie. Deze zijn via een Documentair Structuur Plan (DSP) in kaart gebracht.

De GGD hanteert bij de aanbesteding van applicaties een Programma van Eisen waarin MDTO een vereiste is.

De archieven die zijn overgebracht staan in de archiefbewaarplaats van het RAN, die voldoet aan de eisen. Het RAN beschikt ook over een e-depot dat gecertificeerd is.

4. Interne kwaliteitszorg en toezicht

Werkt de organisatie structureel aan de kwaliteit(verbetering) van de informatiehuishouding?

Voldoet deels

Binnen de organisatie wordt actief gebruik gemaakt van de applicatie (KIP), een kwaliteitssysteem, dat onder andere de voortgang en kwaliteit van werkzaamheden toetst. Daarnaast is er een interne auditor die diverse audits (vooral taakgericht) binnen de organisatie doet, maar niet specifiek op de informatiehuishouding.

Ook is er een kwaliteitshandboek voor het informatiebeheer. Hierop heeft een periodieke toetsing plaatsgevonden. Dit heeft als gevolg dat het handboek is aangepast.

Het daadwerkelijk controleren van handelingen/uitvoering die met informatiebeheer te maken hebben, moet nog wel voldoende aandacht krijgen.

5. Ordening, authenticiteit, context, toegankelijkheid en duurzaamheid archieven

Geschiedt de ordening planmatig, waarborgen het systeem en de materialen de authenticiteit, context en toegankelijkheid en de duurzaamheid van de archieven?

Voldoet deels

De GGD beschikt over een organisatiearchief en een taakarchief.

Er is een Documentair Structuur Plan (DSP) waarmee alle werkprocessen, applicaties en de informatie die in de applicaties wordt opgeslagen in kaart zijn gebracht. Hiermee beschikt de organisatie over een totaaloverzicht van alle informatie en is er inzicht in de informatie. Het DSP is gekoppeld aan de i-Navigator en de bewaartermijnen in JOIN.

Het DSP en de applicatielijst staan in KIP. De risico-processen worden nog in kaart gebracht door de CISO en zullen ook in KIP worden opgeslagen.

De VRGZ beschikt over een overzicht met het applicatielandschap met zowel de GGD applicaties als VRGZ applicaties.

Voor de waarborging van duurzame toegankelijkheid van de informatie is het noodzakelijk om een bewaarstrategie te hebben. De GGD beschikt al sinds 2022 over een bewaarstrategie. Deze moet nog worden aangepast. Dit vindt plaats in het eerste kwartaal van 2026.

<p>6. Vernietiging, vervanging, conversie/migratie en vervreemding van archieven <i>Weegt de organisatie zorgvuldig af wanneer het bezit van bescheiden niet meer van belang is voor bedrijfsvoering, democratische controle en cultuurhistorie?</i></p>	<p>Voldoet deels</p>
<p>Er is een achterstand in vernietiging van analogo archief. Digitaal vernietigen moet de nodige aandacht krijgen. De organisatie beschikt wel over procedures voor vernietiging.</p> <p>Van alle conversies of migratie is niet altijd een verklaring vastgelegd. De informatiebeheerders (VRGZ) en de medewerker informatievoorziening (GGD GZ) werden daar in het verleden niet bij betrokken of deels betrokken. Sinds een jaar wordt de medewerker informatievoorziening wel betrokken bij conversie en migratie.</p> <p>De GGD is op de hoogte van de regels en handreikingen omtrent migreren en/of uitfaseren.</p> <p>Er is een handboek Vervanging, maar er zijn signalen dat de praktijk niet overeenkomt met de vastgestelde procedure. Vervanging moet structureel worden gecontroleerd door de verantwoordelijken van het informatiebeheer, maar dat lukt nu niet omdat er te weinig capaciteit is.</p> <p>Vervreemding van archiefbescheiden is niet van toepassing.</p>	
<p>7. Overbrenging van archieven <i>Brengt de organisatie het principe van de archiefwet 'te bewaren archieven na bij wet vastgestelde termijn overbrengen, tenzij met redenen omkleed' correct in de praktijk?</i></p>	<p>Voldoet</p>
<p>In 2023 heeft de GGD het GGD-archief (1990) 1992 -2012(2013) naar de archiefbewaarplaats van het RAN overgebracht.</p>	
<p>8. Terbeschikkingstelling van naar archiefbewaarplaats overgebrachte archieven <i>Voldoet de gemeente in de praktijk aan openbaarheidseisen van de archiefwet?</i></p>	<p>Voldoet</p>
<p>De GGD voldoet aan de openbaarheidseisen volgens de Archiefwet. De overgebrachte archieven zijn vindbaar voor geïnteresseerden en beschikbaar voor raadpleging in de studiezaal aan de Mariënborg in Nijmegen. Met overbrenging (van eeuwig te bewaren archieven) gaat de informatie over van het regime van de Wet Open Overheid naar dat van de Archiefwet. Alle dossiers zijn vrij en gratis in te zien. Alleen overgebrachte dossiers met gevoelige informatie zijn beperkt openbaar.</p>	

Plan van aanpak GGD Gelderland-Zuid n.a.v. aandachtspunten Archiefaudit 2025 van de archiefinspecteur van het Regionaal Archief Nijmegen

Archiefkpi's	
1. Lokale regelingen <i>Voldoen de regelingen aan de wettelijke eisen?</i>	Voldoet
<p>Activiteiten: Houd de lokale regelingen bij en actualiseer waar nodig. Advies vanuit de archiefinspecteur is om het mandaatbesluit van 2020 te herzien.</p>	
2. Middelen en mensen <i>Kan de organisatie beredeneerd aangeven, gelet op de wettelijke taken voor archiefzorg en archiefbeheer, hoeveel middelen en mensen zij hiervoor ter beschikking stelt en hun kwaliteitsniveau?</i>	Voldoet deels
<p>Er zijn voldoende middelen, er is voldoende kennis, maar er is onvoldoende capaciteit (mensen) bij het informatiemanagement en -advies, want bepaalde taken kunnen niet worden gedaan, zoals het toezicht op de uitvoering informatiebeheer en een kwaliteitstoets op het scannen door de medewerkers zelf.</p> <p>De uitvoering van het informatiebeheer is uitbesteed aan de VRGZ. De uitvoering is onvoldoende wat blijkt onder meer uit een achterstand in de vernietiging en er is onvoldoende kwaliteitszorg.</p> <p>Activiteiten: De GGD is voornemens om de digitale vervanging in 2027 uit te besteden naar het voorbeeld van GGD regio Utrecht om zo de kwaliteit van digitale reproducties beter te kunnen waarborgen.</p> <p>In verband met de voorgenomen ontvlechting van de VRGZ moet opnieuw bepaald worden of er voldoende capaciteit is voor het informatiebeheer van de GGD.</p> <p>In februari 2026 is er een plan van aanpak opgesteld in samenwerking met de VRGZ om voor 31-12-2026 de vernietigingsachterstand analoog archief op te lossen. Door het vaststellen van bijgewerkte vernietigingsprotocollen in Q1 2026 voor digitaal en analoog archief kan de overige vernietigingsachterstand opgelost worden en wordt de kwaliteit van het vernietigingsproces beter geborgd.</p>	
3. Archiefruimten, applicaties, archiefbewaarplaats en e-depot <i>Zijn de fysieke en digitale bewaaromstandigheden op orde?</i>	Voldoet deels
<p>De GGD heeft op verschillende locaties archieven staan: De archiefruimten van het RAN en Karmac voldoen aan de eisen. De archiefruimte van de VRGZ voldoet niet aan de eisen en is een punt van zorg.</p> <p>Activiteiten: In Q1 2026 is een plan van aanpak opgesteld om het vernietigbare archief aanwezig in de archiefruimte van de VRGZ uiterlijk 31-12-2026 te vernietigen. Te bewaren stukken aanwezig in de archiefruimte worden in hetzelfde plan van aanpak uiterlijk 31-12-2026 gedigitaliseerd danwel overgebracht.</p>	
4. Interne kwaliteitszorg en toezicht <i>Werkt de organisatie structureel aan de kwaliteit(sverbetering) van de informatiehuishouding?</i>	Voldoet deels

Met opmerkingen [JW1]: wat wordt bedoeld met 'naar een hoger niveau tillen'? Graag concreter beschrijven..

Met opmerkingen [JW2R1]: Zie punt 3.

Met opmerkingen [RH3R1]: Aangepast naar terminologie van de audit/inspecteur. 'onder beheer brengen' betekent dat we grip krijgen op de informatie en duidelijkheid hebben op de duurzame toegankelijkheid, vindbaarheid en de bewaartermijnen van ons archief.

<p>Het daadwerkelijk controleren van handelingen/uitvoering die met informatiebeheer te maken hebben, moet voldoende aandacht krijgen.</p> <p>Activiteiten: Digitale vervanging wordt in de loop van 2027 waarschijnlijk uitbesteed naar het voorbeeld van GGD regio Utrecht. Hierdoor worden deze handelingen weggehaald bij de secretariaten en de VRGZ waardoor de kwaliteitszorg over het Informatiebeheer makkelijker uit te voeren wordt. Hierdoor komt er ook meer capaciteit vrij om overige handelingen op het gebied van Informatiebeheer te controleren.</p>	
<p>5. Ordening, authenticiteit, context, toegankelijkheid en duurzaamheid archieven <i>Geschiedt de ordening planmatig, waarborgen het systeem en de materialen de authenticiteit, context en toegankelijkheid en de duurzaamheid van de archieven?</i></p>	<p>Voldoet deels</p>
<p>Voor de waarborging van duurzame toegankelijkheid van de informatie is het noodzakelijk om een bewaarstrategie te hebben. De GGD beschikt al sinds 2022 over een bewaarstrategie. Deze moet nog worden aangepast. Dit vindt plaats in het eerste kwartaal van 2026.</p> <p>Activiteiten: De GGD is al begonnen met het inventariseren, actualiseren en opstellen van de benodigde (beleids)stukken die samen de bewaarstrategie vormen. Het Regionaal Archief heeft een kennisdag georganiseerd over de Bewaarstrategie waar de GGD aan heeft deelgenomen en op basis hiervan is een plan van aanpak opgesteld om deze voor inwerkingtreding van de nieuwe Archiefwet volledig te maken.</p>	

<p>6. Vernietiging, vervanging, conversie/migratie en vervreemding van archieven <i>Weegt de organisatie zorgvuldig af wanneer het bezit van bescheiden niet meer van belang is voor bedrijfsvoering, democratische controle en cultuurhistorie?</i></p>	<p>Voldoet deels</p>
<p>Er is een achterstand in vernietiging van analoge archief. Digitaal vernietigen moet de nodige aandacht krijgen. De organisatie beschikt wel over procedures voor vernietiging.</p> <p>Van alle conversies of migratie is niet altijd een verklaring vastgelegd.</p> <p>Er is een handboek Vervanging, maar er zijn signalen dat de praktijk niet overeenkomt met de vastgestelde procedure. Vervanging moet structureel worden gecontroleerd door de verantwoordelijken van het informatiebeheer, maar dat lukt nu niet omdat er te weinig capaciteit is.</p> <p>Activiteiten: Digitale vervanging wordt in de loop van 2027 waarschijnlijk uitbesteed naar het voorbeeld van GGD regio Utrecht. Voor de vernietigsachterstand in het analoge archief is in samenwerking met de VRGZ een plan van aanpak opgesteld en een deadline vastgesteld. De VRGZ heeft zich gecommitteerd de achterstand ingehaald te hebben op 31-12-2026. Digitale vernietiging wordt in de loop van 2026 routinematig opgepakt aan de hand van het bijgewerkte vernietigingsprotocol. Het opstellen van een conversie- en/of migratieverklaring wordt vanaf Q1 2026 geborgd in de werkwijze van team informatievoorziening van de GGD.</p>	
<p>7. Overbrenging van archieven <i>Brengt de organisatie het principe van de archiefwet 'te bewaren archieven na bij wet vastgestelde termijn overbrengen, tenzij met redenen omkleed' correct in de praktijk?</i></p>	<p>Voldoet</p>

In 2023 heeft de GGD het GGD-archief (1990) 1992 -2012(2013) naar de archiefbewaarplaats van het RAN overgebracht.

Activiteiten: Het te bewaren digitale archief van de GGD staat in JOIN en het systeem geeft een automatisch signaal wanneer te bewaren stukken de overbrengingstermijn hebben bereikt. Voor te bewaren analoge archief voert de VRGZ een controle uit gedurende 2026 en worden stukken in de loop van het jaar aangeboden aan het RAN, of digitaal vervangen naar JOIN.

8. Terbeschikkingstelling van naar archiefbewaarplaats overgebrachte archieven

Voldoet de gemeente in de praktijk aan openbaarheidseisen van de archiefwet?

Voldoet

De GGD voldoet aan de openbaarheidseisen volgens de Archiefwet. De overgebrachte archieven zijn vindbaar voor geïnteresseerden en beschikbaar voor raadpleging in de studiezaal aan de Mariënborg in Nijmegen. Met overbrenging (van eeuwig te bewaren archieven) gaat de informatie over van het regime van de Wet Open Overheid naar dat van de Archiefwet. Alle dossiers zijn vrij en gratis in te zien. Alleen overgebrachte dossiers met gevoelige informatie zijn beperkt openbaar.



Algemeen bestuur

Vergadering	16 april 2026
Agendapunt	4
Onderwerp	Ontvlechten bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ en inrichten bedrijfsvoering bij de GGD GZ

Korte samenvatting onderwerp:

In december 2025 hebben de algemeen besturen van de Veiligheidsregio Gelderland-Zuid (VRGZ) en GGD Gelderland-Zuid (GGD GZ) een richtinggevend besluit genomen om de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie te beëindigen en toe te werken naar twee zelfstandige bedrijfsvoeringsorganisaties.

Voor zowel de VRGZ als de GGD wordt een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie ingericht. De VRGZ bouwt daarbij voort op de bestaande structuur; de GGD richt eerst een zelfstandige basis in en verkent daarna samenwerkingsmogelijkheden met andere GGD'en om kwaliteit en robuustheid te versterken (zie bijlage a en b).

De totale frictiekosten worden geraamd op maximaal € 2,25 miljoen. Voorgesteld wordt om deze kosten gezamenlijk te dekken, waarbij een deel gefinancierd wordt uit reeds opgebouwde reserveringen en het resterende bedrag via een incidentele gemeentelijke bijdrage van € 1,5 miljoen. De structurele meerkosten voor de GGD bedragen maximaal € 700.000 vanaf 2027.

Uit nadere uitwerking blijkt dat volledige ontvlechting per 1 januari 2027 niet haalbaar is. Een zorgvuldig en uitvoerbaar tijdspad leidt tot afronding per 1 januari 2028, waarbij de continuïteit van dienstverlening geborgd blijft en het KGR-construct intact.

De raden worden conform de wettelijke informatieplicht actief geïnformeerd over het besluit van beide besturen.

Bijlagen:

- a. Notitie Ontvlechting gezamenlijke bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ
- b. Rapport 'Onderzoek haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering' van SQALE.

Voorstel te beslissen:

1. In te stemmen om de huidige samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering tussen de GGD en de VRGZ te beëindigen per 31-12-2027 of zoveel eerder als vanuit bedrijfscontinuïteit oopunt verantwoord is.
2. In te stemmen met het dekken van de resterende gezamenlijke frictiekosten via een incidentele gemeentelijke bijdrage (via een begrotingswijziging 2026 en 2027) naar rato van inwoneraantallen.
3. In te stemmen om de structurele meerkosten nader te specificeren met een maximum van € 700.000 en te verwerken (na akkoord van het DB-GGD) in een begrotingswijziging 2027.
4. In te stemmen met het verwerken van de dekking van de frictiekosten in een begrotingswijziging voor 2026 en 2027. De begrotingswijziging 2026 – ter besluitvorming – voor te leggen in het Dagelijks Bestuur in juni 2026.
5. De DPG de opdracht te verlenen om voor de GGD GZ een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie in te richten, zoals voorgesteld in deze notitie.
6. De DPG opdracht te verlenen om door te gaan met het ontwikkelen van een voorstel voor een mogelijke samenwerkingsorganisatie om schaalvoordeel op kwaliteit en financiën te behalen.
7. De raden middels een informatiebrief op de hoogte stellen van de uitkomsten van het besluit en het vervolgproces.
8. De beëindigingsovereenkomst – ter besluitvorming – voor te leggen in de (gezamenlijke) vergadering van het Algemeen Bestuur op 17 december 2026.



Gelderland-Zuid



ONTVLECHTING GEZAMENLIJKE BEDRIJFSVOERING VRGZ EN GGD

Inhoud

.....	1
1. Inleiding	3
2. Proces ontvlechting	4
3. Financiering en verdeling frictiekosten.....	6
4. Inrichting eigen bedrijfsvoeringsorganisatie VRGZ.....	8
5. Inrichting eigen bedrijfsvoeringsorganisatie GGD GZ	9
6. Informatievoorziening naar de raden	11
Bijlage 1: Historie	12

1. Inleiding

Veiligheidsregio Gelderland-Zuid (VRGZ) en GGD Gelderland-Zuid (GGD GZ) kennen sinds 1 juli 2013 een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van ondersteunende diensten (bedrijfsvoering). VRGZ treedt daarbij op als formeel werkgever voor het personeel. Verrekening van de kosten vindt plaats via verdeelsleutels per organisatieonderdeel en onder het fiscaal construct 'kosten voor gemene rekening (KGR)'. Toepassing van de KGR houdt concreet in dat er voor de afgesproken verdeelsleutels geen btw-verrekening hoeft plaats te vinden.

In 2025 bent u tijdens het AB van maart 2025 (GGD GZ) of april 2025 (VRGZ) geïnformeerd over de [aanleiding](#) van het onderzoek naar de gezamenlijke bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ. In oktober en november 2025 zijn aan beide AB's de conclusies uit het onderzoek (uitgevoerd door SQALE) toegelicht en het advies om zowel voor de VRGZ als voor GGD GZ een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie in te richten.

In december 2025 zijn de [resultaten](#) van het SQALE-onderzoek en aanvullende onderzoeken door o.a. BDO ter besluitvorming voorgelegd en hebben de algemeen besturen van VRGZ en GGD GZ besloten om:

1. Een richtinggevend besluit te nemen om stappen te zetten naar het (in het rapport) geschetste scenario 2: zowel voor VRGZ als voor GGD GZ een volledig eigen bedrijfsvoeringsorganisatie.
2. Het Algemeen Bestuur van de VRGZ heeft daarbij de opdracht verleend aan de directie van de VRGZ om:
 - Scenario 2 uit te werken in samenwerking met de Directeur Publieke Gezondheid;
 - Met een voorstel te komen voor de inrichting van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie binnen de VRGZ, inclusief een nadere onderbouwing van het financieel perspectief;
 - Met een voorstel te komen voor de financiering van de frictiekosten;
 - Met een voorstel te komen voor de informatievoorziening naar de raden;
 - Met een voorstel te komen voor het tijdsplan i.v.m. de haalbaarheid.
3. Het Algemeen Bestuur van de GGD GZ heeft daarbij de opdracht verleend aan de DPG om:
 - In samenwerking met de VRGZ een zorgvuldig proces tot ontvlechting uit te werken.
 - Met een voorstel te komen voor de inrichting van een robuuste bedrijfsvoeringsorganisatie voor de GGD, incl. een voorstel voor een mogelijke samenwerkingsorganisatie om schaalvoordeel op kwaliteit en financiën te behalen.
 - De incidentele en structurele kosten gedifferentieerd in beeld te brengen c.q. nader te onderbouwen.
 - Met een voorstel te komen voor de financiering van de frictiekosten in 2026 en 2027.
 - Met een voorstel te komen voor de informatievoorziening naar de raden.
 - Met een voorstel te komen voor een reëel tijdsplan i.v.m. de haalbaarheid, incl. goede ambtelijke afstemming.
 - Proactief de raden te informeren voor 1 april 2026
4. De genoemde uitwerkingen en voorstellen in beslispunt 2 - ter besluitvorming - voor te leggen in de vergadering van het Algemeen Bestuur VRGZ op 9 april 2026
5. De genoemde uitwerkingen en voorstellen in beslispunt 3 – ter besluitvorming – voor te leggen in de vergadering van het Algemeen Bestuur GGD GZ op 16 april 2026

Puntsgewijs gaan we hieronder in op de verschillende deelopdrachten.

2. Proces ontvlechting

Het richtinggevend besluit van beide besturen betekent het ontvlechten van de gezamenlijke (VRGZ en GGD GZ) bedrijfsvoering én inrichten van een volledig eigen bedrijfsvoering voor zowel GGD GZ als VRGZ. Aanvullend voor de GGD betekent het richtinggevend besluit ook het onderzoeken van mogelijke samenwerkingsorganisaties om schaalvoordeel op kwaliteit en financiën te behalen en kwetsbaarheid te verminderen.

Gezamenlijk optrekken van VRGZ en GGD GZ is in dit traject essentieel vanwege de onderlinge afhankelijkheid. Daarom hebben VRGZ en GGD GZ samen door middel van een gezamenlijke stuurgroep, projectleiding en werkgroepen deze notitie voorbereid.

Bij uitwerking van de bestuurlijke besluitvorming zijn de volgende constateringën gedaan.

1) Ontvlechting per 1-1-2027 is niet haalbaar.

Voor de nieuwe inrichting bij zowel VRGZ als GGD GZ is in beeld gebracht welke systemen en contracten ontvlochten én ingericht moeten worden. Het betreft ongeveer 250 contracten en 40 systemen. De gemiddelde doorlooptijd voor ontvlechting en inrichting van de meeste systemen en contracten is 8 maanden. Voor de ontvlechting en inrichting van een aantal essentiële contracten en systemen, waaronder ICT, is een langere doorlooptijd nodig.

Daarnaast kunnen niet alle activiteiten t.b.v. ontvlechting tegelijk plaatsvinden, mede omdat het een extra capaciteitsinvestering vraagt van de VRGZ.

2) Voor GGD geldt: gelijktijdig ontvlechten én uitbesteden is niet verstandig en niet haalbaar.

Het uitvoeren van bedrijfsvoeringstaken is nieuw voor de GGD. Door de basis m.b.t. bedrijfsvoering eerst zelfstandig neer te zetten ontstaat zicht op: 1) op welke manier GGD GZ de bedrijfsvoering wil inrichten (visie, prioriteiten), 2) waar daadwerkelijke kwetsbaarheden of ontwikkelvraagstukken liggen, 3) waar schaalvoordeel op kwaliteit en financiën te behalen is.

Gelijktijdig ontvlechten en uitbesteden heeft als consequentie dat de doorlooptijd vergroot wordt. Dit vanwege het verkennen en organiseren van de samenwerking met een samenwerkingspartij. Dat heeft vervolgens gevolgen voor het langer in stand houden van het nadelig effect van het construct KGR voor VRGZ. Ook ontstaat hierdoor het risico op verloop van medewerkers bedrijfsvoering (bij VRGZ), terwijl de expertise van deze medewerkers noodzakelijk is voor de continuïteit van zowel de ontvlechting als de inrichting (bij zowel VRGZ als GGD).

Bovendien brengt gelijktijdig ontvlechten en uitbesteden het risico met zich mee van een toename in de frictiekosten voor personeel (gemiddeld € 130.000 per fte voor personeel wat niet over gaat naar de nieuwe bedrijfsvoeringsorganisatie van de GGD).

Voorstel tijdsfad ontvlechting

Het voorstel is om vanaf 1-1-2027 te beginnen met gefaseerd ontvlechten en inrichten, waarbij de continuïteit van dienstverlening (van VRGZ en GGD) gewaarborgd blijft en het KGR-construct in stand blijft tot 1-1-2028.

Uiterlijk 1-1-2028 hebben beide organisaties een volledig eigen bedrijfsvoering ingericht.

Tijdens de gefaseerde ontvlechting en inrichting worden de kosten zo vroeg mogelijk toegewezen aan de juiste organisatie¹.

¹ Voor het legitiem wegzetten van kosten op de juiste plek binnen het construct KGR is voorwaarde dat de volledige kosten aantoonbaar toe te wijzen zijn aan 1 organisatie. Dat is nu soms ook al mogelijk, echter ontstaat er dan een praktisch onhaalbare situatie waarbij de aansturing door de VRGZ gebeurt maar medewerkers op de payroll van de GGD staan. Als de richting 'ontvlechting' is, is dit gemakkelijker te realiseren.

Uitgangspunten voor de ontvlechting

Het betreft een ontvlechting van de systemen, contracten en personeel van de gezamenlijke bedrijfsvoering en de inrichting van een bedrijfsvoeringsorganisatie voor VRGZ en GGD.

Voor de ontvlechting van de contracten en systemen wordt als uitgangspunt aangehouden dat zoveel als mogelijk 'as is' ontvlochten en ingericht wordt. Rekening wordt gehouden met rechtmatig aanbesteden. Dat houdt in dat contracten na splitsing doorlopen bij eenzelfde leverancier. Dit is nodig omdat anders de doorlooptijd wordt vergroot.

Randvoorwaardelijk voor de inrichting is het hebben van een eigen netwerkomgeving. Het bestuur van de VRGZ heeft op 12 maart 2026, als onderdeel van de IV-strategie VRGZ 2026-2030 ingestemd met het inbesteden van de IT-infrastructuur en systeembeveiliging. De GGD is voornemens om de huidige werkwijze te behouden. Vanwege het aflopen van het huidige contract per 1-12-2026 wordt een aanbestedingsprocedure voor de GGD opgestart.

Voor de inrichting van de toekomstige bedrijfsvoeringsorganisatie GGD moeten nieuwe bedrijfsvoeringsfuncties worden opgenomen in het bestaande functiehuis. Dit houdt onder meer in dat functies worden beschreven en gewaardeerd, zodat medewerkers op een zorgvuldige en transparante manier kunnen worden gekoppeld aan passende functies.

Hierbij is het ook van belang om na bestuurlijke besluitvorming tijdig duidelijkheid te krijgen over het proces waarmee medewerkers van bedrijfsvoering VRGZ aan functies in de nieuwe structuur worden toegewezen. Zodra hierover door de stuurgroep een besluit is genomen, kan het proces verder worden uitgewerkt, conform geldende wet- en regelgeving. Dit is extra relevant omdat dezelfde medewerkers die het ontvlechtigingsproces uitvoeren, zelf onderdeel zijn van deze organisatieverandering.

Na besluitvorming wordt per fase uitgewerkt welke stappen nodig zijn en wanneer deze kunnen worden uitgevoerd.

3. Financiering en verdeling frictiekosten

Eerder zijn vanuit het onderzoek door SQALE de totale frictiekosten geraamd op € 2.250.000, uitgaande van een ontvlechting per 1 januari 2027. O.b.v. de nadere uitwerking zijn de frictiekosten opnieuw in beeld gebracht op basis van eenzelfde benadering als het onderzoek van SQALE.

Kosten	SQALE	VR/GGD
Externe projectleider	210.000	210.000
Inrichten IT systemen	830.000	950.000
(Her)inrichten processen en systemen	210.000	0
Advieskosten (o.a. advocaat, juridisch advies)	65.000	125.000
Communicatiebudget	5.000	0
Verloop personeel *	56.000	56.000
Onvoorzien	137.000	150.000
Subtotaal	1.513.000	1.491.000
Inhuur extern personeel		
HRM	409.000	300.000
ICT	117.000	200.000
Facilitair	158.000	0
Financiën en Inkoop	47.000	275.000
Communicatie	3.500	0
Subtotaal	734.500	775.000
Totale frictiekosten	2.247.500	2.266.000

VRGZ en GGD spannen zich optimaal in om de kosten zo laag mogelijk te houden; we hebben de interne uren van VRGZ en GGD, die gemaakt worden voor de ontvlechting en inrichting niet meegenomen in bovenstaande tabel en die nemen we voor eigen rekening. We gaan uit van frictiekosten van in totaal maximaal € 2.250.000.

Risico onvoorziene personeelskosten

Tegelijkertijd is een inschatting gemaakt van de mogelijke personele consequenties, waaronder het risico dat medewerkers van de VRGZ niet over (willen) gaan naar de GGD. Dit risico (in juridische zin bij de VRGZ) was in het eerdere onderzoek slechts beperkt meegenomen. Deze kosten zijn op voorhand moeilijk in te schatten. Indien gedurende het proces blijkt dat deze kosten niet binnen de beschikbare middelen (frictiekosten) kunnen worden opgevangen, zullen wij u hierover tijdig informeren en met een voorstel komen.

Voorstel financiering frictiekosten

De GGD heeft vanaf 2024 € 250.000 begroot om de scheefgroei in de bedrijfsvoering te compenseren. De KGR staat aparte compensatie echter niet toe. De GGD heeft het DB GGD voorgesteld om € 500.000 van het positieve resultaat van 2025 (bestaande uit 2 x € 250.000 (2024 en 2025)) te storten in een bestemde reserve inzake ontvlechting bedrijfsvoering GGD-VRGZ (bedoeld voor de financiering van de gezamenlijke frictiekosten van VRGZ en GGD). Bij de jaarrekening 2026 GGD zal wederom worden voorgesteld om € 250.000 in de bestemde reserve te storten.

Voor de totale gezamenlijke frictiekosten resteert een te financieren bedrag van € 1.500.000 (€ 2.250.000 minus € 750.000). Voorgesteld wordt om dit resterende bedrag te dekken via een incidentele gemeentelijke bijdrage. Deze dekking wordt verwerkt in (nader uit te werken) begrotingswijzigingen voor 2026 én 2027.

Het wordt nadrukkelijk ontraden om de frictiekosten te financieren vanuit de algemene reserves van VRGZ en GGD. Gezien de financiële opgave richting de begroting 2027, en specifiek de effecten van de indexeringsystematiek op de algemene reserve van de VRGZ, zou dit ertoe leiden dat deze reserve tot een onacceptabel laag niveau daalt.

Omdat VRGZ en GGD GZ verschillende gemeentelijke verdeelsleutels hanteren, is in overleg tussen beide DB's afgesproken om de verdeelsleutel van de GGD te hanteren: naar rato van inwonersaantallen. Beide organisaties hebben de wens om de kosten van het ontvlechtingproces gezamenlijk en onder voortdurende afstemming te beheren. De kosten worden toebedeeld daar waar de kosten vallen.

4. Inrichting eigen bedrijfsvoeringsorganisatie VRGZ

Na een zorgvuldige ontvlechting van de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie GGD-VRGZ, wordt een inrichting opgeleverd van een nieuwe zelfstandige sector bedrijfsvoering voor de VRGZ. Uitgangspunten hierbij zijn:

- Continuering van dienstverlening tijdens de overgangperiode;
- Aansluiting op wettelijke vereisten;
- Aansluiting bij ambities VRGZ: de nieuwe bedrijfsvoeringsorganisatie moet volwassen, wendbaar en passend zijn bij de huidige en toekomstige opgaven.

De kern van de nieuwe inrichting bestaat uit het vormen van een Service Punt Bedrijfsvoering, waarin functies uit meerdere huidige afdelingen samenwerken. Dit biedt onder meer:

- Betere afstemming van processen;
- Meer eenduidigheid in werkwijze;
- Versterking van de verbinding tussen bedrijfsvoering en het primaire proces.

De nieuwe sector bedrijfsvoering wordt verder opgebouwd vanuit de vijf (bestaande) expertisegebieden Financiën en inkoop, HRM, Informatievoorziening, Vastgoed & Facility Management en Communicatie. Hoewel het voorstel primair gericht is op continuïteit en een realistisch basisniveau na ontvlechting, biedt het een fundament om in vervolgstappen verder te bouwen aan robuustheid en eventuele toekomstige efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen.

Onderbouwing financieel perspectief

De inrichting wordt vormgegeven binnen het bestaande financiële kader van de VRGZ. Dit bedrag omvat zowel personeelskosten als overige materiële lasten (zoals systemen, licenties, telefonie en overige bedrijfsvoeringscomponenten).

Voor het versterken van de IV-organisatie VRGZ binnen bedrijfsvoering VRGZ is een separaat bestuurlijk traject gevolgd begin 2026.

5. Inrichting eigen bedrijfsvoeringsorganisatie GGD GZ

De GGD neemt de (meeste) bedrijfsvoeringstaken momenteel af bij de VRGZ. Een aantal voert zij zelf uit, waaronder een groot deel van taken op het terrein van Informatievoorziening.

Voor het inrichten van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie is een visie op bedrijfsvoering opgesteld. Hierin is de opdracht van het Algemeen Bestuur van de GGD meegenomen om samenwerkingsmogelijkheden te onderzoeken.

De GGD onderscheidt twee fasen in de inrichting van een robuuste bedrijfsvoering:

Fase 1: Inrichten – het opzetten van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie

De GGD is qua omvang groot genoeg om een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie in te richten (met medewerkers deels afkomstig vanuit de VRGZ, evt. aangevuld met nieuw te werven medewerkers). Het is noodzakelijk om eerst de bedrijfsvoeringstaken zelf uit te voeren om een goed beeld te hebben van wat en op welke manier al dan niet uitbesteed kan worden (zie boven).

We hebben de belangrijkste inrichtingsprincipes vastgesteld en uitgewerkt hoe de GGD haar toekomstige bedrijfsvoering wil vormgeven. Dit is vertaald in een organogram met functies en formatie, inclusief de bedrijfsvoeringstaken die de GGD nu al zelf uitvoert.

Er is een aantal functies benoemd die een incidenteel karakter hebben. Deze functies wil de GGD al direct bij de start van de inrichting van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie uitbesteden via inhuur:

- Projectleider ICT.
- Projectleider Vastgoed en Facility-management.
- Ondersteuning verzuim en re-integratie.
- Beveiliging kantoorpanden buiten kantooruren.

Fase 2: Samenwerken – het verkennen van samenwerking op onderdelen waar schaalvoordeel mogelijk is.

Nadat ervaring is opgedaan met het zelf uitvoeren van bedrijfsvoeringstaken kan beoordeeld worden op welke onderdelen versterkt kan worden door samen te werken om schaalvoordeel op kwaliteit en later mogelijk op financiën te behalen.

Er is in beeld gebracht welke functies de GGD in huis wil houden en eventueel wil uitbesteden. En welke minimale eisen de GGD stelt aan een mogelijke samenwerkingspartij. Voorwaarde is dat de dienstverlening dichtbij georganiseerd blijft en dat er mogelijkheden blijven om op te schalen bij crisis.

GGD GZ heeft een uitgebreide marktverkenning laten doen door onderzoeksbureau SQALE naar potentiële samenwerkingspartners. Het volledige onderzoeksrapport is opgenomen in de bijlage.

De longlist die hieruit volgde is o.b.v. strategische vergelijkbaarheid gereduceerd tot een shortlist.

Hieronder worden de partijen uit de shortlist beschreven, inclusief de mate waarin samenwerking kansrijk is:

- Private partijen: voldoen kwalitatief niet aan de eisen van de GGD (publiek werkveld). Daarnaast is er geen partij gevonden die verschillende onderdelen van bedrijfsvoering combineert, waardoor versnippering ontstaat bij uitbesteding.
- Gemeentelijke partijen: geven mogelijk een risico op conflicterende belangen (zowel eigenaar/opdrachtgever als leverancier).
- Gemeenschappelijke regelingen: de strategische vergelijkbaarheid is gering. M.u.v. andere GGD'en.

Nadere verkenning naar samenwerking met andere GGD'en levert 2 reële opties op waar een intensief onderzoek naar heeft plaatsgevonden.

- Het Servicecentrum (GGD Hart voor Brabant, GGD West-Brabant, GGD Noord- en Oost-Gelderland en de Regionale Ambulance Voorziening Brabant Midden-West-Noord).
Op reductie kwetsbaarheid en kwalitatief vlak is deze partij kansrijk. Aansluiting bij deze partij betekent aansluiting op bestaande standaarden en ontwikkeltempo en geeft daarmee minder ruimte voor maatwerk en flexibiliteit. De structurele kosten bij toetreding zijn niet direct gunstiger dan zelf uitvoeren en er dient rekening gehouden te worden met eventuele incidentele toetredingskosten. Een toetredingsproces is complex.
- Andere GGD-regio.
Er is momenteel sprake van een bestaande samenwerkingservaring en er worden kansen gezien in wederzijdse versterking. Versterking van kwaliteit en robuustheid staan voorop in deze samenwerking. In tweede instantie kunnen schaalvoordelen ontstaan. Een gefaseerd groeipad is mogelijk. Een eerste mogelijkheid tot samenwerken kan gericht zijn op kwetsbare functies en adviesfuncties waarbij kennis van de werkprocessen (van de specifieke GGD) minder relevant is.

Beide partijen staan open voor verdere verkenning. Voorgesteld wordt om na besluitvorming te starten met onderzoeken welke partij het meest passend is bij de visie én de huidige situatie van de GGD.

Onderbouwing financieel perspectief

De onderbouwing van de structurele kosten voor de nieuwe inrichting is als volgt opgebouwd:

- Personeelskosten. Op basis van het opgestelde organogram voor bedrijfsvoering bij de GGD zijn de personeelskosten in de nieuwe situatie doorgerekend.
- Systeemkosten. De huidige systeemkosten zijn - voor de grootste leveranciers - doorgerekend naar de nieuwe situatie waarbij er voor beide organisaties een apart systeem ingericht wordt.
- Overige kosten. De overige kosten in de huidige begroting VRGZ zijn toegewezen o.b.v. de verdeelsleutels.

Deze uitkomst is afgezet tegen het budget van de huidige doorbelastingen aan VRGZ. Dit beeld bevestigt dat de meerkosten maximaal € 700.000 bedragen. We gaan uit van structurele meerkosten van maximaal €700.000, want er bestaan nog een aantal onzekere factoren, te weten:

- De daadwerkelijke invulling van functies. Het is niet uit te sluiten dat er nog aanpassingen nodig zijn op het organogram dat initieel is doorgerekend.
- De werkelijke loonkosten bij overnemen van personeel van VRGZ (denk aan afwijkingen in beide CAO's).
- De werkelijke kosten voor het splitsen van systemen. In deze fase zijn de kosten voor de nieuwe situatie voor de grootste contracten bij de leverancier uitgevraagd, maar het overgrote deel van de contracten zijn nog niet doorgerekend.
- Wellicht extra huisvestingskosten, vanwege een nieuwe afdeling bedrijfsvoering bij de GGD.

De structurele meerkosten komen voort uit:

- € 400.0000 meerkosten voor personeel doordat bij een aantal functies na splitsing meer formatie nodig is dan wanneer dit gezamenlijk wordt uitgevoerd (o.a. management en netwerkbeheerder).
- € 300.0000 meerkosten om de systemen aan te besteden en in te richten (o.a. financieel en personeelsinformatiesysteem).

Vanwege het voorgestelde tijdpad, waarin gefaseerd ontvlochten en ingericht wordt vanaf 1-1-2027 (zie boven), worden de structurele meerkosten vanaf 2027 gemaakt.

De daadwerkelijke structurele meerkosten worden nader inzichtelijk gemaakt en gespecificeerd en zullen (na akkoord van het DB-GGD) verwerkt worden in een begrotingswijziging 2027.

6. Informatievoorziening naar de raden

Op 27 februari jl. hebben VRGZ en GGD GZ een raadsinformatiebrief over dit onderwerp gestuurd naar de colleges van B&W van de deelnemende gemeenten. Met deze raadsinformatiebrief zijn de raden geïnformeerd over het richtinggevende besluit van het Algemeen Bestuur van VRGZ en GGD GZ om de gezamenlijke bedrijfsvoering te beëindigen en voor beide organisaties een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie in te richten. In de raadsinformatiebrief zijn de aanleiding, de uitgevoerde onderzoeken, de bevindingen en het vervolgproces beschreven.

Omdat het beëindigen van de samenwerking gevolgen kan hebben voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken, de financiële afspraken (in de begrotingen van VRGZ en GGD GZ) en de governance tussen de twee gemeenschappelijke regelingen, rust op het Algemeen Bestuur een actieve informatieplicht (art. 17 Wgr, art. 19 GR VRGZ en art. 19 GR GGD GZ). Er wordt in dit geval géén besluit van de raden gevraagd; het betreft uitsluitend informatievoorziening. De kaderstellende en controlerende rol van de raad blijft verbonden aan de reguliere P&C producten, waarvoor een zienswijzeprocedure geldt, zoals de Kaderbrief, de ontwerpbegroting en de aangekondigde begrotingswijzigingen.

Voorgesteld wordt om na besluitvorming in april 2026 wederom een raadsinformatiebrief naar de raden van de deelnemende gemeenten te versturen. Uitvoering van dit besluit van beide AB's wordt afgestemd met beide DB's.

Omdat de ontwerpbegroting 2027² (van zowel VRGZ als GGD GZ) inmiddels voor zienswijze voorligt (verstuurd voor 1 april 2026) kan het besluit van uw AB tevens mondeling worden toegelicht tijdens de informatiebijeenkomsten voor de raden over de ontwerpbegroting 2027 van VRGZ en GGD GZ (11 mei Rijk van Nijmegen; 1 juni Regio Rivierenland).

Optioneel kan op verzoek van de beide algemeen besturen een extra digitale raadsinformatiebijeenkomst worden georganiseerd om de besluiten van de beide algemeen besturen toe te lichten.

² In de ontwerpbegroting 2027 van zowel VRGZ als GGD GZ zijn geen kosten (frictiekosten dan wel structurele kosten) opgenomen voor ontvlechting en inrichting bedrijfsvoering. Na besluitvorming door de beide algemeen besturen in april 2026 wordt een voorstel voorbereid voor een begrotingswijziging voor de financiering van de frictiekosten in 2026 en 2027 (en voor de GGD ook voor de structurele meerkosten vanaf 2027).

Bijlage 1: Historie

Gremium	Datum	Inhoud besluit
Directie VRGZ en Directie GGD	November 2024	Besluit tot het uitvoeren van een onderzoek naar de dienstverlening en samenwerking tussen bedrijfsvoering VRGZ en de GGD.
SQALE	December 2024 – juni 2025	Uitvoering onderzoek
Dagelijks Bestuur GGD	27 februari 2025	Mededeling over start onderzoek naar bedrijfsvoering VRGZ en GGD
Algemeen Bestuur GGD	14 maart 2025	Mededeling over start onderzoek naar bedrijfsvoering VRGZ en GGD
Dagelijks Bestuur VRGZ	20 maart 2025	Ter informatie: memo start onderzoek bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ
Algemeen Bestuur VRGZ	10 april 2025	Ter informatie: memo start onderzoek bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ
Dagelijks Bestuur GGD	14 mei en 11 juni 2025	Mondelinge toelichting voortgang onderzoek bedrijfsvoering VRGZ en GGD
Dagelijks Bestuur GGD	12 juni 2025	DB vraagt om een aantal zaken nader te onderzoeken cq te verhelderen
Dagelijks Bestuur VRGZ	19 juni 2025	Mondelinge toelichting voortgang onderzoek bedrijfsvoering VRGZ en GGD
Dagelijks Bestuur VRGZ	30 juni 2025	Presentatie uitkomsten onderzoek SQALE Beeldvorming uitdagingen die er zijn en kennisnemen van de verschillende toekomstscenario's (ook financieel)
Dagelijks Bestuur GGD	3 juli 2025	Presentatie uitkomsten onderzoek SQALE Beeldvorming uitdagingen die er zijn en kennisnemen van de verschillende toekomstscenario's (ook financieel)
SQALE	Juli – Augustus 2025	Opstellen adviesrapport
Dagelijks Bestuur (gezamenlijk met DB GGD GZ)	4 september 2025	Kennisnemen van de conclusies en adviezen in het Rapport Onderzoek samenwerking bedrijfsvoering VRGZ en GGD GZ, oplossingsrichting toekomstscenario samenwerking GGD en VRGZ Bepalen tijdslijn bestuurlijke informatievoorziening regionaal, lokaal en implementatie voorgenomen besluit
Financiële adviseurs en accounthouders gemeenten VRGZ en GGD	1 oktober 2025	Presentatie uitkomsten onderzoeken en voorgenomen richting
Themabijeenkomst Algemeen Bestuur VRGZ	7 oktober 2025	Presentatie uitkomsten onderzoeken, voorgenomen richting en vervolgproces
Themabijeenkomst Algemeen Bestuur GGD	9 oktober 2025	Presentatie uitkomsten onderzoeken, voorgenomen richting en vervolgproces
Algemeen Bestuur VRGZ	6 November 2025	Bespreking uitkomsten onderzoeken en vervolgproces
Algemeen Bestuur VRGZ	18 december 2025	Richting gevend besluit beëindiging samenwerking bedrijfsvoering GGD VRGZ
Algemeen Bestuur GGD	18 december 2025	Richting gevend besluit beëindiging samenwerking bedrijfsvoering GGD VRGZ
Kring gemeentesecretarissen	9 januari 2026	Bespreking bestuurlijk traject ontvlechting samenwerking bedrijfsvoering GGD VRGZ
Kopgroep gemeentesecretarissen	2 maart 2026	Bespreking voortgang bestuurlijk traject ontvlechting bedrijfsvoering GGD-VRGZ
Dagelijks Bestuur (gezamenlijk met DB)	19 maart 2026	Kennisnemen van de voorstellen en doorgeleiding naar de AB's ter besluitvorming

GGD GZ)		Financiering frictiekosten naar rato van inwonersaantallen
---------	--	--

Vervolg

Gremium	Datum	Inhoud besluit
Financiële adviseurs en accounthouders gemeenten VRGZ en GGD	26 maart 2026	Toelichting bestuursvoorstel ontvlechting bedrijfsvoering GGD-VRGZ
Kopgroep gemeentesecretarissen	3 april 2026	Toelichting bestuursvoorstel ontvlechting bedrijfsvoering GGD-VRGZ
Algemeen Bestuur VRGZ	9 april 2026	Definitieve besluitvorming beëindiging samenwerking bedrijfsvoering GGD VRGZ
Algemeen Bestuur GGD	16 april 2026	Definitieve besluitvorming beëindiging samenwerking bedrijfsvoering GGD VRGZ
Dagelijks Bestuur VRGZ	18 juni 2026	Voorstel begrotingswijziging voor frictiekosten 2026
Dagelijks Bestuur GGD	11 juni 2026	Voorstel begrotingswijziging voor frictiekosten 2026
Gemeenteraden	12 weken	Zienswijzeprocedure begrotingswijziging voor 2026
Algemeen Bestuur VRGZ	5 november 2026	Vaststellen van de begrotingswijziging voor 2026
Algemeen Bestuur GGD	17 december 2026	Vaststellen van de begrotingswijziging voor 2026
Algemeen Bestuur VRGZ	17 december 2026	Voorstel vaststellen beëindigingsovereenkomst tussen de GGD en de VRGZ
Algemeen Bestuur GGD	17 december 2026	Voorstel vaststellen beëindigingsovereenkomst tussen de GGD en de VRGZ

SQALE



ONDERZOEK HAALBAARHEID SAMENWERKING BEDRIJFSVOERING

Adviesrapportage



Gelderland-Zuid

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Gezamenlijke bedrijfsvoering of uitbesteden	3
1.2	Leeswijzer	4
2	Aanpak	5
2.1	Private partijen.....	5
3	Haalbaarheidsbevindingen	6
3.1	Gemeentelijke organisaties	6
3.2	Gemeenschappelijke Regelingen	7
3.3	Samenwerkingsorganisaties.....	9
4	Conclusie en advies	12
4.1	Conclusie	12
4.2	Advisering.....	12
	Bijlage 1 - Onderzoek haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering van de betreffende GGD	16
	Bijlage 2 - Onderzoek haalbaarheid toetreding GGD Gelderland-Zuid bij Hét ServiceCentrum.....	32

1 Inleiding

GGD Gelderland-Zuid (GGD GZ) kent sinds 1 juli 2013 een samenwerkingsovereenkomst met Veiligheidsregio Gelderland-Zuid (VRGZ) op het gebied van ondersteunende diensten (bedrijfsvoering). VRGZ en GGD GZ hebben organisatieadviesbureau

SQALE gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de optimale vorm van samenwerking ten behoeve van de bedrijfsvoering. Dit onderzoek concludeert in het advies om de samenwerking tussen de VRGZ en de GGD GZ te beëindigen en voor beide organisaties een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie in te richten. Besturen van beide organisaties hebben eind 2025 het voorgenomen besluit genomen deze richting in te zetten.

Voor GGD GZ betekent dit een oriëntatie op de verschillende mogelijkheden die er zijn voor het inrichten van de eigen bedrijfsvoeringsdiensten. Naast het opzetten van een volledige eigen bedrijfsvoeringsorganisatie is er namelijk ook de mogelijkheid om samenwerking op te zoeken met andere (bedrijfsvoerings)organisaties, of om een deel van de (operationele) bedrijfsvoering van GGD GZ uit te besteden aan een andere organisatie. De GGD GZ heeft SQALE opdracht gegeven om de mogelijkheden voor (gedeeltelijke) gezamenlijke bedrijfsvoering of uitbesteding in kaart te brengen.

Voorliggend adviesrapport beantwoordt daarom de vraag: 'In hoeverre zijn er mogelijkheden voor (een gedeelte) van de bedrijfsvoering van de GGD GZ een samenwerking te zoeken of deze uit te besteden aan een andere organisatie?'

Wanneer in dit rapport gesproken wordt over bedrijfsvoering worden hiermee de taken op het gebied van HR, financiën en inkoop, vastgoed en facilitair management, informatievoorziening, juridische zaken, secretariële ondersteuning en communicatie bedoeld. Deze taken zijn vervolgens onder te verdelen in 3 typen: strategisch (richten en ontwikkelen), tactisch (advies en projecten), en operationeel (uitvoering).

1.1 Gezamenlijke bedrijfsvoering of uitbesteden

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de optie van het uitbesteden van (een deel van) de bedrijfsvoering of de optie om een (gedeeltelijke) gezamenlijke bedrijfsvoering te voeren. Een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie betekent één bedrijfsvoering die van twee of meerdere moederorganisaties is. In een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie stuurt de strategische visie van de moederorganisaties de keuzes die voor bedrijfsvoering worden gemaakt. Dit betekent dat het noodzakelijk is dat de strategische visies van deze moederorganisaties vergelijkbaar zijn. Een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie kan ook voor slechts een deel van de bedrijfsvoeringstaken worden opgericht, bijvoorbeeld voor de operationele werkzaamheden. Een gedeelte van de bedrijfsvoeringsdiensten uitbesteden betekent het aangaan van een klant-leverancier relatie. De klant (moederorganisatie) bepaalt welke diensten zij wil afnemen en op welke manier. De klant zoekt hierbij een leverancier die kan leveren wat de wens is, en stelt hiervoor een contract op. Essentieel voor het aangaan van een klant-leverancier relatie is dat de klant voor zichzelf scherp heeft welke wensen en eisen zij heeft aan de af te nemen dienst. Een belangrijk verschil tussen een gezamenlijke bedrijfsvoering of het uitbesteden is dat bij een gezamenlijke bedrijfsvoering de risico's gezamenlijk worden gedragen, waar bij het uitbesteden de risico's liggen bij de uitvoerende partij. Dit zal ook terug te zien zijn in de kosten: een dienst uitbesteden is daarmee veelal duurder dan deze in een gezamenlijke (of eigen) bedrijfsvoeringsorganisatie uitvoeren.

1.2 Leeswijzer

Volgend op deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 (*Aanpak*) de onderzoeksopzet en werkwijze toegelicht. Hoofdstuk 3 bevat de bevindingen van het haalbaarheidsonderzoek. In hoofdstuk 4 volgen de conclusie en het advies.

Bij dit rapport horen de volgende bijlagen:

Bijlage 1: Onderzoek haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering van de betreffende GGD

Bijlage 2: Onderzoek haalbaarheid toetreding GGD Gelderland-Zuid bij Hét ServiceCentrum

In dit rapport wordt ingegaan op een verkenning naar samenwerking in de bedrijfsvoering en een daaropvolgend verdiepend gesprek met een betrokken GGD. In verband met bestuurlijke gevoeligheid wordt in dit rapport verwezen naar 'de betreffende GGD'.

2 Aanpak

Om tot een goed beeld te komen van potentiële partners en partijen op het gebied van bedrijfsvoering is een brede marktverkenning uitgevoerd, op basis van een uitvraag binnen het netwerk en aanvullend deskresearch. Dit heeft geleid tot een longlist van mogelijke samenwerkingspartners en partijen.

Deze longlist is in eerste instantie beoordeeld op mogelijke voordelen op het gebied van (i) kwaliteit, kosten en/of kwetsbaarheid. Aanvullend daarop is een inschatting gemaakt van de (ii) werkbaarheid, mogelijke risico's en afstemming(skosten). In andere woorden, het beantwoorden van de vraag 'zien we deze samenwerking ook daadwerkelijk voor ons?'. Ook weegt, hoewel in mindere mate, (iii) geografische nabijheid en de mate van versnippering hierin mee.

Gaandeweg de analyse en in gesprek met de directie GGD GZ is naar voren gekomen dat een ander belangrijk criteria de strategische vergelijkbaarheid is. Deze sluit aan op een van de belangrijke redenen waarom de samenwerking met de VRGZ beëindigd wordt: een gezamenlijke bedrijfsvoering van twee organisaties die ieder een eigen strategische koers bepalen is niet (langer) wenselijk.

Beoordeling van de organisaties op de longlist resulteert in een shortlist met partners en partijen met enige mate van haalbaarheid. Deze shortlist is op te splitsen in drie clusters:

- Gemeentelijke organisaties
- Gemeenschappelijke Regelingen
- Samenwerkingsorganisaties

De mogelijke partners en partijen uit deze clusters zijn nogmaals beoordeeld en geanalyseerd. Dit resulteert in een keuze per partner of partij om deze al dan niet uitgebreider te onderzoeken, (vervolg) inventarisatie gesprek(ken) aan te gaan, en hier een uitgebreidere analyse op uit te voeren.

2.1 Private partijen

In eerste instantie was er sprake van het opnemen van een vierde cluster in het onderzoek; private organisaties. Private organisaties lijken in eerste instantie het onderzoeken waard met betrekking tot het uitbesteden van operationele diensten. Er zijn in Nederland en in de regio Gelderland Zuid (geografische nabijheid) tal van private partijen die bedrijfsvoeringsdiensten aanbieden. De kosten van dergelijke partijen zijn op aanvraag en daarom voor dit onderzoek niet beschikbaar. De inschatting is dat private partijen gebruik maken van schaalvoordelen en daarmee een kostenvoordeel behalen. Tegelijkertijd zal een private aanbieder ook winst willen maken op de dienstverlening en daarmee is de inschatting dat de kostenvoordelen op basis van schaal wegvallen tegen het winstoogmerk van een private partij. Kwalitatief gezien is een private partij aantrekkelijk vanwege de positieve invloed van marktwerking, een partij zal concurrentie moeten verslaan met goede kwaliteit van dienstverlening. Een nadeel voor de kwaliteit is dat private partijen niet altijd aan dezelfde wet- en regelgeving hoeven te voldoen als een publieke organisatie, en daarmee op dit gebied kwalitatief gezien niet altijd zullen voldoen aan de eisen van de GGD GZ. Dit vormt een risico. Een voordeel van een private partij is dat zij vaak gespecialiseerd is in de dienstverlening die zij aanbiedt. Dit betekent dat er meerdere professionals werkzaam zijn die elkaar kunnen vervangen. Dienstverlening is daarmee consistent wat maakt dat een private partij kwetsbaarheid binnen de bedrijfsvoering van de GGD GZ aanzienlijk kan verlagen.

In de zoektocht naar private partijen is geen partij gevonden die de verschillende aandachtsgebieden van de (operationele) bedrijfsvoering gecombineerd aanbiedt, wat betekent dat bedrijfsvoering een hoge

mate van versnippering zal kennen wanneer voor de verschillende takken een best bijpassende partij wordt gezocht. Een hoge mate van versnippering en daarmee veel afstemming(skosten) resulteert in verminderde werkbaarheid voor de GGD GZ. Vanuit bovenstaande overwegingen en in gesprek met de directie van de GGD GZ is besloten op dit moment niet verder te onderzoeken welke private partijen een deel van de bedrijfsvoering zouden kunnen faciliteren.

3 Haalbaarheidsbevindingen

3.1 Gemeentelijke organisaties

Als gemeentelijke organisaties zijn de gemeente Nijmegen, de werkorganisatie Druten-Wijchen, de Bedrijfsvoeringseenheid Bommelerwaard (Zaltbommel, Maasdriel) en De Connectie (Arnhem, Renkum, Rheden) als mogelijke partner of partij aangemerkt.

3.1.1 Gemeenten

GGD Gelderland-Zuid is een Gemeenschappelijke Regeling (GR) van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Buren, Culemborg, Druten, Heumen, Maasdriel, Neder-Betuwe, Nijmegen, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal, Wijchen en Zaltbommel. Deze gemeenten hebben de rol als eigenaar van de GR middels verlengd lokaal bestuur. Samenwerking met gemeentelijke organisaties biedt voordelen op het gebied van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid. Deze voordelen worden behaald door schaalvoordelen binnen zowel (inkoop)kosten als kwetsbaarheid, en een verwachte impuls aan de kwaliteit van dienstverlening door kennisdeling en gebruik maken van elkaars sterke punten.

Het uitbesteden van of samenwerken op een deel van de bedrijfsvoeringstaken aan/met een van de eigenaren is echter onwenselijk vanwege het risico op conflicterende belangen en ruis in rol- en taakverdeling. In een dergelijke constructie vervult een gemeente immers tegelijkertijd de rol van eigenaar (bestuurlijk opdrachtgever binnen de GGD GZ) én die van opdrachtnemer of leverancier van diensten. Dit kan leiden tot spanning tussen het collectieve belang van de GGD GZ en het individuele belang van de betreffende gemeente. Besluitvorming over prioriteiten, investeringen of kwaliteitsniveau van dienstverlening kan hierdoor onder druk komen te staan, omdat niet altijd scherp te onderscheiden is of keuzes worden gemaakt vanuit het perspectief van de GGD GZ als geheel of vanuit het organisatiebelang van de uitvoerende gemeente. Daarnaast ontstaat het risico op vermenging van governance- en uitvoeringslijnen. Waar de GGD GZ als zelfstandige entiteit opdrachtgever zou moeten zijn, ontstaat bij samenwerking met een eigenaar een situatie waarin bestuurlijke beïnvloeding en operationele uitvoering dicht bij elkaar komen te liggen. Dit kan leiden tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, escalatieroutes en mandaat. Ook richting de andere deelnemende gemeenten kan dit het gevoel van ongelijkheid of asymmetrie oproepen, wat het vertrouwen in de neutraliteit van de bedrijfsvoering kan aantasten. Daarnaast is ook de strategische vergelijkbaarheid tussen een gemeente en de GGD GZ niet optimaal. Hiermee vallen de gemeente Nijmegen, de werkorganisatie Druten-Wijchen en de Bedrijfsvoeringseenheid Bommelerwaard af als mogelijke partner of partij op het gebied van bedrijfsvoering.

3.1.2 De Connectie

De zojuist genoemde voordelen op kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid zijn ook van toepassing op De Connectie: een gemeentelijke samenwerking van buurgemeenten van de regio Gelderland-Zuid voor een (deel van) bedrijfsvoeringsdiensten. Het risico op conflicterende belangen vanuit eigenaren perspectief is op De Connectie niet van toepassing en daarmee lijkt deze organisatie op het eerste gezicht een passende

mogelijkheid. Echter, deze organisatie is recentelijk in transitie naar een nieuwe samenwerkingsvorm waarin de gemeente Arnhem als gastheer gaat fungeren voor de andere twee gemeenten. Bij benadering van dit samenwerkingsverband om eventuele samenwerking verder te verkennen geeft zij aan geen interesse te hebben in een mogelijke samenwerking met GGD GZ.

3.1.3 *Deelconclusie*

Concluderend betekent dit dat er in het cluster gemeentelijke organisaties geen geschikte samenwerkingspartijen zijn waarvoor het kansrijk wordt geacht om de mogelijke voor- en nadelen verder in kaart te brengen en te analyseren op haalbaarheid.

3.2 Gemeenschappelijke Regelingen

Er zijn een aantal gemeenschappelijke regelingen in de regio Gelderland Zuid actief met wie een eventuele samenwerking of waarbij het inkopen van bedrijfsvoeringsdiensten een mogelijkheid lijkt. Dit betreft de Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN) en de Veiligheidsregio Gelderland Zuid (VRGZ). Daarnaast heeft de regio Gelderland Zuid een aantal buur GGD-en, waarbij het grootste gedeelte van de regiogrens gedeeld wordt met de GGD regio Utrecht (GGD RU), de GGD Gelderland Midden (GGD GM) en de GGD Hart voor Brabant (GGD HvB).

3.2.1 *Omgevingsdienst Regio Nijmegen*

De ODRN is een van de GR-en in de regio. Vanwege de geringe strategische vergelijkbaarheid binnen de ODRN en de GGD GZ is een gezamenlijke bedrijfsvoering geen optie. Wel lijkt het op het eerste gezicht een mogelijkheid met de ODRN te onderzoeken in hoeverre zij een deel van de operationele bedrijfsvoering voor de GGD GZ zouden kunnen uitvoeren. Echter, per 1 januari 2026 is de ODRN gefuseerd met de Omgevingsdienst van regio Arnhem en zij focust zich op dit moment op het stroomlijnen van de interne processen. Met deze reden hebben zij aangegeven geen interesse te hebben in een mogelijke samenwerking met de GGD GZ op het gebied van bedrijfsvoering.

3.2.2 *Veiligheidsregio Gelderland-Zuid*

De VRGZ is de andere GR actief binnen de regio en op dit moment nog de samenwerkingspartner van de GGD GZ op het gebied van bedrijfsvoering. Vanwege onder andere de verschillende strategische richtingen die beide organisaties op gaan is besloten deze samenwerking te beëindigen, dit betekent ook dat er geen gedeeltelijke gezamenlijke bedrijfsvoering overblijft. Deze ontwikkeling resulteert er vanzelfsprekend in dat de VRGZ in dit onderzoek niet als mogelijke samenwerkingspartner wordt aangemerkt. Wel is de VRGZ overwogen als mogelijke partij, oftewel leverancier, in een nieuw te vormen klant-leverancier relatie. Hoewel het inkopen van diensten of producten niet per definitie een kosten- of kwaliteitsvoordeel oplevert is vooral de verminderde kwetsbaarheid wel een voordeel van het inkopen van operationele bedrijfsvoeringsdiensten. De werkbaarheid van het inkopen van diensten of producten bij de VRGZ is echter een risico. Vanuit het onderzoek rondom de gezamenlijke bedrijfsvoering is geconstateerd dat de onderlinge verhoudingen onder druk staan. Ook bestaat het risico op verwarring omtrent de oude en eventueel nieuwe manier van werken en bijbehorende afspraken en werkwijzen. Oude denkwijzen en patronen zijn na een jarenlange samenwerking ingesleten en het lijkt verstandiger de splitsing gedegen af te ronden en te laten bezinken, zonder dat er de druk van een nieuw op te starten samenwerking achter ligt.

Vanuit de VRGZ is operationele bereidwilligheid uitgesproken om op termijn op onderdelen operationele bedrijfsvoeringsdienstverlening te verrichten voor de GGD GZ, middels een klant-leverancier relatie. Bijvoorbeeld op het facilitair gebied zoals een technisch medewerker. Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven is

het hiervoor essentieel voor de klant, in dit geval GGD GZ, om scherp te hebben welke wensen en eisen zij stelt aan een leverancier en daarmee de VRGZ.

3.2.3 GGD-en

Wanneer de GGD GZ een samenwerking met een andere strategische vergelijkbare organisatie zoekt staan logischerwijs andere GGD organisaties met stip bovenaan. Daarom zijn de omringende GGD'en in kaart gebracht.

Vanuit de betreffende GGD is een positieve reactie gekomen op de vraag om een mogelijke samenwerking verder te verkennen. In de voorliggende rapportage is een samenvatting van dit onderzoek weergegeven. De volledige uitwerking van het haalbaarheidsonderzoek rondom samenwerking met de betreffende GGD is te vinden in Bijlage 1.

3.2.3.1 Samenvatting haalbaarheidsonderzoek samenwerking betreffende GGD

De keuze om juist met de betreffende GGD de mogelijkheid tot samenwerking te verkennen is gebaseerd op twee factoren. Ten eerste is sprake van sterke strategische vergelijkbaarheid: beide organisaties opereren binnen dezelfde landelijke kaders en publieke gezondheidsopgaven, wat doorwerkt in keuzes binnen de bedrijfsvoering. Ten tweede bestaat er al bovenregionale samenwerking, met name op het gebied van infectieziektebestrijding, waardoor er wederzijds inzicht is in werkwijze en cultuur.

Uit de analyse blijkt dat de match tussen beide organisaties in de kern sterk is. Samenwerking biedt vooral kansen voor kwaliteitsversterking, zowel strategisch (gezamenlijke koersbepaling en reflectie op thema's als digitalisering), tactisch (beleidsontwikkeling en professionalisering van HR- en financiële processen) als operationeel (verbetering van uitvoering en kennisdeling). De betreffende GGD brengt schaal en ervaring in, met name op HR- en financieel terrein, terwijl de GGD GZ beschikt over een sterk ingerichte informatievoorziening en binnenkort een recente organisatorische bedrijfsvoeringsopbouw. Deze complementariteit vergroot de kans op wederzijdse versterking. Daarnaast draagt samenwerking bij aan vermindering van kwetsbaarheid op specialistische functies zoals de privacy officer, CISO en salarisadministrateur. Omdat de betreffende GGD financieel strak georganiseerd is heeft zij niet de ambitie een kostenvoordeel te behalen vanuit een eventuele samenwerking. Samenwerking kan wel bijdragen aan doelmatigheid en efficiëntere inzet van expertise. De praktische uitvoerbaarheid wordt positief beoordeeld.

Tegelijkertijd vraagt samenwerking om zorgvuldige inrichting. Risico's liggen met name op het vlak van verschillen in bestuurlijke prioriteiten, cultuur en werkwijzen, vraagstukken rond governance en verantwoordelijkheidsverdeling, harmonisatie van systemen en processen, en uiteenlopende accenten ten aanzien van kosten en kwaliteitsnormering. Ook kunnen in de transitiefase tijdelijke verstoringen of onzekerheid bij medewerkers optreden. Daarnaast vraagt het verschil in certificeringsstatus om expliciete afspraken over normstelling en toetsing. Deze risico's zijn niet uitzonderlijk, maar vragen vanaf de start duidelijke kaders, heldere besluitvorming en periodieke evaluatie.

3.2.4 Deelconclusie

Concluderend betekent dit dat er in het cluster Gemeenschappelijke Regelingen samenwerkingsmogelijkheden zijn gevonden met de betreffende GGD. De strategische aansluiting, bestaande samenwerkingservaring en inhoudelijke complementariteit vormen een stevige basis voor samenwerking tussen de GGD GZ en betreffende GGD. Daarnaast is het vanuit het cluster Gemeenschappelijke Regelingen ook een mogelijkheid in de toekomst een klant-leverancier relatie aan te gaan met de VRGZ.

3.3 Samenwerkingsorganisaties

In en om de regio Gelderland Zuid zijn een aantal samenwerkingsorganisaties actief. Twee daarvan zijn nader onderzocht ten behoeve van mogelijke samenwerking. Dit betreft Hét Servicecentrum en ICT Rijk van Nijmegen.

3.3.1 Hét ServiceCentrum

Voor Hét Servicecentrum (HSC), de samenwerkingsorganisatie op het gebied van bedrijfsvoering van de GGD Hart voor Brabant, GGD West-Brabant, GGD Noord- en Oost-Gelderland en de Regionale Ambulance Voorziening Brabant Midden-West-Noord, is het uitgebreide haalbaarheidsonderzoek te lezen in Bijlage 2. In de voorliggende rapportage is een samenvatting van het haalbaarheidsonderzoek weergegeven.

3.3.1.1 Samenvatting haalbaarheidsonderzoek samenwerking HSC

Kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten

HSC levert uniform ingerichte, efficiënt georganiseerde dienstverlening op basis van *operational excellence* en beschikt over relevante certificering (o.a. NEN7510). De deelnemende organisaties zijn tevreden over de kwaliteit van dienstverlening. Voor GGD GZ is HSC inhoudelijk een logische partner gezien de vergelijkbare kerntaken. Toetreding betekent echter aansluiten bij bestaande standaarden en ontwikkeltempo, met beperkte ruimte voor maatwerk. Kwalitatief is samenwerking aantrekkelijk, maar met minder autonome sturing.

Samenwerking via HSC vermindert personele kwetsbaarheid, met name bij specialistische functies, en borgt continuïteit en achtervang structureel. HSC heeft zich de afgelopen jaren als goed functionerend samenwerkingsverband bewezen. Daartegenover staat grotere afhankelijkheid van het samenwerkingsverband. Per saldo versterkt toetreding de organisatorische robuustheid.

HSC biedt schaalvoordelen in werving, kennisdeling en gezamenlijke positionering richting landelijke gremia. Unanieme besluitvorming kan echter beperkend werken bij afwijkende ontwikkelrichtingen. Strategisch is samenwerking aantrekkelijk, mits passend binnen een gedeelde koers.

De geraamde jaarlijkse bijdrage ligt tussen circa €1,63 miljoen en €2,37 miljoen. Ter vergelijking: zelfstandig organiseren van de betreffende onderdelen kost circa €2,06 miljoen. De kosten voor samenwerking vallen daarmee naar verwachting ergens tussen de circa €0,4 miljoen goedkoper en circa €0,3 miljoen duurder uit. De uiteindelijke bijdrage is afhankelijk van de businesscase en bestuurlijke onderhandelingen. Gezien de positie van de huidige deelnemers is het aannemelijk dat de kosten eerder aan de bovenkant van de bandbreedte uitkomen. De financiële haalbaarheid is daarmee mogelijk, maar onzeker.

Risico's

Belangrijkste risico's zijn verminderde autonome sturing door unanieme besluitvorming, financiële onzekerheid door onderhandelingsafhankelijkheid, de noodzaak van stevige governance en mandaatinrichting en de complexiteit van het toetredingstraject. Daarnaast is structurele innovatie binnen HSC beperkt geborgd. Deze risico's zijn beheersbaar, mits vooraf duidelijke strategische kaders, financiële randvoorwaarden en een realistische planning worden vastgesteld.

3.3.2 ICT Rijk van Nijmegen

Een andere samenwerkingsorganisatie in de regio is ICT Rijk van Nijmegen (ICT RvN). ICT RvN is als regionale samenwerkingspartner onderdeel van de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling Rijk van Nijmegen (MGR RvN) en mede op aandragen van het Algemeen Bestuur verder in beeld gebracht. ICT RvN levert ICT diensten aan de ODRN, het WerkBedrijf Rijk van Nijmegen (WB RvN) en aan de gemeenten Druten, Beuningen, Wijchen, Nijmegen, Heumen, Ber en Dal en Mook en Middelaar. Waarbij de ODRN vanwege een fusietraject met de ODRA op korte termijn de samenwerking met ICT RvN zal beëindigen.

3.3.2.1 Kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid

Op het gebied van kosten is samenwerking met ICT RvN aantrekkelijk: Binnen ICT RvN is sprake van een begroting gelijk aan de kosten van de dienstverlening wanneer een deelnemer deze zelf zou faciliteren. Dit betekent dat de dienstverlening tegen de kostprijs wordt geleverd en ICT RvN geen extra (overhead) kosten rekent. Benodigde overhead wordt opgevangen door de baten vanuit bijvoorbeeld schaalvoordelen. Enkele overhead kosten (zoals bijvoorbeeld financiën of managementassistenten) worden binnen de MGR RvN geregeld. Iedere deelnemer draagt een percentage van de begroting bij, dit percentage is vastgelegd in verdeelsleutels welke zijn vastgelegd bij de start van de samenwerking. Binnen het samenwerkingsverband is sprake van enige solidariteit in de kostenverdeling, welke nodig is voor het al dan niet afnemen van plusproducten. De deelnemers hebben allemaal een evenredige stemverhouding, ongeacht de bijdrage aan de begroting. Op dit moment wordt onderzocht in hoeverre het mogelijk is om in plaats van de huidige input begroting systematiek over te gaan op een output begroting, waarbij deelnemers betalen voor wat ze afnemen.

ICT RvN levert een standaard diensten pakket met alle diensten rondom automatisering; operationele diensten. Dit omvat de ICT-infrastructuur, de systemen, laptops en telefoons en daarnaast de werkplekken. In principe nemen alle deelnemers het standaard dienstenpakket af. Ook is er mogelijkheid tot het afnemen van zogenoemde plusproducten zoals functioneel beheer. Vanwege de focus en schaal van de organisatie kan zij hierop gedegen kwaliteit leveren. Dit zorgt tegelijkertijd voor een continue aanbod van dienstverlening. Dit zal voor de GGD GZ een vermindering in kwetsbaarheid betekenen. Een nadeel aan een samenwerking met ICT RvN is de scheiding tussen informatisering en automatisering die daarmee ontstaat. Vanuit de steeds moeizamere scheiding tussen informatisering en automatisering heeft ICT RvN wel de ambitie op termijn bij te dragen aan de informatisering ambities van de deelnemende organisaties. Echter, informatisering werkzaamheden zijn grotendeels meer strategisch of tactisch van aard. Wensen hiervan lopen binnen een grote gemeente, kleine gemeente of een omgevingsdienst uiteen. Daarom is het wel een uitdaging deze diensten op een passende manier bij iedere deelnemer aan te bieden, wat maakt dat tot op heden nog wordt onderzocht in hoeverre deze ambitie haalbaar is. SQALE adviseert de GGD GZ om informatisering en automatisering vanwege de gewenste nauwe samenwerking daartussen niet te scheiden, omdat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit van diensten.

3.3.2.2 Werkbaarheid, risico's en afstemmings(kosten)

Vanuit de MGR RvN is een algemeen en een dagelijks bestuur actief. De algemeen directeur van de GR is hiervan de secretaris. Ook ICT RvN en WB RvN hebben ieder een eigen directeur. Naast de besturen is er sprake van een Portefeuillehoudersoverleg ICT waarin wethouders deelnemen. Voor ICT RvN is er daarnaast een kring van gemeentesecretarissen actief waarbij ook de directeurs van WB RvN en de ODRN aansluiten, de vertegenwoordigers van WB RvN en de ODRN nemen enkel deel aan de overleggen wanneer de agenda daartoe aanleiding geeft, gezien veel agendaonderwerpen gemeente specifiek zijn. Naast de specifieke ICT RvN overleggen zijn er nog een aantal regionale overleggen die aan ICT RvN raken en waaraan vanuit ICT RvN soms wordt deelgenomen om belangen te behartigen. Dit gaat om o.a. het

regionaal strategisch informatiemanagement overleg, het regionaal tactisch i-overleg en het regionaal CISO overleg. Lijnen en vertegenwoordiging tussen alle hiervoor genoemde overleggen blijken in de praktijk met regelmaat complex.

Samenwerking voor de automatiseringsdiensten met ICT RvN is voor de GGD GZ een klein deel van de totale bedrijfsvoeringsdiensten. De benodigde (tijds)investering in de governance en onderlinge afstemming drukken daardoor relatief zwaar. Ook is het de vraag of de GGD GZ bij het oprichten van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie voor enkel de automatisering werkzaamheden een samenwerkingspartner moet zoeken, dit heeft het risico in zich dat er uiteindelijk een hoge mate van versnippering binnen de bedrijfsvoeringsorganisatie ontstaat. Daarnaast is de GGD GZ strategisch gezien geen optimale match met de andere deelnemers van het samenwerkingsverband, en zal de GGD GZ afwijkende wensen en behoeften hebben van het grootste deel van de deelnemers van ICT RvN (namelijk de gemeenten). Al met al maakt dit de werkbaarheid van een samenwerking met ICT RvN twijfelachtig.

3.3.3 Deelconclusie

Bovenstaande bevindingen en analyses resulteren erin dat het voor de GGD GZ niet aantrekkelijk is een samenwerking met ICT RvN aan te gaan. Wel is een eventuele samenwerking met HSC haalbaar vanwege voordelen op het gebied van kwaliteit, kwetsbaarheid en kansen. Op het gebied van kosten is de uitkomst echter onzeker en afhankelijk van onderhandelingen.

4 Conclusie en advies

4.1 Conclusie

Voorliggend adviesrapport stelde de vraag: 'In hoeverre zijn er mogelijkheden voor (een gedeelte) van de bedrijfsvoering van de GGD GZ een samenwerking te zoeken of deze uit te besteden aan een andere organisatie?'

In het uitgevoerde onderzoek is voor een aantal mogelijke organisaties gekeken naar voordelen in kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid. Daarnaast is geanalyseerd op werkbaarheid, risico's en afstemming(skosten). Ook is gekeken naar geografische nabijheid, de mate van versnippering en in hoeverre de organisatie strategisch vergelijkbaar is.

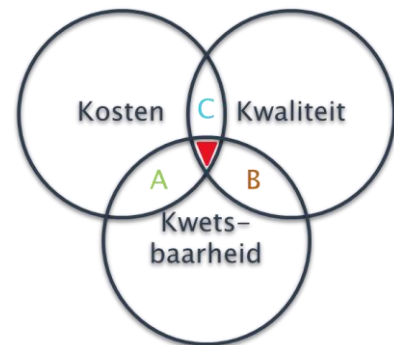
Uit het gevoerde onderzoek en de analyse blijkt dat samenwerking in principe haalbaar is met de betreffende GGD of met HSC. Samenwerking is op dit moment niet haalbaar of wenselijk met gemeentelijke organisaties, met andere gemeenschappelijke regelingen binnen de regio, met ICT RvN of met private partijen.

Daarnaast is het mogelijk een deel van de bedrijfsvoeringsdiensten in de toekomst uit te besteden aan de VRGZ of aan private partijen. Echter, het aangaan van een klant-leverancier relatie vraagt scherpte en duidelijkheid in de eisen en wensen rondom bedrijfsvoering vanuit de GGD GZ. Ook blijft bij uitbesteden een risico op het meer dan wenselijk fragmenteren van de bedrijfsvoeringsdiensten.

4.2 Advisering

4.2.1 Denklijn

Aan het advies dat SQALE geeft ligt de volgende denklijn ten grondslag. Bij het beoordelen van samenwerking is het belangrijk om realistisch te zijn over de effecten. Het gelijktijdig realiseren van aantoonbaar voordeel op kosten, kwaliteit én kwetsbaarheid is in de praktijk zelden haalbaar. Het rode snijvlak in weergegeven figuur – waar op alle drie de dimensies winst wordt geboekt – kan worden beschouwd als een bestuurlijke utopie. Wat wél realistisch en goed verdedigbaar is, is een combinatie van kwaliteitsverbetering en vermindering van kwetsbaarheid (B). Samenwerking maakt het mogelijk om expertise te bundelen, specialistische functies robuuster in te richten en processen inhoudelijk te versterken. Het gelijktijdig realiseren van substantiële kostenvoordelen naast kwaliteits- of kwetsbaarheidswinst (A of C) is daarentegen complexer.



Het is van belang dit perspectief expliciet mee te nemen bij de duiding van het advies. Samenwerking dient wat SQALE betreft primair te worden gezien als een strategische keuze voor versterking van kwaliteit en robuustheid. Eventuele doelmatigheidsvoordelen kunnen zich voordoen, maar zijn ondersteunend van aard en niet het vertrekpunt. Door deze verwachting vooraf scherp te positioneren, ontstaat een realistisch beoordelingskader voor de verdere besluitvorming.

4.2.2 Advies

1. Bepaal richting: stel een heldere visie op bedrijfsvoering vast

SQALE adviseert de GGD GZ om allereerst haar visie op bedrijfsvoering expliciet en concreet vast te stellen. Deze visie vormt het normatieve en strategische kader voor alle vervolgbesluiten. Zonder een helder gedefinieerd uitgangspunt bestaat het risico dat samenwerkingskeuzes worden ingegeven door opportuniteit in plaats van richting.

In de visie dient ten minste te worden uitgewerkt:

- Welke rol bedrijfsvoering speelt in het realiseren van de publieke opdracht (sturend, kaderstellend of primair faciliterend);
- Op welk niveau samenwerking wenselijk wordt geacht (strategisch, tactisch en/of operationeel);
- Welke doelstelling vooropstaat: kwaliteitsversterking, vermindering van kwetsbaarheid, doelmatigheid of een combinatie daarvan;
- Welk kwaliteits- en normeringsniveau minimaal vereist is (inclusief certificeringen);
- Welke onderdelen als “core” worden beschouwd en daarom onder directe regie en inrichting van de GGD GZ moeten blijven.

Wanneer deze visie bestuurlijk is vastgesteld, kan een consistente keuze worden gemaakt voor de inrichting van de bedrijfsvoering en voor een eventuele samenwerkingspartner.

2. Organiseer eerst een eigen robuuste bedrijfsvoeringsbasis

Vervolgens adviseert SQALE om, vanuit deze visie, eerst een eigen bedrijfsvoeringsbasis te organiseren. Dit betekent het inrichten van de kernfuncties, het vaststellen van governance, mandaat en sturingslijnen en het expliciet beleggen van verantwoordelijkheden. Door deze basis zelfstandig neer te zetten, behoudt de GGD GZ regie op kwaliteit, prioritering en personele transitie in het splitsingstraject met de VRGZ. Tevens ontstaat in de praktijk zicht op waar daadwerkelijke kwetsbaarheden of ontwikkelvraagstukken liggen.

3. Kies vervolgens één samenwerkingsrichting

Op basis van de vastgestelde visie en de eerste praktijkervaring kan vervolgens een gerichte keuze worden gemaakt voor één van de twee realistische samenwerkingsrichtingen.

Inhoudelijk zijn beide samenwerkingsrichtingen logisch: Zowel de betreffende GGD als HSC opereren binnen de publieke gezondheidssector. Het onderscheid tussen beide opties zit daarmee niet primair in inhoudelijke aansluiting, maar in de wijze waarop de samenwerking wordt vormgegeven en de mate waarin strategische, tactische en operationele verantwoordelijkheden worden gedeeld of gescheiden.

Optie I: Strategische, tactische én operationele samenwerking met de betreffende GGD

Indien uit de visie blijkt dat de GGD GZ samenwerking wil zoeken op strategisch en/of tactisch niveau, naast operationele versterking, adviseert SQALE de GGD GZ in te zetten op samenwerking met de betreffende GGD.

Deze route biedt ruimte voor een gefaseerde en organische ontwikkeling. Samenwerking kan starten op onderdelen waar de meerwaarde evident is en zich uitbreiden op basis van ervaring en wederzijds vertrouwen. De complementariteit tussen beide organisaties – schaal en ervaring bij de betreffende GGD, sterke informatievoorziening en recente organisatieontwikkeling bij de GGD GZ – maakt wederkerige versterking mogelijk.

Naast vermindering van kwetsbaarheid door samenwerking op specialistische (operationele) functies biedt deze route ruimte voor gezamenlijke beleidsontwikkeling, strategische reflectie en inhoudelijke versterking op managementniveau. Dit maakt het mogelijk om kwaliteit en professionalisering in samenhang te ontwikkelen.

Tegelijkertijd vraagt deze vorm van samenwerking om zorgvuldige inrichting. Verschillen in bestuurlijke prioritering, cultuur en werkwijzen dienen expliciet te worden gemaakt en vertaald in heldere governance-afspraken. Ook harmonisatie van processen en normstelling vraagt aandacht.

Een verdiepend advies over de inrichting, randvoorwaarden en mogelijke fasering van samenwerking met de betreffende GGD is te lezen in Bijlage 1.

Optie II: Operationele robuustheid via toetreding tot HSC

Indien uit de visie volgt dat de GGD GZ haar strategische en tactische autonomie primair zelf wil behouden en op operationeel niveau robuustheid en continuïteit wil versterken, adviseert SQALE de GGD GZ om toetreding tot HSC in te zetten.

HSC biedt toegang tot een bewezen en doorontwikkeld operationeel dienstenmodel, gebaseerd op standaardisatie, schaal en een duidelijke uitvoeringsstructuur. Relevante certificering en positieve ervaringen van huidige deelnemers ondersteunen het professionele kwaliteitsniveau. Voor de GGD GZ betekent dit dat operationele processen kunnen aansluiten bij een bestaande, stabiele inrichting.

Een belangrijk voordeel is de structurele borging van continuïteit en achtervang op operationeel gebied. Toetreding reduceert personele kwetsbaarheid en vergroot de uitvoeringskracht, terwijl de GGD GZ haar strategische koers zelfstandig kan blijven bepalen.

Daar staat tegenover dat aansluiting plaatsvindt binnen bestaande governance, besluitvormingsstructuren en standaarden. De beïnvloedingsruimte is beperkter dan in een bilaterale samenwerking en de financiële uitkomst is afhankelijk van nadere uitwerking en bestuurlijke afspraken. Deze route vraagt daarom duidelijke strategische kaders vooraf.

Een verdiepend advies over toetreding, financiële uitwerking en benodigde vervolgstappen is te lezen in Bijlage 2.

4. Focus op één ontwikkellijn, voorkom een dubbelspoor

SQALE adviseert nadrukkelijk om geen hybride model na te streven waarin gelijktijdig wordt ingezet op strategische/tactische integrale samenwerking met de betreffende GGD én operationele toetreding tot HSC. Een dergelijk dubbelspoor leidt tot versnippering, verhoogde governancecomplexiteit, extra afstemming en verminderde bestuurlijke focus.

De GGD GZ dient, op basis van haar visie, één duidelijke ontwikkelrichting te kiezen. De niet-gekozen optie kan strategisch in beeld blijven voor heroverweging in de toekomst, maar vormt geen parallel spoor in de huidige fase. Focus en consistentie zijn randvoorwaardelijk voor een stabiele opbouw van de eigen bedrijfsvoering.

5. Uitbesteding als gerichte en beheersbare terugvaloptie

SQALE adviseert dat – indien samenwerking op termijn niet het beoogde resultaat oplevert – (delen van) dienstverlening ook via een klant-leverancierrelatie kunnen worden georganiseerd, bijvoorbeeld via de

VRGZ of selectief bij private partijen, mits de GGD GZ haar eisen, dienstbeschrijvingen en regierol scherp heeft ingericht en versnippering binnen de bedrijfsvoering wordt voorkomen.

4.2.3 Aandachtspunten

Bij de verdere besluitvorming adviseert SQALE de volgende aandachtspunten expliciet te betrekken:

- **Bestuurlijke inrichting en beïnvloedingsruimte**
Samenwerking met één strategisch vergelijkbare organisatie (de betreffende GGD) kent een andere dynamiek dan toetreding tot een samenwerkingsverband met meerdere deelnemers (HSC). In beide gevallen zijn heldere afspraken over mandaat, besluitvorming en escalatieroutes essentieel.
- **Regie op personele transitie**
Door eerst een eigen bedrijfsvoeringsbasis te realiseren, behoudt de GGD GZ maximale regie op het personele transitievraagstuk in het kader van de splitsing met de VRGZ. Dit vergroot de mogelijkheid om frictiekosten te beperken en zorgvuldig om te gaan met medewerkers.
- **Tempo en veranderbelasting**
De GGD GZ bevindt zich in een fase van organisatorische herinrichting. Een gefaseerde aanpak – eerst visie, dan basis, daarna samenwerking – beperkt implementatierisico's en bestuurlijke druk.
- **Strategische consistentie**
Samenwerking is geen doel op zich, maar een instrument ter versterking van kwaliteit en robuustheid. Het vastgestelde visiekader dient blijvend als toetsingskader bij uitwerking, onderhandeling en evaluatie.
- **Beheersbaarheid bij klant–leverancier (selectief) uitbesteden**
Indien wordt gekozen voor (gedeeltelijke) afname van diensten in een klant–leverancierrelatie (bijv. VRGZ of selectief private partijen), is beheersbaarheid afhankelijk van: (i) scherpe dienstdefinities en toetsbare afspraken (SLA/KPI's), (ii) expliciete regievoering binnen de GGD GZ, en (iii) het voorkomen van versnippering door het aantal leveranciers beperkt te houden en keuzes samenhangend te maken.
- **Tijdelijke en incidentele kosten bij toetreding tot HSC**
Indien wordt gekozen voor toetreding tot HSC, dient rekening te worden gehouden met mogelijke tijdelijke of incidentele meerkosten. Deze kunnen voortvloeien uit het eerst zelfstandig inrichten van een eigen bedrijfsvoeringsbasis (zoals geadviseerd in stap 2) en het vervolgens harmoniseren of aanpassen van processen, systeeminrichtingen en werkwijzen aan het HSC-model. Deze overgangskosten doen zich met name voor in de implementatiefase en vragen om expliciete financiële en planningstechnische afweging vooraf.

Bijlage 1 - Onderzoek haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering van de betreffende GGD

Inhoudsopgave Bijlage 1

Bijlage 1 - Onderzoek haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering van de betreffende GGD	16
Managementsamenvatting	17
1 Inleiding.....	18
1.1 Strategische vergelijkbaarheid	18
1.2 Leeswijzer	18
2 Omschrijving betreffende GGD	19
2.1 Organisatiestructuur en Bedrijfsvoering	19
3 Analyse eventuele samenwerking.....	19
3.1 Kosten.....	19
3.2 Kwaliteit.....	20
3.3 Kwetsbaarheid.....	22
3.4 Werkbaarheid en afstemming(skosten)	23
3.5 Risico en beheersing.....	24
3.6 Geografische nabijheid en versnippering.....	24
3.7 Conclusie: beoordeling van de match	24
4 Mogelijke vorm samenwerking van de betreffende GGD en GGD GZ	26
4.1 Organisch groeiende samenwerking.....	26
5 Advies samenwerking bedrijfsvoering GGD GZ en de betreffende GGD.....	28
5.1 Randvoorwaarden en aandachtspunten	28
Bronvermelding.....	31

Managementsamenvatting

Na het advies om een visie op bedrijfsvoering op te stellen en daarin de gewenste mate van samenwerking te definiëren, heeft SQALE voor de GGD Gelderland-Zuid (GGD GZ) een verdiepende verkenning gedaan naar de mogelijke samenwerking met de betreffende GGD. Deze samenwerking is een optie wanneer de GGD GZ op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau samenwerking wil zoeken.

De keuze om juist met de betreffende GGD deze mogelijkheid te verkennen is gebaseerd op twee factoren. Ten eerste is sprake van sterke strategische vergelijkbaarheid: beide organisaties opereren binnen dezelfde landelijke kaders en publieke gezondheidsopgaven, wat doorwerkt in keuzes binnen de bedrijfsvoering. Ten tweede bestaat er reeds bovenregionale samenwerking, met name op het gebied van infectieziektebestrijding, waardoor er wederzijds inzicht is in werkwijze en cultuur.

Uit de analyse blijkt dat de match tussen beide organisaties in de kern sterk is. Samenwerking biedt vooral kansen voor kwaliteitsversterking, zowel strategisch (gezamenlijke koersbepaling en reflectie op thema's als digitalisering), tactisch (beleidsontwikkeling en professionalisering van HR- en financiële processen) als operationeel (verbetering van uitvoering en kennisdeling). De betreffende GGD brengt schaal en ervaring in, met name op HR- en financieel terrein, terwijl de GGD GZ beschikt over een sterk ingerichte informatievoorziening en een recente organisatorische opbouw. Deze complementariteit vergroot de kans op wederzijdse versterking. Daarnaast draagt samenwerking bij aan vermindering van kwetsbaarheid op specialistische functies zoals de privacy officer, CISO en salarisadministrateur. Omdat de betreffende GGD financieel strak georganiseerd is heeft zij niet de ambitie een kostenvoordeel te behalen vanuit een eventuele samenwerking. Samenwerking kan wel bijdragen aan doelmatigheid en efficiëntere inzet van expertise. De praktische uitvoerbaarheid wordt positief beoordeeld.

Tegelijkertijd vraagt samenwerking om zorgvuldige inrichting. Risico's liggen met name op het vlak van verschillen in bestuurlijke prioriteiten, cultuur en werkwijzen, vraagstukken rond governance en verantwoordelijkheidsverdeling, harmonisatie van systemen en processen, en uiteenlopende accenten ten aanzien van kosten en kwaliteitsnormering. Ook kunnen in de transitiefase tijdelijke verstoringen of onzekerheid bij medewerkers optreden. Daarnaast vraagt het verschil in certificeringsstatus om expliciete afspraken over normstelling en toetsing. Deze risico's zijn niet uitzonderlijk, maar vragen vanaf de start duidelijke kaders, heldere besluitvorming en periodieke evaluatie.

Conclusie en advies

De samenwerking tussen GGD GZ en de betreffende GGD op het gebied van bedrijfsvoering wordt als kansrijk beoordeeld. De strategische aansluiting, bestaande samenwerkingservaring en inhoudelijke complementariteit vormen een stevige basis.

Mits de visie op bedrijfsvoering van de GGD GZ daartoe aanleiding geeft, adviseert SQALE de samenwerking met de betreffende GGD op het gebied van bedrijfsvoering gefaseerd en doelgericht verder te verkennen via een organisch groeimodel. Start met het gezamenlijk formuleren van een duidelijke stip op de horizon en expliciete uitgangspunten, begin met overzichtelijke thema's waar snel meerwaarde zichtbaar kan worden, bijvoorbeeld samenwerking op kwetsbare specialistische functies. Voorwaarde is dat de GGD GZ beschikt over een herkenbare en voldoende ingerichte eigen bedrijfsvoeringsbasis, zodat samenwerking wordt ingezet als versterking van de beide organisaties. Met heldere afspraken over ambitie, kwaliteitsnormen en governance kan de samenwerking worden ingericht als een beheersbare ontwikkelstap met reële meerwaarde voor beide organisaties.

1 Inleiding

Op basis van de eerste verkenning lijkt voor de GGD GZ samenwerking met een andere GGD-organisatie op het gebied van bedrijfsvoering opportuun. Bovenregionaal is er reeds sprake van inhoudelijke samenwerking tussen de betreffende GGD en de GGD GZ. Dit betreft vooral het gebied van infectieziektebestrijding. Een logische volgende stap is het onderzoeken van het mogelijk intensiveren van de samenwerking.

SQALE heeft de GGD GZ in de hoofdrapportage 'Haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering' het advies gegeven eerst haar visie op bedrijfsvoering vast te stellen. Wanneer uit deze visie volgt dat zij op strategisch, tactisch en operationeel niveau wil samenwerken is dat met de betreffende GGD een optie.

Deze bijlage geeft een verdieping op de mogelijke samenwerking tussen beide partijen. De vraag 'In hoeverre is een samenwerking tussen de GGD GZ en de betreffende GGD haalbaar op het gebied van bedrijfsvoering?' wordt hiervoor beantwoord.

1.1 Strategische vergelijkbaarheid

Voor een goede samenwerking binnen de bedrijfsvoering is het belangrijk dat organisaties in grote lijnen dezelfde strategische richting hebben. Zoals gebleken in de huidige samenwerking tussen de GGD GZ en de VRGZ is een uiteenlopende strategische richting bron voor inefficiëntie en vermoeidheid binnen een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie. Bedrijfsvoering ondersteunt immers de doelen en ambities van de organisatie. Als die doelen voor beide organisaties vergelijkbaar zijn, liggen ook de prioriteiten op het gebied van de bedrijfsvoeringsdiensten dicht bij elkaar en kan een duurzame samenwerking gezocht worden.

Zowel de GGD GZ als de betreffende GGD werken vanuit een vergelijkbare publieke opdracht en hebben te maken met soortgelijke ontwikkelingen en uitdagingen. Denk aan de gezamenlijke landelijke strategische agenda vanuit de GGD GHOR NL, de Landelijke nota gezondheidsbeleid 2025-2028 of de iStrategie rondom de digitale transformatie in de publieke gezondheid. Implicaties vanuit deze landelijke ontwikkelingen hebben ook impact op de bedrijfsvoeringkeuzes. Daardoor sluiten keuzes over investeringen, kwaliteitsniveau en doorontwikkeling van de bedrijfsvoering naar verwachting goed op elkaar aan.

Deze strategische overeenkomst vergroot de kans dat samenwerking niet alleen in de uitvoering werkt, maar ook op langere termijn houdbaar is. Wanneer organisaties dezelfde richting op bewegen, is het eenvoudiger om gezamenlijke prioriteiten te stellen en consistent te sturen. Dat maakt de basis voor samenwerking binnen de bedrijfsvoering steviger en duidelijker.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overkoepelend beeld van de betreffende GGD. In hoofdstuk 3 volgt een analyse van eventuele samenwerking langs de lijn van een aantal criteria. In hoofdstuk 4 volgt een advies, inclusief aandachtspunten.

2 Omschrijving betreffende GGD

Dit hoofdstuk bevatte een nadere omschrijving van de betreffende GGD. Vanwege bestuurlijke overwegingen is deze informatie in de huidige versie van het rapport buiten beschouwing gelaten. De inhoud van dit hoofdstuk is bekend bij opdrachtgever en heeft als basis gediend voor de verdere analyse en uitwerking in dit rapport.

2.1 Organisatiestructuur en Bedrijfsvoering

De betreffende GGD voert naast haar wettelijke taken ook reizigersadvisering en Openbare Geestelijke Gezondheid uit. Veilig Thuis is geen onderdeel van de betreffende GGD organisatie. De bedrijfsvoering van de betreffende GGD is verdeeld over twee inhoudelijke directies, waardoor er een sterke interactie is tussen het primaire en secundaire proces. De bedrijfsvoeringsteams zijn opgedeeld in enerzijds Informatisering & Automatisering en Stafbureau & strategische communicatie, en anderzijds Facilitair en HR, financiën en inkoop en het Klantcontactcentrum.

Verantwoordelijkheid is binnen de organisatie zo laag mogelijk belegd. Er zijn twee leidinggevende lagen: de directeur en de manager. Ieder team wordt aangestuurd door een manager, waarbij deze manager verantwoordelijk kan zijn voor meerdere teams. De span of control van de managers binnen bedrijfsvoeringsteams bevindt zich tussen de 20 en 40 medewerkers per leidinggevende. Het strategisch niveau binnen de manager groep varieert. Binnen de betreffende GGD wordt door middel van verschillende leiderschapstrajecten geïnvesteerd in het leiderschap.

Overall is de betreffende GGD tevreden over haar kwaliteit van dienstverlening en ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering teams richting de primaire processen en teams van de organisatie. De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in de afdeling Financiën en op dit moment loopt er een doorontwikkelingstraject binnen Informatisering & Automatisering.

3 Analyse eventuele samenwerking

Op basis van deskresearch en gesprekken met de betreffende GGD is een analyse op de volgende samenwerkingscriteria gedaan:

- Kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid
- Werkbaarheid, risico's en afstemming(skosten)
- Geografische nabijheid en versnippering

3.1 Kosten

De betreffende GGD ziet een mogelijke kostenbesparing niet als primair doel van een eventuele samenwerking. Het uitgangspunt is dat samenwerking moet bijdragen aan versterking van kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheid. Eventuele financiële voordelen worden daarbij beschouwd als ondersteunend of faciliterend, en niet als drijvende ambitie. Vanuit de betreffende GGD geldt expliciet dat samenwerking niet mag leiden tot een eenzijdige bezuinigingsopgave of vershraling van dienstverlening.

Dat neemt niet weg dat schaalvoordelen zich kunnen voordoen. Met name op het gebied van inkoop en aanbestedingen kunnen gezamenlijke trajecten leiden tot betere condities, scherpere contractafspraken of efficiëntere procesvoering. Ook kan bundeling van expertise bij complexe aanbestedingen of contractmanagement leiden tot indirecte kostenvoordelen, bijvoorbeeld door betere beheersing van risico's of het voorkomen van externe advieskosten.

Daarnaast kunnen kostenvoordelen zich op termijn voordoen in de vorm van efficiëntere inzet van specialistische functies. Wanneer expertise gezamenlijk wordt georganiseerd, kan dit leiden tot minder externe inhuur of een effectievere benutting van beschikbare capaciteit. Deze voordelen zijn echter vaak indirect en afhankelijk van de mate waarin samenwerking daadwerkelijk structureel wordt ingericht.

Tegenover mogelijke schaalvoordelen staan ook investeringen. Denk hierbij aan afstemmingstijd, harmonisatie van processen, eventuele aanpassingen in systemen en – indien van toepassing – juridische of organisatorische inrichting van de samenwerking. In de beginfase zal samenwerking daarom eerder neutraal zijn of een (lichte) kostentoeename met zich meebrengen dan directe besparingen opleveren.

Per saldo ligt de financiële meerwaarde van samenwerking dan ook niet primair in directe kostenreductie, maar in het realiseren van een betere prijs-kwaliteitverhouding en het voorkomen van kosten die voortkomen uit kwetsbaarheid, inefficiëntie of externe afhankelijkheid. Het kostenaspect dient daarmee zorgvuldig en realistisch te worden benaderd: niet als doel op zich, maar als randvoorwaarde binnen een bredere kwaliteits- en continuïteitsopgave.

3.2 Kwaliteit

Op het gebied van kwaliteit biedt een samenwerking tussen de betreffende GGD en GGD GZ veel kansen. Deze kansen liggen op zowel strategisch, tactisch, als operationeel vlak.

Strategisch

Strategisch gezien liggen er kansen in gezamenlijke positionering en het structureel met elkaar reflecteren op koersbepalende vraagstukken binnen de bedrijfsvoering. De organisaties kunnen van elkaar leren door te sparren over strategische keuzes en van daaruit richting te geven aan toekomstige ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de strategie rondom de toepassing van kunstmatige intelligentie, maar ook bredere thema's zoals digitalisering, gegevensbescherming, arbeidsmarktkrapte en de doorontwikkeling van control en informatievoorziening lenen zich voor gezamenlijke duiding.

Door op directie- en managementniveau periodiek met elkaar te reflecteren op externe trends en interne ontwikkelopgaven ontstaat een bredere strategische oriëntatie. Dit vergroot het vermogen om tijdig te anticiperen op ontwikkelingen in plaats van hier reactief op in te spelen. Ook kunnen investeringsbeslissingen in samenhang worden beschouwd, waardoor scherper zicht ontstaat op alternatieven, risico's en lange termijn-effecten. Dit versterkt de kwaliteit van besluitvorming, ook wanneer de samenwerking niet direct leidt tot meetbare resultaten.

Kwaliteitsverhoging op strategisch vlak zal niet per definitie kwantitatief aantoonbaar zijn, maar kan zich uiten in beter onderbouwde keuzes en een stevigere positionering van de bedrijfsvoering. Voor de GGD GZ is strategische samenwerking met name interessant om het risico van een jonge bedrijfsvoeringorganisatie te dempen en waar nodig te kunnen leunen op de ervaringen vanuit de betreffende GGD. Voor de betreffende GGD kan de verfrissende blik van een relatief jonge bedrijfsvoeringsorganisatie juist nieuwe ideeën, alternatieve benaderingen en inspiratie opleveren. Deze wederzijdse spiegeling kan bijdragen aan verdere professionalisering en vernieuwing aan beide zijden.

Tactisch

Op tactisch niveau biedt samenwerking concrete mogelijkheden om beleid en werkwijzen inhoudelijk te versterken. Waar strategische afstemming richting geeft, gaat het hier om de vertaling naar kaders, beleidsdocumenten en uitvoeringsafspraken. Door beleidsstukken naast elkaar te leggen en gezamenlijk te bespreken – bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteitsbeleid, verzuimbeleid, financiële kaders, planning

& control of inkoop – ontstaat inzicht in verschillen in opzet, onderbouwing en uitwerking. Dit maakt het mogelijk om gericht van elkaar te leren en bestaande documenten inhoudelijk te verbeteren.

Voor de GGD GZ, als relatief jonge bedrijfsvoeringsorganisatie, ligt de meerwaarde met name in het kunnen aansluiten bij processen en beleidskaders die zich binnen de betreffende GGD in de praktijk hebben bewezen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de inrichting van HR-beleid, de borging van arbeidsrechtelijke vraagstukken, de opzet van planning- en controlcycli en de organisatie van financiële sturing en rechtmatigheid. De langere ervaring van de betreffende GGD kan helpen bij het verder professionaliseren en bestendigen van deze domeinen binnen de GGD GZ.

Voor de betreffende GGD ligt de toegevoegde waarde juist in het benutten van recente inzichten en modern ingerichte processen bij de GGD GZ. Daarnaast kan de GGD GZ op het gebied van informatievoorziening waardevolle kennis inbrengen, aangezien de eigen huidige inrichting daarvan kwalitatief sterk en toekomstgericht is. Dit biedt de betreffende GGD de mogelijkheid om bestaande werkwijzen en systemen tegen het licht te houden en waar passend te vernieuwen. De betreffende GGD heeft interesse uitgesproken rondom de IV-kennis en kunde van de GGD GZ.

Daarnaast kunnen beide organisaties op tactisch niveau gezamenlijk nieuwe initiatieven ontwikkelen, zoals een plan voor een stagebureau, het faciliteren van (medische) opleidingen of een gezamenlijke aanpak voor arbeidsmarktpositionering. Door dergelijke trajecten samen uit te werken, worden kennis en capaciteit gebundeld en ontstaat een steviger en consistentere beleidsfundament. Dit verkleint de afhankelijkheid van individuele expertise en vergroot de uitvoerbaarheid in de praktijk.

Operationeel

Ook op operationeel niveau worden de voordelen van samenwerking zichtbaar in de kwaliteit van de dagelijkse uitvoering. Waar strategische en tactische afstemming richting en kaders bieden, gaat het hier om de concrete toepassing in processen, dossiers en dienstverlening. Door kennis en werkwijzen uit te wisselen en expertise gericht in te zetten, kan de uitvoering inhoudelijk worden versterkt.

Zoals onder het kopje tactisch is beschreven, beschikken beide organisaties over specifieke sterktes op verschillende domeinen. Deze kunnen op operationeel niveau worden benut om de kwaliteit van uitvoering te verhogen. Denk hierbij aan functies zoals salarisadministratie, functioneel beheer, privacy officer, financial control of inkoopadvies. Door samen casuïstiek te bespreken, werkinstructies te vergelijken of tijdelijk expertise in te zetten bij complexe vraagstukken, ontstaat verdieping van vakinhoudelijke kwaliteit.

Voor de GGD GZ kan dit bijvoorbeeld betekenen dat processen binnen HR- of financiële administratie verder worden aangescherpt door gebruik te maken van praktijkervaring van de kennis en kunde binnen de betreffende GGD organisatie. Voor de betreffende GGD kan samenwerking bijdragen aan kwaliteitsverbetering op onderdelen waar modernisering of optimalisatie wenselijk is, voortbouwend op de expertise die bij de GGD GZ aanwezig is. Ook gezamenlijke ontwikkeling van formats, checklists of standaardprocedures kan leiden tot meer uniformiteit en hogere uitvoeringskwaliteit.

De meerwaarde op operationeel niveau ligt daarmee in professionalisering van de dagelijkse praktijk: scherpere processen, beter onderbouwde beslissingen en hogere consistentie in uitvoering. Dit versterkt de kwaliteit van de bedrijfsvoering direct, zonder dat daarvoor direct structurele integratie nodig is.

Landelijke certificeringen

Een aandachtspunt binnen het kwaliteitsdomein betreft het verschil in naleving van landelijke kwalificatie- en certificeringsnormen. De GGD GZ beschikt over certificeringen zoals NEN7510 en HKZ en hecht hier

nadrukkelijk waarde aan als onderdeel van haar kwaliteitsborging. De betreffende GGD stelt haar kwaliteit op orde en geborgd te hebben en hierop vanuit auditors positieve feedback te krijgen. Zij heeft er echter voor gekozen deze borging niet per definitie aan te tonen middels de certificeringen, hoewel de NEN7510 certificatie naar verwachting in 2026 wel zal worden aangetoond. Het verschil in deze certificeringen kan bij samenwerking leiden tot uiteenlopende verwachtingen over normering, auditbelasting en de wijze waarop kwaliteit formeel wordt aangetoond.

Tegelijkertijd hoeft dit verschil geen belemmering te vormen voor samenwerking, mits hierover expliciet afspraken worden gemaakt. Er zijn verschillende manieren om hiermee om te gaan. Zo kan per samenwerkingsonderdeel worden vastgesteld welk kwaliteitsniveau leidend is en of aansluiting bij bestaande certificeringskaders wenselijk is. Ook kan worden gekozen voor harmonisatie op specifieke domeinen, waarbij processen of onderdelen die gezamenlijk worden uitgevoerd voldoen aan het hoogste gehanteerde normenkader, zonder dat direct volledige organisatiebrede certificering noodzakelijk is.

Daarnaast biedt samenwerking juist de mogelijkheid om van elkaar te leren op het gebied van kwaliteitsborging. De ervaring van de GGD GZ met certificeringstrajecten en audits kan benut worden om te verkennen welke elementen waarde toevoegen aan de bedrijfsvoering van de betreffende GGD. Omgekeerd kan worden gezien in hoeverre kwaliteit ook op andere manieren aantoonbaar kan worden geborgd, bijvoorbeeld via interne controles, procesbeschrijvingen of resultaatindicatoren.

Door het verschil in certificeringsstatus niet als zwart-wit tegenstelling te benaderen, maar als onderwerp van expliciete afstemming, kan worden voorkomen dat het een belemmering vormt. Heldere afspraken over normstelling, verantwoordelijkheden en toetsing zijn hierbij essentieel. Daarmee kan het kwaliteitsniveau binnen de samenwerking worden geborgd op een manier die past bij beide organisaties.

3.3 Kwetsbaarheid

Een belangrijk voordeel van samenwerking tussen beide GGD-organisaties ligt in het verminderen van kwetsbaarheid binnen de bedrijfsvoering. In beide organisaties zijn functies aanwezig die door één of enkele personen worden vervuld en waarbij specialistische kennis sterk persoonsgebonden is. Dit maakt de continuïteit gevoelig voor uitval, vertrek of langdurige afwezigheid.

Voorbeelden van dergelijke functies zijn onder meer de salarisadministratie, de interne auditeur of kwaliteitsmedewerker, de privacy officer, functionaris gegevensbescherming, informatieadviseurs en CIO-rollen, financial controllers, inkoop- en aanbestedingsspecialisten en functioneel of applicatiebeheer. Deze rollen vragen specifieke expertise en kennen een beperkte vervangingspool binnen de eigen organisatie.

Door samenwerking kan achtervang worden georganiseerd, kan kennis worden gedeeld en kan capaciteit flexibeler worden ingezet. Dit vergroot niet alleen de continuïteit van kritieke processen zoals salarisverwerking, rechtmatigheidscontrole of gegevensbescherming, maar vermindert ook de afhankelijkheid van individuele medewerkers. Bovendien ontstaat meer ruimte voor specialisatie, doordat expertise over een bredere basis kan worden verdeeld.

Het reduceren van kwetsbaarheid is daarmee een concreet en tastbaar voordeel van samenwerking. Het draagt bij aan robuustheid, stabiliteit en continuïteit van de bedrijfsvoering, zonder dat direct volledige organisatorische integratie noodzakelijk is.

Praktijkvoorbeeld samenwerking i.r.t. kwetsbaarheid

Een regionale omgevingsdienst worstelt met de inzet van haar salarisadministrateur: deze wordt voor 0,8 fte ingehuurd bij een marktpartij. De regionale omgevingsdienst loopt er tegenaan dat deze marktpartij niet de taal van de (publieke) organisatie spreekt en de context niet voldoende begrijpt.

De betreffende GGD heeft één salarisadministrateur in dienst en ervaart de kwetsbaarheid van deze rol bij vakantie of ziekte.

De betreffende GGD en de regionale omgevingsdienst bespreken hun uitdagingen en komen tot een oplossing waarmee beide organisaties tevreden zijn: de betreffende GGD neemt een extra salarisadministrateur aan voor 1 fte en leidt deze op. De regionale omgevingsdienst huurt 0,8 fte salarisadministrateur in van de betreffende GGD. In de inhuurprijs zit ook een risico-opslag verwerkt. De regionale omgevingsdienst betaalt een hogere prijs dan zij aan de marktpartij kwijt was maar is nu tevreden met de kwaliteit. Tegelijkertijd kan de betreffende GGD een kleine achtervang binnen haar eigen organisatie realiseren doordat zij 0,2 fte salarisadministrateur extra beschikbaar heeft.

3.4 Werkbaarheid en afstemming(skosten)

De verwachte werkbaarheid van een samenwerking tussen beide GGD'en op het gebied van bedrijfsvoering wordt als hoog ingeschat. Beide organisaties opereren binnen hetzelfde wettelijke en publieke kader en voeren hun bedrijfsvoering uit ten behoeve van een vergelijkbare primaire opdracht. Dit betekent dat zij werken met vergelijkbare financiële kaders, HR-vraagstukken, verantwoordingsystematiek en eisen ten aanzien van control, rechtmatigheid en informatievoorziening. Hoewel er op onderdelen verschillen bestaan in instrumentarium — zo werkt de betreffende GGD bijvoorbeeld niet met HR21 als functiewaarderingsystematiek — zijn er ook duidelijke overeenkomsten, zoals het gebruik van AFAS. De aard van de bedrijfsvoeringsprocessen vertoont daarmee in belangrijke mate inhoudelijke overeenkomsten.

Daarnaast is er reeds ervaring met bovenregionale samenwerking op infectieziektebestrijding, waardoor er inzicht bestaat in elkaars werkwijzen en afstemmingsstructuren. Deze ervaring biedt een praktisch vertrekpunt voor verdere samenwerking binnen ondersteunende processen.

Door de samenwerking organisch te ontwikkelen — vanuit concrete kansen binnen specifieke bedrijfsvoeringsthema's en met een stapsgewijze uitbreiding, zie hiervoor paragraaf 5.1 — kan worden aangesloten bij bestaande praktijk en behoefte. Dit vergroot de uitvoerbaarheid en maakt het mogelijk om de samenwerking in de dagelijkse bedrijfsvoering geleidelijk te verdiepen. De combinatie van vergelijkbare opgaven, overeenkomstige randvoorwaarden en bestaande samenwerkingservaring vormt daarmee een solide basis voor een werkbaar samenwerking op het terrein van bedrijfsvoering.

Vanuit de vergelijkbare primaire opdracht en context van beide organisaties spreken zij in grote lijnen dezelfde "taal" en sluiten processen en uitgangspunten naar verwachting inhoudelijk op elkaar aan. Dat maakt afstemming eenvoudiger.

Samenwerken vraagt altijd meer overleg dan zelfstandig werken. In dit geval wordt de extra tijdsinvestering echter naar verwachting beperkt door de overeenkomsten in opgave en werkomgeving. Door de samenwerking stap voor stap en per thema vorm te geven, kan bovendien steeds worden bekeken waar afstemming daadwerkelijk nodig is en waar niet. Daarmee blijft de coördinatielast naar verwachting in verhouding tot de voordelen die samenwerking kan opleveren.

3.5 Risico en beheersing

Samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering brengt, zoals bij iedere organisatieverandering, aandachtspunten met zich mee. Risico's bevinden zich op het terrein van verschillende bestuurlijke prioriteiten, cultuur en werkwijzen, vraagstukken rond governance en verantwoordelijkheid, harmonisatie van systemen en processen, en de wijze waarop kosten en baten worden verdeeld. Ook in de transitiefase kunnen tijdelijke verstoringen of onzekerheid bij medewerkers optreden.

Deze risico's zijn echter niet uitzonderlijk of onoverkomelijk; ze zijn kenmerkend voor samenwerkingen tussen organisaties en in belangrijke mate beheersbaar. Door vooraf heldere afspraken te maken over governance, eigenaarschap, kostenverdeling en besluitvorming, door zorgvuldig aandacht te besteden aan cultuur en communicatie, en door de samenwerking gefaseerd en transparant in te richten, kunnen deze aandachtspunten worden gemitigeerd.

Het expliciet benoemen van risico's dient daarmee niet om terughoudendheid te creëren, maar om (bestuurlijke) bewustwording te bevorderen. Juist door mogelijke knelpunten vooraf te onderkennen, ontstaat ruimte om randvoorwaarden scherp te definiëren en de eventuele samenwerking robuust en toekomstbestendig vorm te geven.

3.6 Geografische nabijheid en versnippering

De geografische nabijheid van beide GGD-en ondersteunt de praktische uitvoerbaarheid van samenwerking. Hoewel de fysieke afstand bij een samenwerking altijd groter is dan bij zelfstandig werken is deze fysieke afstand tussen de twee GGD-en beperkt. De belemmering voor overleg, gezamenlijke werksessies of – waar gewenst – het delen van capaciteit is daarmee behapbaar. Dit vergemakkelijkt informele afstemming en versterkt de onderlinge relatie, wat met name bij ondersteunende processen van belang is.

Daarnaast speelt de mate van versnippering een rol. In de bedrijfsvoering kan ervoor worden gekozen om met verschillende externe partners samen te werken voor afzonderlijke onderdelen (bijvoorbeeld HR-advies, inkoop, ICT of financiële administratie). Dat kan leiden tot een gefragmenteerd samenwerkingslandschap met meerdere contractrelaties, overlegstructuren en verantwoordingslijnen. Samenwerking met een andere GGD biedt het voordeel dat in principe over de volle breedte van de bedrijfsvoering aansluiting mogelijk is. Beide organisaties beschikken immers over vergelijkbare expertise en ondersteunende functies in huis. Hierdoor kan de samenwerking breder en consistentier worden ingericht, met minder externe schakels en een overzichtelijker sturingsstructuur.

3.7 Conclusie: beoordeling van de match

Op basis van de uitgevoerde analyse concluderen we dat de match tussen betreffende GGD en GGD GZ op het terrein van bedrijfsvoering in de kern sterk is, met enkele aandachtspunten die nadere uitwerking vragen.

De aansluiting is met name sterk op inhoud en ontwikkelrichting. Beide organisaties opereren binnen een vergelijkbaar publiek en bestuurlijk kader en zien samenwerking als middel om de bedrijfsvoering

toekomstbestendig te organiseren. Daarbij ligt bij beide partijen de nadruk op versterking van kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheid. Tegelijkertijd kan samenwerking voor de GGD GZ – mede gezien de ontwikkelfase van de organisatie – ook bijdragen aan doelmatigheid en efficiëntere inrichting van processen. Voor de betreffende GGD geldt dat financiële voordelen geen zelfstandig doel vormen, maar dat eventuele schaalvoordelen ondersteunend kunnen zijn aan kwaliteitsverbetering. Deze verschillen in accent vragen expliciete afstemming, maar sluiten elkaar niet uit en kunnen elkaar in de praktijk versterken.

Inhoudelijk vullen de organisaties elkaar aan. De betreffende GGD beschikt over schaal, ervaring en uitgekristalliseerde processen, met name op het gebied van HR, planning & control en financiële sturing. De GGD GZ brengt daarentegen recente inrichting, een sterke informatievoorziening en een modern opgebouwde bedrijfsvoeringsstructuur in. Deze complementariteit vergroot de kans dat samenwerking leidt tot wederzijdse versterking in plaats van overlap. Ook op het gebied van specialistische rollen en uitvoeringsprocessen is sprake van een logische meerwaarde.

De werkbaarheid van samenwerking wordt verder ondersteund door geografische nabijheid en bestaande samenwerkingsrelaties op inhoudelijke dossiers. De aard van de bedrijfsvoeringsprocessen maakt het mogelijk om thematisch en stapsgewijs samen te werken, zonder direct ingrijpende organisatorische integratie.

De belangrijkste aandachtspunten in de match liggen op het vlak van normering en formele kwaliteitsborging. Het verschil in certificeringsstatus (zoals NEN7510, HKZ) kan leiden tot uiteenlopende verwachtingen over kwaliteitskaders en auditvereisten. Daarnaast vraagt het verschil in financiële accenten om duidelijke afspraken over doelstellingen en succescriteria van de samenwerking. Met heldere uitgangspunten en transparante besluitvorming zijn deze verschillen echter goed te overbruggen.

Per saldo laat de analyse zien dat de sterke punten in de match – gedeelde opgave, inhoudelijke complementariteit, strategische bereidheid en praktische uitvoerbaarheid – zwaarder wegen dan de geïdentificeerde aandachtspunten. Wanneer de visie op bedrijfsvoering van de GGD GZ aanleiding geeft samenwerking te zoeken op strategisch, tactisch en operationeel niveau is daarmee een samenwerking tussen de betreffende GGD en GGD GZ kansrijk en realistisch. Mits voorzien van duidelijke afspraken over ambitie, normstelling en governance.

4 Mogelijke vorm samenwerking van de betreffende GGD en GGD GZ

De betreffende GGD is voorstander van samenwerking tussen de verschillende GGD-en in Nederland. Zij beschrijft haar eigen bedrijfsvoering als gezond en bevolgen. Vanuit andere GGD-en komt de vraag tot eventuele samenwerking met enige regelmaat tot hen. Het is voor GGD-organisaties aantrekkelijk om (bedrijfsvoering)diensten in samenwerking te organiseren vanwege de vergelijkbaarheid van deze organisaties. De betreffende GGD staat mede daarom positief en welwillend tegenover mogelijke samenwerkingsambities met andere GGD-en. Uit gesprek met de directie van betreffende GGD blijkt dat zij open staat voor samenwerking wanneer deze op een organische manier ontwikkelt. In de toekomst behoort een gedeeltelijke gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie met de GGD GZ vanuit die organische ontwikkeling tot de mogelijkheden. Waar nodig op basis van een KGR-constructie ten behoeve van fiscale voordelen, waarbij realistische keuzes moeten worden gemaakt over parameters en termijn van de constructie. Uitgangspunt voor de betreffende GGD hierbij is dat de samenwerking een kwaliteits- en/of kwetsbaarheid voordeel in zich heeft. Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven lijken deze kwaliteits- en/of kwetsbaarheid voordelen aanwezig.

4.1 Organisch groeiende samenwerking

Ook de directie van de GGD GZ staat open voor een toekomstgerichte en organisch groeiende samenwerking. Een toekomstgerichte en organisch groeiende samenwerking kan worden ingericht langs vier opeenvolgende fasen. Deze fasering biedt houvast zonder de ontwikkeling dicht te regelen en laat ruimte voor verschillende instaproutes.

Fase 1 – Richting, stip op de horizon en uitgangspunten

In deze fase formuleren beide directies gezamenlijk de ambitie én expliciet de stip op de horizon: waar werken partijen op termijn naartoe, en binnen welke tijdshorizon? Dit vraagt om een concreet beeld van de gewenste eindsituatie, bijvoorbeeld een gedeeltelijk gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie, structurele taakverdeling op specifieke domeinen of een geïntegreerde samenwerking op geselecteerde functies.

Door dit toekomstbeeld helder te benoemen, ontstaat richting voor vervolgstappen en wordt duidelijk waar initiatieven uiteindelijk aan moeten bijdragen. Naast deze stip op de horizon worden gezamenlijke uitgangspunten vastgelegd, zoals het doel van de samenwerking (bijvoorbeeld kwaliteitsversterking of vermindering van kwetsbaarheid), de randvoorwaarden en de manier van besluitvorming. Dit kan worden vastgelegd in een intentieverklaring.

Bij de start kan bewust worden gekozen voor één van twee benaderingen:

- **Strategisch starten:** beginnen met gezamenlijke visievorming, beleidsafstemming of positioneringsvraagstukken. Vanuit deze strategische samenwerking kan vervolgens logisch worden toegewerkt naar gezamenlijke uitvoering op de betreffende thema's.
- **Operationeel starten:** beginnen met concrete, goed afgebakende taken die relatief eenvoudig voor beide organisaties kunnen worden uitgevoerd. Vanuit deze praktische samenwerking kan later verdieping op tactisch en strategisch niveau plaatsvinden.

Fase 2 – Verkenning en thematische samenwerking

Vervolgens worden één of meerdere concrete thema's binnen de bedrijfsvoering geselecteerd waarop

samenwerking logisch en kansrijk is. Denk aan specialistische functies zoals salarisadministratie of een CISO, verbijzonderde interne controleur, gezamenlijke inkoop, of beleidsontwikkeling. Per thema worden afspraken gemaakt over doel, scope, verantwoordelijkheden en evaluatie. De samenwerking blijft in deze fase overzichtelijk en experimenteel van aard.

Fase 3 – Verdieping en verbreding

Op basis van opgedane ervaringen wordt beoordeeld waar verdere integratie of structurele samenwerking meerwaarde heeft. Succesvolle thema's kunnen worden uitgebreid of structureel worden ingericht. Tegelijkertijd worden governance-afspraken aangescherpt en waar nodig juridisch verankerd. De samenwerking krijgt hiermee meer continuïteit en voorspelbaarheid.

Fase 4 – Bestendiging en eventuele formalisering

Wanneer de samenwerking zich heeft bewezen en breder wordt toegepast, kan worden gezien of een meer structurele organisatorische of juridische vorm passend is. Hierbij kan gedacht worden aan een gezamenlijke bedrijfsvoeringsentiteit of een (lichte) gemeenschappelijke regeling, afhankelijk van schaal en ambitie. In deze fase is sprake van duurzame inbedding in de reguliere organisatie.

5 Advies samenwerking bedrijfsvoering GGD GZ en de betreffende GGD

Op basis van de uitgevoerde analyse adviseert SQALE de GGD GZ om, wanneer de visie op bedrijfsvoering van de GGD GZ hiertoe aanleiding geeft, samenwerking met de betreffende GGD op het gebied van bedrijfsvoering actief en gefaseerd verder te verkennen. SQALE ziet meerdere voordelen voor de GGD GZ in een samenwerking met de betreffende GGD, maar ook voor de betreffende GGD is winst te behalen vanuit een samenwerking. De inhoudelijke en bestuurlijke aansluiting tussen beide organisaties is in de kern sterk. Er is sprake van complementariteit in ervaring, inrichting, en ontwikkelfase, waardoor wederzijdse versterking reëel is. De samenwerking biedt voor beide partijen concrete kansen op het gebied van kwaliteitsverbetering, professionalisering en vermindering van kwetsbaarheid, zonder dat direct sprake hoeft te zijn van ingrijpende organisatorische integratie.

Tegelijkertijd vraagt een dergelijke samenwerking om duidelijke positionering vanuit de GGD GZ. SQALE adviseert de GGD GZ daarom vooraf scherp te formuleren wat voor de GGD GZ de primaire doelstellingen zijn: waar ligt de nadruk op kwaliteitsverhoging, waar op robuustheid en waar mogelijk ook op doelmatigheid? Door deze prioriteiten expliciet te maken, ontstaat een heldere onderhandelingsbasis en kunnen verwachtingen over tempo en opbrengst worden afgestemd.

SQALE adviseert de GGD GZ om bij verdere verkenning van samenwerking te starten met fase 1 zoals beschreven in deze rapportage: het gezamenlijk formuleren van een stip op de horizon, inclusief tijdshorizon en randvoorwaarden. Pas wanneer het gewenste eindbeeld voldoende concreet is, kan doelgericht worden gekozen voor strategische of operationele startthema's. Gezien de huidige ontwikkelfase van de GGD GZ ligt het voor de hand om te beginnen met enkele concrete, goed afgebakende onderwerpen waar zowel kwaliteitswinst als organisatorische meerwaarde (verlaagde kwetsbaarheid) te verwachten is. Dit maakt de samenwerking tastbaar en beheersbaar.

Een organisch groeipad biedt ruimte om ervaring op te doen en vertrouwen verder op te bouwen, maar vraagt wel actieve sturing. Zonder duidelijke governance en periodieke evaluatie bestaat het risico dat samenwerking diffuus blijft of onvoldoende focus houdt. SQALE adviseert daarom om vanaf het begin afspraken te maken over besluitvorming, evaluatiemomenten en criteria voor opschaling.

Per saldo acht SQALE de samenwerking kansrijk, mits deze wordt ingericht als een doelgerichte ontwikkelstap en niet als een vrijblijvende verkenning.

5.1 Randvoorwaarden en aandachtspunten

SQALE geeft de directie van de GGD GZ de volgende randvoorwaarden en aandachtspunten mee bij het advies:

- **Deze rapportage veronderstelt een eigen ingerichte bedrijfsvoering bij de GGD GZ**
De analyse en voorgestelde groeiroute veronderstellen dat er binnen de GGD GZ een gedefinieerde bedrijfsvoeringsbasis aanwezig is in termen van structuur, rollen en kernprocessen, waarop kan worden voortgebouwd in samenwerking met de betreffende GGD. Dit betekent niet dat de inrichting volledig uitgekristalliseerd of afgerond moet zijn, maar wel dat er voldoende organisatorische basis is om gericht keuzes te maken over wat zelfstandig wordt georganiseerd, wat in samenwerking kan worden versterkt en waarin samenwerking misschien juist niet wenselijk is. Het is daarom van belang om bij de start van het traject expliciet te toetsen of deze

basis voldoende aanwezig is, zodat de samenwerking kan worden ingezet als versterking van de eigen organisatie en niet als vervanging daarvan.

- **Formuleer expliciet de eigen doelstellingen**

Een belangrijk aandachtspunt is het expliciet formuleren van de eigen doelstellingen van de GGD GZ. Deze doelstellingen moeten hun plek krijgen in de visie op bedrijfsvoering van de GGD GZ. Samenwerking kan verschillende doelen dienen: kwaliteitsversterking, vermindering van kwetsbaarheid, professionalisering van de bedrijfsvoering of het vergroten van doelmatigheid. Het is van belang dat de GGD GZ intern scherp heeft welk accent zij wil leggen. Dit voorkomt dat gedurende het traject verschillende verwachtingen naast elkaar blijven bestaan en vergroot de helderheid in gesprekken met de betreffende GGD.

- **Maak de stip op de horizon concreet**

Een organische ontwikkeling vraagt richting, anders ontstaat het risico dat samenwerking zich ad hoc ontwikkelt zonder duidelijk eindbeeld. Door vooraf te bepalen of wordt toegewerkt naar bijvoorbeeld een gedeeltelijk gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie, structurele taakverdeling of slechts thematische samenwerking, kunnen tussentijdse keuzes beter worden gewogen.

- **Start met overzichtelijke thema's**

Kies onderwerpen waar snel meerwaarde zichtbaar kan worden. Door te beginnen met onderwerpen die beperkte organisatorische impact hebben maar wel direct meerwaarde opleveren, ontstaat snel zicht op de praktische opbrengst van samenwerking. Dit vergroot het vertrouwen en voorkomt dat de samenwerking in de beginfase te complex wordt ingericht. Een logisch startpunt is het organiseren van achtervang op specialistische functies, zoals de Privacy Officer, CISO, Functionaris Gegevensbescherming of andere schaars ingevulde expertrollen binnen de bedrijfsvoering. Deze functies vragen specifieke kennis en kennen beperkte vervangingsmogelijkheden. Door hier samenwerking op te organiseren, wordt direct kwaliteit en continuïteit versterkt, terwijl de organisatorische impact beheersbaar blijft. Vanuit deze concrete samenwerking kan vervolgens worden gezien of verbreding naar andere thema's wenselijk is.

- **Maak duidelijke afspraken over kwaliteitsnormen**

Verder is het raadzaam om expliciete afspraken te maken over kwaliteitsnormen en toetsingskaders. Het verschil in certificeringsstatus tussen beide organisaties vraagt om duidelijke keuzes: welk normniveau geldt binnen gezamenlijke activiteiten, hoe wordt kwaliteit gemonitord en wie is waarvoor verantwoordelijk? Door dit vooraf te adresseren, wordt voorkomen dat dit later een impliciet spanningspunt wordt.

- **Leg governance vast**

Ook de inrichting van governance vraagt vanaf het begin aandacht. Zelfs in een verkennende fase is het van belang om helder te hebben wie waarover besluit, welke mandaten gelden en op welke momenten wordt geëvalueerd. Heldere besluitvormingslijnen en periodieke evaluaties voorkomen dat samenwerking diffuus wordt of blijft hangen in informele afstemming.

- **Borg interne communicatie**

Een ander aandachtspunt betreft interne communicatie en draagvlak. Samenwerking op bedrijfsvoering raakt direct aan medewerkers in ondersteunende functies. Transparante communicatie over doel, fasering en impact van de samenwerking draagt bij aan vertrouwen en voorkomt onnodige onzekerheid. Het is belangrijk dat medewerkers de samenwerking niet ervaren als een bedreiging, maar als een professionele ontwikkelstap.

- **Monitor inspanning versus opbrengst**

Het is van belang om gedurende het traject de balans tussen inspanning en opbrengst actief te monitoren. Samenwerking vraagt tijd, overleg en soms investeringen in harmonisatie of

systemaanpassing. Door periodiek te toetsen of de gerealiseerde meerwaarde in verhouding staat tot de geleverde inspanning, blijft de samenwerking doelgericht en bestuurbaar.

- **Beoordeel periodiek of opschaling wenselijk is**

Tot slot is het van belang om periodiek te beoordelen of verdere opschaling van de samenwerking wenselijk is. Een organische ontwikkeling betekent niet dat uitbreiding vanzelfsprekend is; iedere volgende stap moet een bewuste keuze zijn op basis van ervaring en resultaten. Door bijvoorbeeld na zes of twaalf maanden te evalueren op gerealiseerde kwaliteit, ervaren meerwaarde, benodigde afstemming en organisatorische impact, ontstaat een feitelijke basis voor besluitvorming. Deze evaluatiemomenten bieden ruimte om te bepalen of samenwerking moet worden verdiept, verbreed, geformaliseerd of juist beperkt tot specifieke thema's. Daarmee blijft de samenwerking bestuurbaar en doelgericht, en wordt voorkomen dat deze ongemerkt groeit zonder dat de opbrengsten opwegen tegen de inspanning. Opschaling wordt zo een strategische keuze, geen automatisch proces.

Bronvermelding

De bronvermelding is in deze versie van het rapport niet opgenomen vanwege bestuurlijke overwegingen. De gebruikte bronnen zijn bekend bij opdrachtgever en liggen ten grondslag aan de analyse.

Bijlage 2 - Onderzoek haalbaarheid toetreding GGD Gelderland-Zuid bij Hét ServiceCentrum

Inhoudsopgave Bijlage 2

Managementsamenvatting	33
1 Inleiding.....	34
2 Hét ServiceCentrum	34
2.1 Organisatie	35
2.2 Historie.....	35
2.3 Governance	36
2.4 Diensten	37
2.5 Ontwikkelingen	38
3 Haalbaarheidsbevindingen	39
3.1 Kwaliteit.....	39
3.2 Kwetsbaarheid.....	39
3.3 Kansen	40
3.4 Kosten.....	40
3.5 Toetredingstraject	42
3.6 Risico's	43
3.7 Conclusie en afweging.....	44
4 Advies.....	45
4.1 Aandachtspunten en voorwaarden.....	45
Bronvermelding.....	46

Managementsamenvatting

Aanleiding en vraagstelling

SQALE heeft de GGD GZ in de hoofdrapportage 'Haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering' het advies gegeven eerst haar visie op bedrijfsvoering vast te stellen. Wanneer uit deze visie volgt dat zij op operationeel niveau wil samenwerken terwijl zij op strategisch en tactisch niveau de regie in eigen handen houdt, is toetreding tot Hét ServiceCentrum (HSC) een optie.

In voorliggende bijlage is onderzocht in welke mate het haalbaar is om een gedeelte van de ondersteunende diensten van de GGD GZ onder te brengen bij HSC.

Kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten

HSC levert uniform ingerichte, efficiënt georganiseerde dienstverlening op basis van operational excellence en beschikt over relevante certificering (o.a. NEN7510). De deelnemende organisaties zijn tevreden. Voor GGD GZ is HSC inhoudelijk een logische partner gezien de vergelijkbare kerntaken. Toetreding betekent echter aansluiten bij bestaande standaarden en ontwikkeltempo, met beperkte ruimte voor maatwerk. Kwalitatief is samenwerking aantrekkelijk, maar met minder autonome sturing.

Samenwerking via HSC vermindert personele kwetsbaarheid, met name bij specialistische functies, en borgt continuïteit en achtervang structureel. HSC heeft zich de afgelopen jaren als goed functionerend samenwerkingsverband bewezen. Daartegenover staat grotere afhankelijkheid van het samenwerkingsverband. Per saldo versterkt toetreding de organisatorische robuustheid.

HSC biedt schaalvoordelen in werving, kennisdeling en gezamenlijke positionering richting landelijke gremia. Unanieme besluitvorming kan echter beperkend werken bij afwijkende ontwikkelrichtingen. Strategisch is samenwerking aantrekkelijk, mits passend binnen een gedeelde koers.

De geraamde jaarlijkse bijdrage ligt tussen circa €1,63 miljoen en €2,37 miljoen. Ter vergelijking: zelfstandig organiseren van de betreffende onderdelen kost circa €2,06 miljoen. De kosten voor samenwerking vallen daarmee naar verwachting ergens tussen de circa €0,4 miljoen goedkoper en circa €0,3 miljoen duurder uit. De uiteindelijke bijdrage is afhankelijk van de businesscase en bestuurlijke onderhandelingen. Gezien de positie van de huidige deelnemers is het aannemelijk dat de kosten eerder aan de bovenkant van de bandbreedte uitkomen. De financiële haalbaarheid is daarmee mogelijk, maar onzeker.

Risico's

Belangrijkste risico's zijn verminderde autonome sturing door unanieme besluitvorming, financiële onzekerheid door onderhandelingsafhankelijkheid, de noodzaak van stevige governance en mandaatinrichting en de complexiteit van het toetredingstraject. Daarnaast is structurele innovatie binnen HSC beperkt geborgd. Deze risico's zijn beheersbaar, mits vooraf duidelijke strategische kaders, financiële randvoorwaarden en een realistische planning worden vastgesteld.

Conclusie en advies

Samenwerking met HSC is inhoudelijk haalbaar op het gebied van kwaliteit, kwetsbaarheid en strategische kansen. Op het gebied van kosten is de uitkomst onzeker en afhankelijk van onderhandelingen.

SQALE adviseert de GGD GZ, mits haar bedrijfsvoeringsvisie hier aanleiding toe geeft, een intentiebesluit over toetreding tot HSC te nemen en, bij positief bestuurlijk signaal, een definitieve afweging te maken op basis van een (door HSC) uitgewerkte businesscase.

1 Inleiding

SQALE heeft de GGD GZ in de hoofdrapportage 'Haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering' het advies gegeven eerst haar visie op bedrijfsvoering vast te stellen. Wanneer uit deze visie volgt dat zij op operationeel niveau wil samenwerken terwijl zij op strategisch en tactisch niveau de regie in eigen handen houdt, is toetreding tot Hét ServiceCentrum (HSC) een optie.

Deze bijlage geeft een verdieping op de mogelijke samenwerking tussen beide partijen. De vraag 'In welke mate is het haalbaar een gedeelte van de ondersteunende diensten (bedrijfsvoering) van de GGD GZ onder te brengen bij Hét Servicecentrum?' wordt hiervoor beantwoord.

1.1 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overkoepelend beeld van HSC. In hoofdstuk 3 is de haalbaarheid van een eventuele toetreding uitgewerkt op het gebied van kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten. Ook zijn een aantal factoren rondom een eventueel toetredingstraject in kaart gebracht en zijn de risico's benoemd. In hoofdstuk 4 volgt een advies, aangevuld met een aantal aandachtspunten en randvoorwaarden.

2 Hét ServiceCentrum

In dit hoofdstuk staat een omschrijving van het HSC, gespecificeerd in de onderdelen organisatie, historie, governance, diensten en huidige ontwikkelingen.

2.1 Organisatie

HSC is een samenwerkingsverband dat als doel het uitvoeren van de ondersteunende diensten en het optimaliseren van de dienstverlening stelt. Het samenwerkingsverband bestaat uit de volgende vier organisaties:

- GGD West-Brabant (GGD WB)
- GGD Hart voor Brabant (GGD HvB)
- RAV Brabant Midden-West-Noord (RAV)
- GGD Noord- en Oost Gelderland (GGD NOG)

Er werken ongeveer 90 medewerkers voor het verband en in 2025 telde het begrotingskader op tot €10,8 miljoen euro. De financiële administratie is ondergebracht bij de GGD Hart voor Brabant, wat deze organisatie ook de penvoerder maakt. Werklocatie voor HSC is grotendeels op het kantoor van de GGD HvB in Tilburg, maar medewerkers kunnen ook werken op de (hoofd)locaties van een van de andere deelnemers. De samenwerking is gebaseerd op het construct 'Kosten voor gemene rekening (KGR)'. Dit betekent dat de totale kosten van HSC volgens een vaste verdeelsleutel worden verdeeld over de vier deelnemende organisaties, zonder dat zij hierover btw hoeven af te dragen.

Vanwege de vergelijkbaarheid van de samenwerkende organisaties is er grotendeels dezelfde (inhoudelijke) behoefte in de ondersteunende bedrijfsvoeringsdiensten. Drie van de vier organisaties voeren dezelfde wettelijke taken uit, aangevuld met enige diversiteit in bovenwettelijke taken. Hierin is wel sprake van enige verschillen, zo is bij de GGD NOG als enige GGD partij Veilig Thuis geen onderdeel van de organisatie, en voeren zij geen Jeugdgezondheidszorg uit voor de (leeftijds)groep 4-. De RAV is op inhoud gezien een organisatie die afwijkt vanwege de andere (wettelijke) taken, maar vraagt op bijvoorbeeld (medische) persoonsgegevens vergelijkbare omgang met informatiebeveiliging. Verschil in omvang en afname van aantal diensten wordt meegenomen in de vaststelling van de verdeelsleutels. Over de diensten die HSC uitvoert en de verdeelsleutels is meer te lezen in respectievelijk paragraaf 2.4 en 3.4 van deze rapportage.

HSC profileert zich aan de hand van vier pijlers: kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten.

2.2 Historie

De start van het samenwerkingsverband vond plaats in 2010 vanuit de organisaties GGD WB, GGD HvB en de RAV. In eerste instantie richtte het samenwerkingsverband zich op alle bedrijfsvoeringsdiensten van de drie deelnemers. Dat betekent dat alle drie de type werkzaamheden zoals weergegeven in onderstaande figuur belegd waren bij HSC.



In 2014 is de GGD NOG toegetreden in het samenwerkingsverband, enkel op het gebied van hardware. De verdeling en inrichting van de werkzaamheden bleef door de jaren heen een aandachtspunt, wat ertoe geleid heeft dat het samenwerkingsverband in 2018 besloot om de taken op het gebied van richten en ontwikkelen en kennis (advies en projecten) weer terug bij de moederorganisaties te beleggen. Als laatste grootste ontwikkeling is aan de GGD NOG gevraagd de keuze te maken tussen volledig toetreden of volledig uittreden. GGD NOG heeft eind 2021 het bestuurlijk besluit genomen om volledig toe te treden tot HSC. Per 1 januari 2024 is deze volledige toetreding gerealiseerd. De beschreven ontwikkelingen en keuzes in het verleden hebben ervoor gezorgd dat er op dit moment een stabiele organisatie staat.

2.3 Governance

De governance van HSC bestaat uit een drietal formeel vastgelegde gremia: de stuurgroep, het portefeuillehoudersoverleg (PFO) en het management team (MT). De samenwerkingsovereenkomst is de juridische basis van HSC.

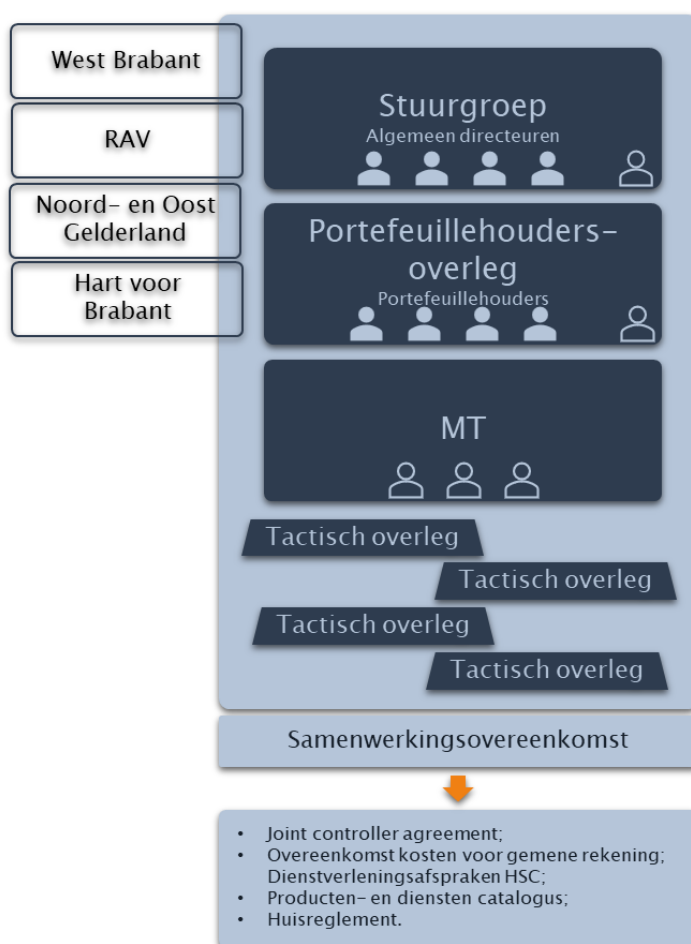
2.3.1 Stuurgroep

De stuurgroep bestaat uit de algemeen directeuren van de moederorganisaties. Zij besluiten over zaken als de begroting, de MARAP's, de samenwerkingsovereenkomst en de stemverhoudingen. Besluiten worden genomen op basis van unanimiteit. De stuurgroep komt ieder kwartaal bij elkaar en wordt voorgezeten door de algemeen directeur van de GGD HvB. Bij de voorzitter is ook de verantwoordelijkheid voor het MT en HR zaken van HSC belegd. Naast de algemeen directeuren als lid van de stuurgroep sluit bij de vergaderingen de manager van het HSC aan als deelnemer.

Typend voor de stuurgroep is het grote gevoel van eigenaarschap dat heerst. Ook wordt er veel geïnvesteerd in de onderlinge relatie d.m.v. bijvoorbeeld heidagen.

2.3.2 Portefeuillehoudersoverleg

Het portefeuillehoudersoverleg (PFO) bestaat uit, op dit moment, de concerncontrollers van de moederorganisaties. Hoewel de leden niet formeel de rol van concerncontroller hoeven te hebben is het wel belangrijk dat diegene mandaat heeft in de eigen (moeder)organisatie om besluiten en richtingen vanuit het PFO uit te dragen. Het PFO adviseert de stuurgroep op de te nemen besluiten. De voorzitter van het PFO is de manager HSC en naast de leden nemen ook de businesscontroller en de servicemanager van HSC deel aan de overleggen (zonder mandaat). Binnen het PFO spreken de leden dezelfde taal wat de samenwerking soepel en effectief maakt.



2.3.3 Management team

De leden van het management team van HSC bestaan uit de manager en strategisch teamleiders HSC. Het MT is verantwoordelijk voor de dagdagelijkse gang van zaken binnen HSC. Het gremium wordt voorgezeten door de manager en naast de leden sluiten ook de businesscontroller en servicemanager HSC aan bij het overleg.

2.3.4 Samenwerkingsovereenkomst

De samenwerkingsovereenkomst is de basis van HSC, en onder deze samenwerkingsovereenkomst hangen vervolgens de joint controller agreement, de overeenkomst kosten voor gemene rekening, de dienstverleningsovereenkomst HSC, de producten- en diensten catalogus en het huisreglement.

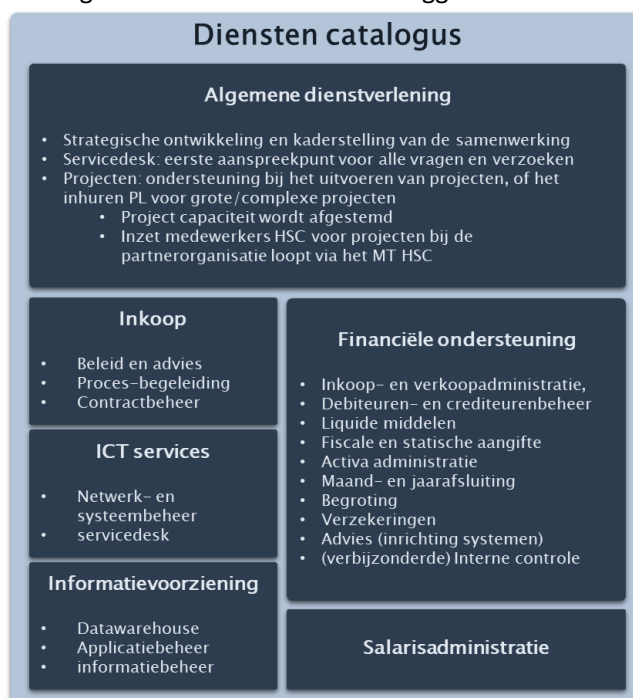
2.3.5 Tactisch overleggen

De tactisch overleggen zijn geen formeel vastgelegde governance maar volgen vanuit verschillende werkafspraken die zijn gemaakt binnen de samenwerking. Er is sprake van in ieder geval een tactisch inkoop overleg, een tactisch financieel overleg, een (tactisch) teamoverleg informatiemanagement/informatieveiligheid en een (tactisch) teamoverleg archief. In eerste instantie zijn dit overleggen tussen HSC medewerkers, maar wanneer nodig sluiten er inhoudelijk medewerkers vanuit de moederorganisatie(s) aan.

2.4 Diensten

Het belangrijkste uitgangspunt van de diensten is dat deze gebaseerd zijn op *operational excellence*. Dit betekent dat de werkzaamheden zo efficiënt en uniform mogelijk worden ingericht, waarbij de klant centraal staat en de kwaliteit gemaximaliseerd. Tegelijkertijd worden processen continue verbeterd, waardoor de kosten en verspilling zo laag mogelijk blijven.

De producten- en diensten catalogus wordt jaarlijks door de stuurgroep vastgesteld welke diensten HSC uitvoert ten behoeve van de vier moederorganisaties. Hierover neemt de stuurgroep een unaniem besluit, waarbij zij afweegt of bepaalde wensen/werkzaamheden tegen elkaar kunnen worden weggezet. Hieruit volgend kan het bijvoorbeeld gebeuren dat dienst A wordt toegevoegd voor de GGD WB organisatie, en dienst B voor de RAV organisatie. Zowel de GGD WB als de RAV betalen vervolgens voor beide diensten (maar nemen er maar één af). Deze werkwijze doet een sterk beroep op solidariteit. In 2025 omvat de catalogus diensten op het terrein van inkoop, ICT, informatievoorziening, financiële ondersteuning, salarisadministratie en algemene dienstverlening. Werkzaamheden op het gebied van huisvesting, facilitair en communicatie zijn geen onderdeel van het takenpakket van HSC. Deze werkzaamheden zijn belegd bij de moederorganisaties vanwege het organisatie specifieke karakter van de taken. De specifiekere werkzaamheden zoals vastgesteld in de catalogus staan weergegeven in de afbeelding.



2.5 Ontwikkelingen

Op dit moment spelen er een aantal ontwikkelingen binnen HSC. Ten eerste wordt er op inhoudelijk vlak gezocht naar een doorontwikkeling binnen de samenwerking tussen het PFO en de managers bedrijfsvoering van de moederorganisatie. Dit om de aansluiting tussen de inhoudelijke ontwikkelingen en keuzes van de moederorganisatie en HSC te borgen. Deze doorontwikkeling ligt bij de manager en servicemanager HSC.

Waar tot nu toe de volledige focus voor de dienstverlening op *operational excellence* lag, wordt nu het gesprek gevoerd over het deels toepassen van *customer intimacy*, waarbij er meer mogelijkheden tot maatwerk of afwijkende keuzes per moederorganisatie worden gefaciliteerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanbieden van meerdere typen telefoons om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Het gesprek over deze keuzes wordt zowel in de stuurgroep als in het PFO gevoerd.

Als laatste loopt er op dit moment een visie traject, waarin met elkaar wordt besproken waar HSC op lange termijn naartoe wil bewegen.

3 Haalbaarheidsbevindingen

SQALE is gevraagd te onderzoeken in welke mate het haalbaar is een gedeelte van de ondersteunende diensten (bedrijfsvoering) van GGD GZ onder te brengen bij HSC. De haalbaarheid is in kaart gebracht aan de hand van de vier pijlers van HSC: Kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten.

3.1 Kwaliteit

De samenwerkende organisaties zijn (zeer) tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening. Redenen voor deze tevredenheid zijn de *operational excellence* en daarmee uniformiteit, de NEN7510 certificering van HSC en een eigen Information Security Management System. Ook heeft HSC zich de afgelopen jaren als een goed functionerend samenwerkingsverband bewezen.

Maatwerk mogelijkheden zijn beperkt. Aansluiting bij HSC betekent aansluiten bij de huidige (in)richting en keuzes die HSC tot op heden heeft gemaakt. Wel is een overgangsfase mogelijk waarbij bijvoorbeeld alvast wordt meegedaan met de aanbesteding voor een nieuwe accountant, maar het contract met een eigen 'oude' accountant nog kan worden gecontinueerd zolang dat loopt.

De uitdaging rondom kwaliteit zit in de scheidslijn tussen de werkzaamheden die HSC oppakt en de werkzaamheden die belegd zijn bij de moederorganisatie. Hier komen steeds betere afspraken over, en dit sluit ook aan op de eerder beschreven ontwikkeling rondom de samenwerking tussen HSC en de managers bedrijfsvoering.

Binnen de HSC begroting wordt geen budget vrijgemaakt voor innoveren en ontwikkelen. Met behulp van het eerder benoemde visie traject wordt wel gezocht naar mogelijkheden om de dienstverlening continue te verbeteren.

Op dit moment ervaart GGD GZ de kwaliteit van de gezamenlijke operationele bedrijfsvoering met de VRGZ (over het algemeen) als voldoende. HSC is voor de GGD GZ op het gebied van kwaliteit een aantrekkelijke partner gezien deze operationele processen binnen HSC volledig worden ingericht ten behoeve van de GGD en RAV organisaties, welke dichter bij elkaar liggen in kerntaken dan de huidige combinatie van GGD GZ met de VRGZ. Naar verwachting zal de kwaliteit dan ook als meer dan voldoende worden ervaren.

3.1.1 Conclusie

Op basis van bovenstaande bevindingen is HSC een aantrekkelijke partner die voordelen biedt op het gebied van kwaliteit van dienstverlening. Kanttekening hierbij is dat je als GGD GZ de touwtjes rondom (een deel van) de bedrijfsvoeringsorganisatie uit handen geeft, en men aan moet sluiten bij de (in)richting, keuzes en ontwikkelingssnelheid van HSC.

3.2 Kwetsbaarheid

Een groot pluspunt van samenwerking via HSC is de stabiele beschikbaarheid van kwetsbare (eenling) functies. Dit betreft bijvoorbeeld ook de onderlinge afstemming en mogelijke vervanging van elkaars CISO functie. Daarnaast is er een mogelijk kostenvoordeel ten opzichte van het zelf organiseren van de bedrijfsvoeringsorganisatie: Bij het zelf organiseren van de bedrijfsvoering is het lastig een functie van 0,36 fte te werven en zal er voor minstens 0,5 fte moeten worden gezocht. Bij het samenwerken via HSC kan eenzelfde functie dezelfde werkzaamheden voor alle organisaties uitvoeren en betaalt GGD GZ enkel de 0,36 fte die afgenomen wordt via HSC.

Waar de kwetsbaarheid vermindert in relatie tot het zelf organiseren is de andere kant van de medaille dat GGD GZ voor (een deel van) de bedrijfsvoering afhankelijk wordt van HSC.

3.2.1 Conclusie

Op basis van bovenstaande plus- en minpunten is HSC op het gebied van kwetsbaarheid een aantrekkelijke partner, omdat er geen achtervang capaciteit geregeld hoeft te worden maar er wel continuïteit in de dienstverlening is.

3.3 Kansen

Samenwerking met HSC faciliteert een aantal kansen. Ten eerste geeft samenwerking de mogelijkheid tot gezamenlijk optrekken en positioneren richting landelijke overleggen als de DPG-raad en BAC's (voornamelijk wanneer er sprake is van landelijke ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering).

Daarnaast profileert HSC zich als een aantrekkelijk werkgever met verschillende deelnemers, wat de kansen voor het aantrekken van bedrijfsvoeringspersoneel vergroot. Als laatste liggen er kansen op het gebied van gezamenlijk leren en ontwikkelen, vijf weten immers meer dan één.

Tegelijkertijd werkt HSC volgens unanieme besluitvorming, wat ervoor kan zorgen dat GGD GZ bepaalde kansen aan zich voorbij moet laten gaan wanneer er geen unanimitieit over eventuele acties kan worden bereikt.

3.3.1 Conclusie

Deze factoren tegen elkaar gewogen maakt dat samenwerking met HSC aantrekkelijk is op het gebied van kansen in werving en selectie en in contacten met andere deelnemers van HSC. Ook zijn er kansen op efficiëntie en positionering in (landelijke) samenwerkingen. Wel kan de benodigde unanimitieit en solidariteit een bedreiging vormen voor het inspringen op kansen of ontwikkelingen.

3.4 Kosten

Voor de pijler kosten zijn de haalbaarheidsbevindingen eerst uitgewerkt in meer algemene bevindingen over hoe de financiën van HSC worden geregeld en wat dat voor de GGD GZ betekent. Vervolgens is de bandbreedte van de GGD GZ bijdrage aan HSC ingeschat en wordt deze vergeleken met de kosten van het volledig zelf inrichten van een bedrijfsvoeringsorganisatie.

3.4.1 Algemeen

3.4.1.1 Kosten voor Gemene Rekening

De samenwerking van HSC is gebaseerd op het financiële construct Kosten voor Gemene Rekening (KGR). Het toepassen van het KGR construct betekent een fiscaal voordeel, aangezien de samenwerkende partijen geen btw hoeven af te dragen over de werkzaamheden van HSC die voor alle deelnemende organisaties worden uitgevoerd. De kosten van HSC worden vervolgens via een vaste verdeelsleutel toegekend aan de deelnemende organisaties. De verdeelsleutels zijn gefixeerd over de looptijd van de samenwerking, zoals met de KGR constructie tussen de VRGZ en GGD GZ. Aanpassingen in de verdeelsleutels zijn enkel mogelijk bij een toe- of uittreding binnen de HSC organisatie. Gezien de deelnemende partijen in dit geval echter sterk vergelijkbaar zijn met betrekking tot (wettelijke) taken en ontwikkelingen, zal de ontwikkeling danwel groei van de deelnemende organisaties naar verwachting grotendeels gelijk met elkaar oplopen. Onder de verdeelsleutels, die bij een eventuele toetreding worden vastgesteld door de stuurgroep, liggen een aantal bronnen. Denk hierbij aan aantal inkoop/verkoop facturen, aantal werkplekken, aantal medewerkers, aantal loonstroken en hoeveelheid omzet.

Tegelijkertijd is uit de gesprekken met zowel HSC als de deelnemende organisaties gebleken dat er onderhandelingsruimte lijkt te zijn bij de vaststelling van de verdeling van de verdeelsleutels, wat aan het begin van de samenwerkingsperiode plaatsvindt. Naar verwachting zullen de huidige deelnemers van HSC enkel akkoord gaan met een eventuele toetreding als dit voor hen een voordeel oplevert.

3.4.1.2 Schaalvoordelen en kostenverzwarende componenten

Vanwege de omvang van HSC, in vergelijking met een enkele bedrijfsvoeringsorganisatie, kan HSC schaalvoordelen behalen op inkoopcontracten. Daarnaast kunnen aanschafkosten van bijvoorbeeld systemen worden verdeeld over de deelnemende organisaties. Via HSC zal de GGD GZ dus kostenvoordeel behalen op een aantal componenten van bedrijfsvoering. Tegelijkertijd zijn er ook kostenverzwarende componenten. Zo worden er kosten gemaakt voor de organisatie HSC zelf, en zorgt samenwerking voor afstemmingskosten. Ook is het mogelijk dat GGD GZ op een aantal vlakken een andere kwaliteit-kosten afweging zou maken dan binnen HSC gebeurt, wat een hogere kwaliteit kan opleveren maar ook de daarbij behorende kosten met zich meebrengt.

3.4.1.3 Overige kosten

Andere factoren zijn de jaarlijkse indexatie in de kosten, deze volgt de GGD HvB welke de gemeente Tilburg volgt. Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat er in deze rapportage wordt gesproken over de kosten die samenwerking met HSC met zich mee brengen, maar dient men ook rekening te houden met de kosten van de bedrijfsvoeringsfuncties die in eigen organisatie moeten worden belegd aangezien HSC deze functies niet biedt.

3.4.2 Bandbreedte bijdrage HSC

Om een gedegen inschatting van de kosten te maken is het belangrijk om te weten wat de stijging in (begrotings)kosten voor HSC zijn. Daarnaast is het voor het uitvoeren van de berekeningen noodzakelijk om te weten hoe de brongetallen (aantal medewerkers, aantal facturen etc.) tot de verdeelsleutels leiden. De informatie voor beide componenten van deze berekening is in principe op te halen en door te rekenen door HSC. Echter, HSC heeft als uitgangspunt een businesscase op te stellen om tot de nieuwe begrotingskosten te komen wanneer zij daar een opdracht voor krijgt vanuit de stuurgroep. Hiervoor is in de stuurgroep eerst een (unaniem) besluit nodig over het al dan niet akkoord zijn met een eventuele toetreding van GGD GZ tot HSC. Daarnaast zijn de onderliggende berekeningen onder de brongetallen vertrouwelijk, wat maakt dat HSC deze niet beschikbaar stelt voor het uitvoeren van dit voorliggende haalbaarheidsonderzoek.

Zonder de kostenstijging en verdeelsleutel berekeningen is het maximale inzicht in de kosten dat op dit moment gegeven kan worden een inschatting van de bandbreedte. Deze inschatting is gemaakt op basis van de huidige openbaar beschikbare bedragen. Bij deze inschatting is het component inflatie buiten beschouwing gelaten. Voor de inschatting is gekeken naar de meest recente toetreding bij HSC: de toetreding van GGD NOG. Per 1 januari 2024 is de GGD NOG toegetreden tot HSC, wat resulteerde in een begrotingsstijging van ongeveer 17% waarvan ongeveer 6% verklaart wordt door indexatie. Dit geeft een stijging van 11% in de kosten voor HSC voor de toetreding van de GGD NOG. De GGD GZ is een organisatie van grotere omvang dan de GGD NOG. Daarom is de stijging van de HSC begroting bij toetreding GGD GZ ingeschat op 15%.

De onderkant van de bandbreedte is de meest positieve inschatting. Deze is gebaseerd op de aanname dat de GGD GZ (enkel) de stijging van de begroting van HSC op zich neemt. Een kostenstijging van 15% op de huidige begroting geeft een stijging van €1,63 miljoen. In het meest positieve geval betaalt de GGD GZ enkel deze stijging van de begroting.

Tabel 1

De bovenkant van de bandbreedte is de minst positieve inschatting. Deze is gebaseerd op basis van de verdeelsleutels. Er wordt ook hier uitgegaan van een begrotingsstijging van 15% oftewel €1,63 miljoen. In 2025 is het begrotingsbedrag over de 4 deelnemende organisaties verdeeld zoals hiernaast weergegeven in tabel 1. Wanneer de GGD GZ toetreedt tot HSC zal de verdeling opnieuw worden gemaakt. Dit gebeurt op basis van berekeningen met de brongetallen, gecombineerd met onderhandelingen in het PFO en de stuurgroep. Op basis van de brongetallen zal de GGD GZ tussen de GGD HvB en de GGD WB uitkomen. Zie hiervoor ook tabel 2. Het is aannemelijk dat de andere partijen, bij akkoord tot toetreding GGD GZ in de samenwerking, de voorwaarde stellen dat zij er financieel baat bij hebben. Een verdeling van de percentages voor toetreding in 2026 zal er vervolgens, op basis van een combinatie van de brongetallen en de onderhandelingen, uit kunnen zien zoals weergegeven in tabel 1, waarbij is ingeschat dat de GGD GZ op 19% bijdrage uitkomt. Een bijdrage van 19% aan de gestegen begroting van HSC bij eventuele toetreding komt uit op ongeveer €2,37 miljoen. In het minst positieve geval betaalt de GGD GZ €2,37 miljoen voor de samenwerking met HSC. Hierbij dient men zich continue te beseffen dat deze getallen op basis van een onderhandeling anders uit kunnen vallen.

Organisatie	Percentuele bijdrage begroting HSC 2025	Percentuele bijdrage begroting HSC 2026
GGD HvB	43%	36%
GGD GZ	-	19%
GGD WB	23%	18%
RAV	19%	15%
GGD NOG	15%	12%
Totaal	100%	100%

Tabel 2

2025	Aantal gemeenten	Aantal inwoners	Aantal medewerkers	Aantal FTE	Baten	Lasten	Bijdrage HSC
GGD HvBrabant	19	1100000	939	717 €	95.110.000,00 €	91.734.000,00 €	€ 4.642.384,00
GGD West Brabant	16	714400	370	282 €	46.237.000,00 €	45.725.000,00 €	€ 2.492.523,00
GGD NOG	22	848475	389	250 €	35.024.000,00 €	36.246.000,00 €	€ 2.108.975,00
RAV Midden-Noord Brabant	35	1814400	802	698 €	94.719.000,00 €	93.858.000,00 €	€ 1.601.074,00
							€ 10.844.956,00
GGD GZ	14	650000	550	403 €	52.930.000,00 €	53.011.000,00 €	-

3.4.3 Vergelijk

De bandbreedte van de kostenstijging verhoudt zich tot het budget dat de GGD GZ beschikbaar heeft. Zoals in de inleiding aangegeven is dit haalbaarheidsonderzoek een vervolg op het advies om voor de GGD GZ een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie in te richten. De bijbehorende kosten van een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie zijn hiervoor eerder berekend op €4,9 miljoen. Van deze €4,9 miljoen is ongeveer €2,06 miljoen toegekend aan de salaris-, inhuur-, en systeemkosten voor werkzaamheden welke nu mogelijk belegd kunnen worden bij HSC. Dat betekent dat de samenwerking met HSC maximaal deze €2,06 miljoen mag kosten wil de GGD GZ binnen het financiële kader blijven.

3.4.4 Conclusie

De meest en minst positieve inschatting van de kosten bij samenwerking met HSC zijn respectievelijk €1,63 en €2,37 miljoen. Dat betekent dat het op basis van deze inschatting de kosten voor samenwerking daarmee naar verwachting tussen de circa €0,4 miljoen goedkoper en circa €0,3 miljoen duurder uitvallen, in vergelijking tot de hierboven genoemde €2,06 miljoen. Zie hiervoor ook de tabel hiernaast weergegeven (let op, in de tabel zijn afgeronde bedragen gebruikt). Uiteindelijk zijn de kosten sterk afhankelijk van de onderhandelingen in het PFO en de stuurgroep.

	Zelf	Splitsing
Hét Servicecentrum	-	€1,6 - €2,4
Personeelskosten	€3,9	€2,2
Inhuurkosten	€0,3	€0,3
Overhead	€0,7	€0,4
Totale bedrijfsvoeringskosten	€4,9	€4,5 - €5,3

3.5 Toetredingstraject

Wanneer de GGD GZ een toetreding bij HSC ambieert volgt er een toetredingstraject. Over dit mogelijke toetredingstraject zijn ook een aantal bevindingen. Ten eerste is het geen vanzelfsprekendheid dat de

stuurgroep haar unaniem akkoord zal geven op een uitbreiding van de samenwerkingsovereenkomst met de GGD GZ. Een afweging van de stuurgroep zal zijn of zij het wenselijk vindt dat er nog een GGD organisatie toetreedt, of dat zij liever een ambulancedienst zien toetreden, of helemaal niemand. Wanneer de stuurgroep tot een unaniem akkoord komt zal HSC een impactanalyse uitvoeren en daarmee een businesscase opstellen. Hierin wordt uitgezocht op welk vlak HSC eventueel moet uitbreiden om de werkzaamheden voor de toegevoegde organisatie op te kunnen pakken, welke kosten hieraan hangen en wat dat voor totaal kostenplaatje zou opleveren voor HSC. Vervolgens doet HSC een voorstel op de verdeelsleutels, geeft het PFO hierop haar advies aan de stuurgroep en stelt de stuurgroep de nieuwe verdeelsleutels definitief vast. Hierin is, zoals eerder reeds aangegeven, ruimte voor onderhandeling. Ook is het een mogelijkheid dat de GGD GZ met een eerste voorstel komt waarin zij aangeven wat hun betalingsbereidheid is.

De kosten van het toetredingstraject zijn voor de toetredende partij en omvatten het inzetten van een (extern) projectleider. Het zijn eenmalige kosten en het lijkt mogelijk om hierin *fixed price* afspraken te maken. Ook is er kans deze (deels) onderdeel te laten zijn van de frictiekosten die in het advies rondom de splitsing van de bedrijfsvoeringsorganisatie (zie inleiding) zijn opgenomen. Belangrijk is om hierbij te beseffen dat deze frictiekosten nog niet bestuurlijk zijn toegekend.

Uitgangspunt vanuit HSC voor een eventueel toetredingstraject is dat dat tijdens een toetredingstraject de dagelijkse werkzaamheden van HSC doorgang blijven vinden.

3.6 Risico's

Naast de bevindingen op het gebied van kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten, komen uit het voorliggende rapport enkele risico's naar voren die bij een eventuele toetreding tot HSC expliciet meegewogen dienen te worden in de besluitvorming. Deze risico's hebben betrekking op strategische positionering, financiële onzekerheid, governance, implementatie en organisatorische consequenties.

Toetreding tot HSC betekent dat GGD GZ voor een substantieel deel van haar bedrijfsvoering afhankelijk wordt van een samenwerkingsverband waarin besluiten op basis van unanimiteit worden genomen. Dit beperkt de mate van autonome sturing op tempo, prioriteiten en ontwikkelrichting. Indien de strategische koers van GGD GZ in de toekomst afwijkt van die van de andere deelnemers, kan dit spanning opleveren binnen de samenwerking en mogelijk leiden tot vertraging in besluitvorming of het niet kunnen realiseren van eigen ambities.

Daarnaast is sprake van financieel onderhandelingsrisico. De uiteindelijke bijdrage van GGD GZ aan HSC wordt vastgesteld op basis van verdeelsleutels en bestuurlijke onderhandelingen. De in dit rapport opgenomen bandbreedte betreft een inschatting. Uit de gevoerde gesprekken blijkt de verwachting dat de huidige deelnemers uitsluitend zullen instemmen met toetreding wanneer dit voor hen financieel voordelig is. Daarmee bestaat het risico dat de uiteindelijke kosten aan de bovenkant van de bandbreedte uitkomen, waardoor het financiële voordeel ten opzichte van het volledig zelf organiseren van de bedrijfsvoering beperkt of afwezig is.

Ook vraagt effectieve deelname aan HSC om stevige vertegenwoordiging in het PFO en de stuurgroep. Indien GGD GZ geen vergelijkbare rol (zoals een concerncontroller) positioneert of onvoldoende mandaat organiseert bij haar vertegenwoordiging, kan dit leiden tot een minder sterke invloed op besluitvorming en verminderde slagkracht binnen de samenwerking.

Een toetredingstraject brengt bovendien implementatie- en transitierisico's met zich mee. Het traject vergt tijd, capaciteit en projectmatige aansturing. Eerdere toetredingen hebben meerdere jaren in beslag genomen.

Ten slotte is er een risico op beperkte innovatiekracht. Binnen de huidige begroting van HSC is geen expliciet innovatiebudget opgenomen. Hoewel er een visie- en doorontwikkeltraject loopt, kan het ontbreken van structurele innovatiecapaciteit ertoe leiden dat vernieuwing minder snel of minder organisatie-specifiek plaatsvindt dan wanneer GGD GZ dit zelfstandig zou organiseren.

De genoemde risico's zijn beheersbaar, mits zij vooraf expliciet worden onderkend en vertaald naar duidelijke interne kaders, financiële randvoorwaarden, mandaatinrichting en een realistische planning van het vervolgproces.

3.7 Conclusie en afweging

De vraag van dit haalbaarheidsonderzoek stelt: 'In welke mate is het haalbaar een gedeelte van de ondersteunende diensten (bedrijfsvoering) van de GGD GZ onder te brengen bij HSC.' Deze vraag volgt uit de GGD GZ bedrijfsvoering visie wanneer deze stelt dat samenwerking wenselijk is op operationeel gebied, en niet op tactisch of strategisch gebied.

Vanuit de bevindingen rondom de pijlers kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten blijkt dat een eventuele toetreding tot HSC door GGD GZ haalbaar is op het gebied van kwaliteit, kwetsbaarheid en kansen. HSC heeft aantoonbaar ervaring met samenwerking op het gebied van (operationele) bedrijfsvoering en deze samenwerking is de afgelopen jaren doorontwikkeld tot een verband dat goed functioneert. Op het gebied van kosten is de haalbaarheid discutabel, daar de bandbreedte tussen de €0,4 miljoen duurder of €0,3 miljoen goedkoper is vergeleken met het volledig zelf organiseren van de bedrijfsvoeringsorganisatie. Tegelijkertijd garandeert dit kostenplaatje een gedegen kwaliteit. Ook blijft het belangrijk te beseffen dat de uiteindelijke kosten sterk afhankelijk zijn van de te voeren gesprekken in het PFO en de stuurgroep. Uit de gevoerde interviews ten behoeve van dit onderzoek is de sterke verwachting dat de huidige deelnemers van HSC enkel akkoord zullen gaan met toetreding van de GGD GZ bij een voor hen financieel voordeel. Dit betekent een grotere kans op een uiteindelijk financieel plaatje in het duurste spectrum van de bandbreedte.

Er is daarnaast sprake van een te maken afweging; wil de GGD GZ vanuit samenwerking met de VRGZ direct doorgaan naar samenwerking met HSC, óf is het verstandiger eerst zelf de lijnen van de best passende bedrijfsvoeringsorganisatie te bepalen voor er een samenwerking wordt gezocht.

4 Advies

SQALE adviseert de GGD GZ om in de eerste plaats te concretiseren wat haar strategische visie op bedrijfsvoering is, en welke eisen en inrichtingsprincipes daarbij horen, alvorens zij een samenwerking of contractafspraken aan gaat.

Wanneer de GGD GZ op basis van deze visie, de voorliggende rapportage en het advies in de rapportage 'Haalbaarheid samenwerking bedrijfsvoering GGD GZ' de intentiekeuze maakt toe te willen treden tot HSC betekent dit dat zij ten eerste de stuurgroep HSC om een akkoord vraagt op deze toetreding. Bij akkoord kan de GGD GZ de definitieve kosten wegen wanneer deze duidelijk worden uit de businesscase die HSC zal opstellen. Vervolgens kan de GGD GZ haar intentiebesluit al dan niet definitief maken op basis van deze kosten.

4.1 Aandachtspunten en voorwaarden

Over het geheel genomen zijn er nog enkele aandachtspunten en voorwaarden bij het voorliggende rapport, die in acht moeten worden genomen bij een vervolg.

- Het draagvlak voor een eventuele samenwerking met HSC begint bij het uitdragen van deze stap vanuit de directie en het management.
- De bedragen in deze rapportage zijn inschattingen, exclusief inflatiekosten. De concrete doorrekeningen (impact analyse/businesscase) door HSC start wanneer de stuurgroep een unaniem besluit neemt over de mogelijkheid tot toetreding van de GGD GZ.
- De eigen interne bedrijfsvoering van de GGD GZ dient naadloos aan te sluiten op de externe bedrijfsvoering bij HSC. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de systeemkeuzes.
- De basis voor de benodigde solidariteit binnen de samenwerking begint met het investeren in onderlinge relaties, zowel in de stuurgroep als in het PFO.
- In het PFO nemen nu allemaal concerncontrollers deel. De GGD GZ is tot op heden voornemens geen concerncontroller aan te stellen in een eigen bedrijfsvoeringsorganisatie. Hoewel er in principe ook een andere rol aan het PFO mag deelnemen) komt het spreken van dezelfde taal door de portefeuillehouders de samenwerking ten goede. Ook is het belangrijk dat de portefeuillehouder voldoende mandaat heeft in de eigen organisatie.
- SQALE adviseert in de hoofd rapportage om eerst een eigen bedrijfsvoeringsbasis te organiseren. Toetreden tot HSC zal consequenties hebben voor deze eigen bedrijfsvoeringsbasis die leiden tot incidentele kosten zoals harmoniseringskosten of personele consequenties.
- De mogelijkheid om personeel over te laten stappen naar HSC bij een eventuele toetreding moet blijken vanuit de impactanalyse die HSC zal doen, waarin zij onderzoekt in hoeverre zij moet groeien in fte omvang om de extra werkzaamheden voor GGD GZ uit te kunnen voeren.
- HSC zal niet oneindig uitbreiden in haar samenwerkingen en omvang.

Bronvermelding

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

Documentatie	Interviews
Overeenkomst kosten voor gemene rekening	Businesscontroller HSC S. Hemelaar
Dienstverleningsafspraken HSC	Portefeuillehouder GGD NOG R. Schwebke Directeur GGD HvB T. Claassen Portefeuillehouder HvB J. Damen

Algemeen bestuur

Vergadering	16 april 2026
Agendapunt	5
Onderwerp	Opbrengst project 'Versterken samenspel gemeenten – GGD'

Korte samenvatting onderwerp:

Gemeente Nijmegen heeft in 2023 het initiatief genomen voor het project om het samenspel tussen de gemeenten als opdrachtgever en de GGD als opdrachtnemer te verbeteren. Bij de gemeenten en GGD is input opgehaald ten behoeve van een probleemanalyse. Na een verkennende fase is in het eerste kwartaal van 2024 een plan van aanpak opgesteld. Dit was de start van de uitvoering van het project. Het project is opgedeeld in meerdere projectfasen. Na twee projectfasen is in mei 2025 een tussentijdse evaluatie opgesteld. Op basis hiervan heeft de GGD besloten om het project tot eind 2025 voort te zetten om nog een aantal zaken in het samenspel te verbeteren en af te ronden. De tussentijdse evaluatie is ook gedeeld met de gemeenten. Inmiddels is ook de derde en laatste projectfase afgerond. Bijgevoegd is - ter kennisname - het eindverslag over de resultaten van het project.

Ter vergadering geven de projectleider (R. Kokshoorn) en de voorzitter van de ambtelijke begeleidingsgroep (J. Hendrix) een presentatie over de opbrengsten van het project 'Versterken samenspel gemeenten – GGD'.

Voorstel te beslissen:

1. Kennisnemen van de opbrengsten van het project 'Versterken samenspel gemeenten – GGD'.

Versterken samenspel gemeenten en GGD - Eindverslag en borging -

1. Inleiding

Gemeente Nijmegen heeft in 2023 het initiatief genomen voor het project om het samenspel tussen de gemeenten als opdrachtgever en de GGD als opdrachtnemer te verbeteren. Bij de gemeenten en GGD is input opgehaald ten behoeve van een probleemanalyse. Na een verkennende fase is in het eerste kwartaal van 2024 een plan van aanpak opgesteld. Dit was de start van de uitvoering van het project.

Het project is opgedeeld in meerdere projectfasen. Na twee projectfasen is in mei 2025 een tussentijdse evaluatie opgesteld. Op basis hiervan heeft de GGD besloten om het project tot eind 2025 voort te zetten om nog een aantal zaken in het samenspel te verbeteren en af te ronden. De tussentijdse evaluatie is ook gedeeld met de gemeenten.

Inmiddels is ook de derde en laatste projectfase (nagenoeg) afgerond. Deze notitie is bedoeld als eindverslag over de resultaten van het project.

2. Doelstellingen en verwachte resultaten van het project

In het plan van aanpak is de volgende doelstelling voor het project Versterken samenspel gemeenten en GGD beschreven:

Gedurende het project gaan gemeenten en GGD gefaseerd werken aan de volgende verbeterkansen:

- *Betere opdrachtverlening en betere (scherpere) opdrachten*
- *Verduidelijking t.a.v. rollen, rolverdelingen, processen*
- *Passende kernwaarden waarlangs we samenwerken (gedrag)*

om uiteindelijk tot effectiever totstandkoming van de besluitvorming te kunnen komen aan de bestuurlijke tafels.

De verwachte concrete resultaten aan het einde van het totale project zijn als volgt geformuleerd:

- A. Concrete verbetervoorstellen voor de punten uit de probleemanalyse (bijlage 1);*
- B. Gemeenten en GGD nemen elkaar tijdig mee bij voorstellen, uitzettingen en bezuinigingen (via de reguliere planning- en controlcyclus);*
- C. Voorstellen van de GGD worden beter onderbouwd;*
- D. Er is wederzijds meer duidelijkheid en begrip over processen van samenwerking, op alle onderdelen (gemeenten onderling, samenspel opdrachtgever(s) – opdrachtnemer, en binnen de GGD)*

3. Resultaten tot nu toe

Het project is opgebouwd in meerdere fases, met in elke fase een duidelijke focus op een aantal op te pakken knelpunten en kansen uit de probleemanalyse. We hebben gekozen voor een stapsgewijze aanpak, waarbij na elke fase wordt bekeken wat daarna weer de meest zinvolle vervolgstap is.

Resultaten projectfase 1 (periode april-oktober 2024)

1. Agendacommissie voor het RAO GGD

Met ingang van oktober 2024 is er een agendacommissie voor het Regionale Ambtenaren Overleg (RAO) GGD ingesteld. De agendacommissie wordt gevormd door drie RAO-leden als vertegenwoordiging van de gemeenten van Rijk van Nijmegen, Nijmegen stad en Rivierenland en de directiesecretaris namens de GGD. De RAO leden van de agendacommissie zijn ervoor verantwoordelijk dat alle gemeenten van hun eigen regio actief worden meegenomen en geïnformeerd. Daarnaast wordt per regio een vervangend RAO-lid aangewezen.

De taken van de agendacommissie zijn:

- Bepalen agenda RAO GGD;
- Meedenken over de agenda van het Algemeen Bestuur (AB) van de GGD;
- Verzorgen van een globale agendadoorkijk aan het begin van elk jaar voor het komende kalenderjaar;
- Zicht hebben/krijgen op (strategisch) lange termijn agenda.
- Evalueren van de verbetervoorstellen van het project en de samenwerking tussen GGD en gemeenten in RAO GGD.

Wat is het effect hiervan?

- Meer gezamenlijkheid tussen gemeenten en GGD bij de (voorbereiding van) beleidsbepalende processen en agendering RAO en AB GGD.
- Meer gezamenlijkheid tussen gemeenten in opdrachtgeverschap aan GGD.
- Meer ruimte voor gemeenten om te toetsen of ontwikkelingen en wensen passen binnen de inhoudelijke en financiële kaders en hierover in overleg treden.
- Aan de voorkant meer draagvlak creëren voor voorstellen van de GGD.
- Hogere kwaliteit en meer efficiëntie van de advisering aan de AB-leden.

2. Verbeteren opdrachtgeverschap Veilig Thuis

Er is opnieuw invulling gegeven aan de samenwerking tussen Veilig Thuis en de gemeenten. In het verleden werden de ambtelijke meet-ups voor de aanpak Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (HGKM) ook gebruikt voor zaken die horen bij het opdrachtgeverschap van gemeenten aan Veilig Thuis. Dat is uit elkaar gehaald. De bestaande ambtelijke meet-ups worden alleen gebruikt voor de inhoudelijke samenwerking tussen gemeenten en de ketenpartners voor de aanpak HGKM. Daarnaast is er een nieuwe werkgroep in het leven geroepen met een afvaardiging vanuit de gemeenten in Gelderland-Zuid en Veilig Thuis om te zorgen voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze is in plaats van het periodiek overleg met alleen gemeente Nijmegen gekomen. De werkgroepleden worden uitgenodigd bij het RAO wanneer dit relevant is.

Wat is het effect hiervan?

- Meer inhoudelijke verdieping op het thema Veilig Thuis tussen het RAO GGD, de inhoudelijke (beleids)medewerkers van gemeenten en de GGD.
- Meer duidelijkheid in de doelen van de diverse gremia door het samenspel opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap te splitsen van de inhoudelijke aanpak HGKM.
- Meer slagkracht door een intensievere samenwerking.

3. Meer ruimte in vergaderplanning DB – RAO – AB GGD en eerder delen conceptagenda AB GGD

Met ingang van 2025 is, waar mogelijk, meer ruimte gecreëerd in de vergaderplanning van het Dagelijks Bestuur (DB), RAO en AB van de GGD. Het betreft de eerste, derde en vierde vergadercyclus van het jaar. In de tweede vergadercyclus kon niet meer ruimte gemaakt worden vanwege de termijn om een zienswijze op de begroting in te dienen.

Daarnaast wordt de conceptagenda van het AB GGD (dus nog niet de onderliggende stukken) met ingang van juli 2024 eerder gedeeld met de RAO leden. Dit gebeurt direct na vaststelling in het DB GGD (onder embargo).

Wat is het effect hiervan?

- De RAO leden hebben meer ruimte om het RAO goed voor te bereiden en intern voor te bespreken.
- De extra voorbereidingstijd zorgt ervoor dat de adviezen aan de bestuurders goed kunnen worden afgestemd en kwalitatief beter zijn, zodat veel onduidelijkheden, die eerder tijdens AB-vergaderingen naar voren kwamen, in de voorbereiding weggenomen kunnen worden.

4. Adoptievoorstellen voor de advisering aan AB-leden

De projectgroep heeft een verbetervoorstel uitgewerkt dat RAO-leden meer gaan samenwerken bij het opstellen van de adviezen aan de bestuurders ter voorbereiding op de vergaderingen van het AB GGD en bij conceptzienswijzen op de kaderbrief, de jaarrekening en de begroting.

Eén (of enkele) van de RAO-leden maken een regionale opzet van een advies of zienswijze. In de gezamenlijke digitale teams-omgeving wordt dit concept gedeeld. Tevens worden daarna alle annotaties en zienswijzen met elkaar gedeeld zodra deze gereed zijn. Bij de begrotingscyclus en andere belangrijke dossier is apart vooroverleg om de gedeelde standpunten te bespreken en om te weten van elkaar welke gemeenten hiervan willen/moeten afwijken.

De doorontwikkeling naar het uitwerken en afstemmen van een regionale voorzet voor adviezen en zienswijze was een van de actiepunten voor projectfase 3.

Wat is het effect hiervan?

- Bestuurders weten tijdig van elkaar waar overeenstemming te vinden is. De rol van gezamenlijk opdrachtgever kan beter worden ingevuld.
- Meer gezamenlijkheid in opdrachtgeverschap aan GGD realiseert een prettiger en meer voorspelbare bestuurlijke samenwerking met de GGD.
- Meer samenhang tussen het functioneren van het DB, AB en het regionaal ambtelijk overleg.
- Het is efficiënter wanneer een regionaal gedragen advies wordt geschreven door één (of enkele) RAO leden, wat als basis kan dienen voor alle individuele adviezen.
- Een toename in de kwaliteit, draagvlak en betere regionale afstemming van de adviezen aan de AB leden.
- De 'couleur locale' wordt steviger en meer zichtbaar.
- Een betere regionale afstemming van de zienswijzen op de kaderbrieven, jaarrekeningen en begrotingen, waardoor de GGD eerder weet welke financiële voorstellen door de opdrachtgever als wenselijk, haalbaar en uitvoerbaar beoordeeld worden.

5. Werksessie met managers, financials en projectgroep

Op 17 december 2024 heeft een werksessie plaatsgevonden met de bij het project betrokken managers van gemeenten en GGD, een aantal financials van gemeenten en GGD en de projectgroep. Concreet is er gesproken over:

- Het brede speelveld rondom de taken van de GGD, de verschillende rollen en de kernwaarden voor samenwerking.
- Het actuele proces van de kaderbrief, begroting en bezuinigingen voor 2026. Er zijn procesafspraken gemaakt voor de voorbereiding van de concept begroting voor 2026.

Wat is het effect hiervan?

- In brede samenstelling duidelijkheid creëren over elkaars rollen en verwachtingen ten aanzien van het samenspel tussen gemeenten en GGD.
- Inzicht geven in en begrip creëren voor elkaars speelveld.
- Het naar elkaar toe uitspreken welke kernwaarden voor samenwerken we belangrijk vinden.
- Een impuls geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.

Resultaten projectfase 2 (periode november 2024 - juni 2025)

6. Verbetering proces begroting GGD

De voorbereiding van de concept begroting is een proces in de reguliere lijn van de GGD en de gemeenten. In 2026 zijn er extra afstemmingsmomenten toegevoegd aan het proces, omdat de gemeenten aan de GGD hadden gevraagd om bezuinigingsvoorstellen uit te werken. Vanuit het project Versterken samenspel gemeenten en GGD is meegekeken gedurende dit proces en geëvalueerd. Zowel de gemeenten als de GGD zijn positief over de resultaten. Er is afgesproken dat er extra afstemmingsmomenten in het begrotingsproces worden ingepland op het moment dat er onderwerpen of ontwikkelingen zijn die daarom vragen. Voor de begroting 2027 is dat bijvoorbeeld het thema 'splitsen bedrijfsvoering VRGZ en GGD'.

Wat is het effect hiervan?

- Meer gezamenlijkheid in het voorbereidingsproces van de begroting GGD.
- Meer draagvlak voor begrotings- en bezuinigingsvoorstellen.
- Effectieve totstandkoming van de besluitvorming.
- Uitvoering geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.

7. Verbinding met het bestuurlijke project 'Samenwerking DB-AB GGD' (Basculegroep)

Parallel aan het ambtelijke project Versterken samenspel gemeenten en GGD liep het bestuurlijke traject 'Samenwerking DB-AB GGD' onder begeleiding van de Basculegroep. De Basculegroep heeft interviews gehouden met de bestuursleden en heeft de opgehaalde beelden over de samenwerking eind 2024 gepresenteerd in het DB en AB GGD. Veel van de bevindingen van het ambtelijk en bestuurlijk samenspel liggen in elkaars verlengde en vullen elkaar aan. Het AB GGD heeft daarom besloten om het traject Samenwerking DB-AB te koppelen aan het ambtelijke project Versterken samenspel gemeenten en GGD. De Basculegroep heeft een overdracht verzorgd van de opgedane kennis en aanbevelingen. De projectgroep en de ambtelijke begeleidingsgroep van het project 'Versterken samenspel gemeenten en GGD' hebben vervolgens aangegeven met welke van de verbeterpunten zij al aan de slag zijn en welke nog kunnen worden opgepakt in projectfase 3. Het belangrijkste verbeterpunt voor projectfase 3 is het maken van een inwerkprogramma (onboarding) voor bestuurders en ambtenaren. Daarnaast zijn er ook verbeterpunten die het bestuur zelf dient op te pakken, zoals verbeterpunten over de vergaderingen van het DB en AB GGD.

Wat is het effect hiervan?

- Het op elkaar laten aansluiten van het bestuurlijke en ambtelijke traject ter versterking van het samenspel.
- Meer bestuurlijk eigenaarschap.
- Meer gezamenlijkheid in opdrachtgeverschap aan GGD.
- Effectieve totstandkoming van de besluitvorming.
- Uitvoering geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.

8. Vervolg werksessie met managers, financials en projectgroep

Tijdens de werksessie met managers, financials en de projectgroep op 17 december 2024 is afgesproken om een vervolg werksessie te organiseren in 2025. Deze heeft plaatsgevonden op 17 juni 2025. De onderwerpen die aan de orde zijn geweest zijn:

- Evaluatie van het begrotingsproces 2026 en het maken van een doorkijk naar het proces voor de kaderbrief en begroting 2027.
- Welke elementen moeten terugkomen in een onboarding programma voor bestuurders en ambtenaren?

Wat is het effect hiervan?

- In brede samenstelling duidelijkheid creëren over elkaars rollen en verwachtingen ten aanzien van het samenspel tussen gemeenten en GGD.
- Inzicht geven in en begrip creëren voor elkaars speelveld.
- Het naar elkaar toe uitspreken welke kernwaarden voor samenwerken we belangrijk vinden.
- Een impuls geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.
- Input verzamelen voor het onboarding programma.

Resultaten projectfase 3 (periode juli-december 2025)

9. Efficiënter organiseren van overleggen tussen gemeenten en GGD

De GGD heeft tijdens projectfase 2 een eerste inventarisatie gemaakt van de overleggen die er zijn tussen de verschillende afdelingen van de GGD en de gemeenten. Het beeld is dat er grote verschillen bestaan tussen de afdelingen/teams. De GGD heeft onderzocht hoe de beleidsoverleggen efficiënter kunnen worden georganiseerd per afdeling, maar ook afdeling overstijgend per thema. Het uitgangspunt is: Regionaal waar mogelijk, lokaal waar nodig.

Deze opdracht heeft ervoor gezorgd dat er uitwisseling is geweest tussen de afdelingen van de GGD over de manier van samenwerken zowel intern als extern. Elke afdeling heeft bewust stilgestaan bij de vraag of de overleggen efficiënter kunnen worden georganiseerd. Opvallend is dat de verbetermaatregelen, die reeds in gang zijn gezet, vooral betrekking hebben op de individuele afdelingen. Deze opdracht wordt ingewikkelder als het gaat over de samenwerking op thema's die de afdelingen overstijgen. Daar liggen dan ook de grootste kansen ter verbetering, die zowel aan de kant van de GGD als aan de kant van de gemeenten efficiencyvoordeel kunnen opleveren.

Wat is het effect hiervan?

- Meer integrale opdrachten en dienstverlening per gemeente.
- Meer samenhang tussen de verschillende onderwerpen. De overleggen krijgen daardoor een meer overstijgende en strategische invulling en een groter bereik.
- Meer efficiëntie in het proces van begroting en verantwoording.
- Meer afstemming en samenwerking tussen gemeenten in het opdrachtgeverschap aan de GGD.
- Eenduidigheid vanuit de GGD naar externe partners.

10. Onboarding programma voor bestuurders en ambtenaren GGD

Een van de verbetervoorstellen vanuit het ontwikkeltraject van de Bascule groep was om een onboarding programma (verder) te ontwikkelen voor de bestuurders en ook de ambtenaren (voor de ambtenaren is momenteel geen onboarding programma beschikbaar), wetende dat de volgende gemeenteraadsverkiezingen eraan komen in maart 2026. En om het onboarding proces in de structuur te zetten om het potentieel aan kwaliteit beter te benutten. Dit verbetervoorstel is vervolgens opgepakt door de projectgroep.

Op basis van dit advies en de inventarisatie van de huidige situatie heeft de projectgroep een plan van aanpak gemaakt waar al deze onderdelen in terug komen voor zowel bestuursleden als ambtenaren. Deze bestaat uit 2 onderdelen:

1. Online onboarding: Op de website van de GGD is een openbare plek beschikbaar gesteld waarop alle informatie te vinden is. De projectgroep is op dit moment, in samenwerking met de communicatieadviseur van de GGD, bezig om de pagina 'Samenwerken aan gezondheid' te vullen. Alle onboarding informatie voor bestuurders, RAO ambtenaren (en ook raadsleden) is hier te vinden. Er zullen verschillende filmpjes worden opgenomen, deze staan in Q1 2026 op de rol. Moniek Pieters en Cilia Daemen zullen de aftrap doen in een gezamenlijk filmpje waarin ze iets vertellen over het belang van gezondheidspreventie en over de samenwerking tussen de gemeenten en de GGD.
2. Een introductiebijeenkomst voor bestuurders en ambtenaren na de gemeenteraadsverkiezingen. De nieuwe online onboarding informatie zal daarvoor worden gebruikt. Bij deze bijeenkomst zullen de bestuurders de gelegenheid krijgen om ook hun ambtenaar mee te nemen.

z

Wat is het effect hiervan?

- Meer kennis over 'Samenwerken aan gezondheid' in onze regio zodat men zich welkom voelt en effectief kan bijdragen.
- Soepelere start, hogere betrokkenheid en tevredenheid.
- Meer kennis en uitleg over samenhang tussen de verschillende onderwerpen
- Duidelijke plek online waar alle informatie te vinden is

4. Conclusie

De verbetervoorstellen hebben een positieve bijdrage geleverd aan de doelstellingen van het project. Het samenspel rondom de onderwerpen van de GGD vindt plaats in een complex speelveld met veel verschillende perspectieven. Het proces van samenwerken aan dit project en de uitvoering van de verbetervoorstellen hebben geleid tot meer duidelijkheid en wederzijds begrip over de rollen en de processen van samenwerking. Meerdere acties dragen bij aan de verbetering van de (gezamenlijke) opdrachtverlening van de gemeenten aan de GGD.

Het samenwerken volgens passende en gezamenlijke kernwaarden loopt door alle acties heen. De belangrijkste zijn: Inwonerperspectief centraal, samenwerken vanuit vertrouwen en wederkerigheid en in contact zijn met elkaar. Dit gaat over de onderlinge verbondenheid in het samenspel: houding, gedrag, verwachtingen en open communicatie. Hierin zijn mooie stappen gemaakt, die bijdragen aan het vertrouwen in elkaar. Het gezamenlijk leervermogen is daardoor toegenomen. Het helpt om daarbij het gezamenlijke belang voor ogen te hebben, namelijk de dienstverlening aan de inwoners van Gelderland-Zuid. Dit aspect van het samenspel zien we ook terug in de adviezen van de Basculegroep in het bestuurlijke traject 'Samenwerking DB-AB GGD' en verdient ook na het project blijvend aandacht.

5. Borging

Ter afsluiting van het project heeft (een vertegenwoordiging van) de projectgroep een rondje gemaakt langs de managersoverleggen en kring gemeentesecretarissen in beide subregio's en het RAO GGD. De resultaten van het project zijn gepresenteerd en er is gesproken over de borging van de resultaten. De conclusie is dat we per 2026 kunnen afschalen van het project naar de lijn. Daarbij is het belangrijk dat we de structureel aandacht houden voor de onderlinge verbondenheid en het gezamenlijke leervermogen.

Dat willen we als volgt organiseren:

1. Evaluatie van de samenwerking vindt plaats in de reguliere overleggen in de lijn, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Dat doen we door dit onderwerp te agenderen in reguliere overleggen en door elkaar rechtstreeks feedback te geven.
2. Structureel een à twee keer per jaar een regionaal managersoverleg specifiek over de vraag 'Hoe gaat de samenwerking?'. Daarnaast kan er incidenteel worden geëscaleerd naar dit managersoverleg als er urgentie is. Het managersoverleg bestaat uit een afvaardiging van gemeenten en GGD:
 - o Manager gemeente Nijmegen
 - o Manager Rivierenland
 - o Manager Rijk van Nijmegen
 - o Gedelegeerd MT lid van de GGD dat het versterken van het samenspel in portefeuille heeft.

De GGD wil het initiatief nemen om een eerste managersoverleg te plannen. Daarna kunnen de managers afspreken wie hiervoor verantwoordelijk is voor het vervolg.

3. Een structureel regionaal overleg (2 keer per jaar) met (een vertegenwoordiging van) gemeentesecretarissen, waarbij de DPG van de GGD aansluit. Dit overleg is voor het afstemmen/bijpraten over grote onderwerpen of ontwikkelingen. Daarnaast kan er incidenteel worden geëscaleerd naar dit overleg als er urgentie is.

In het eerste kwartaal van 2026 worden de resultaten van het project en dit voorstel voor borging nog voorgelegd aan het MT van de GGD, het managersoverleg en de ambtelijke begeleidingsgroep van het project en het DB en AB van de GGD.

Tot slot is de GGD bezig met een organisatieontwikkeling om als organisatie professioneler, sterker en veerkrachtiger te worden. We willen nog beter samenwerken, meer verantwoordelijkheid nemen en richting geven aan waar we naartoe willen, samen met de gemeenten en herkenbaar als één GGD. Door als GGD meer consistent en voorspelbaar te worden, wordt ook het samenspel tussen de GGD en de gemeenten versterkt.

Bijlage 1 Probleemanalyse

Hieronder volgt de gemaakte ambtelijke probleemanalyse (genoemde knelpunten/ verbeterkansen) langs een viertal kopjes.

1. Gezamenlijke sturing

- Een gezamenlijke agenda met maatschappelijke opgaven ontbreekt. Deze helpt om prioriteiten te stellen en integrale afwegingen te maken. De meerjarenstrategie is hiervoor niet voldoende.
- Gemeenten stemmen onderling te weinig af in de opdrachtverlening aan de GGD. Het is wenselijk dat gemeenten aan de voorkant meer onderling en met de GGD afstemmen over de opdrachtverlening aan de GGD (collectief opdrachtgeverschap). Dit vraagt om een meer proactieve houding en meer tijd.
- Gemeenten en GGD moeten beter toetsen of een opdracht passend, haalbaar en acceptabel is. Een project of nieuwe taak start met het formuleren en accepteren van een opdracht. Dit zorgt ervoor dat de wederzijdse verwachtingen over doelstellingen en reikwijdte helder zijn en onduidelijkheden in een later stadium worden voorkomen.
- De GGD neemt bij voorkeur regionale opdrachten aan omdat deze het beste passen bij de basisdienstverlening en bedrijfsvoering van de GGD en daarmee het meest efficiënt en effectief zijn. Vanuit gemeenten heeft maatwerk vaak de voorkeur.

2. Samenspel gemeenten-GGD

- Er is onduidelijkheid over de rollen, verantwoordelijkheden, communicatie en escalatielijnen op verschillende niveaus (beleid-management-bestuurlijk).
- Wie bewaakt het systeem van samenwerken (ambtelijke capaciteit en inzet)?
- De diversiteit van de GGD (en gemeenten) maakt dit ingewikkeld. Mede daardoor komt er te veel discussie op de bestuurlijke tafel.
- Verschillende taken van de GGD vragen ander vormen van samenwerking, dit komt nu nog niet voldoende van de grond. Het samenspel voor projectmatige of ontwikkeltaken vraagt om een andere aanpak dan voor de basisdienstverlening van de GGD.
- Gemeenten en GGD nemen elkaar te weinig mee in wat ze doen, waarom ze dat doen en welke verwachtingen daarbij horen. Bij voorstellen van de GGD voor ontwikkelen is vaak onvoldoende beargumenteerd waar de wens tot ontwikkeling vandaan komt. Het gevoel heerst dat kritische vragen vanuit het RAO niet altijd gewaardeerd worden.
- Er ontbreekt strategische agendering vanuit het RAO om ontwikkelingen vroegtijdig strategisch te benaderen.

3. Samenspel gemeenten onderling

- Bestuurlijk-ambtelijk samenspel gebeurt in elke gemeente anders en maakt samenspel gemeentes onderling lastiger. Ook per regio verschilt de ambtelijke afstemming.
- Afspraken over mandaatverlening tussen gemeenten (bijvoorbeeld in subregio) worden onvoldoende gemaakt. Als je met mandaat van de subregio deelneemt aan een project moet je ook tijd krijgen om deze opdracht uit te voeren.
- De bijdrage van gemeenten aan de voorbereiding van adviezen aan het bestuur is onevenredig verdeeld.

4. Randvoorwaarden

- Een 'integraal' vraagstuk vraagt vroegtijdige ambtelijke agendering en verkenning. De tijd tussen RAO en AB is namelijk te kort om inhoudelijke collega's van andere beleidsterreinen te kunnen betrekken.
- De ambtelijke capaciteit om het opdrachtgeverschap goed vorm te geven, en ook inhoudelijk mee te denken, wordt als onvoldoende ervaren.

Algemeen bestuur

Vergadering	16 april 2026
Agendapunt	6
Onderwerp	Archiefverordening 2026

Korte samenvatting onderwerp:

Om aan wet- en regelgeving te voldoen heeft GGD Gelderland-Zuid de Archiefverordening geactualiseerd in samenwerking met de Archiefinspectie. In deze aangepaste Archiefverordening worden verantwoordelijkheden vastgelegd over de zorg die de GGD draagt voor de archiefbescheiden en documentaire verzamelingen, de aanwijzing en het beheer van de archiefbewaarplaats en het toezicht door de archivaris op het beheer van de archiefbescheiden.

De bijgevoegde Archiefverordening (2026) is op kleine punten aangepast en toegespitst op de huidige situatie van digitaal archief en de duurzame toegankelijkheid daarbij. Voorheen had de GGD zowel analoge als digitale archieven, waarbij de zorg voor beiden vastgelegd werd in het Besluit Informatiebeheer (2013). In de actuele situatie is er geen archiefruimte voor analogoog archief meer aanwezig binnen de GGD en vindt archiefvorming enkel digitaal plaats. In deze Archiefverordening 2026 wordt daarom voorgesorteerd op digitaal Archief- en Informatiebeheer en spelen de duurzame toegankelijkheidseisen een grotere rol in de aanloop naar de nieuwe Archiefwet (vermoedelijke ingangsdatum 1 januari 2027).

Voorstel te beslissen:

1. Vaststellen van de aangepaste Archiefverordening.

Archiefverordening 2026



Het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling GGD Gelderland-Zuid, bijeen in zijn vergadering van 16 april 2026;

Gelet op artikel 40 van de Archiefwet 1995 en artikel 34 van de Gemeenschappelijke Regeling GGD Gelderland-Zuid 2024;

Besluit vast te stellen de navolgende:

Verordening betreffende de zorg van het Dagelijks Bestuur voor de archiefbescheiden en de documentaire verzamelingen van GGD Gelderland-Zuid, de aanwijzing en het beheer van de archiefbewaarplaats en het toezicht door de archivaris op het beheer van de archiefbescheiden, voor zover deze niet zijn overgebracht naar de archiefbewaarplaats (Archiefverordening).

Hoofdstuk 1: Algemene bepalingen

Artikel 1

In deze verordening en de daarop berustende regels wordt verstaan onder:

- | | |
|-------------------------------|--|
| a. De wet | De Archiefwet 1995 |
| b. Het besluit | Het Archiefbesluit 1995 |
| c. De archiefregeling | De Archiefregeling |
| d. Archiefverordening | De in de artikelen 30, eerste lid, 32, tweede lid van de wet bedoelde verordening, die ter uitvoering van artikel 34 van de gemeenschappelijke regeling door het Algemeen Bestuur GGD Gelderland-Zuid is vastgesteld bij besluit van 12 maart 2026. |
| e. Informatie | De archiefbescheiden als bedoeld in artikel 1 onder c van de Archiefwet 1995, zijnde het geheel van op één of meer informatiedragers vastgelegde met elkaar samenhangende gegevens, die worden ontvangen of gecreëerd op grond van de taken en/of de werkprocessen van de GGD Gelderland-Zuid. |
| f. Documenten | Vastgelegde informatie of vastgelegd object dat als een eenheid kan worden behandeld. |
| g. Documentaire verzamelingen | Bescheiden, niet zijnde archiefbescheiden, die zijn bijeengebracht en die voor de kennis van de lokale of regionale geschiedenis van belang kunnen worden geacht. |
| h. Informatiebeheer | Het geheel aan maatregelen om de informatie in duurzame, geordende en toegankelijke staat te brengen en te bewaren gedurende de wettelijk bepaalde termijn, zodanig dat de authenticiteit ervan kan worden aangetoond en de informatie |

	volledig, actueel en betrouwbaar, in leesbare en interpreteerbare vorm, beschikbaar kan worden gesteld.
i. Beheerder(s)	Degenen die ingevolge artikel 4 van de verordening zijn belast met het beheer van de archiefbescheiden van GGD Gelderland-Zuid die (nog) niet naar de archiefbewaarplaats zijn overgebracht.
j. Beheereenheid	Een door het Dagelijks Bestuur als zodanig aan te wijzen organisatieonderdeel, belast met de documentaire informatievoorziening.
k. Informatiebestand	Informatie waarin een bepaalde fysieke of logische ordening gebracht is, of met een bestaand hulpmiddel gebracht kan worden.
l. Informatievoorziening	Het beheren, bewaren, ontsluiten en verstrekken van in de archiefbescheiden, documenten en documentatie van de gemeenschappelijke regeling vastgelegde gegevens, kennis en informatie.
m. Archivaris	De, overeenkomstig artikel 32 van de wet, benoemde beheerder van de aangewezen archiefbewaarplaats.

Hoofdstuk 2: De zorg van het Dagelijks Bestuur voor de archiefbescheiden

Artikel 2

Het Dagelijks Bestuur draagt zorg voor het vervaardigen, bewaren en, voor zover wettelijk bepaald, vernietigen van de archiefbescheiden zodanig dat de duurzaamheid, ordening en toegankelijkheid gedurende de wettelijk voorgeschreven bewaartermijn zijn gewaarborgd en de authenticiteit ervan kan worden aangetoond.

Artikel 3

Het Dagelijks Bestuur draagt zorg voor het aanwijzen van een archiefbewaarplaats bedoel in artikel 31 van de wet, en van de beheerder belast met het beheer van de archiefbescheiden van GGD Gelderland-Zuid die nog niet naar de archiefbewaarplaats zijn overgebracht.

Artikel 4

Het Dagelijks Bestuur draagt zorg voor het aanstellen van voldoende deskundig personeel voor de werkzaamheden verbonden aan het beheer van de archiefbescheiden en documentaire verzamelingen van GGD Gelderland-Zuid, ongeacht hun vorm.

Artikel 5

Het Dagelijks Bestuur draagt er zorg voor, dat jaarlijks op de begroting voldoende middelen worden geraamd ter bestrijding van de kosten die aan de zorg voor de archiefbescheiden zijn verbonden.

Artikel 6

Het Dagelijks Bestuur stelt voor het beheer van de archiefbescheiden van GGD Gelderland-Zuid regels vast.

Artikel 7

Het Dagelijks Bestuur bevordert, dat bij deelname door GGD Gelderland-Zuid in privaatrechtelijke rechtspersonen die overheidstaken uitvoeren, het beheer van de archiefbescheiden bij deze rechtspersonen zo veel mogelijk geschiedt overeenkomstig de bepalingen van de wet.

Artikel 8

Het Dagelijks Bestuur doet jaarlijks aan het Algemeen Bestuur verslag omtrent hetgeen zij heeft verricht ter uitvoering van artikel 40 juncto artikel 32 van de wet. Zij overlegt daarbij de verslagen die door de archivaris aan hen zijn uitgebracht in verband met het beheer van de archiefbewaarplaats en het toezicht op het beheer van de archiefbescheiden die niet zijn overgebracht naar de archiefbewaarplaats.

Hoofdstuk 3: Toezicht van de archivaris op het beheer van de archiefbescheiden, die niet zijn overgebracht naar de archiefbewaarplaats.

Artikel 9

De Archivaris is belast met het toezicht op het beheer van de archiefbescheiden die niet zijn overgebracht naar de archiefbewaarplaats, overeenkomstig de bepalingen van de wet en de ter uitvoering daarvan gegeven regels.

Artikel 10

De Archivaris is bevoegd, ter uitoefening van dit bij artikel 32, tweede lid, van de wet opgedragen toezicht, zich onder handhaving van diens verantwoordelijkheid te doen vervangen door een of meer ambtenaren die in het bezit zijn van een diploma archivistiek als bedoeld in artikel 22 van de wet.

Artikel 11

1. De beheerder verstrekt aan de archivaris of aan degene die namens die met het toezicht is belast, alle bescheiden en inlichtingen die voor een goede vervulling van diens taak noodzakelijk zijn, en verlenen de nodige medewerking om inzicht te verschaffen in de ordening en duurzame toegankelijkheid van de archiefbescheiden alsmede in de opzet en werking van hulpmiddelen en systemen waarin archiefbescheiden zijn opgenomen.
2. De archivaris en degenen die hen in de uitoefening van het toezicht vervangen of bijstaan, hebben met inachtneming van de voorschriften ten aanzien van de beveiliging van geheimen, toegang tot de archiefbescheiden die nog niet naar de archiefbewaarplaats zijn overgebracht en de ruimten waarin deze zich bevinden.

Artikel 12

De archivaris doet van diens bevindingen bij de uitoefening van het toezicht mededeling aan de beheerders, alsmede, indien die hiertoe aanleiding vindt, aan het Dagelijks Bestuur van de GGD Gelderland-Zuid. Die geeft daarbij aan welke voorzieningen naar diens mening in het belang van een goed beheer moeten worden getroffen.

Artikel 13

De beheerder doet aan de archivaris tijdig mededeling van tenminste het voornemen tot:

- a. Opheffing, samenvoeging of splitsing van een beheereenheid of overdracht van één of meer taken aan een andere beheereenheid, overheidsorgaan of rechtspersoon;

- b. Bouw, verbouwing, inrichting of verandering van inrichting en ingebruikneming van ruimten als archiefruimte;
- c. Verandering van de plaats van bewaring van niet naar de archiefbewaarplaats overgebrachte archiefbescheiden;
- d. Ontwerp, vervanging, aanschaf of invoering van een informatiesysteem;
- e. Voorgenomen conversie of migratie van documenten en informatiebestanden;
- f. Voorbereiding, invoering en wijziging van ordeningssystemen.

Artikel 14

De archivaris doet periodiek aan het Dagelijks Bestuur verslag betreffende de uitoefening van het toezicht.

Hoofdstuk 4: Slotbepalingen

Artikel 15

Met ingang van de datum van inwerkingtreding van deze verordening wordt ingetrokken de Archiefverordening van GGD Gelderland-Zuid (2013).

Artikel 16

Deze verordening treedt in werking op de eerste dag na bekendmaking.

Artikel 17

Deze verordening kan worden aangehaald als Archiefverordening GGD Gelderland-Zuid (2026).

Algemeen bestuur

Vergadering	16 april 2026
Agendapunt	7
Onderwerp	Stemgewicht Algemeen Bestuur 2026

Korte samenvatting onderwerp:

In de GR staat in artikel 11, Lid 5: "Het algemeen bestuur beslist bij meerderheid van stemmen. De besluiten worden genomen op basis van gewogen stemrecht, waarbij elke gemeente voor iedere 20.000 inwoners of gedeelte daarvan één stem heeft. Indien de stemmen staken, geeft de stem van de voorzitter de doorslag."

Lid 6: "Het stemgewicht voor elke gemeente wordt jaarlijks bepaald op basis van het inwonertal op 1 januari van het voorafgaande jaar zoals dit is opgenomen in de bevolkingsstatistiek van het Centraal Bureau voor de Statistiek."

Het voorgestelde stemgewicht 2026 op basis van de CBS-gegevens op 01-01-2025 is bijgevoegd. Het stemgewicht 2026 is niet gewijzigd t.o.v. het stemgewicht 2025.

Voorstel te beslissen:

1. Vaststellen van het stemgewicht Algemeen Bestuur 2026, conform bijlage.

Stemgewicht AB 2026

Gemeente	Inwoners*	Stemverdeling
Berg en Dal	35.558	2
Beuningen	26.749	2
Buren	27.978	2
Culemborg	30.281	2
Druten	19.748	1
Heumen	16.861	1
Maasdriel	26.289	2
Neder-Betuwe	25.781	2
Nijmegen	189.007	10
Tiel	42.575	3
West Betuwe	53.253	3
West Maas en Waal	20.594	2
Wijchen	41.836	3
Zaltbommel	30.412	2
Totalen	586.922	37

* Inwoners per 1-1-2025

Bron: CBS (voorlopige) Inwonersaantallen 01-01-2025 (d.d. 03-03-2025)