

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.

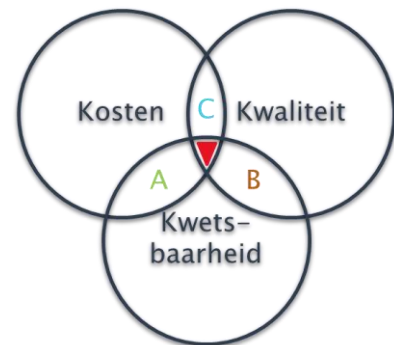
Uit het gevoerde onderzoek en de analyse blijkt dat samenwerking in principe haalbaar is met de betreffende GGD of met HSC. Samenwerking is op dit moment niet haalbaar of wenselijk met gemeentelijke organisaties, met andere gemeenschappelijke regelingen binnen de regio, met ICT RvN of met private partijen.

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 onderstrepen 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 bezien 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 (leeftijd)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 geeffectueerd. 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.

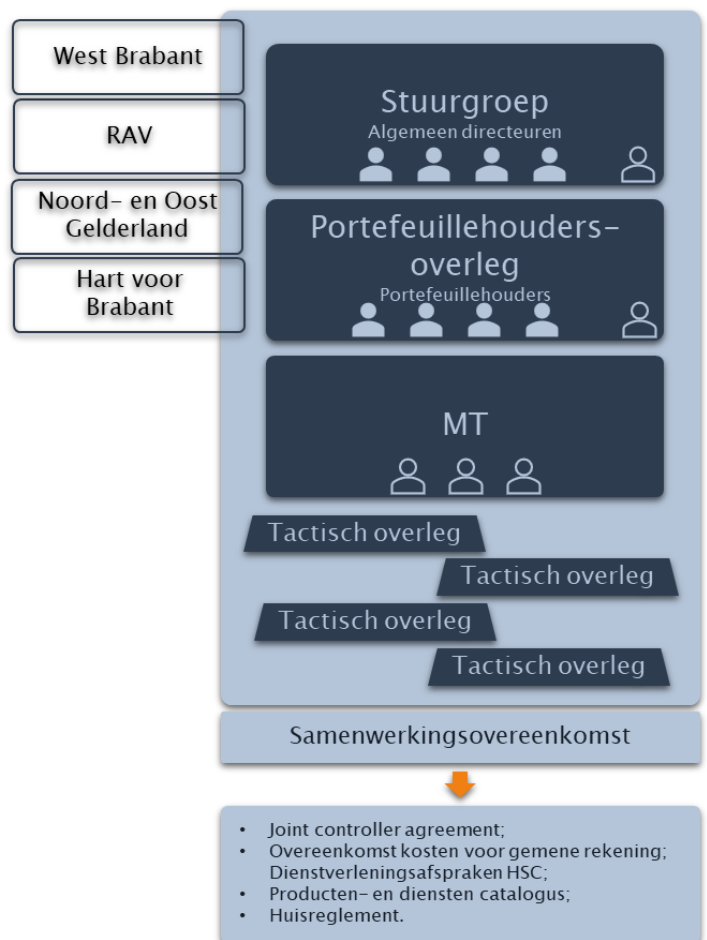
2.3.1 Stuurgroep

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.

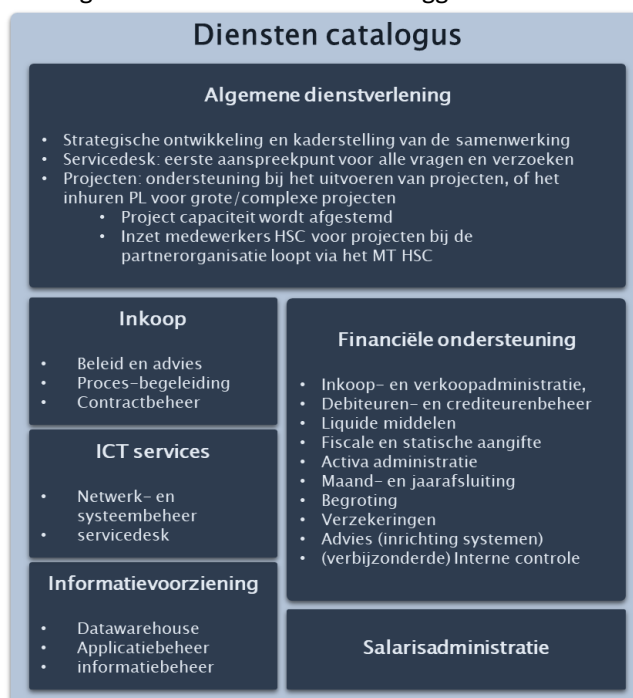
2.3.5 Tactisch overleggen

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 unanimititeit 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 unanimititeit 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 contractafpraak 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