

Inrichting Bedrijfsvoering organisatie GGD Gelderland-Zuid

tbv AB GGD Gelderland-Zuid 08/10/2026

1 Inleiding

In april 2026 heeft het Algemeen Bestuur (AB) van de GGD besloten om de huidige samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering tussen de GGD en de VRGZ te beëindigen per 31-12-2027 of zoveel eerder als vanuit bedrijfscontinuïteits-oogpunt verantwoord is. In het verlengde hiervan is de opdracht verleend om voor GGD Gelderland-Zuid (GGD GZ) een eigen bedrijfsvoering organisatie in te richten, waarbij gevraagd is om mogelijke samenwerking op bedrijfsvoering in beeld te brengen.

Deze notitie bevat de uitwerking van de nieuw op te zetten bedrijfsvoering organisatie voor de GGD. Allereerst worden bepalende factoren voor de inrichting beschreven. Vervolgens worden de samenwerkingsmogelijkheden in beeld gebracht. En tot slot wordt beschreven hoe GGD GZ de bedrijfsvoering wil inrichten.

De inhoud is besproken met de ambtenaren en financials van betrokken gemeenten en hun aanbevelingen zijn in deze notitie meegenomen.

2 Bepalende context

Er is een aantal bepalende factoren van invloed op de inrichting van bedrijfsvoering, die bovendien ook onderling met elkaar samenhangen. De ontvlechting van de gezamenlijke bedrijfsvoering met VRGZ speelt een belangrijke rol. Bij de inrichting moet rekening worden gehouden met deze factoren. Hieronder worden deze benoemd.

2.1 Eerst een stabiele basis

Het beëindigen van de samenwerking met de VRGZ op het gebied van bedrijfsvoering betekent dat de GGD een volledig nieuwe eigen bedrijfsvoering organisatie gaat inrichten.

Het inrichten van dit nieuwe bedrijfsonderdeel is een omvangrijke operatie. Het betekent het overnemen van de bedrijfsvoeringtaken vanuit de VRGZ en inbedden van dit nieuwe bedrijfsonderdeel in de GGD-organisatie. De kennis en expertise van de VRGZ-medewerkers is onmisbaar in het inrichten.

Het is noodzakelijk om eerst een stabiele en zelfstandig functionerende bedrijfsvoering basis in te richten. Pas wanneer deze basis operationeel is, kan worden beoordeeld welke kwetsbaarheden of ontwikkelvraagstukken bestaan. Ook een eventuele

samenwerking op het terrein van bedrijfsvoering met een partner/andere organisatie vraagt om een functionerende bedrijfsvoering organisatie.

2.2 Overname van medewerkers van VRGZ

Op dit moment is de ontvlechting van bedrijfsvoering VRGZ-GGD in volle gang. Overname van medewerkers van VRGZ ligt bij deze ontvlechting in de rede en is gewenst.

Juridisch gezien is er geen sprake van een overgang van onderneming, omdat het arbeidsrecht niet van toepassing is op de VRGZ. VRGZ en GGD hanteren bij de ontvlechting echter wel het uitgangspunt behoorlijk bestuur en goed werkgeverschap. Dat betekent dat de GGD de medewerkers van VRGZ overneemt met de richtlijnen van overgang van onderneming in ogenschouw nemende.

Bovendien is overname van een substantieel deel van de medewerkers van VRGZ noodzakelijk voor de continuïteit van bedrijfsvoering binnen de GGD na de ontvlechting, aangezien zij de processen kennen.

Deze overeenstemming draagt bij aan de kostenbeheersing van de frictiekosten.

2.3 Uitbesteden in deze fase niet haalbaar

Het AB heeft verzocht om samenwerkingsmogelijkheden op bedrijfsvoering in beeld te brengen om schaalvoordeel op kwaliteit en financiën te behalen. In paragraaf 3 wordt dit verder toegelicht.

Het is vooraf belangrijk om onderscheid te maken tussen het *uitbesteden* van (een deel van) de bedrijfsvoering of om een *samenwerking* aan te gaan op (een deel van de) van bedrijfsvoering.

- Samenwerking op (een gedeelte van) de bedrijfsvoeringstaken betekent één bedrijfsvoering die van twee of meerdere moederorganisaties is. De strategische visie van de moederorganisaties stuurt de keuzes die hierin worden gemaakt.
- Uitbesteden van (een deel van) de bedrijfsvoeringstaken betekent het aangaan van een klant-leverancier relatie. De klant (moederorganisatie) bepaalt welke diensten zij wil afnemen en op welke manier. De leverancier voert deze diensten uit en neemt daarbij de risico's over (wat veelal versleuteld is in de kosten).

Op dit moment is uitbesteden van (een gedeelte van) de bedrijfsvoeringstaken niet haalbaar. Medewerkers van VRGZ zullen de keuze om over te stappen naar de GGD (die momenteel voorligt) niet maken als hun functie op termijn uitbesteed wordt. Daardoor ontstaat risico op continuïteit voor zowel de ontvlechting als de inrichting van bedrijfsvoering binnen de GGD. (De GGD heeft deze 'bedrijfsvoering medewerkers' van de VRGZ hard nodig voor de inrichting en bemensing van de bedrijfsvoering organisatie binnen de GGD.) Daarnaast brengt het frictiekosten met zich mee. Ofwel in eerste instantie omdat medewerkers bij VRGZ blijven en daar boventallig worden. Ofwel in

tweede instantie bij de uitbesteding van taken, omdat de medewerkers die nu de overstap naar de GGD maken boventallig bij de GGD worden.

3 Samenwerkingsmogelijkheden bedrijfsvoering

De mogelijkheden voor samenwerking op bedrijfsvoering zijn door onderzoeksbureau SQALE in kaart gebracht. Er is een uitgebreide marktverkenning uitgevoerd naar potentiële samenwerkingspartners. De adviesrapportage die hiervoor is opgesteld is eerder met u gedeeld. De aanpak is als volgt geweest:

- Alle mogelijke partijen op het gebied van bedrijfsvoering zijn in beeld gebracht in een longlist. Deze longlist is beoordeeld op: kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid, werkbaarheid, mogelijke risico's en afstemming(skosten), strategische vergelijkbaarheid (eenzelfde strategische koers), geografische nabijheid en de mogelijkheid tot uitbesteden van meerdere taken om versnippering te voorkomen.
- Dit heeft geresulteerd in een shortlist met partijen met enige mate van haalbaarheid. Deze zijn diepgaander beoordeeld en geanalyseerd.
- Er zijn twee partijen overgebleven waarin de samenwerking kansrijk is bevonden, en waar uitgebreider onderzoek en analyse naar heeft plaatsgevonden:
 - o Het Servicecentrum (GGD Hart voor Brabant, GGD West-Brabant, GGD Noord- en Oost-Gelderland en de Regionale Ambulance Voorziening Brabant Midden-West-Noord). Nader te noemen HSC.
 - o GGD regio Utrecht (GGDrU).

Beide partijen staan open voor verdere verkenning van de samenwerking.

3.1 HSC

Aansluiting bij HSC betekent het uitbesteden van diensten van de backoffice bedrijfsvoering (o.a. servicedesk, netwerkbeheer, boekhouding, salarisadministratie). De adviesfuncties blijven bij de moederorganisatie, net als huisvesting, facilitair en communicatie.

De samenwerking is gebaseerd op het construct Kosten voor Gemene Rekening (KGR). Een dergelijke samenwerking aangaan dient (conform de GR) voor zienswijze aan gemeenteraden voorgelegd te worden en bestuurlijk goedgekeurd te worden. De verwachte doorlooptijd voor toetreding is een jaar tot anderhalf jaar.

Onderwerp	Analyse
Kosten	- Het maximale inzicht in deze fase is een bandbreedte tussen de 300k meer en 400k minder dan het beschikbare budget inclusief meerkosten (verwachting dat de kosten aan de hoge kant van de bandbreedte vallen).

	- Eenmalige kosten voor toetreding en structurele indirecte kosten voor <u>governance/samenwerking</u>.
Kwaliteit	- De deelnemende organisaties zijn tevreden over met name de uniformiteit, de NEN7510 certificering en Information Security Management System. - Kanttekening is dat men aansluit bij de (in)richting, keuzes en ontwikkelingssnelheid van HSC. - Een uitdaging zit in de scheidslijn tussen de werkzaamheden HSC en moederorganisatie (wat je knipt moet ook geplakt worden). - Schaalvoordelen zijn te verwachten in werving, kennisdeling en gezamenlijke <u>positionering richting landelijke gremia</u>.
Kwetsbaarheid	- Een pluspunt is de stabiele beschikbaarheid van functies (risico ligt bij HSC).

3.2 GGDrU

Samenwerken met GGD regio Utrecht betekent organiseren van een (gedeeltelijke) gezamenlijke bedrijfsvoering: samenwerking.

Deze kan zo smal of breed als wenselijk worden ingericht. Een gefaseerd groeipad hierin is mogelijk. In eerste instantie kunnen samenwerkmogelijkheden worden gezocht door gezamenlijk uit te voeren (bijvoorbeeld aanbestedingsprocedures) en samenwerken op bedrijfskritische functies. Uiteindelijk kan, wanneer dat voor beide partijen gewenst zou zijn, toegewerkt worden naar een (gedeeltelijk) gezamenlijke bedrijfsvoering. En alle mogelijkheden daartussen in.

Onderwerp	Analyse
Kosten	- Kostenbesparing is niet het primaire doel van samenwerking (kunnen zich op termijn wel voordoen). - Beperkte <u>governance/samenwerkingskosten</u>.
Kwaliteit	- Voordelen te verwachten op versterking positionering, reflecteren op koersbepalende vraagstukken, afstemming van beleid en werkwijzen (o.a. salarisadministratie, functioneel beheer, inkoop). - GGDrU heeft een efficiënt ingerichte bedrijfsvoering, met name o.g.v. HR en financiën. - Vanwege dezelfde landelijke kaders en publieke opdracht is naast voordeel op bedrijfsvoering ook voordeel op beleid en uitvoering in primaire processen denkbaar.
Kwetsbaarheid	- Versterken van functies die door slechts enkele personen worden vervuld is

	mogelijk (o.a. salarisadministratie, functionaris gegevensbescherming).
--	---

3.3 Conclusie

Beide partijen bieden voordelen op kwetsbaarheid en kwaliteit, niet direct op kosten. De huidige bedrijfsvoering is via VRGZ al efficiënt ingericht (6% voor ontvlechting en 7% na ontvlechting). Schaalvoordeel op financiën door samenwerking, met deze twee partijen uit de marktverkenning, is daarmee niet waarschijnlijk.

Een groot verschil tussen beide partijen is uitbesteden (HSC) versus samenwerken (GGDrU). Zoals benoemd in paragraaf 2 is uitbesteden in deze fase in relatie tot de ontvlechting niet haalbaar gezien de huidige context.

Daarnaast is uitbesteden naar HSC niet goedkoper dan zelf een bedrijfsvoering organisatie inrichten. Op kwetsbaarheid is HSC een sterke partner. Op kwaliteit wordt geen substantiële meerwaarde verwacht t.o.v. samenwerken met GGDrU. Het verlies aan invloed en het organiseren van de scheidslijn tussen de werkzaamheden HSC en moederorganisatie zijn daarbij belangrijke overwegingen.

Aanvullend op het inrichten van een stabiele zelfstandige bedrijfsvoeringbasis bij de GGD, wordt wel voordeel gezien in samenwerking op bedrijfsvoeringstaken met GGDrU. Ondanks dat de GGD GZ groot genoeg is voor een eigen bedrijfsvoering organisatie, en er geen directe kwetsbaarheid is - doordat er geen cruciale functie is, die slechts door één persoon wordt uitgevoerd - kan samenwerking met GGDrU kwetsbaarheid verminderen en de kwaliteit versterken.

Samenwerking met GGDrU geeft mogelijkheid tot een gefaseerd groeipad, wat gelijktijdig kan lopen met de ontvlechting van de gezamenlijke bedrijfsvoering met VRGZ en de inrichting van de nieuwe bedrijfsvoering organisatie voor de GGD zonder grote organisatorische consequenties.

4 Inrichting bedrijfsvoering

Bovenstaand is toegelicht waar rekening mee gehouden dient te worden bij de inrichting van de bedrijfsvoering organisatie bij de GGD en welke samenwerkingsmogelijkheden bestaan.

Daaruit volgt het volgende advies:

- Eerst zelfstandig inrichten van een eigen bedrijfsvoering organisatie na ontvlechting.
- Uitbesteden aan HSC niet verder onderzoeken.
- Collegiale samenwerking met GGDrU opstarten.

In deze paragraaf is uitgewerkt hoe de GGD haar bedrijfsvoering wil inrichten.

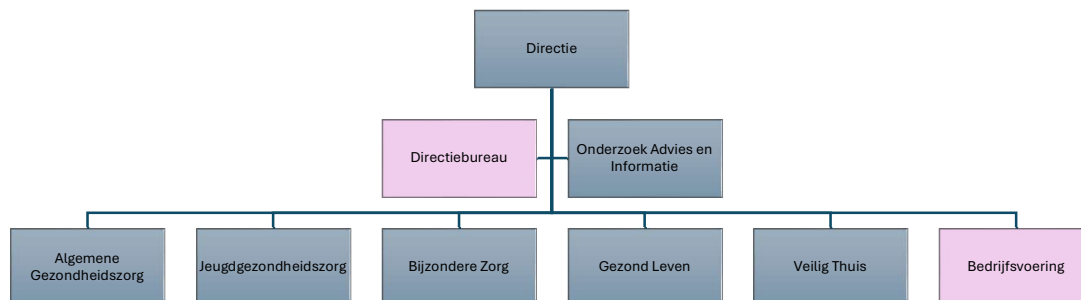
4.1 Structuur

De GGD heeft de (meeste) bedrijfsvoeringstaken momenteel belegd bij de VRGZ. Een aantal taken voert zij zelf uit, waaronder Informatievoorziening en Communicatie (gepositioneerd in de stafafdeling Directiebureau).

De bedrijfsvoering functies die nu door VRGZ worden uitgevoerd voor de GGD zijn de basis voor de inrichting van de nieuwe afdeling Bedrijfsvoering. De meeste van deze functies blijven hetzelfde in de nieuwe inrichting. De gezamenlijke inrichting van functies is echter anders dan een eigen inrichting alleen voor de GGD. Hierdoor is een aantal functies afwijkend. Bijvoorbeeld taken die gecombineerd kunnen worden in één nieuwe functie en incidentele inhuur ten opzichte van invulling van een vaste functie.

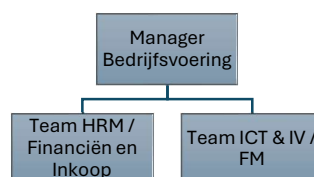
De bedrijfsvoering functies zijn geordend op basis van onderstaande principes:

- Functies die ondersteunend zijn aan het primair proces worden gepositioneerd in de nieuwe afdeling Bedrijfsvoering.
- Onafhankelijke functies die organisatie breed functioneren worden/blijven gepositioneerd als staf in de afdeling Directiebureau.



De inrichting van een nieuwe bedrijfsvoering organisatie betreft een uitbreiding van ongeveer 35 fte (bij de GGD). Deze formatie wordt enerzijds ingevuld met medewerkers VRGZ die worden overgenomen en anderzijds via werving.

De nieuwe afdeling Bedrijfsvoering gaat bestaan uit 2 teams: HRM / Financiën & Inkoop en ICT & IV / FM. Deze keuze is gemaakt rekening houdend met de span of support en op basis van een logische combinatie op inhoud. HRM en Financiën gebruiken bijvoorbeeld hetzelfde softwaresysteem en ICT en FM maken gebruik van hetzelfde meldingssysteem.



Het opgestelde organogram, de functies en de formatie zijn vergeleken met de inrichting van Bedrijfsvoering bij andere GGD'en en is breed bevestigd.

4.2 Samenwerking

In paragraaf 3 is beschreven dat voordeel wordt gezien in samenwerken op bedrijfsvoeringtaken met GGDrU om kwetsbaarheid te verlagen en kwaliteit te verhogen. Deze samenwerking kan gelijktijdig met de ontvlechting van de gezamenlijke bedrijfsvoering met VRGZ verder verkend worden en heeft geen ingrijpende organisatorische consequenties. Op deze manier kunnen, bij de start van de eigen bedrijfsvoering vanaf 2028, de eerste samenwerkingsmogelijkheden geïmplementeerd zijn. Vervolgens kan de GGD de eigen bedrijfsvoering verder professionaliseren, bijvoorbeeld door gezamenlijke beleidsontwikkeling, kennisdeling, specialistische ondersteuning en waar wenselijk gezamenlijke uitvoering van specifieke taken.

4.3 Tijdpad

De inrichting van de nieuwe bedrijfsvoering organisatie bij GGD GZ kent globaal het volgende tijdpad.

In 2026:

- Voorbereiding ontvlechting met VRGZ. Via verschillende deelprojecten wordt gewerkt aan de ontvlechting van o.a. personeel, leverancierscontracten en systemen die gefaseerd plaats gaat vinden in 2027.
- Werven van de afdelingsmanager Bedrijfsvoering bij de GGD. Als deze persoon is aangetrokken tevens de werving van de teammanagers Bedrijfsvoering (verwachting begin 2027). Deze personen gaan bouwen aan de zelfstandige basis bij de GGD. Het is van belang dat deze personen tijdig geïnstalleerd zijn om het werk en de medewerkers over te kunnen nemen van VRGZ en in te bedden in de GGD-organisatie.
- Besluit over overname individuele medewerkers VRGZ.
- Start verkennen samenwerkingsmogelijkheden met GGDrU.

In 2027:

- Verdere uitwerking van de voorbereiding van de ontvlechting.
- Werven restant van de vacatures.
- Gefaseerde overname van de medewerkers en bedrijfsvoering onderdelen van VRGZ naar GGD (wanneer voldoende voorbereid en voldoende capaciteit beschikbaar is bij de GGD).
- Eerste effecten samenwerking en verdere verdieping met GGDrU.

Vanaf 2028:

- Stabiliseren bedrijfsvoering basis.
- Professionaliseren bedrijfsvoering.
- Doorontwikkelen samenwerking GGDrU.

4.4 Kosten

Het Algemeen Bestuur heeft besloten tot een maximum van € 700.000 aan structurele meerkosten voor het inrichten van een eigen bedrijfsvoering organisatie bij GGD GZ.

Ter onderbouwing van dit besluit heeft de GGD een begroting opgesteld. Hierin zijn de salariskosten doorgerekend op basis van de nieuwe inrichting, de systeem kosten na splitsing ingeschat en de overige kosten doorgerekend op basis van de huidige kosten in de begroting van VRGZ. Deze kosten zijn afgezet tegen het huidig beschikbare budget voor bedrijfsvoering.

Er is sprake van meerkosten t.o.v. een gezamenlijke bedrijfsvoering met VRGZ omdat de systeemkosten hoger zijn na splitsing, de salariskosten hoger zijn (o.a. door schaalnadeel in functies en gunstigere arbeidsvoorwaarden bij VRGZ) en er mogelijk sprake is van hogere huisvestingskosten.

De komende periode ontstaat er beter zicht op de werkelijke kosten. Zoals afgesproken komen we hier in het voorjaar van 2027 op terug middels een begrotingswijziging 2027. De planning is dat deze concept begrotingswijziging 2027 (tegelijk met de conceptbegroting 2028) wordt vastgesteld door het DB en vóór 1 april 2027 - voor zienswijze - wordt toegestuurd naar de gemeenten.

De verwachting op dit moment is dat we binnen deze gestelde kaders blijven met de voorgestelde inrichting. Ook de samenwerking zoals beschreven in deze notitie geeft geen kostenuitzetting. Indien op termijn wordt gekozen voor een verdergaande vorm van gezamenlijke bedrijfsvoering, zal hiervoor een afzonderlijk voorstel worden voorgelegd.