

Rapportage 1^{ste} fase Verkenning Samenwerking tussen GGD ZW en VrZW



Versie: 1.0 voor bespreking in Dagelijks Bestuur GGD ZW en VrZW

Datum: 18-11-2023

INHOUDSOPGAVE

Korte samenvatting	3
1. Aanleiding	4
2. Aanpak onderzoek.....	4
3. Korte beschrijving organisatiemodellen	5
4. Wegingscriteria.....	6
5. Scoringsmatrix.....	8
6. Vraagstukken uit de praktijk.....	9
7. Voorstel voor bestuurlijke besluitvorming	11
Bijlagen	12
Bijlage 1: Opdracht algemeen besturen	12
Bijlage 2 Schema's organisatiemodellen	16
Bijlage 3 Schets taakuitoefening GGD + veiligheidsregio op verschillende niveaus	19
Bijlage 4 Eerste uitkomsten functieanalyse GGD ZW en VrZW	20

Korte samenvatting

In juli (zie bijlage 1) hebben de Algemeen Besturen van GGD Zaanstreek-Waterland (hierna GGD ZW) en de Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland (hierna: VrZW) de directeuren van de organisaties opdracht gegeven een verkenning naar mogelijke vormen van samenwerking tussen beide organisaties uit te voeren. Het doel van deze verkenning is om een onderbouwde keuze voor een vorm van samenwerking te maken waarbij beide organisaties klaar voor de toekomst raken.

De aanleiding voor het uitvoeren van de verkenning is voor beide organisaties anders. GGD ZW heeft een organisatie ontwikkeltraject (GGD 3.0) achter de rug waaruit is gebleken dat de bedrijfsvoeringsfuncties van GGD ZW kampen met achterstallig onderhoud maar ook dat de organisatie kwetsbaar blijft vanwege haar schaalgrootte terwijl zij ziet dat de eisen toenemen. Daarnaast heeft GGD ZW tal van inhoudelijke opgaven. Denk aan ambities als: Het investeren in een nieuwe generatie opdat ieder kind zo gezond, veilig en kansrijk mogelijk opgroeit. Het vergroten van de bescherming tegen gezondheidsrisico's waar inwoners zelf niet of nauwelijks invloed op hebben en mogelijk ook geen weet van hebben. Het versterken van de verbinding tussen veiligheid en gezondheid waarbij sociale veiligheid zich richt op risico's als huiselijk geweld, kindermishandeling, zedenzaken en onnatuurlijke dood maar ook verstoring van de openbare orde en maatschappelijke onrust.

VrZW staat aan de vooravond van diverse majeure opgaven. De maatschappelijke opgaven, internationale ontwikkelingen, geopolitiek en klimaatverandering (onder andere) zorgen ervoor dat er nieuwe crisistypen zijn ontstaan, de brandweer een veel breder takenpakket heeft gekregen en verder krijgt. Om te kunnen focussen op de grote uitdagingen voor een toekomstbestendige brandweezorg, versterken van de crisisbeheersing en informatiemanagement is randvoorwaardelijk dat VRZW een robuuste en toekomstbestendige organisatievorm krijgt. Voor VRZW, als een van de kleinste veiligheidsregio's in Nederland is georganiseerde samenwerking, met een passende partner, hierbij essentieel. Dit kan naast alle informele netwerkverbanden die al bestaan en moeten blijven bestaan om opgewassen te zijn tegen de toekomstige uitdagingen.

Beide organisaties zijn er inmiddels van overtuigd dat zij door samenwerking beter kunnen inspelen op de behoeften van haar gemeenten, inwoners, bezoekers en partners en zich beter kunnen aanpassen aan de toekomstige veranderingen in het gezamenlijk werkgebied.

In dit rapport beschrijven en onderzoeken we drie mogelijk vormen van samenwerking:

- A. Samenwonen in één pand
- B. Samenwerken in een shared service center
- C. Samengaan in één organisatie

De geïdentificeerde discussiepunten vragen om een nadere bestuurlijke afweging ten aanzien van de zwaarte die dient te worden meegegeven aan de wegingscriteria. Door de toekenning van zwaarte aan de wegingscriteria kan uiteindelijk een gefundeerde keuze worden gemaakt voor het model dat het best passend is voor deze regio.

We vragen u dan ook aan de hand van dit rapport te reflecteren op de wegingscriteria: zijn dit de relevante criteria of zijn er criteria die u wilt toevoegen?

De komende maanden zullen GGD ZW en VrZW gezamenlijk input ophalen bij de bestuurders en diverse stakeholders. We gebruiken de eerste twee kwartalen van 2024 om deze input te verwerken in de verkenning. In een gezamenlijke bestuursvergadering, medio 2024, informeren we u over de verkenning en onze aanbevelingen voor een optimale samenwerking. Het doel is om toekomstbestendige organisaties te creëren, die zowel nu als later efficiënt en effectief kan opereren op het gebied van publieke veiligheid en publieke gezondheid.

1. Aanleiding

Voor u ligt de rapportage over de bevindingen uit de eerste fase van de verkenning naar vormen van samenwerking tussen GGD Zaanstreek-Waterland en de Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland. Deze rapportage is het gevolg van de bestuurlijke opdracht welke op resp. 12 en 13 juli 2023 door de Algemeen Besturen van VrZW en GGD ZW aan beide directeuren is verstrekt (bijlage 1).

Het doel van de verkenning is inzicht te verkrijgen in de verschillende vormen van samenwerking die mogelijk zijn om potentiële voordelen en uitdagingen te identificeren. U heeft beide directeuren opdracht gegeven om drie vormen van samenwerking te onderzoeken en uiteindelijk hun voorkeur voor een van de vormen uit te spreken. De navolgende drie vormen worden onderzocht:

- A. Samenwonen in een pand
- B. Samenwerken in een shared service center
- C. Samengaan in één organisatie

In de afgelopen jaren is succesvol samengewerkt tussen GGD ZW en VrZW op diverse terreinen, waaronder de coronacrisis en andere crisissituaties. Deze samenwerking heeft zich voortgezet en ontwikkelt zich nog steeds verder. Met name de coronacrisis en de brede daarmee samenhangende vraagstukken vormen de aanleiding om de kansen die verdergaande samenwerking biedt te onderzoeken. Niet alleen in huidige opgaven, zoals implementatie van de Omgevingswet of nieuwe actuele crises, maar ook op terreinen van bedrijfsvoering kan de verbinding tussen beide organisaties van toegevoegde waarde zijn.

Voor de directeuren is de afgelopen tijd vast komen te staan dat medewerkers van beide organisaties elkaar kunnen versterken en inspireren. Onze beide gemeenschappelijke regelingen hebben, in tegenstelling tot bijvoorbeeld gemeenten, een divers maar overzichtelijk takenpakket. Hierdoor werken in de organisaties ook relatief eenzijdige populaties aan beroepsgroepen en achtergronden, met als gevolg een zekere monocultuur. Door intensievere samenwerking vermengen deze culturen en kunnen professionals elkaar nadrukkelijk versterken. Dit is van grote betekenis voor organisaties die continu in contact staan met de samenleving en daarom in het personeelsbestand de samenleving in onze regio willen representeren.

2. Aanpak onderzoek

In deze eerste fase van het onderzoek zijn inrichtingsmogelijkheden en wegingscriteria voor de verschillende modellen opgesteld, aan de hand van deskresearch (o.a. inrichtingsrapporten van GGD-en + veiligheidsregio's, publicaties over wetgeving en onderzoeksrapportages). Daarnaast is een start gemaakt met interviews met collega's van GGD-en en veiligheidsregio's in het land.

Ook is bij beide organisaties een functieanalyse opgesteld. Voor de facilitaire functie geldt dat een ontwerp voor de invulling van gezamenlijke facilitaire taken in de maak is. Deze samenwerking vloeit voort uit samenwonen op het Prins Bernhardplein.

Gaat de verkenning alleen over bedrijfsvoering?

Nadenken over organisatiemodellen en daaruit voortvloeiende inrichtingskeuzes brengt het gevaar met zich mee dat de bedoeling van de organisatie uit beeld verdwijnt.

GGD ZW en de VrZW voeren concrete taken uit voor de inwoners, bezoekers, bedrijven en organisaties in onze regio. Resultaten zijn alleen te behalen wanneer intensief met lokale spelers wordt samengewerkt. De specifieke context verschilt vaak per wijk of per dorp en standaardoplossingen zijn er niet. GGD ZW en de VrZW ontmoeten inwoners niet alleen in hun woonwijk maar in allerlei verbanden. Juist voor de uitvoeringsorganisaties als GGD ZW en VrZW zijn mensen en de plek waar mensen elkaar ontmoeten van groot belang.

Een organisatie kent een technische wereld: de wereld van regels, protocollen en prestatie indicatoren, etc., oftewel de optelsom van alles wat op papier is vastgelegd. De samenleving of context is de plek waar de vraagstukken in de praktijk spelen, waar mensen elkaar ontmoeten. Medewerkers van GGD ZW en VrZW, van brandpreventiemedewerker tot consultatiebureauarts, ontmoeten inwoners in hun eigen leefomgeving. De kracht van onze (uitvoerings-)organisaties ligt niet in regels, protocollen en prestatie-indicatoren, maar in de interactie in de praktijk.

De verkenning gaat erom bovenstaande vanuit dat door samenwerking (in welke vorm dan ook) beide organisaties worden gesterkt in de maatschappelijke betekenis welke zij voor de inwoners in de regio Zaanstreek-Waterland hebben. Het primair- en ondersteunend proces gaan hierbij hand-in-hand.

3. Korte beschrijving organisatiemodellen

Hieronder treft u een korte beschrijving van de organisatiemodellen aan (zie bijlage 2 voor de illustratie):

A. Samenwonen

In deze variant wordt uitgegaan van het huisvesten van beide organisaties op het Prins Bernhardplein waarbij logischerwijs een aantal functionaliteiten met elkaar gedeeld kunnen worden. Te denken valt hierbij aan facilitaire en ICT-ondersteuning. De ondersteunende afdelingen blijven zo naast elkaar bestaan maar voeren een beperkt aantal vraagstukken gezamenlijk uit.

Voor de mogelijkheid van samenwonen op het Prins Bernhardplein in Zaandam is een businesscase opgesteld. Op 12 oktober 2023 is deze business case voorgelegd aan een extra gezamenlijk Algemeen Bestuur van GGD ZW en van VrZW. Op 22 december 2023 nemen de twee Algemeen Besturen op basis van de zienswijzen van gemeenteraden een besluit over het samenwonen van de VrZW met GGD ZW.

B. Samenwerken in een shared service center

In de vormgeving van een shared service center (SSC) zijn allerlei varianten mogelijk. Op basis van voorbeelden elders in Nederland komen de navolgende drie varianten in beeld:

- Twee afzonderlijke afdelingen bedrijfsvoering bij GGD ZW en VrZW die onderling intensief samenwerken en afspraken maken over de verdeling van kosten;
- Het SCC wordt bij een van de twee gemeenschappelijke regelingen geplaatst en de andere gemeenschappelijke regeling betaalt een vergoeding voor de dienstverlening op basis van kosten voor gemene rekening;
- Voor het SCC wordt een 'gemeenschappelijke regeling voor bedrijfsvoering' opgericht. Deze specifieke gemeenschappelijke regeling krijgt een bestuur bestaande uit leden van het Dagelijks Bestuur van de twee "moeder gemeenschappelijke regelingen".

C. Samengaan in één organisatie

Het samengaan in een organisatie betekent dat de twee gemeenschappelijke regelingen worden samengevoegd tot een nieuwe gemeenschappelijke regeling.

De Wet publieke gezondheid (Wpg) schrijft het creëren van één regionale gezondheidsdienst voor, die territoriaal congruent is met een veiligheidsregio. De wetgever heeft er niet voor gekozen voor te schrijven dat de regionale gezondheidsdienst wordt ondergebracht bij een veiligheidsregio.

4. Wegingscriteria

Om de verschillende vormen van samenwerking te beoordelen werken we met zogenaamde 'wegingscriteria'. Dit zijn verschillende eisen waaraan de samenwerking een belangrijke bijdrage zou moeten leveren.

We gaan er vanuit dat samenwerking organisaties uiteindelijk krachtiger moet maken. De wegingscriteria zijn om die reden ontleend aan onderstaande beschouwingen over: bestuurskracht, kracht – en tegenkracht en kracht van de bedrijfsvoering.

De bestuurskracht

In de literatuur treffen we het begrip bestuurskracht van gemeenten aan (Zie VNG-rapport: Uitvoeringskracht van gemeenten. Hoe sterk zijn onze schouders? December 2020). Bestuurskracht wordt als een maatstaf gebruikt om te bepalen in hoeverre gemeenten in staat zijn hun taken uit te voeren. De bestuurskracht van een gemeente is opgebouwd uit de besliscapaciteit, uitvoeringscapaciteit en verantwoordingscapaciteit. In deze verkenning staat uitvoeringskracht van GGD ZW en VrZW centraal en we kijken naar besliscapaciteit en verantwoordingscapaciteit van onze besturen.

Uitvoeringskracht: kracht en tegenkracht van twee sterke spelers

De taakopdrachten van GGD ZW en VrZW zijn verschillend. De beleidsvelden publieke gezondheid en publieke veiligheid zijn niet gelijk: eigen beleidsuitgangspunten en specifieke uitvoeringsdynamiek. In de ondersteunende functie liggen daardoor de grootste kansen. Denk hierbij aan: bedrijfsvoering, bestuurlijke ondersteuning, beleidsonderzoek, planvorming en preventiecampagnes. De voordelen van samenwerking op met name ondersteunende processen moeten zich vertalen in een grotere operationele uitvoeringskracht van de organisatie(s) op lokaal, regionaal en boven regionaal niveau.

Want hoewel de beleidsinhoud van beide organisaties verschilt, treffen beide organisaties elkaar op de speelvelden en de niveaus waarop zij haar taken uitoefenen (zie bijlage 3 voor een schets van de taken op de verschillende niveaus).

Lokaal niveau

De gedifferentieerde inkleuring van de specifieke taakopdracht op lokaal niveau is van grote betekenis voor zowel GGD ZW als VrZW. Beide organisaties zijn verankerd in de gemeentelijke samenleving. In de maatschappelijke context van de gemeenten moeten de juiste verbindingen tot stand komen.

Regionaal niveau

GGD ZW en VrZW zijn door de wetgever op regionaal niveau georganiseerd waarbij de GGD-regio en veiligheidsregio congruent moeten zijn. De hoeveelheid en de complexiteit van taken maken uitvoering op regionaal niveau noodzakelijk.

Bovenregionaal en landelijk niveau

We zien in heel Nederland dat door professionele uitvoeringsrichtlijnen sterk geprotocolleerde taken in toenemende mate op bovenregionaal niveau worden belegd. Tot slot neemt afstemming op nationaal en soms zelfs internationaal niveau aan betekenis toe.

De kracht van de bedrijfsvoering

Bedrijfsvoeringskracht is het vermogen van een organisatie om haar primaire en ondersteunende processen effectief, efficiënt en flexibel te organiseren met als doel zoveel mogelijk waarde toe te voegen voor haar klanten, medewerkers en stakeholders.

Het is dan ook de basis voor het kunnen realiseren van strategische doelen en ambities van de organisatie. Een bedrijfsvoering in haar kracht draagt bij aan hoge(re) maatschappelijke meerwaarde voor de samenleving, een gezonde financiële positie, innovatief vermogen, een duurzame impact én aantrekkelijk werkgeverschap.

Het voorgaande in ogenschouw genomen zijn de volgende criteria te onderscheiden:

Wettelijke criteria

Wettelijke vereisten

- Het gekozen model voldoet aan de wettelijke voorschriften (Wet gemeenschappelijk regeling, Wet veiligheidsregio, Wet publieke gezondheid en fiscale wet- en regelgeving)

Uitvoeringskracht: criteria voor hulp- en dienstverlening

Hulp- en dienstverleningscriteria

- Het gekozen model ondersteunt de inwoners, maatschappelijke organisatie, bedrijven en bezoekers in de regio en draagt hiermee bij aan gezamenlijke preventie op het gebied van publieke gezondheid en publieke veiligheid.
- Het gekozen model draagt bij aan een duidelijke strategie voor de organisatie(s) waarbij de uitvoeringskracht op drie niveaus groot moet zijn: lokaal, regionaal en bovenregionaal.
- Het gekozen model zorgt ervoor dat de uitvoering van taken van beide organisaties aanvullend op elkaar kan werken en daardoor grotere meerwaarde voor de samenleving ontstaat.

Bestuurskracht: beslissen en verantwoorden

Bestuurskracht

- Het model biedt ruimte aan bestuurders (wethouder/burgemeester) om invloed uit te oefenen op het beleid van het organisatie onderdeel waarvoor hij/zij in de eigen gemeente verantwoordelijk voor is;
- Het model biedt ruimte aan de bestuurders om verantwoording af te leggen aan zijn/haar gemeenteraad over het uitgevoerde beleid door de organisatie;
- Het model ondersteunt het deugdelijk bestuur op regionaal niveau: eenduidige besluitvorming vindt plaats over de beleidsinhoud én over de randvoorwaarden waarbinnen uitvoering plaats moet vinden;
- Het model ondersteunt de bestuurlijke zeggingskracht vanuit de zeven gemeenten in Zaanstreek-Waterland in bovenregionale vraagstukken.

Bedrijfsvoeringskracht

Goed werkgeverschap

- Het model draagt bij aan een stevigere arbeidsmarktpositie voor beide organisaties
- Het model draagt bij aan de verrijking van de werkomgeving en de ontmoeting tussen diverse professionals wat bijdraagt aan een lerende organisatie.

Toekomstbestendigheid: effectief én efficiënt

- Het model draagt bij aan effectief en efficiënt inrichten van ondersteunende processen (incl. adviserende, toetsende en kaderstellende functies) , d.w.z.; de kortste tijd, laagste kosten en/of hoogste kwaliteit;
- Het model draagt bij aan het zo beperkt mogelijk laten zijn van de kosten van de ondersteunende functies en zo middelen maximaal ten gunste te laten komen van de inhoudelijke programma's;
- Het model draagt bij aan het verhogen van de professionaliteit (kennis en kunde) van medewerkers in de ondersteunende functie;
- Het model biedt ruimte voor ondersteuning van 'maatwerk' en duidelijkheid richting afnemers van dienstverlening.

Kwetsbare functies/activiteiten

- Het model draagt bij aan de vermindering van kwetsbaarheid op functies/activiteiten;

- Het model draagt bij aan professionalisering door de vermindering van nevenfuncties/-taken (denk bijv. aan Functionaris Gegevensbescherming en Chief Information Security Officer).

5. Scoringsmatrix

In samenspraak met burgemeesters en wethouders in de regio vullen we een matrix in.

Er vindt voorafgaand daaraan bestuurlijke afstemming plaats over de wegingscriteria en de mate waarin het criterium gewicht in de schaal legt.

		Samenwonen	Samenwerken			Samengaan
			Variant A	Variant B	Variant C	
	Wettelijke criteria					
	-Wet GR					
	-Wet PG					
	-Wet VR					
	-Aanbestedingsrecht					
	-Fiscaal recht: btw					
	Uitvoeringskracht					
	Op lokaal niveau					
	Op regionaal niveau					
	Op bovenregionaal niveau					
	Bestuurskracht					
	Besliskracht: invloed					
	Verantwoordingskracht					
	Bestuurskracht op regionaal niveau en in bovenregionale samenwerking					
	Zeggingskracht van regio Zaanstreek-Waterland					
	Goed Werkgeverschap					
	Arbeidsmarktpositie					
	Lerende organisatie					
	Effectief én efficiënt					
	Verhogen (verwachte) outcome van processen					
	Zo beperkt mogelijk houden van de kosten					
	Verhogen professionaliteit					
	Mogelijkheid tot maatwerk in ondersteuning					
	Kwetsbare / solistische functies					
	Verminderen kwetsbaarheid op solistische functies					
	Verminderen 'bijbaantjes'					

6.

Legenda:

n=neutraal

d=discussiepunt

o=punt voor nader onderzoek

++=verhoogt kracht sterk

+=verhoogt kracht

-- =verzwakt kracht sterk

=verzwakt kracht

6. Vraagstukken uit de praktijk

In de eerste fase van de verkenning hebben we gekeken naar voorbeelden in het land en een functieanalyse uitgevoerd.

Vraagstukken over de inrichting van het bestuur

Er zijn in Nederland vier regio's waarbinnen gekozen is GGD en veiligheidsregio samen te voegen. Het betreft de regio's Fryslân, Gelderland Midden, Kennemerland en Limburg-Noord.

Er zijn ook regio's die kiezen voor samenwonen en/of samenwerking tussen GGD en veiligheidsregio in de bedrijfsvoering. Voorbeelden daarvan zijn de regio's Drenthe, IJsselland, Gelderland-Zuid, Limburg-Zuid en Noord-Holland-Noord.

Uit de praktijk van de genoemde regio's rijzen enkele vraagstukken met betrekking tot de inrichting van het bestuur.

Over de samenstelling van het algemeen bestuur

Het algemeen bestuur van de veiligheidsregio bestaat, in afwijking van artikel 13, zesde lid, van de Wgr, uit de burgemeesters van de deelnemende gemeenten. De wethouders maken geen deel uit van het algemeen bestuur. Daaruit volgt dat burgemeester en wethouder afspraken maken over de standpuntbepaling vanuit hun gemeente in het algemeen bestuur.

Bij GGD-en en veiligheidsregio's in één gemeenschappelijke regeling verschuift het accent in de bestuurlijke afstemming naar bestuurscommissies. Daaruit volgt dat waarborgen moeten worden ingebouwd met betrekking tot de besluitvorming over het eigen beleidsveld; denk hierbij bijvoorbeeld aan separate programmabegrotingen met een harde scheiding tussen de twee budgettaire kaders.

Over de invloed op de uitvoeringsorganisatie

Er kan niet worden voldaan aan de eis dat de directeur publieke gezondheid wordt benoemd door het algemeen bestuur van de regionale gezondheidsdienst in overeenstemming met het algemeen bestuur van de veiligheidsregio, als er geen algemeen bestuur van de regionale gezondheidsdienst is. De invloed van de wethouders op de uitvoeringsorganisatie GGD vraagt om het inbouwen van waarborgen in besluitvormingsprocessen; denk hierbij bijvoorbeeld aan de afspraak dat besluitvorming in het algemeen bestuur alleen plaats kan vinden bij een positief advies vanuit de bestuurscommissie.

Over een stempel drukken op lokale uitvoering

Een portefeuillehouder wil een stempel drukken op de uitvoering van het beleid in de eigen gemeente. In de verantwoording naar de gemeenteraad ligt ook daar het accent.

De hamvraag is of de invloed van de portefeuillehouder groter, kleiner of gelijk blijft in een gemeenschappelijke regeling van GGD ZW en VrZW samen?

Over rol- en taakzuiverheid voor kracht en tegenkracht

Op regionaal niveau vindt in de gemeenschappelijke regeling besluitvorming plaats over beleid en randvoorwaarden. Bij de keuze voor één gezamenlijke gemeenschappelijke regeling horen eenduidige afspraken over rol- en taakzuiverheid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

Het algemeen bestuur beslist over de financiële kaders en stelt de begroting en de jaarrekening vast. Een bestuurscommissie voor GGD-taken beslist over alle inhoudelijke aangelegenheden rondom de publieke gezondheid.

Een bestuurscommissie voor VR-taken beslist over alle inhoudelijke aangelegenheden rondom de publieke veiligheid.

Het vraagstuk rol- en taakzuiverheid kent ook een beleidsinhoudelijke component.

Bij tal van crises zien we dat de veiligheidsregio's een cruciale schakel vormen tussen het Rijk en de gemeenten. De rol die veiligheidsregio's spelen in recente crisissituaties, zoals bij COVID, de opvang van Oekraïners en de noodopvang van asielzoekers, is intensief. Deze recente crisissituaties hebben bovendien een aanzienlijke publieke gezondheidscomponent, wat een aanzienlijke inzet van de GGD vereist.

Om effectief samen te werken, met respect voor elkaars kracht en tegenkracht, is het essentieel dat de twee disciplines - publieke gezondheid en publieke veiligheid - in hun eigenstandige taken en verantwoordelijkheden krachtig zijn. Daarvoor is duidelijke rol- en taakzuiverheid voor zowel GGD als veiligheidsregio noodzakelijk.

Over Invloed op bovenregionale vraagstukken

De omvang van regio Zaanstreek-Waterland is relatief klein. De regiovorming draagt bij aan het vergroten van de zeggingskracht van de zeven gemeenten in Metropoolregio Amsterdam en provincie Noord-Holland.

Het is een discussiepunt of en zo ja in welke mate de zeggingskracht toeneemt bij een gemeenschappelijke regeling van GGD en veiligheidsregio samen.

Vraagstukken over de inrichting van de bedrijfsvoering

In de afgelopen periode is binnen GGD ZW en VrZW gewerkt aan een functieanalyse (zie bijlage 4). Deze functieanalyse heeft als doel van beide organisatie goed te kunnen bepalen a) op welk niveau zij opereren, b) welke overeenkomsten en verschillen er bestaan, c) op welke gebieden er kansen liggen voor synergie en d) welke uitdagingen er hierbij nog te overwinnen zijn.

Voor de bedrijfsvoering van beide organisaties kan op hoofdlijnen worden gesteld dat:

- Ze te maken hebben met veelal dezelfde wet- en regelgeving en eisen waaraan zij als organisatie geacht worden te voldoen;
- De gemeenten van GGD ZW en VrZW vergelijkbare verantwoording en rapportage verwachten; Door medewerkers en management vergelijkbare vragen op het gebied van bedrijfsvoering worden gesteld;
- Bedrijfsvoering in beide organisaties dezelfde aandachtsgebieden omvat, vergelijkbare inhoudelijke vraagstukken kent en behoefte heeft aan gelijksoortige competenties;
- Bij beide organisaties de bedrijfsvoering op dit moment in een andere volwassenheidsfase en ontwikkelingsfase verkeert;
- De werkprocessen, ICT-infrastructuur en gebruikte applicaties voor de generieke ondersteunde functies verschillen;
- Er vergelijkbare thema's voor sturing spelen: kaderstelling, checks & balances, klantgericht werken en afstemming met het primair proces.

Ten aanzien van samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering zijn er tussen beide organisaties vele overeenkomsten te vinden maar is ook sprake van belangrijke verschillen. We zien hierbij in de bedrijfsvoering de volgende synergiën en uitdagingen:

Synergiën

- Combinatie krachten van organisatieculturen: benadrukken en benutten sterke aspecten uit beide culturen;
- Vergroten kansen op arbeidsmarkt (grotere, aantrekkelijkere werkgever);
- Verstevinging aansturing bedrijfsvoering – span of control versus span of attention;
- Reductie van kwetsbare functies en 'bijbaantjes' door vergroting van schaal. Hiermee ontstaat de ruimte voor (meer) onderlinge vervangbaarheid én volledige omvang dienstverbanden voor specifieke functies (FG, CISO, Concerncontroller etc.);
- Gezamenlijke beleidsontwikkeling op overkoepelende onderwerpen voor zowel inhoudelijke vraagstukken als bedrijfsvoering vraagstukken;
- Door harmonisatie/uniformering van verschillende ondersteunende processen kunnen efficiency voordelen worden behaald (bijv; gezamenlijke financiële administratie, gezamenlijke inkoop)
- Delen van 'infrastructuur' zoals facilitaire en ICT-voorzieningen; alleen al door het samenwonen ontstaan voordelen van het gezamenlijk gebruik.

Uitdagingen

- Combineren van culturen: het bij elkaar brengen van twee organisaties met een eigen cultuur vergt aandacht en zorgvuldigheid;
- Verschillende normenkaders: beide organisaties werken nu nog vanuit andere normenkaders (bijv verschillende CAO's, NEN7510 versus BIO voor informatiebeveiliging etc). Afhankelijk van de keuze voor het model van samenwerking kunnen kaders worden voor beide organisaties gelijk worden getrokken. Bij het blijven bestaan van verschillende normenkaders gaat efficiency verloren.

- Uniformering van processen en ondersteunende tools: om een keuze te maken welke wijze van ondersteuning het best passend is voor beide organisaties is een herontwerp van diverse processen en aanvullend daarop een keuze voor ondersteunende tools noodzakelijk (bijv.: financiële administratie, P&O systeem, ICT-infrastructuur etc.). Dit vergt investeringen vanuit beide organisaties en mogelijk ook desinvesteringen/afkoop van huidige systemen/contracten.

Het mag dan ook worden gezegd dat de keuze voor een vorm van samenwerking de nodige kansen en uitdagingen met zich meebrengen. Geen zaken om lichtzinnig over te denken. Om een goede keuze te kunnen maken is daarom op een aantal vlakken aanvullend onderzoek nodig.

Het starten van de verkenning heeft in ieder geval teweeggebracht dat de verschillende ondersteunende afdelingen van beide organisaties met elkaar in overleg treden. Ze maken kennis met elkaar, elkaars werk en bespreken welke kansen en uitdagingen zij zien bij het samenwerken. Deze gesprekken leiden tot inzicht over waar beide organisaties zich bevinden, kennis en begrip van elkaars werk en waardevolle tips en uitwisseling van kennis.

7. Voorstel voor bestuurlijke besluitvorming

Met dit rapport ronden we de eerste fase van de verkenning af. Het rapport geeft een overzicht van mogelijke vormen van samenwerking, discussiepunten van deze vormen en punten voor nader onderzoek.

Bij het aannemen van de bestuurlijke opdracht in juli 2023 zijn de criteria voor de weging van de verschillende modellen niet door het bestuur vastgesteld. Bij het uitvoeren van de verkenning komt naar voren dat bestuurlijke afstemming over de criteria noodzakelijk is, want de verkenning van de samenwerking blijkt geen technische exercitie te zijn. We vragen de Algemeen Besturen van VrZW en GGD ZW aan de hand van dit rapport te reflecteren en zich uit te spreken over de wegingscriteria: zijn dit relevante criteria en op welke thema's wilt u criteria toevoegen?

Voordat de directeurs een advies over het gewenste model uitbrengen, voert de werkgroep twee aanvullende opdrachten uit:

- In gesprekken met individuele burgemeesters en wethouders in de regio verzamelen we aspecten die voor de weging bestuurlijk gewicht in de schaal leggen. Of anders gezegd wat weegt het zwaarst?
- Aan de weging van de bedrijfsvoeringscriteria voegen we getal en maat toe.

De komende maanden zullen GGD ZW en VrZW gezamenlijk input ophalen bij de bestuurders en diverse stakeholders. We gebruiken de eerste twee kwartalen van 2024 om deze input te verwerken in de verkenning. In een gezamenlijke bestuursvergadering, medio 2024, informeren we u over de verkenning en onze aanbevelingen voor een optimale samenwerking. Het doel is om toekomstbestendige organisaties te creëren, die zowel nu als later efficiënt en effectief opereren op het gebied van publieke veiligheid en publieke gezondheid.

Bijlagen

Bijlage 1: Opdracht algemeen besturen

Korte inhoud:

Inleiding en aanleiding

In de afgelopen jaren is succesvol samengewerkt tussen de GGD ZW en Veiligheidsregio ZW op diverse terreinen, waaronder de coronacrisis en andere crisissituaties. Deze samenwerking heeft zich voortgezet en ontwikkelt zich nog steeds verder. Met name de coronacrisis en de brede daarmee samenhangende vraagstukken hebben er voor gezorgd dat 'de vonk' tussen beide gemeenschappelijke regelingen is overgesprongen en er veel enthousiasme is ontstaan voor de kansen die vergaande samenwerking biedt. Niet alleen in huidige opgaven, zoals implementatie van de Omgevingswet of nieuwe actuele crises, maar ook op terreinen van bedrijfsvoering kan de verbinding tussen beide organisaties van grote toegevoegde waarde zijn.

Voor de directeuren is de afgelopen tijd onomstotelijk vast komen te staan dat medewerkers van beide organisaties elkaar kunnen versterken en inspireren. Onze beide gemeenschappelijke regelingen hebben, in tegenstelling tot bijvoorbeeld gemeenten, een divers maar overzichtelijk takenpakket. Hierdoor werkt in de organisaties ook een tamelijk eenzijdige populatie aan beroepsgroepen en achtergronden, met als gevolg een zekere monocultuur. Door intensievere samenwerking vermengen deze culturen en kunnen professionals elkaar nadrukkelijk versterken.

In het land zien we diverse vormen van vergaande samenwerking tussen Veiligheidsregio's en GGD'en en de genoemde ontwikkelingen maken het dan ook volkomen logisch om deze opties ook in Zaanstreek-Waterland nader te verkennen.

Bovendien kunnen we de maatschappelijke meerwaarde voor onze deelnemende gemeenten vergroten, middelen optimaler inzetten en efficiënter opereren. Dit stelt ons in staat om beter in te spelen op de behoeften en eisen van gemeenten, burgers en partners en om ons aan te passen aan mogelijke veranderingen in ons gezamenlijk werkgebied. Doordat er sprake is van twee zeer vergelijkbare bestuurlijke structuren kan er ook in de bestuurlijke advisering en de besluitvormingstrajecten grotere doelmatigheid ontstaan bij verdere integratie van de organisaties.

VrZW is actief bezig met grote opgaven op het gebied van haar kerntaken: het inrichten van een toekomstbestendige brandweezorg en het versterken van crisisbeheersing. Regionale en landelijke ontwikkelingen maken dat de verwachting is dat deze inzet onontkoombaar is en de komende jaren veel van onze tijd en aandacht zal opslokken. Beide bewegingen brengen onder andere een forse uitbreiding van de personele capaciteit met zich mee en vragen daardoor automatisch ook om extra aanvulling op de ondersteunende functies. Een intensievere samenwerking met een natuurlijke partner kan wellicht helpen om dit beheersbaar te houden. Voor VrZW is het vanwege haar toekomstbestendigheid bovendien van belang om de organisatie te doen groeien op het gebied van diversiteit en inclusie.

De GGD ZW heeft in het kader van GGD 3.0 en na afronding van de corona-inzet een nadere analyse gemaakt van de sector Bedrijfsvoering. Dit heeft onder meer geleid tot een incidentele extra investering ten behoeve van bedrijfsvoering voor de komende drie jaar. Echter de GGD blijft met haar huidige schaalgrootte kwetsbaar en de bedrijfsvoerings-eisen op het gebied van bijvoorbeeld Informatieveiligheid nemen alleen maar toe. De GGD heeft ambtelijk en daarna ook bestuurlijk de wens uitgesproken op korte termijn de mogelijkheden tot vergaande samenwerking met de Veiligheidsregio te verkennen.

Na de gesprekken met de GGD, over samenwerking, heeft VrZW ook contact opgenomen met het Dagelijks Bestuur en vervolgens alle burgemeesters telefonisch op de hoogte

gebracht. Alle burgemeesters waren positief over het idee om een verkenning uit te voeren naar verdere samenwerkingsvormen. Zij hebben VrZW de opdracht gegeven om een startmemo op te stellen. In deze startmemo wordt aangegeven welke mogelijke richting de verkenning zal nemen.

Het doel van het startmemo is om duidelijkheid te verschaffen over de scope en de focus van de verkenning, zodat alle betrokken partijen een helder beeld hebben van de te volgen koers.

Doel van de verkenning

Het doel van de verkenning is inzicht te verkrijgen in de verschillende vormen van samenwerking die mogelijk zijn om potentiële voordelen en uitdagingen te identificeren. Hierbij streven wij ernaar om een gedegen basis te leggen voor verdere besluitvorming.

Redenen van de verkenning

Belangrijke niet limitatieve redenen om verdere samenwerking te verkennen zijn gelegen in: Toekomstbestendigheid en robuustheid: In een snel veranderende en veeleisende omgeving/maatschappij is het essentieel dat we voldoende robuust zijn om met een goed gevoel de toekomst tegemoet te zien. Samenwerking biedt flexibiliteit, bevordert innovatief handelen en bereidt ons beter voor op toekomstige uitdagingen. Het stelt ons in staat om gezamenlijk nieuwe kansen te benutten en onze organisaties aan te passen aan veranderende maatschappelijke behoeften. Denk hierbij aan:

Delen van faciliteiten/ personeel: Door verder samen te werken kunnen wij onze krachten bundelen en daarmee opdrachten voor nu en in de toekomst beter uitvoeren.

Zoals gedeelde faciliteiten voor gebouwbeheer en bepaalde functies binnen ICT en facilitair.

Arbeidsmarktpositie: Door samen te werken kunnen we onze positie op de arbeidsmarkt versterken door gezamenlijke initiatieven op het gebied van talentontwikkeling, arbeidsmarktstrategie en diversiteit & inclusiviteit.

Versterking van expertise: Samenwerking vergroot onze kennis en expertise door bijvoorbeeld gezamenlijk beleidsonderzoek, implementeren van innovaties en het gericht uitwisselen van ervaringen.

Aangescherpte wetgeving en eisen van toezichthouders: Samenwerking gericht op het voldoen aan een scherper normenkader en proactieve strategische planning voor optimale wet- en regelgevingsaanpassing. Denk aan: Wet Open Overheid, Algemene Verordening Gegevensbescherming, Baseline Informatieveiligheid en de Omgevingswet.

Financiële stabiliteit: Het samenvoegen van middelen en het delen van lasten kan de financiële positie van de organisatie versterken.

Omvang regio: Een belangrijke overweging voor verdere samenwerking tussen onze organisaties is het feit dat we opereren in een kleine regio met relatief kleine organisaties.

Momenteel bedienen we ieder zeven gemeenten. Echter, in de toekomst bestaat de mogelijkheid dat enkele gemeenten zich buiten de regio gaan voegen, wat het voortbestaan van onze organisaties afzonderlijk moeilijker zou kunnen maken.

Stroomlijnen politiek bestuurlijke besluitvormingsprocessen:

De GGD en de Veiligheidsregio werken als uitvoeringsorganisaties met twee gemeenschappelijke regelingen voor de zeven deelnemende gemeenten. Aansluiting bij lokale en bovenlokale beleidsprioriteiten is essentieel, wat vraagt om nauwe afstemming in lokale beleidsnetwerken. In de jaarlijkse planning- en control cyclus worden de plannen en de verantwoording over de uitvoering voor zienswijze voorgelegd aan gemeenteraden.

De bestuurlijk besluitvorming vindt primair met de portefeuillehouders plaats en dus met wethouders gezondheid over de GGD en burgemeesters over de Veiligheidsregio. Een sterke lokale verankering van de uitvoering van het lokale en regionale beleid is daarbij de focus. Het op elkaar aan laten sluiten van besluitvormingsprocessen biedt de gelegenheid de synergie tussen publieke gezondheid en publieke veiligheid te versterken.

Synergie op inhoud: GGD en Veiligheidsregio hebben ieder een eigen primaire taakstelling, beleidsdoelstellingen en positionering. Waar dat mogelijk is, willen we onze krachten

bundelen en synergie creëren op inhoudelijk gebied. In toenemende mate raken de vraagstukken in de publieke gezondheid en de publieke veiligheid elkaar. Dat zien we in het dagelijkse werk en in crisissituaties.

Denk bij het eerste bijvoorbeeld aan de (gezamenlijke) advisering inzake de vergunningverlening en over een veilige en gezonde leefomgeving.

In crisissituaties speelt de bij de Veiligheidsregio geplaatste GHOR een rol in de opgeschakelde publieke zorg. Hiermee is de GHOR een verbindingsschakel tussen Veiligheidsregio en GGD. Die rol neemt aan betekenis toe omdat de crises in de toekomst naar verwachting steeds vaker de publieke gezondheid zullen raken.

Het beeld van de samenwerking tussen GGD-en en Veiligheidsregio's in Nederland

In Nederland wordt tussen GGD-en en Veiligheidsregio's intensief samengewerkt.

Het beeld in Nederland laat zich in navolgende termen schetsen:

In de rampenbestrijding en crisisbeheersing:

Alle GGD-en en veiligheidsregio's werken samen in de rampenbestrijding en crisisbeheersing. De ervaring met corona heeft ons geleerd dat een crisis in de publieke gezondheid ook een sterke component van publieke veiligheid kent. En andersom is dat ook het geval: zo roepen waterbeheersing en natuurbrandbestrijding gezondheidsvragen op omdat waterberging de kans op infectieziekten vergroot. Een integrale benadering is noodzakelijk. De verwachting is dat de betekenis van de integraliteit in de toekomst toe gaat nemen.

In operationele processen:

Ook in niet crisissituaties is er sprake van samenwerking tussen GGD-en en veiligheidsregio's. Van oudsher zien we dat in de advisering bij evenementen. De Omgevingswet verbreedt het perspectief naar advisering over de inrichting van de leefomgeving. De verwachting is dat klimaatverandering de samenhang in vraagstukken verbreedt.

Ook in de bevordering van gezond leven en brandveilig leven vindt samenwerking op allerlei manieren plaats. Er is een breed pakket aan gezamenlijke activiteiten zichtbaar. Op drie plaatsen in Nederland (Twente, Midden-West-Brabant en Limburg-Noord) heeft de gezamenlijke inspanning in het kader van gezond leven en brandveilig leven geleid tot de inrichting van een Risk Factory (belevingscentrum).

Samenwerking op projectbasis:

Organisaties kunnen samenwerken op projectbasis om specifieke doelen of taken te bereiken. Dit kan tijdelijk zijn en gericht zijn op een specifiek project of initiatief. Door gezamenlijk expertise en middelen in te zetten, kunnen organisaties profiteren van gecombineerde capaciteiten en een beter resultaat behalen.

In veel regio's wordt het regionaal risicoprofiel gezamenlijk opgesteld door een projectorganisatie die de relevante beleidsmatige analyses maakt.

Samenwonen in een pand:

Er zijn GGD-en en Veiligheidsregio's die een locatie delen. Voorbeeld: Drenthe.

In shared service centers:

Organisaties kunnen samenwerkingsverbanden aangaan door middel van shared service centers. Hierbij worden ondersteunende veelal bedrijfsvoeringsfuncties gedeeld door meerdere organisaties. Voorbeelden: Noord-Holland-Noord, Zuid-Limburg en Gelderland-Zuid.

Samengaan in één organisatie:

In regio's zijn de GGD en de Veiligheidsregio samengebracht in één gemeenschappelijke regeling; te weten Fryslân, Gelderland-Midden, Kennemerland en Limburg-Noord.

De vormgeving van het Algemeen Bestuur is in deze regio's niet overal gelijk. Dat leidt er toe dat besluitvormingsprocessen ook niet overal gelijk zijn georganiseerd.

Samengaan in één organisatie betekent niet dat de GGD of Veiligheidsregio hun eigen identiteit verliezen: het blijven specifieke taakvelden met eigen beleidsinhoudelijke prioriteiten en uitvoeringsprocessen.

Uit recent onderzoek is gebleken dat de vier regio's Fryslân, Gelderland-Midden, Kennemerland en Limburg-Noord lagere kosten hebben van de jeugdgezondheidszorg uitgedrukt in een prijs per kind en dat is toe te wijzen aan een lagere overhead.

De verkenning naar drie organisatiemodellen

De verkenning naar toekomstige organisatiemodellen richt zich op:

Samenwonen in een pand: de uitkomsten van de business case 'Samen Sterker' maken duidelijk waar winstpunten te halen zijn.

Shared Service center: wat levert het delen van een aantal functies op?

De toetssteen is of via schaalvoordelen door inhoudelijk synergie en samenwerking in de bedrijfsvoering de toekomstbestendigheid van de GGD en de Veiligheidsregio groter zal zijn.

Samengaan in één organisatie: we onderzoeken of via het op elkaar aansluiten van strategieën, structuren, processen en middelen de toekomstbestendigheid van de GGD en de Veiligheidsregio groter zal zijn.

In de verkenning onderzoeken we tevens opties voor de inrichting van de besturing door het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en het directiemodel.

In oktober zullen de eerste resultaten van de verkenning worden gepresenteerd, gevolgd door een rapport dat naar verwachting aan het einde van het jaar kan worden aangeboden.

Tijdens deze presentaties zullen wij u in de beide Algemeen Besturen op de hoogte brengen van de bevindingen van de verkenning en onze voorkeur voor de vorm waarin de samenwerking het beste kan worden gegoten. Het uiteindelijke doel van deze inspanningen is het creëren van toekomstbestendige organisaties die in staat zijn om effectief en efficiënt te opereren op het gebied van veiligheid en gezondheid, zowel nu als in de toekomst. We streven ernaar samenwerkingsvormen te ontwikkelen die ons in staat stellen om de uitdagingen van deze tijd aan te gaan en tegelijkertijd te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Financiën

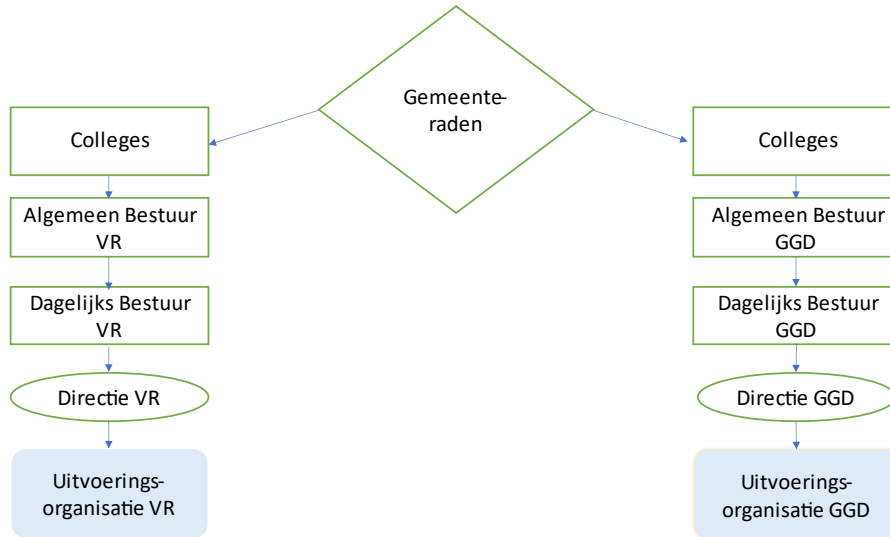
De verkenning voeren we op eigen kracht en dus zonder inzet van externe deskundigen uit.

Nadat een keuze voor een organisatiemodel is gemaakt, vragen we in het Algemeen Bestuur budget voor deskundige en onafhankelijke begeleiding in het uitwerken van het organisatiemodel.

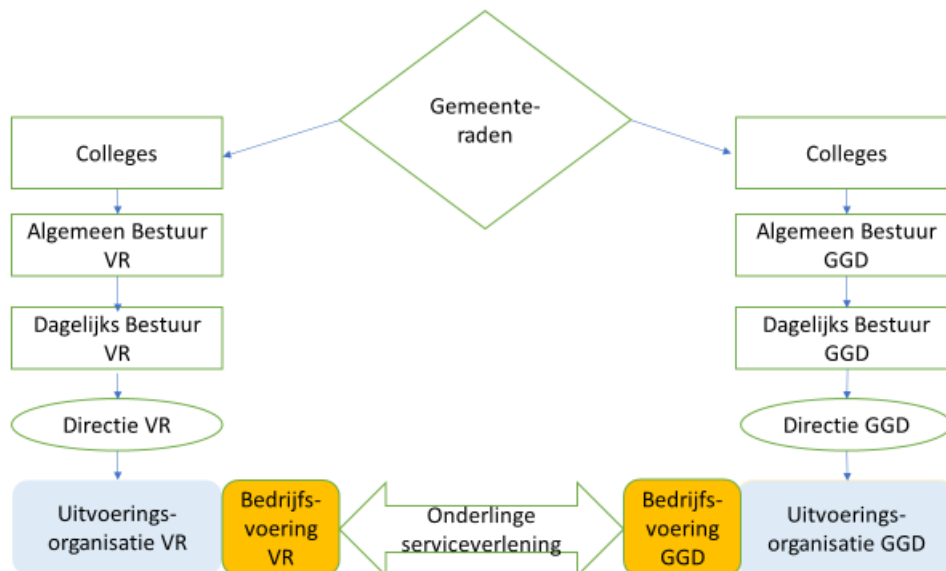
Voorstel:

Het Algemeen Bestuur te vragen in te stemmen met het onderzoeken van een verdere verkenning van de samenwerking tussen VrZW en GGD-VrZW.

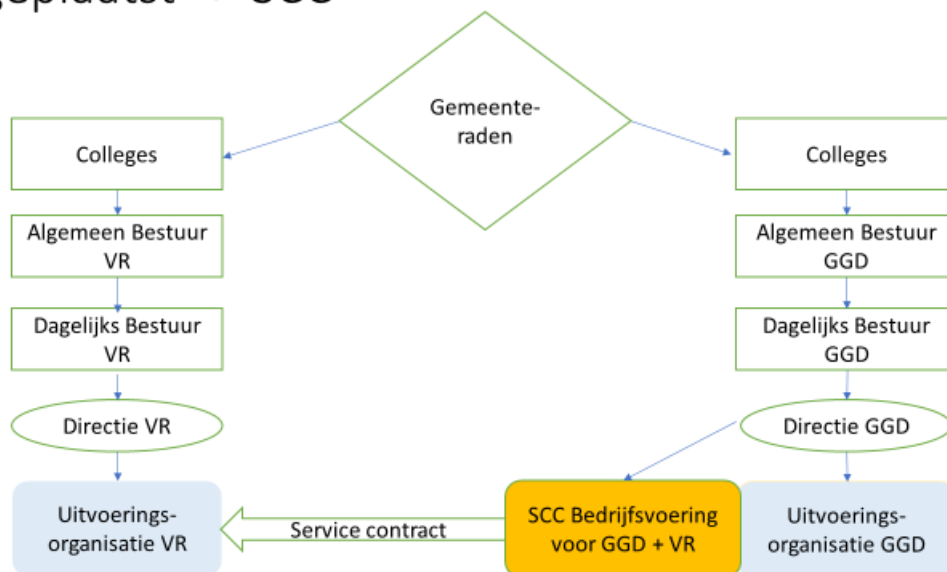
Huidige situatie: Twee GR -en



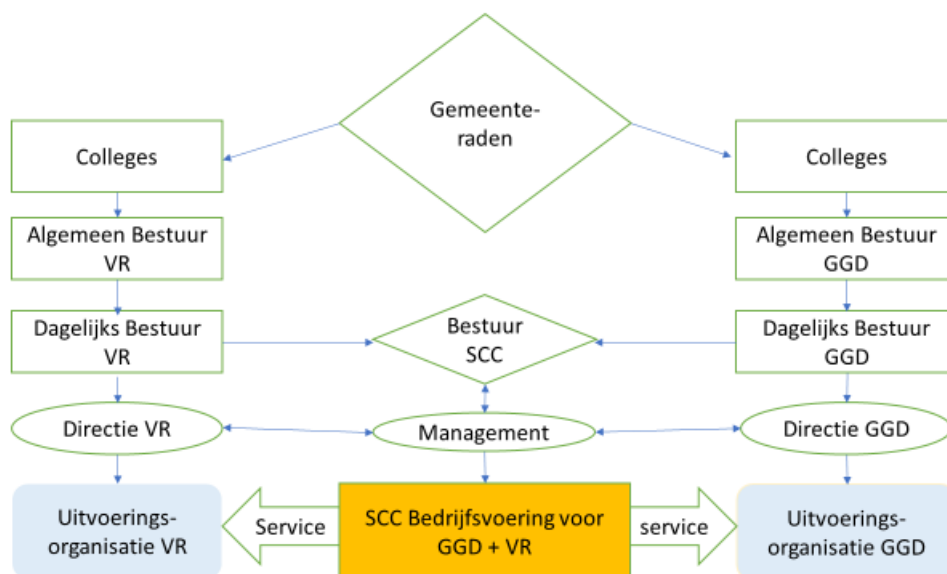
Twee bedrijfsvoeringsorganisaties werken samen



Bedrijfsvoering bij één van de twee GR-en geplaatst => SCC



Kleine GR voor bedrijfsvoering



Aanbestedingsrecht:

In het aanbestedingsrecht bestaan twee uitzonderingen voor zogenoemde publieke-publieke samenwerking: de horizontale samenwerking en de verticale samenwerking (inbesteding).

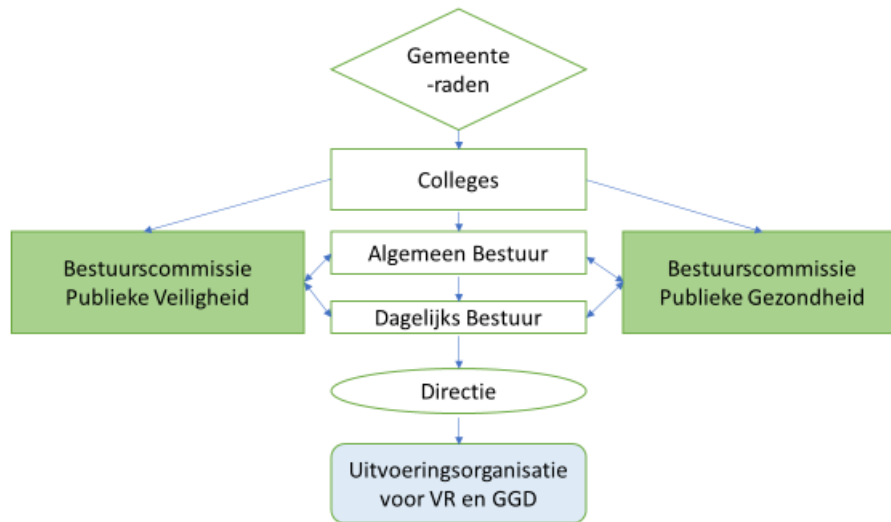
Het is mogelijk ondersteunende diensten in te besteden.

Fiscaal recht:

De verdeling van kosten van een shared service center brengt een btw-vraagstuk met zich mee. De vergoeding voor dienstverlening is btw-plichtig. Het leerstuk 'kosten voor gemene rekening' is van toepassing als GGD ZW en VrZW afspraken maken over de onderlinge verdeling van kosten.

Op basis van de heersende jurisprudentie van de Hoge Raad (arresten van 23 april 1997, nr. 32.166, ECLI:NL:HR:1997:AA2154, 21 november 2008, nr. 43.930, ECLI:NL:HR:2008:BC3696 en 29 september 2017, nr. 15/04099, ECLI:NL:HR:2017:2461) vormen een kostenverdeling en aan GGD ZW en VrZW in rekening te brengen bedragen niet de vergoeding voor verleende diensten als bedoeld in artikel 4, lid 1 van de Wet op de omzetbelasting 1968.

Twee GR-en (VR + GGD) samenvoegen in één GR



Om zoveel mogelijk aan de uitgangspunten van de Wet publieke gezondheid tegemoet te komen hebben de verschillende regio's in vergelijkbare modellen gekozen om in elk geval een bestuurscommissie voor de Wpg-taken in het leven te roepen. Deze bestuurscommissie functioneert feitelijk als algemeen bestuur van de regionale gezondheidsdienst, met dien verstande dat het geen besluiten kan nemen omtrent de begroting. Die bevoegdheid mag immers niet worden overgedragen (art. 25 lid 3 Wgr). Van belang is dat bij de integratie van de regionale gezondheidsdienst en de veiligheidsregio de democratische waarborgen die de Wet gemeenschappelijke regelingen biedt intact blijven. Artikel 25 Wgr maakt het mogelijk dat het algemeen bestuur van een bij gemeenschappelijke regeling ingesteld openbaar lichaam een bestuurscommissie kan instellen voor zover de gemeenschappelijke regeling daarin voorziet. Indien het algemeen bestuur overgaat tot instelling van de bestuurscommissie, dan moeten de raden van de betrokken gemeenten daar toestemming voor geven (art. 25 lid 2 Wgr). Het is voorts aan het algemeen bestuur om daarbij een aantal zaken, zoals bevoegdheden en samenstelling, te regelen (art. 25 lid 5 Wgr).

Bijlage 3 Schets taakuitoefening GGD + veiligheidsregio op verschillende niveaus

Lokaal			-JGZ niet medische taken: gezond opgroeien + preventie agenda -Preventieve SOA -Preventieve brandweezorg: brandveilig leven
		-JGZ medische taken + RVP -Medisch Milieukunde i.r.t. omgevingswet -Veilig Thuis -Toezicht kinderopvang -Adviseren over vergunningverlening -Repressieve brandweezorg	
	Boven regionaal -Forensische geneeskunde -Tbc-bestrijding -Curatieve SOA -Meldkamer -Brandweerschool -Adviseur Gevaarlijke Stoffen		
	<div> Geprotocolleerde uitvoering Niet geprotocolleerde uitvoering </div>		

Bijlage 4 Eerste uitkomsten functieanalyse GGD ZW en VrZW

In de afgelopen periode is binnen GGD ZW en VrZW gewerkt aan een functieanalyse. Deze functieanalyse heeft als doel van beide organisatie goed te kunnen bepalen a) op welk niveau zij opereren, b) welke overeenkomsten en verschillen er bestaan, c) op welke gebieden er kansen liggen voor synergie en d) welke uitdagingen er hierbij nog te overwinnen zijn.

Voor de bedrijfsvoering van beide organisaties kan op hoofdlijnen worden gesteld dat:

- Ze te maken hebben met veelal dezelfde wet- en regelgeving en eisen waaraan zij als organisatie geacht worden te voldoen;
- De gemeenten van GGD ZW en VrZW vergelijkbare verantwoording en rapportage verwachten; Door medewerkers en management vergelijkbare vragen op het gebied van bedrijfsvoering worden gesteld;
- Bedrijfsvoering in beide organisaties dezelfde aandachtsgebieden omvat, vergelijkbare inhoudelijke vraagstukken kent en behoefte heeft aan gelijksoortige competenties;
- Bij beide organisaties de bedrijfsvoering op dit moment in een andere volwassenheidsfase en ontwikkelingsfase verkeert;
- De werkprocessen, ICT-infrastructuur en gebruikte applicaties voor de generieke ondersteunde functies verschillen;
- Er vergelijkbare thema's voor sturing spelen: kaderstelling, checks & balances, klantgericht werken en afstemming met het primair proces.

Specifiek voor GGD ZW geldt hierbij:

- Er een mix is van teams met medewerkers met lange dienstverbanden en teams die relatief nieuw zijn. De organisatie is zich aan het vormen en werkwijzen en methodieken moeten 'in slijten';
- Er sprake is van een groot aantal externe medewerkers: de invulling van diverse functies op structureel niveau blijkt voornamelijk een complexe opgave, het is daarmee moeilijk te bouwen;
- Het lijnmanagement van de organisatie, onder andere als gevolg van een hoge span of control, een extra druk legt op bedrijfsvoering voor allerlei (ad hoc) vragen en rapportages. De rolverdeling tussen lijn- en ondersteuning komt daarbij nog onvoldoende tot wasdom;
- Binnen bedrijfsvoering sprake is van krappe bezetting; dit heeft tot gevolg dat functies zeer breed zijn. Er is daarbij weinig mogelijkheid tot specialisatie. Iedereen moet alles kunnen;
- Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor vele functies zijn daarmee diffuus evenals de sturing daarop. Verwachtingen over en weer zijn onduidelijk;
- Beleidsontwikkeling komt onvoldoende van de grond als gevolg van de krappe bezetting en is in hoge mate afhankelijk van beschikbare tijd van management;
- In de taakuitvoering veel wordt geacteerd op het 'hier en nu' in plaats van de strategische koers van de organisatie. Dat heeft veel 'pleisters' tot gevolg maar minder structureel werkbare oplossingen;
- Kernapplicaties voor bedrijfsvoering ondersteunen de basis van het werk maar kunnen worden ontwikkeld. Er is verschil in mate van ondersteuning door applicaties binnen disciplines (HR bijvoorbeeld goed ontwikkeld, facilitair onvoldoende).

Voor VrZW geldt specifiek:

- Er een sterke organisatiecultuur heerst waarbij sprake is van een stevige verbinding met het werkveld en sprake is van een 'familiaire' cultuur;
- Beperkt sprake is van inhuur. Er is een sterke vaste kern van medewerkers met veel ervaring. Behoudens enkele functies lukt het vacatures in te vullen;
- Er sprake is van goed samenspel tussen lijnmanagement en bedrijfsvoering op verschillende niveaus;
- Er sprake is van een bredere bezetting op diverse functies en daarmee ruimte is voor specialisatie;
- Op bepaalde (beperkte) functies sprake is van bredere profielen en daarmee minder ruimte voor specialisatie

- Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor functies voor de meeste functies helder zijn;
- Bedrijfsvoering een belangrijke bijdrage levert aan beleidsontwikkeling maar dat er nog wel verbeterlagen zijn aan te brengen;
- Er sprake is van een (meer) duidelijke koppeling tussen strategie van de organisatie en de activiteiten van bedrijfsvoering (via A3 systematiek). Wel ervaart de organisatie uitdagingen op het gebied van prioritering van initiatieven;
- Werkprocessen en activiteiten worden in hoge mate ondersteund door kernapplicaties; ten opzichte van GGD ZW is er minder sprake van handmatige acties.