



Brabant-Zuidoost



Samenwerken aan een wendbaar gezondheidsperspectief

Verantwoordingsdocument



Inhoudsopgave

Inhoud

Voorwoord	3
1. Integrale JGZ 0-18	5
Mijlpalen integratie JGZ 0-4	5
Overzicht integratiekosten JGZ 0-18:	6
2. Relevante Externe Ontwikkelingen (en kansen)	7
Contracttaak OGGZ.....	7
Mijlpalen OGGZ:	7
3. LEAN als managementfilosofie.....	8
Een greep uit de gerealiseerde LEAN trajecten:	8
4. Inrichting organisatie & eigen regie, zelforganisatie	9
5. Resultaatsturing	9
6. Optimalisatie bedrijfsvoering.....	10
7. GGD weer financieel gezond.....	10
Financiële verantwoording besteding 1€ per inwoner:	11
8. Wat hebben we niet of nog onvoldoende gerealiseerd?	11
9. Overige gerealiseerde ontwikkelingen (buiten bestuursopdracht)	12

Verantwoording bestuursopdracht

Versie definitief, juli 2023



Voorwoord

Op 28 augustus 2019 deelden we de definitieve versie van *Samenwerken aan een wendbaar gezondheidsperspectief* met het Dagelijks Bestuur en daarna met de gemeenteraden. U treft het document in de bijlage aan. Voor de uitvoering van de bestuursopdracht vroeg GGDBZO een eenmalige kapitaalinjectie van € 1,- per inwoner (€ 773K in totaal) met als doel de GGDBZO financieel gezonder en op inhoud wendbaarder te maken.

We spraken de verwachting uit dat we de hele transitie binnen 5 jaar zouden terugverdienen, de algemene reserves weer op een gezond peil zouden brengen en in zouden spelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Niet wetende nog dat Covid-19 naast al ons *going concern* werk onze organisatie drie jaar in de greep zou gaan houden.

We beloofden u aan het eind van 2023 inzage te geven over de besteding van de € 773K en de al dan niet uitgevoerde ambities. Die verantwoording bieden we u graag aan. Wij raden u aan het originele plan in de bijlage nog eens door te lezen. In dit verantwoordingsdocument proberen we beeldend en staccato de geboekte resultaten kort en waar mogelijk visueel te verantwoorden.

In 2 afbeeldingen visualiseren wij hieronder het doorlopen proces, de bouwstenen voor een wendbare GGD en de mijlpalen waaraan wij gewerkt hebben. Deze bouwstenen raken de hele organisatie en daarmee alle medewerkers binnen onze organisatie. De weg naar een wendbare GGD betreft een culturele beweging waarmee wij net gestart zijn. We zijn en blijven een lerende organisatie en daarom blijven de zgn. bouwstenen ook de komende jaren nog nadrukkelijk aandacht vragen.

Vervolgens verantwoorden we in 8 thema's wat we samen en samenwerkend gedaan hebben. Te beginnen met twee inhoudelijke thema's: Integrale JGZ en de OGGZ. Daarna behandelen we de organisatorische thema's: Lean als managementfilosofie, inrichting van de organisatie, resultaatsturing, optimalisatie van de bedrijfsvoering, de status van de financiële situatie en tot slot verantwoorden we wat er (nog) niet (volledig) is uitgevoerd.

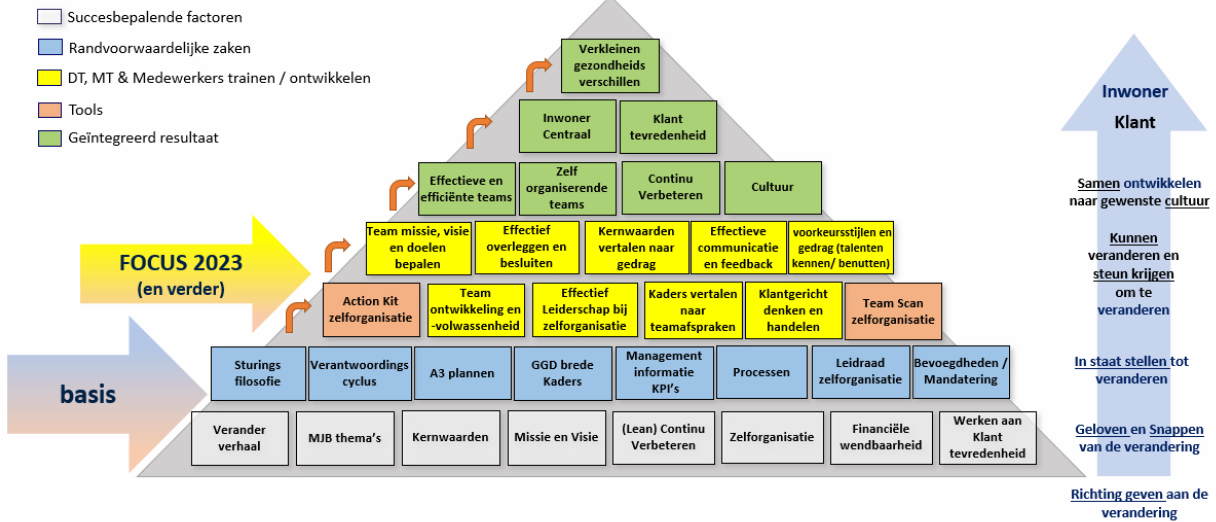
Bijlage: Notitie samenwerken aan een wendbaar gezondheidsperspectief, versie definitief 28-08-2019.

Ellis Jeurissen
Directeur Publieke Gezondheid



Bouwstenen

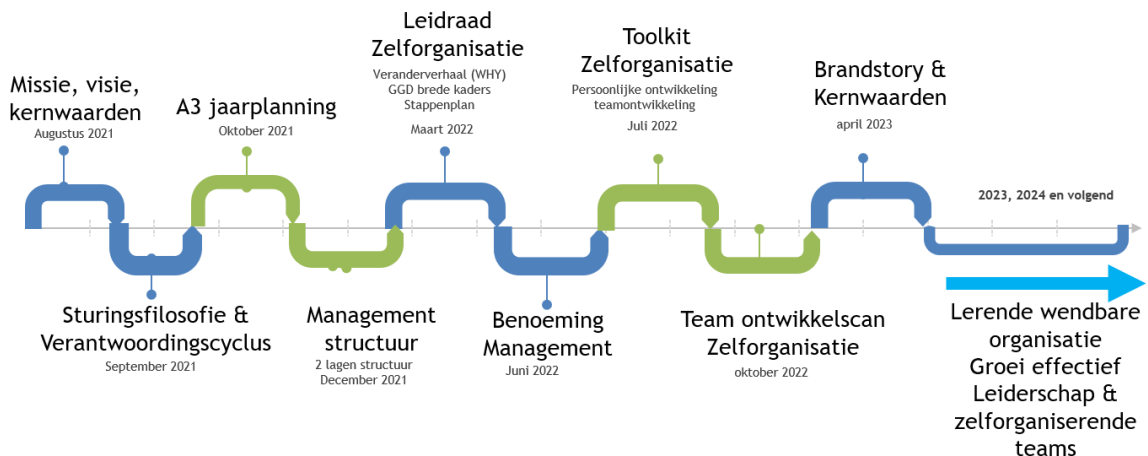
Piramide Wendbare GGD



Wendbare GGD zelforganisatie & verbindend leiderschap



Bereikte mijlpalen





1. Integrale JGZ 0-18

De investering/integratie van JGZ 0-4 is een belangrijk onderdeel geweest van de bestuursopdracht die in 2018 aan de GGD gegeven is. Na een zorgvuldige besluitvorming (in 2019) waarbij uiteindelijk alle 21 gemeenten hebben ingestemd met deze integratie en een intensieve voorbereiding (in 2020), is de integratie van JGZ 0-4 per 1 januari 2021 formeel en materieel een feit. Hiermee is de basisvoorwaarde gerealiseerd om te komen tot een doorlopende lijn JGZ 0-18 jarigen. Door deze integratie zijn 250 extra JGZ medewerkers aan boord gekomen van de GGD die hun werk uitvoeren vanuit circa 50 JGZ locaties, verspreid in de regio.

De JGZ-teams 0-4 en 4-18 zijn geografisch samengevoegd (elke gemeente heeft een integraal JGZ-team), het aanbod en de werkwijzen zijn zoveel als mogelijk gestandaardiseerd en er wordt gewerkt vanuit 1 digitaal kinddossier.

Door deze integratie is ook de financiële basis van de GGD verder versterkt en kunnen er middelen worden vrij gemaakt voor de vernieuwing van de JGZ. De integratie is voor gemeenten, behoudens kleine herverdelingseffecten bij de harmonisatie van het kind tarief per 2023, budgettair neutraal verlopen: de GGD heeft de integratiekosten die in totaal € 901.000,- bedroegen, kunnen financieren uit haar Algemene Reserve, vermogensoverdrachten door ZuidZorg en Zorgboog en gerealiseerde efficiency. Er is dus geen extra gemeentelijke bijdrage nodig gebleken voor deze integratie.

Mijlpalen integratie JGZ 0-4





We realiseerden met de integratie van de JGZ 0-18 op hoofdlijnen het volgende:

Klantwaarde - dienstverlening ouder/kind:

- Zorgcontinuïteit: de kwaliteit van zorg voor kind en ouder is verbeterd door integrale samenwerking.
- Kinddossier: we werken sinds 1 april 2021 met één integraal digitaal kinddossier
- Dichtbij: we zijn in alle gemeentes voor ouders en kinderen toegankelijk en bereikbaar op de diverse JGZ locaties.
- Geruisloos: ouders en kinderen hebben geen hinder ondervonden van de overgang.

Medewerkerswaarde:

- Medewerkers van ZuidZorg en Zorgboog zijn met behoud van de rechten en plichten uit hun arbeidsovereenkomst per 1 januari 2021 over gegaan naar de GGD.
- Arbeidsvoorwaarden zijn geharmoniseerd.

Organisatiewaarde / financiële stabiliteit:

- De integratie van de JGZ activiteiten heeft voor de gemeenten gezamenlijk budgetneutraal plaatsgevonden.
- Lopende maatwerkcontracten (0-4) zijn gecontinueerd.

Overzicht integratiekosten JGZ 0-18:

Integratiekosten JGZ 0-18			
Bedragen in € x 1.000			
2019	Opstellen Business Case	€ 81,0	
	Due Dilligence Onderzoek	€ 117,0	
	Totaal		€ 198,0
2020	Inhuur div. advisering / ondersteuning	€ 102,0	
	Kosten integratie Digitaal Kinddossier	€ 27,0	
	Div. materiële kosten	€ 14,0	
	Totaal		€ 143,0
2021	Kosten integratie Digitaal Kinddossier	€ 63,0	
	Overige kosten ICT / telefonie	€ 373,0	
	Div. inhuur en overige materiële kosten	€ 124,0	
	Totaal		€ 560,0
Totaal integratiekosten			€ 901,0



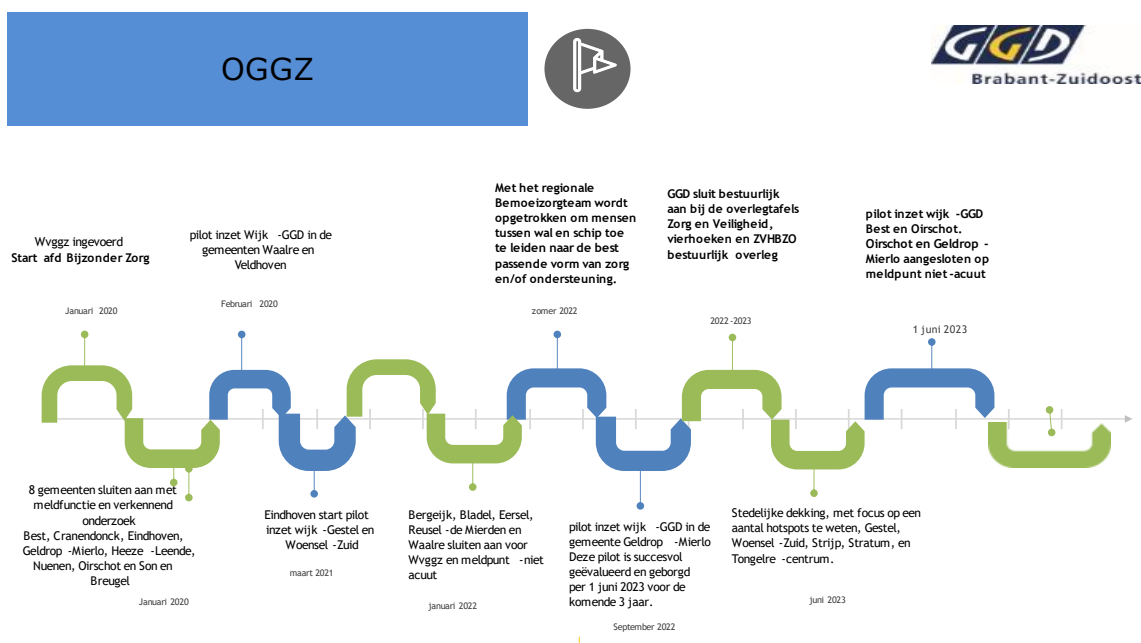
2. Relevante Externe Ontwikkelingen (en kansen)

Contracttaak OGGZ

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

Op 1 januari 2020 is de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvggz) ingevoerd, wat tevens de start markeerde van de werkzaamheden van de GGD Brabant-Zuidoost op het gebied van de Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ). In korte tijd heeft Bijzondere Zorg zich weten te verankeren in het zorglandschap met een onafhankelijke, laagdrempelige en specialistische vorm van OGGZ dienstverlening. Het blijkt dat de handen ineenslaan tussen zorg en veiligheid de keten kan ontzorgen en dat maatwerkoplossingen beter realiseerbaar zijn. De stevige 'erop af' mentaliteit van de Wijk-GGD, kort op de melding en ter plaatse in de wijk, maakt duidelijk een verschil. De vraag en noodzaak blijkt groot, kijkende naar de snelle uitbreiding van diensten in 2,5 jaar.

Mijlpalen OGGZ:



We realiseerden het volgende:

- We richtten een meldfunctie in voor meldingen in het kader van de Wvggz en de uitvoering van de verkennende onderzoeken.
- Door de meldfunctie in het kader van de Wvggz heeft GGD Brabant-Zuidoost de afgelopen tijd een meer overkoepelend zicht op de OGGZ vraagstukken in de regio verkregen. De afdeling Bijzondere Zorg is in 2,5 jaar uitgegroeid van nieuwkomer tot een belangrijke samenwerkingspartner binnen de OGGZ, waarbij op dit moment 13 van de 21 gemeentes de taken in het kader van de Wvggz bij Bijzondere Zorg hebben belegd.



- In verschillende gemeenten (Geldrop-Mierlo, Veldhoven en Waalre en Eindhoven) zijn succesvol Wijk-GGD-ers geïnstalleerd. Gemeente Best en Oirschot gaan starten met Wijk-GGD-ers. De werkwijze wordt zeer goed ontvangen door partners, in het bijzonder door de politie.
- Ook zijn er samenwerkingen met diverse zorgaanbieders en welzijnsorganisaties. Sinds een jaar wordt met het regionale Bemoeizorgteam in gezamenlijkheid opgetrokken om mensen tussen wal en schip toe te leiden naar de best passende vorm van zorg en/of ondersteuning.

3. LEAN als managementfilosofie

Lean is een filosofie en een manier om klantwaarde te maximaliseren. We hebben continu verbeteren vanuit het Lean gedachtegoed een impuls gegeven zodat we nog klantgerichter en wendbaarder worden. We hebben een Lean continu verbeterteam opgeleid, bestaande uit 1 black belt en 13 green belts in Lean. Het Lean continu verbeterteam ondersteunt de GGD-teams bij het verbeteren van de primaire klantprocessen en de ondersteunende GGD processen. Het elimineren van zgn. verspillingen leidt tot een efficiëntere bedrijfsvoering en daar waar verbeteringen zijn doorgevoerd, heeft dit een positief effect op zowel medewerkers als klanten. De leden van het Lean continu verbeterteam zijn tevens de aanjagers van het Lean gedachtegoed. Het gedachtegoed van continu verbeteren gaat voor lange-termijn-resultaat en is niet primair bedoeld voor een (eenmalige) kostenreductie. We constateren dat de cultuur van continu verbeteren en het nadenken over klantbeleving is gestegen door enerzijds het houden van inspiratiesessies en scholing van (nieuwe) medewerkers in de basisprincipes van Lean en anderzijds door de betrokkenheid van medewerkers bij procesverbeteringen. In steeds meer teams zijn zgn. dag- en weekstarts geïmplementeerd. Dit leidt tot betere onderlinge communicatie, een betere dagindeling en het verlagen van de vergadertijd (gemiddeld 90-120 minuten per maand per medewerker). Tevens ontstaat er een grotere betrokkenheid bij elkaar en bij de teamresultaten.

Een greep uit de gerealiseerde LEAN trajecten:

- Digitalisering diverse HRM processen > daling administratieve last, efficiëntere bedrijfsvoering.
- Optimalisatie vaccinatielocaties Covid > versnelling doorlooptijd voor de klant.
- Verbetering vaccinatieproces massavaccinaties RVP > versnelling doorlooptijd voor het kind.
- Stijging telefonische bereikbaarheid voor JGZ klanten met inhoudelijke vragen.
- Stijging telefonische bereikbaarheid Infectieziektebestrijding.
- Uniformiteit en eenduidigheid in werkprocessen JGZ na integratie 0-4 binnen de GGD.
- Proces JGZ Ziekteverzuimbegeleiding kinderen > versnelling doorlooptijd, kind eerder in beeld.
- Proces JGZ leerplichtadvisering > versnelling doorlooptijd, kind eerder in beeld.
- Eenduidige werkwijze proces Indicatie Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE) voor gemeenten.
- Beperking privacy risico's door digitale documenten opslag in vak applicaties.
- Verhoging digitale vaardigheden medewerkers.
- Vereenvoudiging online aanmeldprocedure mantelzorgers > snellere doorlooptijd.
- Eenduidige registratie zorgmeldingen Bijzondere Zorg.
- Optimalisatie voorraadbeheer Witte Dame > daling fysieke voorraad > daling kosten.



4. Inrichting organisatie & eigen regie, zelforganisatie

We realiseerden de volgende zaken:

- We zijn van een drielagen naar een tweelagenstructuur gereorganiseerd.
- Er zijn nieuwe functiebeschrijvingen voor directie en management vastgesteld.
- De mandaatregeling op directie en managementniveau is aangepast en vastgesteld.
- We doorbraken in de organisatiestructuur het oude sectordenken en herstructureerden naar integrale teams. Zo ontstonden er regionale Publieke Gezondheidsteams en brachten we alle Vaccinaties en Infectieziektebestrijding onder bij een nieuwe Afdeling IZB-plein.
- We hebben onze sturingsfilosofie, verantwoordingscyclus en kernwaarden herijkt en een 'brandstory' opgesteld.
- Er zijn GGD brede kaders en een leidraad voor zelforganisatie opgesteld.
- We investeerden in leiderschapsdagen en webinars over zelforganisatie. Teams, managers en medewerkers hebben toegang tot een toolkit voor zelforganisatie (persoonlijke en teamontwikkeling).
- Er is een leiderschapsprogramma opgesteld met als thema 'effectief leiderschap bij zelforganisatie.' Een aantal leidinggevenden heeft in een kernteam zelf eigenaarschap genomen om dit programma vorm te geven.
- Er is een 0-meting (teamscaan) uitgevoerd in alle teams om de teamvolwassenheid en mate van zelforganisatie op teamniveau en organisatieniveau inzichtelijk te krijgen en ontwikkelthema's te bepalen. Dit blijven we de komende jaren monitoren.
- We hebben interne en externe teamcoaches ingezet om teams te begeleiden in hun ontwikkeling.

5. Resultaatsturing

We realiseerden de volgende zaken:

- We behaalden ook in corona tijd al onze certificeringen.
- We doorstonden alle inspectiebezoeken.
- We ontwikkelden dashboards als sturingsinstrument met een aantal Kpi's: ziekteverzuim, verlofuren, urenregistratie, financiële doelstellingen.
- We houden twee keer per jaar POWER (Praten Over Werk En Resultaten) gesprekken met directie, managers, HR en financiën waarin we cyclisch sturen op de harde kanten van bedrijfsvoering (zoals taakgerichte doelstellingen, ziekteverzuim, begroting, productie, klanttevredenheid) en de zachte (cultuur) kanten (zoals de mate van zelforganisatie, gepercipieerde werkdruk en medewerkerstevredenheid).
- We gebruiken de A3 methodiek voor (jaar) plannen en voor onze planning en control cyclus (PDCA).



6. Optimalisatie bedrijfsvoering

We bereikten de volgende resultaten:

- Digitalisering van 800 personeelsdossiers.
- Optimalisatie HR processen AFAS (o.a. zwangerschapsverlof, preboarding, nevenwerkzaamheden, bijzondere taken).
- Doorlichting en herinrichting financiële afdeling.
- Ontwikkeling van dashboards - Business Intelligence Tooling.
- Investering in opleidingscoördinatoren om vakbekwaamheid te optimaliseren.
- Leveranciersmanagement (contracten in AFAS).
- Strategisch huisvestingsplan integrale JGZ.
- Visie op informatiemanagement.
- Migratie naar de Cloud.
- Optimalisatie van het In-, Door- en Uitstroomproces (fase 1 – ICT).

7. GGD weer financieel gezond

Voor de uitvoering van de bestuursopdracht vroeg de GGD o.a. een eenmalige kapitaalinjectie van € 1,- per inwoner (€ 773.000,-) voor verbetering van de bedrijfsvoering, implementatie van moderne HRM instrumenten en optimalisatie van de informatiehuishouding maar ook voor begeleiding naar zelforganisatie en implementatie van LEAN.

De besteding van dat geld is hieronder verantwoord. De doelstelling om dat bedrag (voor de gemeenten) in 5 jaar terug te verdienen is vrijwel meteen geëffectueerd omdat vanaf 2021 de gemeentelijke inwonerbijdrage structureel is verlaagd met een bedrag van € 0,20 per inwoner. Dat betekent dat na die 5 jaar voor gemeenten een structureel voordeel ontstaat.

Tegelijk met de bovenstaande verlaging zou de GGD in staat moeten zijn om de algemene reserves weer op een gezond peil te brengen. Met name de Algemene Reserve Publieke Gezondheid zou per einde 2023 op het gewenste minimum volgens de 4GR-staffel (€ 1.500.000) moeten staan. Dit is zelfs per einde 2022 al gerealiseerd. En daarmee is tegelijkertijd ook een andere financiële doelstelling van de bestuursopdracht (een jaar eerder dan gepland) gerealiseerd, namelijk het creëren van een jaarlijks wendbaarheidsbudget van € 750.000,-. Dit budget is bedoeld om in te kunnen spelen op ontwikkelingen in onze regio/-gemeenten, uiteraard t.b.v. de burgers.

De komende jaren zal dit besteed worden aan de inhoudelijke doorontwikkeling/vernieuwing van de JGZ.

Naast de hiervoor genoemde (inhoudelijke) taakuitbreiding OGGZ was ook een efficiencytaakstelling/uitbreiding markt taken (m.n. Reizigers) van per saldo € 300.000 jaarlijks onderdeel van de bestuursopdracht.



Ook deze is inmiddels gerealiseerd, hoewel natuurlijk de omzettoename bij reizigers zich de afgelopen jaren niet heeft voorgedaan. Maar dat is op andere terreinen ruimschoots gecompenseerd: naast uitbreiding van contracttaken voor gemeenten zoals OGGZ (Bijzondere Zorg/ Wijk GGD) en Nu Niet Zwanger betreft dit een toename bij Inspectie Kinderopvang, COA-vergoeding, forensische geneeskunde en (recent) vergoeding van het rijk voor Pandemische Paraatheid.

Financiële verantwoording besteding 1€ per inwoner:

Bestuursopdracht: aanwending €1 per inwoner financiering			
Bedragen in € x 1.000			
2020	Enmalige impuls gemeenten (1,- per inwoner)		€ 773,0
2021	Lean continu verbeteren	-€ 82,6	
	Leiderschapsontwikkeling (zelforganisatie)	-€ 31,9	
	Implementatie A3 planningsmethodiek	-€ 6,0	
	Totaal		-€ 120,5
2022	Lean continu verbeteren	-€ 118,6	
	Begeleiden teams naar zelforganisatie	-€ 50,5	
	Totaal		-€ 169,1
2023	Onttrekking tbv Informatiehuishouding/Archivering op orde	-€ 250,0	
	Begeleiden teams naar zelforganisatie	-€ 158,4	
	Nog aan te wenden: project klantreis Multichannel bereikbaarheid	-€ 75,0	
	Totaal		-€ 483,4
	Saldo		-

8. Wat hebben we niet of nog onvoldoende gerealiseerd?

Tijdens de jaren dat GGDBZO de bestuursopdracht om de GGD wendbaarder te maken uitvoerde, werd onze wendbaarheid gestrekt en beproefd door 3 jaren Covid-19 bestrijding. Mede daardoor zijn er ook zaken (nog) niet uitgevoerd of opgepakt.

Daarnaast zij we op sommige zaken ook tot inkeer gekomen (contracttaak WMO wordt nu gedaan door GGD HvB) en hebben we te maken gehad met veel verloop/onderbezetting binnen de afdelingen HRM en Finance, waardoor veel werk is blijven liggen of vertraging heeft opgelopen.

Wij realiseerden de volgende zaken (nog) niet of onvoldoende:

- Visie op HRM incl. strategische personeelsplanning en vlootshouw potentials.
- Implementatie moderne HR instrumenten (functioneren/beoordelen/jaargesprekken/ feedback)
- Aandacht voor Klantfocus (bereikbaarheid, structureel meten klanttevredenheid).
- De twee voorgenomen prestatiedoorbraken op ketenniveau.
- Workload van het middenkader en werkdruk in het algemeen.
- Administratieve lastenvermindering management en medewerkers.



- Optimalisatie van het In-, Door- en Uitstroomproces (fase 2: HRM).
- Procesoptimalisatie inkoop- en verkoopproces
- Implementatie van een sociaal intranet.
- Marketing van reizigersvaccinatie, GGD Academy en Mantelzorg.
- Omgevingswet (uitgesteld tot 2024).

9. Overige gerealiseerde ontwikkelingen (buiten bestuursopdracht)

Tenslotte zijn er, buiten de bestuursopdracht om, nog aanvullende externe en interne ontwikkelingen die wij gerealiseerd hebben. Graag delen wij een aantal van deze ontwikkelingen met u.

Externe ontwikkelingen:

- Meerjarenbeleidsplan 2023-2026.
- Coördinerende rol GGD bij de voorbereiding van IZA / GALA (2023)
- Structurele versterking IZB / pandemische paraatheid n.a.v. Covid-19 crisis (vanaf 2023)
- Transitie Forensische Geneeskunde: samenwerking tussen GGD Brabant-Zuidoost en GGD Hart voor Brabant, 1 opdrachtgeverschap politie eenheid Oost-Brabant
- Uitbreiding van overige contracttaken voor gemeenten (o.a. Nu Niet Zwanger, Inspectie Kinderopvang, Mantelzorgondersteuning, M@ZL, Kansrijke Start).

Interne ontwikkelingen:

- Verbeterplan archiefbeheer (Documentaire Informatie Voorziening).
- Upgrade informatieveiligheid.
- Versterking kwaliteit t.a.v. risicomanagement, privacy en informatiebeveiliging.
- Fysieke toegangsbeveiliging GGD gebouwen.
- Implementatie nieuwe corporate website, corporate communicatiestrategie en uitstraling.