

Van: Matthijs van der Vorm

Verzonden: dinsdag 14 april 2020 21:55

Onderwerp: Programma RDOG2024, begrotingswijziging RDOG 2020 en de begroting RDOG 2021

Geachte raden van de gemeenten in Hollands Midden,

Hierbij ontvangt u namens het Dagelijks Bestuur van de RDOG Hollands Midden een brief over het programma RDOG 2024, de begrotingswijziging RDOG 2020 en de concept programmabegroting RDOG 2021.

Bij deze brief ontvangt u vijf bijlagen.

- A. De informatie over het programma RDOG2024 die eerder is aangekondigd in de brief d.d. 7 januari (bijlage 1 en bijlage 2) .
- B. Een begrotingswijziging RDOG HM voor het jaar 2020 (bijlage 3).
- C. De concept programmabegroting RDOG HM voor het jaar 2021 (bijlage 4 en bijlage 5).

U wordt verzocht om uw visie te geven op de beoogde resultaten van het programma RDOG 2024. De begrotingswijziging 2020 en ook de Concept Programmabegroting 2021 worden u aangeboden voor een zienswijze.

Voor een verdere toelichting verwijs ik naar de bijgevoegde brief.

Verzoek is om ons uw commentaar schriftelijk te doen toekomen. De uiterlijke datum voor het indienen van een zienswijze is 30 juni 2020.

Ik hoop u zo voldoende te hebben geïnformeerd,

Met vriendelijke groet,

Matthijs van der Vorm
Directiesecretaris RDOG HM

Aanwezig: maandag, dinsdag, donderdag, vrijdag

Bezoekadres: Parmentierweg 49 Leiden
Postadres: Postbus 121 2300 AC Leiden

telefoon 088 – 308 30 30
fax 088 – 308 39 00
datum 14 april 2020
onze ref Dir/SdG/134
betreft Programma RDOG2024, begrotingswijziging 2020 en
begroting 2021
bijlage(n) 5
e-mail directiesecretariaat@rdoghm.nl



Per e-mail
Aan de gemeenteraden van de gemeenten
in de regio Hollands Midden

Geachte Raad,

De RDOG Hollands Midden (RDOG HM) staat voor de optimale uitvoering van de wettelijke en toegewezen taken op het gebied van de publieke gezondheidszorg in de regio Hollands Midden. Zij voert deze taken uit voor 18 gemeenten. Ook voor uw gemeente, voor uw inwoners.

U ontvangt deze brief in een periode die in het teken staat van de Corona Pandemie. Ons dagelijkse leven, zowel op ons werk als thuis, wordt in belangrijke mate bepaald door de maatregelen die we als samenleving nemen om de gevolgen van de pandemie te beperken en om de ouderen en kwetsbaren in onze samenleving te beschermen.

U heeft in de afgelopen periode meer gezien van verschillende taken die we als RDOG HM voor de samenleving uitvoeren dan in een jaar zonder pandemie. In het oog springen daarbij de werkzaamheden van de Regionale Ambulance Voorziening, de GHOR en het team infectieziektebestrijding. Veel andere - minder zichtbare - taken zijn in aangepaste vorm zoveel mogelijk doorgegaan. Door een combinatie van opschalen voor de crisistaken en het stellen van prioriteiten kunnen we de belangrijkste taken blijven uitvoeren.

Bij deze brief ontvangt u verschillende bijlagen over de volgende onderwerpen

- 1) De informatie over het programma RDOG2024 die eerder is aangekondigd
- 2) Een begrotingswijziging RDOG HM voor het jaar 2020.
- 3) De concept programmabegroting RDOG HM voor het jaar 2021.

Ad 1) Programma RDOG2024 (bijlage 1 en bijlage 2).

De ontwikkelingen van de afgelopen maanden illustreren des te meer dat de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van publieke gezondheid, zorg en welzijn erg snel gaan en dat het essentieel is dat de RDOG HM klaar staat als dat nodig is. De RDOG HM heeft onvoldoende kunnen aansluiten bij deze veranderingen. De veranderkracht van de organisatie is niet groot genoeg. Daarom is het noodzakelijk dat wij een inhaalslag gaan maken. Wij hebben als bestuur besloten dat de RDOG HM vanaf januari 2020 start met het programma RDOG2024. We worden daarbij ondersteund door

TwynstraGudde. Dit programma is erop gericht om van de RDOG HM een toekomstbestendige organisatie te maken. Uw gemeente gaat dit merken doordat u o.a. meer grip krijgt op de koers van de RDOG HM, uw inwoners gaan dit merken door merkbaar betere dienstverlening. Daar hoort ook een investering bij.

U ontvangt *de eerste businesscase* die hoort bij dit programma *en het programmaplan RDOG 2024* dat schetst op welke manier we met dit programma aan de slag gaan. Graag vernemen we op basis daarvan uw visie op deze koers en de beoogde resultaten van het programma.

Ad 2) Begrotingswijziging RDOG HM 2020 (bijlage3).

Het tweede onderwerp in deze brief is de aangekondigde begrotingswijziging RDOG HM 2020. De aanpassing van de begroting betreft naast de middelen voor het programma RDOG2024 nog een aantal zaken die bij de vaststelling van de begroting 2020 nog niet duidelijk waren:

- 1) De loonkostenontwikkeling 2020 overstijgt de index in de begroting 2020.
- 2) Het Portefeuillehoudersoverleg Publieke Gezondheid heeft besluiten genomen over de opdracht voor de taakuitvoering van Veilig Thuis en de taken die samenhangen met de inwerkingtreding van de Wet verplichte ggz.
- 3) Er is sprake van administratieve (neerwaartse) aanpassing van de raming van de kosten voor het Rijksvaccinatieprogramma.

Voor een deel van deze ontwikkelingen ontvangen de gemeenten compensatie van het Rijk.

De begrotingswijziging resulteert voor de gezamenlijke gemeenten in een wijziging van €3 miljoen in de BPI/BPK en €1.8 miljoen vanuit subsidies. In de tabel "Wijziging gemeentebijdrage" op pagina 9 ziet u wat dit betekent voor uw gemeente.

De bijgevoegde begrotingswijziging 2020 wordt u aangeboden voor een zienswijze.

Ad 3) Begroting RDOG HM 2021 (bijlage 4 en bijlage 5)

Tot slot ontvangt u ook de *Concept Programmabegroting RDOG HM 2021*.

De belangrijkste ontwikkeling voor de RDOG HM in 2021 is de instelling van het programma Zorg- en Veiligheidshuis. De regio Hollands Midden heeft zich ten doel gesteld om te komen tot een effectieve aanpak van complexe casuïstiek waarbij (in meerderheid van de casussen) sprake is van zowel sociale, zorg- als veiligheidsproblematiek. De gezamenlijke portefeuillehouders Publieke Gezondheid hebben in december 2019 besloten om te komen tot een Zorg- en Veiligheidshuis voor Hollands Midden als apart programma bij de RDOG HM per 2021. De taken van de sector maatschappelijke Zorg en Veilig Thuis en de taken van het veiligheidshuis worden per 2021 ondergebracht in dit programma.

De inhoudelijke wijzigingen in de uitvoering van de andere taken van de RDOG in 2021 zijn beperkt.

- De gemeentebijdrage wijzigt door toename van het aantal inwoners en kinderen 0-4 jaar en door de indexatie conform het Financieel Kader Gemeenschappelijke Regelingen.
- De totaalkosten voor Veilig Thuis sluiten aan bij het scenario zoals is afgestemd met het Portefeuillehoudersoverleg Publieke Gezondheid.

- Het Rijksvaccinatieprogramma wordt uitgebreid, maar deze wijzigingen worden direct bekostigd via het RIVM.
- De gemeentebijdrage in de begroting 2021 RDOG Hollands Midden stijgt door de kosten voor de taken in het kader van de Wvvgz. De subsidie van gemeenten zoals ontvangen in 2020 vervalt.

U ontvangt een *samenvatting van de Concept Programmabegroting RDOG HM 2021* en de complete versie van deze *Concept Programmabegroting RDOG HM 2021*.
De concept programmabegroting RDOG HM 2021 wordt u aangeboden voor een zienswijze.

Vervolgproces

U wordt verzocht om uw visie te geven op de beoogde resultaten van het programma RDOG 2024.

De begrotingswijziging 2020 en ook de Concept Programmabegroting 2021 worden u aangeboden voor een zienswijze.

Wij verzoeken u om ons uw commentaar schriftelijk te doen toekomen. De uiterlijke datum voor het indienen van een zienswijze is 30 juni 2020.

De begrotingswijziging 2020 en de Programmabegroting 2021 staan ter vaststelling geagendeerd op de agenda van het Algemeen Bestuur RDOG Hollands Midden op 1 juli 2020. De ontvangen visies op de resultaten van het programma 2024 worden betrokken in de verdere uitwerking van het programma en de tweede businesscase en het meerjarenbeleid.

De directie van de RDOG HM geeft graag een nadere toelichting in uw Raad over de achtergronden van de begrotingswijziging 2020 en de Concept Programmabegroting 2021.

Ik hoop u zo voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Namens het Dagelijks Bestuur van de RDOG Hollands Midden,

M. Damen
Voorzitter

J.M.M. de Gouw
Secretaris

c.c. per e-mail:

- Colleges van B&W van de deelnemende gemeenten
- AB-leden RDOG Hollands Midden
- Ambtenaren Volksgezondheid en Financiën van de deelnemende gemeenten

"Voor de mensen"

Businesscase Programma RDOG2024

Rapport

maart 2020

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Programmadoelen en -effecten	4
3. Resultaten eerste businesscase	6
4. Kosten en investeringsvoorstel	7
5. Risico's en mitigerende maatregelen	9
Bijlagen	
1. Programmabegroting 2020-2021	
2. Programmaplan RDOG2024	

1. Inleiding

Met het Programma RDOG2024 zorgen we ervoor dat de Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg Hollands Midden (RDOG) in 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie is. Een organisatie die kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid kan blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarbij heeft de organisatie extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties.

De titel van dit document "Voor de mensen" is een citaat van Kim Putters (directeur SCP) die in een radio-interview opmerkte dat het tijd wordt dat we de transities in zorg en welzijn weer echt voor de mensen laten zijn. Kom uit het systeemdenken - pleitte hij - en kijk naar wat de kwetsbare burger echt nodig heeft: "Er zijn nu eenmaal groepen die het -anders dan sommige wetten voorschrijven- echt niet helemaal zonder ondersteuning kunnen."¹

De kracht van het programma ligt in het verbeteren van de interne processen zodat de inwoners merkbaar betere ondersteuning krijgen. Dit terwijl de taken van de RDOG voor de opdrachtgevers op een moderne, datagedreven wijze worden uitgevoerd tegen aanvaardbare kosten.

Doel van dit document

Dit document beschrijft de investering die in 2020 en 2021 nodig is om RDOG2024 en de structurele organisatieverbeteringen door te voeren. Hiertegenover staan de merkbare effecten voor inwoners en gemeenten die deel uit maken van de Gemeenschappelijke Regeling.

Deze businesscase wordt eind 2020 opgevolgd door een verdere uitwerking van de langetermijnbegroting van de RDOG. Daarin is opgenomen welke financiële consequenties gepaard gaan met de effecten van RDOG2024, inclusief een betrouwbare begroting voor de periode 2021-2025. Hiermee wil de RDOG uit de spiraal komen van voortdurende aanvragen voor additionele budgetten. (N.B. Dit met uitzondering van nieuwe wettelijke taken en CAO-effecten die algemeen verbindend zijn verklaard.)

Aanleiding

Inwoners, gemeenten, ketenpartners en medewerkers veranderen continu. Dat betekent dat de RDOG proactief mee moet veranderen, om ook in de toekomst van meerwaarde te zijn voor haar klanten en in te kunnen spelen op alle uitdagingen, vragen en behoeften. Deze veranderingen zijn de afgelopen jaren door de organisatie echter onvoldoende bijgehouden.

De RDOG Hollands Midden bewaakt, beschermt en bevordert de gezondheid en het welbevinden van de burgers in de regio Hollands Midden in zowel reguliere als crisisomstandigheden, zoals nu in de coronacrisis. Daarnaast probeert de RDOG de effecten van gezondheidsbedreigingen te beperken. Het is de missie van de RDOG om die opdracht op een positieve, inspirerende, innoverende en uitdagende manier vorm te geven, zowel voor medewerkers als voor klanten en doelgroepen.

(Missie RDOG)

¹ Parafraze van de afsluitende opmerking van K. Putters op Radio 1 in het programma Spraakmakers d.d. 19 november 2019.

Het takenpakket van de RDOG is sinds haar oprichting flink toegenomen. Decentralisaties in het sociaal domein, wettelijke verplichtingen, veranderende financieringsstromen en specifieke wensen van gemeenten hebben de afgelopen jaren geleid tot aanvullende opdrachten, projecten en diensten, terwijl de benodigde extra inkomsten in sommige gevallen zijn achtergebleven.

Tegelijkertijd zijn gemeenten jarenlang geconfronteerd met bezuinigingen als gevolg van de economische crisis en de krimp van het Gemeentefonds. In navolging van gemeenten hebben Gemeenschappelijke Regelingen, waaronder de RDOG, ook moeten bezuinigen. Er zijn verschillende maatregelen toegepast om de afgesproken bezuinigingen te realiseren, zoals een vacaturestop gedurende de periode 2015-2017 en een bezuiniging op de bedrijfsvoering/overheid en op het takenpakket. De organisatie is mede hierdoor onvoldoende toegerust geweest om in te kunnen zetten op innovatiekracht, strategieontwikkelingen en digitalisering. Voor de organisatie is het dan ook een uitdaging geweest om op verantwoorde wijze de gewenste maatschappelijke effecten te bereiken.

De dienstverlening van de RDOG wordt door inwoners en gemeenten over het algemeen als positief beoordeeld, maar het kan beter. Ook moet de RDOG beter kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Uit het accountantsverslag van 2018 blijkt dat de organisatie kwetsbaar is geworden, mede door budgetreducties die gepaard gingen met de transitie van taken van de centrale overheid naar de gemeentelijke overheden. Zo was de oplevering van de jaarstukken en het balansdossier ontoereikend. Het is urgent is om nu te investeren in de organisatie. Alleen dan zal voor de lange termijn de kwaliteit gewaarborgd zijn.

De RDOG wil ook in de toekomst een relevante organisatie zijn, die met haar kennis en kunde een waardevolle bijdrage levert aan een gezond en veilig Hollands Midden. Daarom heeft het bestuur opdracht gegeven om te onderzoeken wat ervoor nodig is om in 2024 een gezonde en betrouwbare, wendbare en datagedreven organisatie te zijn.

Urgentie

Onze gesprekken met het bestuur, de gemeenten en de verschillende afdelingen van de organisatie (zowel management als medewerkers) bevestigen voor ons dat de huidige situatie niet langer voldoet aan de verwachtingen die horen bij een dienst als de RDOG. Zonder deze investeringen zal de RDOG:

- Doorgaan op de huidige koers. Dat betekent dat klanten bediend worden op de wijze waarop dat de afgelopen jaren gaat
- Op termijn keuzes moet maken over welke taken moeten worden afgestoten om te voldoen aan vastgestelde kwaliteitseisen en wettelijke normen

- De kloof tussen het dienstverleningsniveau enerzijds en de verwachtingen en behoeften van de klant anderzijds, de komende jaren alleen maar groter wordt. De huidige organisatie is namelijk niet in staat om met de huidige bezetting en middelen de noodzakelijke stappen te zetten om te kunnen blijven leveren wat gevraagd wordt. Vervolgens is zij niet in staat mee te gaan in de nodige kwaliteits- en dienstenontwikkeling
- Weinig ruimte hebben om nieuwe taken op te pakken dan wel tegenvallers op te vangen
- Een groot aantal kansen onbenut laten om de dienstverlening aan inwoners en gemeenten te verbeteren, onder andere op het gebied van datagedreven advisering.

Leeswijzer

Deze businesscase bestaat uit de volgende hoofdstukken.

Hoofdstuk 2 beschrijft de beoogde programmadoelen en -effecten voor de lange termijn. Wat kan de organisatie oogsten in 2024 van de inspanningen die de komende jaren zullen worden geleverd? In hoofdstuk 3 zijn de resultaten voor de eerste businesscase beschreven. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 nader in op de programmakosten op hoofdlijnen, inclusief een investeringsvoorstel. Tot slot bevat hoofdstuk 5 de risico's die het programma met zich meebrengt. In de bijlagen zijn de nadere onderbouwing voor de programmakosten, de programmaten en het programmaplan opgenomen.

2. Programmadoelen en -effecten

Wat betekent het om een gezonde en betrouwbare, wendbare en datagedreven organisatie te zijn? Wat merken inwoners, gemeenten, medewerkers en (keten)partners van deze transitie? Kortom: wat is de meerwaarde van dit programma? In dit hoofdstuk beschrijven we de baten op de korte en de (midden)lange termijn. Deze eerste businesscase is bedoeld om inzicht te geven in de effecten in 2020 en 2021. Deze zijn vooral praktisch van aard: wat is er voor nodig om het programma op te starten en de eerste stappen te zetten richting de doelstellingen van het programma? In de tweede businesscase maken we nauwgezet de baten van het programma in 2024 en daarna zichtbaar.

Doelstelling van het programma

In 2024 is de RDOG een:

- *Gezonde en betrouwbare* organisatie: daadkrachtig en toekomstgericht opgesteld met een duidelijke verdeling van taken binnen de organisatie en een afspiegeling van die taken in de visie die de RDOG uit wenst te dragen.
- *Strategisch wendbare* organisatie: de organisatie heeft een duidelijke aansturing en bestaat uit toekomstbewuste medewerkers die in staat zijn zich aan te passen aan actuele trends en te antwoorden op vragen van de klant.
- *Datagedreven* organisatie: de RDOG is in staat om (ongevraagd) advies uit te brengen richting partners en gemeenten waar beleidskeuzes op gebaseerd kunnen worden. Daarvoor is het nodig dat zij data kunnen verzamelen en analyseren, en op een gedegen manier delen met anderen.

De baten van het programma in 2024 en daarna worden uitgewerkt in de tweede businesscase. Om alvast een doorkijkje te geven richting 2024, beschrijven we in deze paragraaf kwalitatieve baten en effecten die stakeholders van het programma zullen gaan merken.

Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering

De RDOG is een robuustere organisatie waarbij het primaire proces (medewerkers en teams die werken aan de openbare gezondheidszorg, de volksgezondheid, de ambulancezorg en de organisatie van de geneeskundige hulpverlening) merkbaar beter ondersteund wordt vanuit de organisatie. Het gaat hierbij concreet om het verbeteren van de organisatie en de uitvoering van de ondersteunende processen op het gebied van HRM, financiën, ICT en een herinrichting van AFAS als ondersteunend systeem.

Wendbaar in strategie en uitvoering

De RDOG is een strategisch wendbaardere organisatie, met een heldere koers, eenduidige aansturing en gedegen governance. Dit gecombineerd met de nodige flexibiliteit (op alle organisatieniveaus) om zich waar nodig aan te passen aan de vraag vanuit inwoners, gemeenten en (keten)partners. Een situatie waarin het management als eenheid fungeert en de gekozen koers, op basis van relevante ontwikkelingen in de omgeving en inhoudelijke kennis van zaken, vertaalt naar heldere organisatorische keuzes. Zij betreft, stimuleert en faciliteert vervolgens de teams in de toepassing van deze keuzes.

De teams zijn op hun beurt omgevingsbewust en hebben het vermogen om, op basis van relevante ontwikkelingen 'buiten' en bijbehorende organisatorische keuzes 'binnen', hun handelen aan te passen. Altijd ten gunste van de inwoners en de kwaliteit van de dienstverlening.

Datagedreven verbetering en innovatie

De RDOG benut haar waardevolle kennispositie door actief datagedreven werken. Door een gerichte wijze van in- en externe data verzamelen en registreren, analyseren en de daaruit resulterende informatie en kennis in besluitvormingsprocessen toe te passen, verloopt besluitvorming sneller en worden betere prestaties geleverd door de teams. Tevens wordt beter geanticipeerd op relevante ontwikkelingen in de omgeving en worden gemeenten en (keten)partners beter bediend met kennis en advies. Ten slotte worden procesverbetering en innovatie beter mogelijk gemaakt.

Effecten

Het doel van dit programma is dat de eerder benoemde doelstellingen in 2024 vertaald zijn in meetbare of merkbare effecten. Inwoners, gemeenten en organisatie moeten immers profijt hebben van de beoogde verbetering. Alleen dan is een organisatieontwikkeling zinvol.

In 2024 heeft de RDOG een duidelijk en zichtbaar profiel. Het is voor inwoners, gemeenten en partners duidelijk waar de organisatie wel en niet over gaat. Dit profiel is vertaald in heldere en aanspreekbare strategische doelen, inclusief bijbehorend meerjarenbeleid. De organisatie kent de vragen en ondersteuningsbehoeften van haar klanten en is in staat om gevraagd en ongevraagd te adviseren over beleid, sturing en innovatie. Inwoners, gemeenten en partners kunnen gemakkelijk bij relevante informatie, die op maat, helder en toegankelijk is gemaakt.

Medewerkers merken dat RDOG in 2024 een deskundige en klantgerichte organisatie is. Een organisatie met een open, nieuwsgierige en innovatie houding. Een organisatie die helder en eenduidig wordt aangestuurd door bestuur en management en waarin het primaire proces effectief wordt ondersteund door de bedrijfsvoering. De organisatie beschikt over capaciteiten en middelen om een optimale dienstverlening aan inwoners te garanderen.

In het programmaplan (bijlage II) is een overzicht opgenomen van de programmabaten. Per baat zijn de meetbare en/of merkbare effecten per doelgroep uitgewerkt.

3. Resultaten eerste businesscase

Op weg naar 2024 heeft het programma in 2020 en 2021 beschikking tot:

- *Commitment* van de organisatie, het bestuur en de gemeenten om te komen tot de gewenste organisatieontwikkeling.
- Een goede analyse van de *benodigde besturing en management*, met een implementatieplan voor de topstructuur en een onderzoek naar de externe governance.
- Een zorgvuldig opgebouwde *programmaorganisatie*, waarin alle belanghebbenden (inwoners, gemeenten, bestuur, medewerkers, medezeggenschap, programmateam) gestructureerd kunnen bijdragen aan de programmadoelen.
- *Bemensing* van de vier programmalijnen en van de benodigde functies in lijnorganisatie voor het uitvoeren van de programma-inspanningen en het vervolgens continueren vanuit de lijnorganisatie.
- *Middelen* voor noodzakelijke investeringen en inspanningen die bijdragen aan de programmadoelstellingen.

De complexiteit van de ontwikkelopgave en de diversiteit aan kansen en knelpunten vragen om meerdere en uiteenlopende inspanningen. Er moet daarbij zowel resultaatgericht als flexibel gewerkt worden. Tegelijkertijd doet het beleggen van de inspanningen in een afdeling of een of enkele projecten, geen recht aan het belang van overzicht en samenhang. Daarom kiezen we voor een programmatische aanpak om te komen tot de gewenste doelstellingen.

De programmaorganisatie kenmerkt zich door een degelijk maar pragmatisch karakter, met een compacte organisatie met korte en directe afstemmingslijnen. De precieze (deel)opdrachten, programmaorganisatie en programmaplanning zijn uitgewerkt in het Programma-plan. Met de extra financiële middelen kan het programma een beroep doen op de noodzakelijke aanvullende capaciteit en kennis van functies die geworven zullen worden.

Naast de bemensing beschikt het programma over de benodigde middelen om de inspanningen ook daadwerkelijk uit te voeren.

De RDOG krijgt door deze investering op korte termijn een krachtigere en transparantere sturing op de besteding van de budgetten. Ook zal het programma op korte termijn bijdragen aan een positieve en energieke cultuur die de RDOG een aantrekkelijke werkgever maakt. Door de investeringen in talent en vaardigheden zal de RDOG al tijdens de implementatie van het programma meer verbonden raken met de gemeentelijke organisaties waar zij voor werkt. Dit geeft ruimte voor ambtelijke betrokkenheid in de dagelijkse operatie en mogelijkheden voor bestuurlijke bijsturing als eigenaar van de RDOG. Dit alles moet leiden tot het goede gesprek als er afwegingen in kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening aan de orde zijn. Welke vragen van de burgers en (wettelijke) taken hebben, gelet op het effect op de samenleving, de meeste impact?

4. Kosten en investeringsvoorstel

Als gevolg van dit programma ontstaan er kosten die gemaakt moeten worden om het programma op te starten en de eerste stappen te zetten richting de eerder benoemde doelstellingen. Te denken valt aan het aanstellen van een programmamanager, de aanschaf van systemen, het opstellen van verschillende beleidsplannen en het opleiden en coachen van medewerkers. In deze eerste businesscase beschrijven wij de benodigde investeringen voor de jaren 2020 en 2021. In de tweede businesscase, die medio 2020 wordt aangeboden aan het algemeen bestuur, zijn de kosten en de baten voor 2024 uitgewerkt.

Afwegingskader

De investeringen in deze businesscase zijn afgezet tegen een afwegingskader. Dit afwegingskader draagt bij aan de onderbouwing, verantwoording en realisatie van een transparant proces. De opgenomen kosten voldoen aan de volgende criteria:

- De investering past niet binnen de huidige begroting van de RDOG
- De investering draagt direct bij aan de programmadoelstellingen
- De investering heeft (in)direct meerwaarde voor inwoners en gemeenten
- De investering moet in 2020 en/of in 2021 gemaakt worden om het programma op te starten dan wel om de programmadoelstellingen in 2024 te bereiken
- De investeringen passen binnen de huidige missie en visie van de RDOG en voldoen aan de huidige wet- en regelgeving

De kosten die zijn opgenomen in de begroting bestaan uit incidentele en structurele kosten. Zo zijn per direct middelen nodig om de programmaorganisatie op te bouwen, bestaande uit een programmamanager, een coördinator, secretariële ondersteuning en financiële en communicatie adviescapaciteit. Om de programmalijnen te voorzien van de benodigde capaciteit en kwaliteit, moeten enkele structurele functies geworven worden. Binnen de programmalijnen zullen er in 2020 en in 2021 tevens incidentele kosten gemaakt worden, bijvoorbeeld voor noodzakelijke systemen en training en coaching.

In bijlage I is de begroting nader uitgewerkt.

In deze begroting is een aantal posten op €0 gesteld. Dit zijn belangrijke functies, taken of inspanningen voor het welslagen van het programma en het realiseren van de baten in 2024. Deze worden in 2020 en 2021 binnen de begroting van de RDOG Hollands Midden opgevangen. Omwille van het inzicht hebben wij deze posten in het investeringsvoorstel laten staan en in de toelichting aangegeven hoe deze kosten gedekt worden.

De in de businesscase opgenomen structurele functies zijn hard nodig voor het uitvoeren van het programma, zowel in 2020-2021 als in de fase daarna. De nieuwe medewerkers worden geworven voor de organisatorische eenheid 'bedrijfsvoering' binnen de GGD. Deze functies kunnen niet worden geabsorbeerd binnen de bestaande begroting.

In de tweede businesscase zullen totale programmakosten en de structurele financiële baten zichtbaar worden. Deze baten zullen de komende maanden worden uitgewerkt door de projectleiders en programmalijntrekkers.

Investeringsvoorstel

Het algemeen bestuur wordt gevraagd om voor het jaar 2020 € 2,067 miljoen beschikbaar te stellen voor het opstarten en uitvoeren van het programma. Hiervoor wordt aan gemeenten een bijdrage van € 1,201 miljoen gevraagd d.m.v. BPI. Deze kosten zijn verwerkt in de begrotingswijziging 2020. De totale kosten in 2021 voor Businesscase 1 bedragen € 2,133 miljoen. Hiervoor wordt aan gemeenten een bijdrage van €1,833 miljoen gevraagd d.m.v. BPI. Deze kosten worden verwerkt in de begroting 2021 die medio 2020 wordt aangeboden.

In Businesscase 2 wordt duidelijk welke structurele baten er tegenover deze investeringen staan.

5. Risico's en mitigerende maatregelen

Naast de genoemde baten, kent het programma ook een aantal risico's.

Allesomvattend programma

Alle lopende, geplande en gewenste initiatieven worden onder dit programma geschaard.

Mitigerende maatregelen

- Breed inventariseren, kritisch selecteren
- Afwegingskader wat wel en wat niet
- Goede programma-governance

Financiën boven inhoud

Het programma wordt te veel financieel en onvoldoende inhoudelijk geladen.

Mitigerende maatregelen

- Kritisch op meerwaarde versus investering
- Borging naar de begrotingscyclus
- Businesscase voor programma

Tempo boven inhoud en draagvlak

Het programma wordt door het hoge tempo vooral top down geladen en daardoor onherkenbaar voor de medewerkers.

Mitigerende maatregelen

- Verder kijken dan Management en Stuurgroep. Dit betekent het nadrukkelijk en expliciet meenemen van de medewerkers. Aandacht voor draagvlak voor de programma-inspanningen en de implementatie van resultaten, zowel bij aanvang, tussentijds en na afronding van een inspanning
- Tijdig temporiseren van het programma of specifieke inspanningen, dit in overleg met programmamanagementteam, klankbordgroep en stuurgroep.

Programma zet de going concern processen te veel onder druk

Het programma zal zoveel mogelijk een beroep doen op lijnmedewerkers, waardoor lijnverantwoordelijkheden blijven liggen.

Mitigerende maatregelen

- Bij het bemensen van programma-inspanningen door lijnmedewerkers nadrukkelijk stilstaan bij de gevraagde inzet en de gevolgen voor/overdracht van de lijnverantwoordelijkheden
- Structurele afstemming tussen programma en lijnorganisatie op verschillende niveaus: inspanningsniveau en programma(lijn)niveau, directie- en afdelingsniveau. Het regieteam is verantwoordelijk voor besluitvorming over dergelijke vraagstukken.

Werven van ontbrekende functionarissen duurt te lang

Het (tijdelijk) werven van de nodige functionarissen en het bemensen van zowel de programmaorganisatie (o.a. inspanningsleiders) als de lijnorganisatie duurt te lang waardoor programma-inspanningen niet op tijd kunnen worden gestart.

Mitigerende maatregelen

- Prioritering aanbrengen in de inspanningen en lijnactiviteiten/projecten en daarmee in het werven van functionarissen
- Daadkrachtig, gericht en strak georganiseerd aanpakken van de wervingsacties
- Waar noodzakelijk tijdelijk externe krachten inzetten om inspanningen toch te kunnen starten

Bijlagen

Bijlage I – Programmabegroting 2020-2021

Omschrijving ²		2020	2021 (exclusief in- dexering)	Toelichting
Programmaorganisatie³				
Programmamanagement (extern)		€ 255.000	€ 255.000	Kosten lopen naar verwachting door in 2022 en 2023
Interne programmacoördinator (1fte)		€ 99.000	€ 99.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
Programmaondersteuning (1/2 fte)		€ 35.000	€ 35.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
Communicatieadviseur (1/5 fte)		€ 17.000	€ 17.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
Werkbudget programmaorganisatie		€ 50.000	€ 50.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
Gezonde en betrouwbare organisatie				
Programmalijntrekker 'gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering'		€ 30.000	€ 30.000	Kosten lopen naar verwachting door in 2022 en 2023
Projectleider (1fte)		€ 0	€ 86.000	Structurele functie
Hoofd Financiële Administratie (1fte)		€ 0	€ 0	Structurele functie
Hoofd HRM (1fte)		€ 0	€ 0	Structurele functie
Herinrichting AFAS		€ 300.000	€ 300.000	Kosten worden gedekt uit de bestemmingsreserve ERP
Programmalijntrekker 'governance'		€ 10.000	€ 10.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
Governance onderzoek topstructuur		€ 25.000	€ 0	Onderzoek december 2019 naar topstructuur
Strategisch wendbare organisatie				
Programmalijntrekker 'strategische en wendbare organisatie'		€ 30.000	€ 30.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
HRM-adviseur werving en selectie (1fte)		€ 57.500	€ 86.000	Structurele functie
HRM-beleidsmedewerker (1fte)		€ 57.500	€ 86.000	Structurele functie
Beleidsondersteuning directie (1fte)		€ 57.500	€ 86.000	Structurele functie
Programmalijntrekker 'teams en ontwikkeling'		€ 10.000	€ 10.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
Training, coaching en intervisie		€ 0	€ 0	Dekking in begroting
Budget organisatieontwikkeling		€ 450.000	€ 450.000	Structurele kostenpost
Datagedreven organisatie				
Programmalijntrekker 'data en informatie'		€ 30.000	€ 30.000	Kosten lopen door in 2022 en 2023
BI-specialist (2fte)		€ 0	€ 0	Structurele functie, dekking in begroting
Projectleider IM (1fte)		€ 58.000	€ 77.000	Structurele functie
Information analist (1fte)		€ 50.000	€ 74.000	Structurele functie
Ondersteuning IM (1fte)		€ 47.000	€ 70.000	Structurele functie
Inrichting datawarehouse		€ 250.000	€ 50.000	Incidenteel
Employer branding		€ 50.000	€ 100.000	Incidenteel

² De nieuwe medewerkers worden geworven voor de organisatorische eenheid 'bedrijfsvoering' binnen de GGD.

³ Ook in 2022 en 2023 zullen kosten worden gemaakt voor de aansturing en ondersteuning van het programma. Deze worden inzichtelijk gemaakt in de tweede businesscase.

Subtotaal programmalijnen		€ 1.969.000	€ 2.031.000	
Onvoorzien (5%)		€ 98.000	€ 102.000	
Totaal RDOG2024 Business-case 1		€ 2.067.000	€ 2.133.000	

Financiering Businesscase 1		2020	2021	
Algemene reserve GGD		€ 566.000		
Bestemmingsreserve ERP		€ 300.000	€ 300.000	
Additionele bijdrage gemeenten d.m.v. BPI		€ 1.201.000	€ 1.833.000	
Totaal financiering		€ 2.067.000	€ 2.133.000	



Bijlage II - Programmaplan RDOG2024

Maart 2020

Programmamanagementteam

Samenvatting

Dit programmaplan vormt de basis voor de uitvoering van het Programma RDOG2024. Dit programma richt zich de komende vier jaar op de vereiste organisatieontwikkeling binnen RDOG Hollands Midden en de samenwerking met haar doelgroepen, opdrachtgevers en (keten)partners.

Het programma draagt vanuit een samenhangend geheel aan diverse inspanningen (projecten), elk gekoppeld aan een of meer merkbare baten en doelen, bij aan de organisatorische ambitie van de organisatie. Deze ambitie is afgeleid én staat ten dienste van de inhoudelijke ambitie van de organisatie.

Het Programma RDOG2024 heeft de volgende ambitie.

In 2024 is de RDOG Hollands Midden een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie. Zij kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarin heeft zij extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties.

Het programma streeft de volgende doelen na:

- Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering
- Wendbaar in strategie en uitvoering
- Datagedreven verbetering en innovatie.

Hierna zijn deze doelen verbonden aan de beoogde baten van het programma.

Voor het bereiken van concrete resultaten vindt de uitvoering plaats in concrete projecten. Het programma bestrijkt alle onderdelen van de RDOG-organisatie en raakt een veelheid aan vraagstukken, processen en vakgebieden. Om focus en duidelijkheid te creëren, zijn de projecten opgedeeld in vijf programmalijnen:

1. Ondersteunende processen
2. Governance
3. Strategisch vermogen
4. Informatie en data
5. Teams.

Het Programma RDOG2024 wordt, in opdracht van de stuurgroep, geleid door de programmamanager. De programmamanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten en het realiseren van de programmabaten en -doelen. In elke programmalijn gaan een programmalijntrekker en meerdere projectleiders en -teams aan de slag met de voorbereiding en de uitvoering van de projecten. Hierbij worden zij ondersteund door programma adviseurs en secretaris, het programmabureau en een klankbordgroep.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Programmatisch werken aan doelen, baten en projecten	2
1.2 Leeswijzer	3
2. Doelen, baten en projecten	4
2.1 Doelen van het programma	4
2.2 Baten van het programma	4
2.3 Projecten van het programma	6
3. Aanpak van het programma	8
3.1 Uitgangspunten en werkprincipes	8
3.2 Inhoudelijke ordening	9
3.3 Planning	9
3.4 Programmaorganisatie	10
3.5 Draagvlak, implementatie en borging	13
3.6 Communicatie binnen en over het programma	13
3.7 Financiën	14
3.8 Samenhang met lijnorganisatie, andere projecten en programma's	14
Bijlagen	
- Vertaling van baten naar meetbare indicatoren	
- Doelen-Inspanningen-Netwerk RDOG2024	
- Programmaplaning RDOG2024	

1. Inleiding

Burgers en gemeenten, de samenleving en medewerkers van RDOG veranderen. De RDOG-organisatie zal (proactief) mee moeten veranderen. De organisatie is in de afgelopen jaren onvoldoende mee ontwikkeld.

Oorzaken hiervoor zijn de vacaturestop tussen 2015-2017, en daarmee de vergrijzing van het personeel en de lage instroom van nieuwe medewerkers met nieuwe ideeën. Mede hierdoor zijn de strategische competenties en de innovatiekracht van de organisatie achteruitgegaan. De dienstverlening heeft hierdoor achterstand opgelopen. Ook de daadkracht en de betrokkenheid van de medewerkers zijn achteruitgegaan. Daarvoor zijn diverse oorzaken aan te geven, waaronder:

- onvoldoende scherp leiderschap
- vergrijzing van het personeelsbestand en te weinig nieuwe medewerkers met nieuwe ideeën
- onvoldoende strategische competenties en innovatiekracht binnen de organisatie
- te veel routinematig werken en substantieel te weinig middelen om effectief in ICT en informatiemanagement te investeren.

Die situatie is in het afgelopen decennium langzaam ontstaan (mede door de opgelegde bezuinigingen van 10%), maar bereikt nu een punt dat de organisatie, de burgers en de gemeenten er echt last van krijgen. Uit een benchmark van Berenschot kan worden afgeleid dat dit mede wordt veroorzaakt door een overhead die 25% (29 fte) lager is dan vergelijkbare organisaties. Dat deficit zit met name op tactisch en strategisch niveau, waardoor de operationeel medewerkers ontzettend hard, maar suboptimaal werken. Het onderzoek van PRCS over naar de noodzakelijke verbeteringen op het gebied van organisatie en sturing binnen de RDOG wijst op onder meer:

- klanten en gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk) moeten de toegevoegde waarde van de RDOG beter herkennen en de keuzemogelijkheden scherp hebben
- stuurlijnen en diensten moeten krachtiger aansluiten bij de bij de belevingswereld van de bestuurlijke en ambtelijke gemeente
- verandering moet strakker naast dagelijkse sturing worden opgezet. Medewerkers willen een herkenbare concrete koers hebben van de RDOG (waarom samen, waarom anders en hoe daarheen)
- het MT moet op deze verandering veel consistentere en duidelijker/ besluitvaardiger sturen. En meer sector overstijgend
- ondersteunende processen en systemen moeten worden geoptimaliseerd.

De verbeteringen naar de toekomst toe zijn noodzakelijk om de organisatie wendbaarder, moderner en klantgerichter te maken, zodat zij mee kan bewegen met veranderingen in de maatschappij en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening kan blijven bieden aan inwoners en gemeenten.

In oktober 2019 is het traject opgezet om deze verbeteringen in gang te zetten. Hiervoor zijn diverse documenten bestudeerd en zijn diverse gesprekken en werksessies met management en medewerkers georganiseerd. Hierbij is ingegaan op de situatie waarin de organisatie

verkeert en op voorgaande onderzoeken en aanbevelingen (onder meer van Berenschot en PRCS). Ook is gekeken naar de gewenste verbeteringen (doelen en baten) en de daarvoor vereiste projecten. Het resultaat is het Programma RDOG2024. Hierin wordt geschetst wat er zoal moet gebeuren, door wie en in welke volgorde, om in 2024 de nodige verbeteringen te hebben gerealiseerd.

1.1 Programmatisch werken aan doelen, baten en inspanningen

De complexiteit van de ontwikkelopgave en de diversiteit aan kansen en knelpunten vragen om meerdere en uiteenlopende inspanningen. Er moet daarbij zowel resultaatgericht als flexibel gewerkt worden. Tegelijkertijd doet het beleggen van de inspanningen bij een afdeling of één of enkele projecten, geen recht aan het belang van overzicht en samenhang. Daarom is gekozen voor een programmatische aanpak. Waar projectmatig werken zich richt op het opleveren van resultaten, is programmatisch werken gericht op het nastreven van meerdere doelen met een samenhangend geheel van verschillende typen inspanningen, elk gekoppeld aan een of meer baten en doelen.

Dit programma kent de onderstaande inhoudelijke opbouw.

Ambitie	Hetgeen de RDOG2024 altijd nastreeft, de stip op de horizon. Dit is de maatschappelijke ambitie waar de RDOG, bestuur, management en medewerkers een bijdrage aan willen leveren. Dit programma draagt hier aan bij door het bereiken van haar doelen.
Doelen	Hetgeen door dit programma bereikt moet worden. Doelen geven richting aan de uitvoering van het programma door het wijzen op een nieuwe, gewenste toekomstsituatie. Doelen moeten enigszins concreet zijn; je moet er een beeld bij kunnen krijgen.
Baten	Hetgeen zichtbaar, merkbaar en soms zelfs meetbaar anders/beter is wanneer de doelen zijn bereikt. Baten zijn dusdanig concreet dat ze kwantitatief dan wel kwalitatief gemeten kunnen worden.
Inspanningen	De activiteiten die worden ondernomen om de baten en daarmee de doelen te bereiken, doorgaans projecten.

Functie van dit programmaplan

Dit programmaplan is het instrument om de aanpak voor de komende vier jaar toe te lichten aan de belanghebbenden. Daarnaast helpt het de programmamanager (en de stuurgroep) bij het operationeel sturen van het programma en op de beoogde baten en doelen. Het plan wordt door de stuurgroep voorgelegd aan het dagelijks bestuur en aan het algemeen bestuur, het algemeen bestuur stelt het plan vast.

De combinatie van resultaatgericht en flexibel werken maakt dat we niet alles voor de komende vier jaren kunnen en willen vastleggen. Dit programmaplan ziet daarom met name toe op de eerste fase van deze ontwikkeling, met tips en tricks voor de verder fasen. Het programmaplan wordt jaarlijks herijkt en geactualiseerd om te leren van het achterliggende jaar en gericht de aanpak en de projecten voor het voorliggende jaar te bepalen.

Afbakening

Het Programma RDOG2024 ziet toe op verbetering en ontwikkeling van de organisatorische aspecten van RDOG-HM. De scope van het programma betreft de gehele RDOG-organisatie: GGD, GHOR en RAV.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de beoogde doelen en baten van het programma en de vereiste projecten besproken. Deze worden op overzichtelijke en samenhangende wijze in het Doelen-Insparningen-Netwerk (DIN) weergegeven.

In hoofdstuk 3 wordt de aanpak van het programma uitgewerkt, met aandacht voor de uitgangspunten van het programma en de aanpak en de communicatie van het programma. Ook komen ook de programmalijnen en -planning aan bod. Ten slotte wordt ingegaan op de programmaorganisatie, met aandacht voor opdrachtnemerschap en voor de sturing op kosten en baten.

2. Doelen, baten en inspanningen

In dit hoofdstuk worden de doelen, baten en inspanningen (projecten) van het Programma RDOG2024 toegelicht. Deze vormen de basis voor de aanpak (hoofdstuk 3).

2.1 Doelen van het programma

Het Programma RDOG2024 heeft drie doelen; samen dragen deze doelen bij aan de organisatorische ambitie van RDOG HM richting 2024. Hierna worden de doelen kort beschreven.

Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering

De RDOG is een robuustere organisatie waarbij het primaire proces (medewerkers en teams die werken aan de openbare gezondheidszorg, de volksgezondheid, de ambulancezorg en de organisatie van de geneeskundige hulpverlening) merkbaar beter ondersteund worden vanuit de organisatie. Het gaat hierbij concreet om het verbeteren van de organisatie en de uitvoering van de ondersteunende processen op het gebied van HRM, financiën, ICT en een herinrichting van AFAS als ondersteunend systeem.

Wendbaar in strategie en uitvoering

De RDOG HM is een strategisch wendbaardere organisatie, met een heldere koers, eenduidige aansturing en gedegen governance. Dit, gecombineerd met de nodige flexibiliteit (op alle organisatieniveaus) om zich waar nodig aan te passen aan de vraag vanuit de inwoners, gemeenten en (keten)partners. Een situatie waarin het management als eenheid fungeert en de gekozen koers, op basis van relevante ontwikkelingen in de omgeving en inhoudelijke kennis van zaken, vertaalt naar heldere organisatorische keuzes. Zij betreft, stimuleert en faciliteert vervolgens de teams in de toepassing van deze keuzes. De teams zijn op hun beurt omgevingsbewust en hebben het vermogen om, op basis van relevante ontwikkelingen 'buiten' en bijbehorende organisatorische keuzes 'binnen', hun handelen aan te passen. Altijd ten gunste van de inwoners en de kwaliteit van dienstverlening.

Datagedreven verbetering en innovatie

De RDOG HM benut haar waardevolle kennispositie door actief datagedreven te werken. Door op een gerichte wijze data te verzamelen, registreren, analyseren en toe te passen verloopt besluitvorming sneller en worden teamprestaties verbeterd. Tevens wordt beter geanticipeerd op relevante ontwikkelingen in de omgeving en worden gemeenten en (keten)partners beter bediend met kennis en advies. Aansluiten bij parallelle ontwikkelingen bij gemeenten, zoals de ontwikkeling van de Urban Data Center in Leiden, wordt beter mogelijk. Ten slotte worden procesverbetering en innovatie beter mogelijk gemaakt.

2.2 Baten van het programma

Waar de doelen de beweging en de richting voor het programma aangeven, staan baten voor wat er door het programma zichtbaar en voelbaar anders wordt. We spreken ook wel over de effecten van het programma. Degenen die deze baten moeten merken, zijn de doelgroepen van het programma: medewerkers, inwoners, gemeenten en (keten)partners.

Sommige baten richten zich op de medewerkers (interne oriëntatie) en anderen meer op de inwoners, gemeenten, (keten)partners (externe oriëntatie).

Dit programma streeft op lange termijn (tweede helft programma en verder) naar de onderstaande baten. Hiervan gelden B, C, E, H en J als de top-5 baten van dit programma en het meest bepalend voor het succes ervan. Deze baten krijgen in de uitvoering en monitoring extra aandacht.

- A. Het primaire proces en daarmee de dienstverlening wordt effectiever ondersteunt door de ondersteunende afdelingen.
- B. Medewerkers worden gewaardeerd en gefaciliteerd met de nodige capaciteit en middelen om de optimale dienstverlening aan de inwoners te garanderen.
- C. Medewerkers worden op een heldere en eenduidige manier aangestuurd door het management, vanuit heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en besluitvoering.
- D. Management heeft zicht en grip op het projectenportfolio en maakt daarin sterke gezamenlijke keuzes op basis van strategische doelen en heldere prioritering.
- E. Gemeenten ervaren beter inzicht in en meer control over de uitvoering en de kosten van de RDOG.
- F. De RDOG onderdelen hebben heldere en aansprekende strategische doelen en bijbehorend meerjarenbeleidsplannen.
- G. Het is voor inwoners, gemeenten en partners duidelijk waar de RDOG onderdelen wel en niet van zijn, duidelijke 'zichtbare' profielen.
- H. De RDOG onderdelen zijn bekend met de ondersteuningsbehoeften van inwoners en gemeenten en spelen hier (pro)actief op in.
- I. Gemeenten krijgen (on)gevraagd en op maat advies van de RDOG onderdelen over gezondheidsbeleid, sturing en innovatie (op wijkniveau).
- J. Inwoners, gemeenten en partners kunnen gemakkelijk bij relevante informatie, de informatie is op maat, helder en toegankelijk.
- K. Inwoners, gemeenten en partners ervaren de RDOG als een lerende organisatie, teams verbeteren doorlopend hun handelen (PDCA).
- L. Inwoners, gemeenten en partners ervaren de teams als open, deskundig en klantgericht in hun handelen.

De baten staan niet op zichzelf. De programmatische aanpak en ordening zorgen voor een bepaalde samenhang en meervoudigheid:

- Meerdere baten dragen bij aan het bereiken van een doel.
- Een effect kan bijdragen aan meerdere doelen.

Baten op korte en lange termijn

Op korte termijn (eerste helft programma) zal de RDOG organisatie een krachtigere en transparantere sturing krijgen op de bestedingen van de budgetten. Ook zal het programma op korte termijn bijdragen aan een positieve en energieke cultuur die RDOG een aantrekkelijke werkgever maakt. Door de investeringen in talent en vaardigheden zal RDOG al tijdens de implementatie van het programma meer verbonden raken aan met de gemeentelijke organisaties waar zij voor werkt. Dit geeft ruimte voor ambtelijke betrokkenheid in de dagelijkse operatie en mogelijkheden voor bestuurlijke bijsturing als eigenaar van RDOG. Dit alles moet leiden tot het goed gesprek wanneer afwegingen in kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening aan de orde zijn.

In de bijlage zijn de baten uitgewerkt in concrete indicatoren om op te monitoren tijdens de uitvoering van het programma.

2.3 Inspanningen van het programma

Om de genoemde doelen en baten te bereiken, worden diverse inspanningen (projecten) uitgevoerd. Dit zijn concrete activiteiten, zoals projecten, procesverbeteringen en trainingen, die tot concrete resultaten leiden. Dit programma onderneemt de volgende projecten:

1. AFAS herinrichten.
2. ICT-processen, inrichting en faciliteiten verbeteren.
3. HRM-processen en -inrichting verbeteren.
4. Communicatieprocessen en -inrichting verbeteren.
5. Financiële processen en inrichting verbeteren.
6. Evalueren en verbeteren governance PPG/AB.
7. Herijken strategie aanvullende diensten.
8. Bepalen en aanpassen organisatieinrichting.
9. Verbeteren portfoliomanagementproces.
10. Verbeteren sturende processen.
11. Verbeteren kwaliteitssysteem.
12. Doorontwikkeling van managementstijl en leiderschap.
13. Ontwikkelen goed opdrachtgeverschap.
14. Versterken strategische capaciteit en competenties.
15. Opstellen strategische personeelsplanning.
16. Verbeteren werkgeverschap, employer branding en arbeidsmarktcommunicatie.
17. Herijken strategie relatiebeheer.
18. Opzetten in- en externe netwerksamenwerking.
19. Verbeteren CRM-systeem.
20. Bepalen van kaders/beleid van datagovernance.
21. Opzetten en inbedden vereiste rollen, processen en capaciteit.
22. Doorontwikkelen E-Health.
23. Inventariseren informatiebehoefte bij doelgroepen.
24. Ontwikkelen digitale RDOG-omgeving voor inwoners.
25. Opschonen, ontsluiten en borgen data en databronnen.
26. Creëren overzicht en integraliteit tussen datastromen en bronsystemen.
27. Opzetten (in- en externe) monitoring, analyse, rapportages en advisering.
28. Werven ontbrekende functionarissen.
29. Bepalen ontwikkelniveau en -pad per team.
30. Herijken en/of doorontwikkelen procesgericht en zelforganiserend werken.
31. Doorontwikkelen vereiste competenties (o.a. omgevingsbewust, wendbaar, digivaardig).
32. Huisvesting kwalitatief en kwantitatief verbeteren.

Inhoudelijke afhankelijkheden en samenhang

We zien veel inhoudelijke afhankelijkheden en samenhang tussen de projecten. Om hier zicht op te houden hebben we bepaalde projecten met elkaar geclusterd in zogenaamde programmalijnen. Deze programmalijnen worden in 3.2.2. uitgewerkt. Hoe de projecten samenhangen met de baten en doelen is te zien in het Doelen-Inspanningen-Netwerk, deze is te vinden in bijlage 1.

Ten slotte zullen we bij het opstarten van het programma en gedurende de uitvoering van de projecten aandacht hebben voor de onderlinge samenhang. Onder meer door het expliciet maken hiervan in de project canvassen en de projectplannen van elk project en het organiseren van afstemming en sturing op programmalijn- en inspanningsniveau.

3. Aanpak van het programma

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop wij in de periode 2020-2024 dit Programma RDOG2024 aanpakken en vormgeven. De volgende onderdelen worden hierna uitgewerkt:

- Uitgangspunten
- Inhoudelijke ordening
- Planning
- Organisatie en besturing
- Samenhang met lijnorganisatie, andere programma's en projecten.

3.1 Uitgangspunten en werkprincipes

Voor het Programma RDOG2024 werken we met de volgende uitgangspunten:

- We stimuleren rust en duidelijkheid binnen de organisatie door in de eerste fase van het programma te werken aan een eenduidig verhaal en een gezamenlijk vertrekpunt en vooruitzicht.
- De uitvoering van het programma is een samenspel tussen het programma en de lijnorganisatie:
 - 'Top-down': het PMT zorgt voor besluitvorming, uitvoering en (bij)sturing, op basis van input en feedback van 'bottom-up' (onder meer via de klankbordgroep).
 - 'Bottom-up': op basis van inzichten uit de werkpraktijk, met resultaten die merkbaar zijn in de werkpraktijk, binnen de kaders van 'top-down'.
- We gaan nauwkeurig na welke projecten al lopen of zijn gestopt, en komen tot een weloverwogen en dekkend geheel aan projecten voor dit programma.
- We bouwen voort op wat we hebben gerealiseerd en geleerd. We voorkomen dat we op verschillende plekken en momenten 'het wiel opnieuw uitvinden'.
- We beginnen elke inspanning op een gedegen manier door met de programmalijsontrekkers en de projectleider, en eventueel inhoudelijke deskundigen, een project canvas in te vullen en een projectplan op te stellen.
- We hebben vanaf de start van een inspanning nadrukkelijk aandacht voor de implementatie en de borging van de inspanningsresultaten in de lijnorganisatie.
- Jaarlijks wordt het programmaplan herijkt op de volgende onderdelen:
 - Actualisatie van projecten qua tijd, prioriteit en aanpak.
 - Waar nodig toevoegen van projecten om de baten en de doelen te bereiken.
 - Detailplanning voor het voorliggende jaar.
- We leveren waar mogelijk maatwerk, met aandacht voor de specifieke context van de organisatieonderdelen, sectoren of teams.
- We staan regelmatig stil om onze prestaties te evalueren, om van fouten te leren en om successen te vieren.
- We werken aan een passende organisatiecultuur, met aandacht voor houding en gedrag, leiderschap, eigenaarschap, onderlinge verhoudingen, afspraak is afspraak en elkaar aanspreken.
- We hebben aandacht voor de raakvlakken met andere interne trajecten.

- We communiceren actief over de doelen, de baten, de aanpak en de voortgang van het programma richting alle betrokkenen.

3.2 Inhoudelijke ordening

Het programma bestrijkt een veelheid aan projecten met inhoudelijke afhankelijkheden. Voor focus, samenhang en sturing zijn de projecten opgedeeld in vijf programmalijnen. Deze worden hierna beschreven, met een overzicht van de bijbehorende projecten.

Programmalijn 1. Ondersteunende processen

Deze programmalijn richt zich op het verbeteren van de ondersteunende processen: financiën, HRM, ICT en communicatie. Daarnaast wordt ingezet op de herinrichting van AFAS, als onderliggend systeem bij alle ondersteunende processen.

Programmalijn 2. Governance

Deze programmalijn richt zich op het verbeteren van zaken als de aansturing en het leiderschap. Zo wordt de externe governance geëvalueerd en wordt de (aanvullende) dienstverlening van de RDOG herijkt. Verder worden thema's als beleid, portfoliomanagement en kwaliteitssysteem vanuit deze programmalijn verbeterd.

Programmalijn 3. Strategisch vermogen

Deze programmalijn draagt bij de wendbaarheid van de organisatie op strategisch niveau. Dit bereiken we door het vergroten van ons zicht op de relevante ontwikkelingen, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit vraagt om onder meer het opzetten van netwerksamenwerking en relatiebeheer. Het vervolgens kunnen vertalen van de ontwikkelingen naar interne activiteiten en sturing, vraagt om het bepalen dan wel herijken van strategische kaders en beleid. Waar programmalijnen 1 en 2 vooral gericht zijn op het verstevigen van de basis, is deze lijn vooral gericht op het doorontwikkelen en moderniseren van de organisatie.

Programmalijn 4. Informatie en data

Deze programmalijn gaat over het beter benutten van onze informatiepositie. Deze lijn draagt net als programmalijn 3 vooral bij aan het doorontwikkelen en moderniseren van de organisatie. Hierbij horen projecten, gericht op het beter ontsluiten en analyseren van data en het vertalen daarvan naar advies richting gemeenten. Maar ook het verbeteren van onze E-Health toepassingen en het beter mogelijk maken van digitaal contact met inwoners.

Programmalijn 5. Teams

In deze programmalijn leggen we focus op het doorontwikkelen van de competenties die nodig zijn om bij de RDOG van 2024 te werken. Ook wordt er vanuit deze lijn voor gezorgd dat alle noodzakelijke ontbrekende functionarissen aangetrokken worden. Hiermee draagt deze lijn bij aan zowel het verstevigen van de basis als op het doorontwikkelen en moderniseren van de organisatie.

3.3 Planning

De uitvoering van het programma loopt van 2020 tot 2024. De eerste vier maanden van het programma staan in het teken van de Programma-Startup. In deze fase wordt de programmaorganisatie geïnstalleerd, worden projectleiders benoemd en wordt het programmabaten en de projecten verder geconcretiseerd. Het programma wordt klaargestoomd om te

beginnen met de uitvoering. Omgekeerd worden de laatste vier maanden van het programma gebruikt voor de programma afronding en overdracht. De dan nog lopende projecten worden dan afgerond, de programma resultaten worden overgedragen en geborgd in de lijnorganisatie en de programmaorganisatie wordt opgeheven.

Bij het plannen van de projecten is rekening gehouden met de onderstaande zaken:

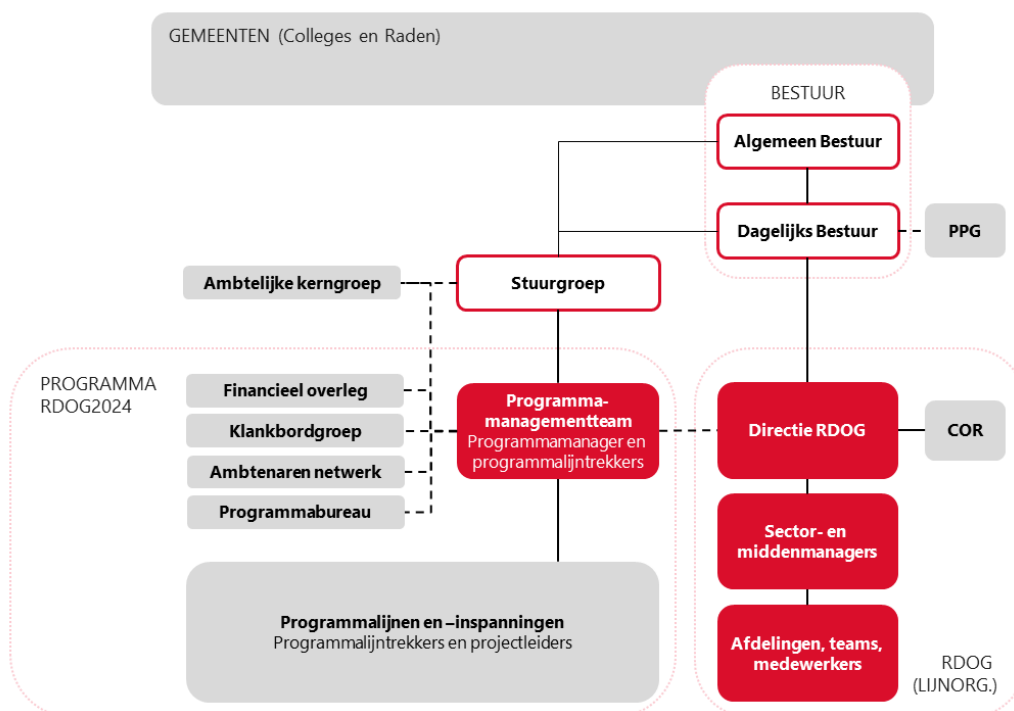
- De reeds lopende projecten integreren in het programma zonder deze te belemmeren.
- Een reële spreiding van de projecten om de lijnorganisatie niet te overbelasten.
- De inhoudelijke relaties en afhankelijkheden tussen de projecten, waarbij sommige projecten pas kunnen starten wanneer het resultaat van een ander project gereed is.

De visuele programmaplaning is te vinden in de bijlage.

3.4 Programmaorganisatie

Voor dit programma is gekozen voor een programmaorganisatie en -besturing met specifieke aandacht voor de relatie met de lijnorganisatie en de financiële beheersing. Hieronder is de programma-organisatie te zien. Daarna worden de verschillende rollen toegelicht.

Programmaorganisatie RDOG2024



Oprichtgever

De Stuurgroep, bestaande uit de voorzitter en drie andere leden van het Algemeen bestuur, twee leden van het Dagelijks bestuur en de directie van RDOG, geldt als gedelegeerd opdrachtgever voor het programma. Zij houdt zicht op de voortgang van het programma, beoordeelt de programmaresultaten en stuurt het programma waar nodig bij. Zij geldt als eerste aanspreekpunt voor het programma bij eventuele issues. Dit alles doet zij namens en binnen de (financiële en kwaliteit) kaders van het Dagelijks en Algemeen bestuur. De Stuurgroep schaaft op naar het Dagelijks en Algemeen bestuur in het geval dat deze kaders bedreigd

worden. Belangrijke besluitvorming wordt door de Stuurgroep voorbereiden en voorgelegd aan het Dagelijks en Algemeen bestuur. Het is aan de leden van het Dagelijks bestuur en het Algemeen bestuur om hun colleges en raden mee te nemen in de besluitvorming en de voortgang van dit programma. Het programmamanagementteam kan waar nodig en in overleg met de Stuurgroep hierbij ondersteunen.

Portefeuillehouders Publieke Gezondheid (PPG)

Het PPG is als overlegplatform van de colleges van gemeenten de opdrachtgever voor een fors deel van de taken van de GGD HM. Binnen het programma heeft het PPG geen formele rol. Wel hebben de leden van het PPG de behoefte uitgesproken om goed geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen in het programma, omdat de inschatting is dat veranderingen in de RDOG-organisatie soms consequenties zullen hebben voor de taken die in opdracht van het PPG worden uitgevoerd. De PPG zal dan ook betrokken worden bij een eventuele takendiscussie.

RDOG (lijnorganisatie)

RDOG HM als (lijn)organisatie is verantwoordelijk voor het, namens de gemeenten en onder leiding van de directie, uitvoeren van haar publieke taken. De directie bestaat uit een directeur Publieke Gezondheid en een Programma directeur. Het management en de medewerkers van de organisatie weten als geen ander wat de aandachtspunten zijn binnen de organisatie en spelen een belangrijke rol in de uitvoering van het programma. Het programma zal zoveel als mogelijk 'gevuld' worden met medewerkers vanuit de organisatie. Het is aan het management om daarin met het programma mee te denken en capaciteit beschikbaar te stellen.

De medezeggenschap (OR) is een belangrijke groep binnen de organisatie en voor dit programma. Zij hebben een formele lijn met de directeur en zijn vertegenwoordigd in de klankbordgroep van het programma. Het is aan deze raad om, gedurende het programma, de belangen van de medewerkers te waarborgen. De ondernemingsraad geeft het programma gedurende de uitvoering gevraagd en ongevraagd advies.

Programmamanagementteam

Opdrachtnemer van het programma is het programmamanagementteam (PMT). Het PMT bestaat uit de programmamanager (voorzitter), de programmalijntrekkers, enkele programma adviseurs en de programma secretaris. Tevens sluit Dennis Christmas vanuit de directie RDOG aan bij het PMT. Het PMT neemt besluiten over wie welke projecten uitvoert en over de op te leveren en vast te stellen tussen- en eindresultaten, voordat de stuurgroep wordt benaderd. Tenslotte is het PMT gericht op het creëren van draagvlak en het signaleren en oplossen van knelpunten; hiervoor benut zij de samenwerking met de klankbordgroep en de lijnorganisatie.

De programmamanager is vanuit het PMT verantwoordelijk voor de uitvoering en de dagelijkse aansturing van het programma en daarmee voor het opleveren van resultaten (waar nodig inclusief implementatie en borging), het sturen op samenhang en de besteding van middelen. De programmamanager legt verantwoording af over de voortgang van het programma aan de stuurgroep en neemt deel aan het financieel overleg en het overleg met de ambtelijke kerngroep.

De programmalijntrekkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten binnen de programmalijn en voor de op te leveren resultaten. Zij bewaken de voortgang en de samenhang binnen de programmalijn. Wanneer de tijd en de capaciteit het toelaten, kunnen zij ook de rol van projectleider vervullen. Zo niet, dan wordt een separate projectleider gezocht en aangesteld. Een projectleider, is verantwoordelijk voor het opstellen van een plan van aanpak voor een specifieke inspanning en de uitvoering hiervan.

De programma adviseurs en de programmasecretaris ondersteunen de programmamanager, programmalijntrekkers en projectleiders bij het opzetten en uitvoeren van het programma.

Klankbordgroep

De klankbordgroep is een gemêleerde groep medewerkers met verschillende disciplines en vanuit verschillende organisatieonderdelen, waaronder de ondernemingsraad. Deze groep levert gedurende de uitvoering actief input voor de beoogde resultaten en de aanpak en draagt bij aan de algehele kwaliteitsbewaking van het programma. Er wordt in principe uitgegaan van de klankbordgroep die is samengesteld voor het programma Samen Op Koers, waar nodig aangevuld met ontbrekende disciplines. Voor specifieke thema's zal het programma, in samenspraak met onder meer de klankbordgroep, cliënten/inwoners benaderen.

Ambtelijke kerngroep

De ambtelijke kerngroep is een afvaardiging van contactambtenaren uit het AOPG. Deze ambtenaren hebben adviesrol richting stuurgroep en de programmamanager. De ambtelijke kerngroep komt periodiek bijeen om samen met de programmamanager de voortgang van het programma te bespreken. Ook fungeert de ambtelijke kerngroep als sparringpartner voor de programmamanager over het betrekken van colleges, gemeenteraden en ambtelijke organisaties bij het programma. Op agendabasis kunnen programmalijntrekkers uitgenodigd worden voor het overleg.

Ambtenarennetwerk

Het Ambtenarennetwerk, bestaat uit medewerkers met specifieke expertises vanuit de vertegenwoordigde gemeenten. Hun expertises variëren van (zorg)inhoudelijk tot bedrijfsmatig. Deze groep geldt als 'expertpool' die door het programma benut kan worden gedurende de uitvoering van de projecten. Dit kan in de vorm van 'meekijken en meedoen' bij een inspanning tot het structureel deelnemen aan een inspanning. Het programmateam bepaalt samen met (enkele) gemeentesecretarissen welke expertises nodig zijn vanuit het ambtenarennetwerk en welke ambtenaren die rollen kunnen invullen.

Programmabureau

Het PMT wordt ondersteund en geadviseerd door een communicatieadviseur en een programmasecretariaat, waar nodig aangevuld met andere expertises.

Uitgangspunten voor besluitvorming

Voor de besluitvorming binnen het programma gelden de volgende uitgangspunten:

- De stuurgroep stelt met dit programmaplan en de businesscases de opdracht tot uitvoering van de projecten vast. Binnen deze kaders heeft de programmamanager de ruimte en verantwoordelijkheid voor de uitvoering om de doelen na te streven en de baten te bereiken.
- De resultaten binnen het programma worden gerealiseerd door projecten. Per inspanning worden de volgende stappen gezet, welke om besluitvorming vragen:

- Project canvas, projectplan en opdrachtverstrekking: als start van een inspanning worden door de betreffende programmalijntrekker een project canvas en een projectplan opgesteld waarin wordt uitgewerkt op welke wijze de beoogde resultaten worden bereikt en welke informatie, financiële middelen, personele capaciteit, externe deskundigheid en betrokkenheid van de organisatie daarvoor nodig is. Op basis van dit projectplan wordt door de programmamanager opdracht verstrekt voor de uitvoering. De stuurgroep wordt hierover geïnformeerd. Als de inspanning en het beoogde resultaat daarom vragen, is het ook mogelijk om de opdrachtverstrekking door de stuurgroep te laten plaatsvinden.
- Tussen- en eindresultaten: in het projectplan wordt per project expliciet aangegeven welke tussen- en eindresultaten om besluitvorming vragen in het PMT dan wel in de stuurgroep. Deze worden door de programmalijntrekker en/of projectleider voorbereid met behulp van een oplegnotitie of besluitvormingsformulier met een toelichting en het gevraagde besluit. Deze worden na instemming van het programmamanagermentteam voorgelegd aan de stuurgroep voor akkoord voor het voorgestelde vervolg
- Knelpunten in de uitvoering: als zich problemen voordoen in de uitvoering van projecten, in de samenhang van het programma of in relatie tot andere ontwikkelingen, dan is het PMT het eerste gremium om signalen te agenderen en tot oplossingen te komen. Als dat in het PMT niet lukt, dan wordt dit geagendeerd in de stuurgroep.

3.5 Draagvlak, implementatie en borging

Een belangrijk aandachtspunt voor het PMT is het draagvlak vanuit de organisatie en het 'meenemen' van de medewerkers en andere belanghebbenden in de vormgeving en de uitvoering van de projecten en de implementatie en de borging van de resultaten. Op elk niveau (projectleiders, programmalijntrekker en programmamanager) is hier oog voor. Per inspanning wordt nagegaan in hoeverre en op welke manier het meenemen van de medewerkers belangrijk is; dit wordt in het plan van aanpak van elke inspanning beschreven. Waar nodig wordt vanuit het PMT aanvullende expertise en ondersteuning georganiseerd (en waar nodig geborgd in het Programmabureau) voor de projectleiders, bijvoorbeeld op het gebied van projectmanagementvaardigheden en interventies op het gebied van waarden, houding en gedrag.

3.6 Communicatie binnen en over het programma

Regelmatige en eenduidige communicatie vanuit en binnen het programma is cruciaal voor een succesvolle uitvoering én voor draagvlak vanuit de organisatie en andere belanghebbenden. Het programma sluit in haar communicatieaanpak aan bij de Communicatiestrategie RDOG 2024. Deze gaat uit van verbindende en inspirerende communicatie-uitingen met aandacht voor samenhang met wat er in het verleden is gebeurd en met de achterliggende why/ waartoe. Verder moeten communicatieberichten en andere programma informatie doelgroepgericht, begrijpelijk en vindbaar zijn voor alle belanghebbenden.

Belangrijke specifieke communicatie-uitgangspunten bij dit programma zijn:

- Communicatie gebeurt altijd vanuit het programma en niet vanuit individuele projecten of programmalijnen, mede om een overload aan berichten te voorkomen
- Communicatie wordt gebruikt om te informeren én om input en feedback op te halen
- Er wordt van belanghebbenden een actieve houding verwacht in het 'ophalen' van info.

Bij aanvang van het programma wordt een communicatiekalender opgesteld met aandacht voor wat, wanneer, wie, voor wie en het hoe van elke boodschap. De communicatieadviseur van het programma (onderdeel van het Programmabureau) voert de regie op alle communicatieactiviteiten van het programma.

3.7 Financiën

De financiële sturing van het programma vindt plaats vanuit het financieel overleg met de concern controller, de programmamanager en een wethouder met de portefeuille Financiën (geen stuurgroep). Het financieel overleg bewaakt de voortgang en de prognose van de begroting tijdens de uitvoering. Hierbij is aandacht voor een stevige financiële component van dit programma en het belang hierbij voor de opdrachtgever (gemeenten). Concreet gaat het financieel overleg over het bewaken van de programmakosten vanuit de eerste begroting (businesscase 1) en het realiseren van de beoogde baten. Ook gaat dit overleg over het opzetten en zorgvuldig inzetten van een betrouwbare lange termijn begroting (businesscase 2). Het financieel overleg brengt hiermee alle financiële aspecten van het programma bijeen voor de sturing vanuit de stuurgroep. Op basis daarvan wordt de stuurgroep periodiek bijgepraat door de programmamanager. Ten slotte kijkt de regiegroep aandachtig mee rondom de financiële voortgang van het programma.

3.8 Samenhang met lijnorganisatie, andere projecten en programma's

Dit programma staat niet op zichzelf. De aard en de doelen van het programma raken aan allerlei inhoudelijke en organisatorische onderwerpen, waarvoor al initiatieven gaande zijn. Het is belangrijk om deze activiteiten expliciet in beeld te hebben en te houden om de projecten die in dit programma worden ondernomen daarop te laten aansluiten en andersom. Het managen van de raakvlakken tussen de initiatieven vanuit het programma en vanuit de lijnorganisatie worden vanuit verschillende kanten bewaakt:

- Het directie- en het sectoroverleg
- Het projectenportfolio en het portfoliomanagementproces
- Het PMT-overleg.

Hieronder volgt een eerste overzicht van relevante onderwerpen, initiatieven en ontwikkelingen voor het programma:

- Dokters van de toekomst
- Risicogericht werken
- Positieve gezondheid
- Project Verkleinen gezondheidsverschillen
- E-Health deal JGZ
- Versterken relatie gemeenten/accountteams
- Team Innovatie binnen PZJ
- Dashboard www.eengezonderhollandsmidden.nl
- Onderzoek datastromen voor Monitor Maatschappelijke Zorg
- E-Learnings van Good habitz
- Kwaliteitshandboek/Netwerk Kwaliteit
- Nationaal preventieakkoord
- Nota gezondheidsbeleid (nieuwe landelijke nota, verwacht maart 2020).

Bijlagen

Vertaling van programmabaten naar meetbare indicatoren

Hieronder zijn de programmabaten opgesomd met daaronder steeds één of meerdere concrete indicatoren om te gebruiken bij het monitoren van het programma.

- A. Het primaire proces en daarmee de dienstverlening wordt effectiever ondersteunt door de ondersteunende afdelingen.
- P&O beschikt op 1-7-2021 over een helder proces rondom het vullen van openstaande vacatures.
 - Er is op 1-7-2021 een algemene product- en dienstencatalogus en er zijn sectorspecifieke DVO's waaruit duidelijk blijkt wat teams van BV mogen verwachten en andersom.
 - Teams geven BV een hogere klantgerichtheidsscore.
- B. Medewerkers worden gewaardeerd en gefaciliteerd met de nodige capaciteit en middelen om de optimale dienstverlening aan de inwoners te garanderen.
- Er is een duidelijke koppeling tussen de uit te voeren taken en de daarvoor beschikbare capaciteit en financiën.
 - Medewerkers voelen meer professionele ruimte om binnen vastgestelde kaders zelf hun inzet te optimaliseren.
 - Alle medewerkers besteden 10% van hun beschikbare uren aan ontwikkeling / innovatie.
 - Nieuwe medewerker beschikt op de eerste werkdag over de faciliteiten en randvoorwaarden voor zijn of haar werk (telefoon, laptop, toegang, arbeidsovereenkomst etc.).
 - Op alle RDOG locaties zijn flexplekken beschikbaar zodat medewerkers tijd- en plaats-onafhankelijk kunnen werken.
 - Medewerkers voelen zich meer gewaardeerd.
 - Percentuele toename van de juiste verwijzing van inwoners / first time right principe.
 - Ziekteverzuim omlaag met 2%.
- C. Medewerkers worden op een heldere en eenduidige manier aangestuurd door het management, vanuit heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en besluitvoering.
- Er is een duidelijke management structuur, waarin besluitvorming, taken en verantwoordelijkheden vastgesteld zijn.
 - Er zijn duidelijke principes voor (samen)werken op basis van o.a. digitaal, zelforganiserend en procesgericht werken.
 - Alle medewerkers doorlopen jaarlijks een gesprekscyclus rondom functionering en beoordeling.
- D. Management heeft zicht en grip op het projectenportfolio en maakt daarin sterke gezamenlijke keuzes op basis van strategische doelen en heldere prioritering
- Er is op 1 juli 2020 een volledig en actueel projectenportfolio van alle lopende projecten en programma's binnen de RDOG HM incl. een duidelijk portfoliomanagementproces en rolverdeling.
 - Medewerkers en gemeenten ervaren krachtigere leiderschap binnen de organisatie.

- E. Gemeenten ervaren beter inzicht in en meer control over de uitvoering en de kosten van de RDOG.
- Er wordt 4-maandelijks gerapporteerd aan het AB over de voortgang van de strategische doelen, projectenportfolio etc.
 - Wij gaan jaarlijks na hoe tevreden gemeenten zijn over (een deel van) onze werkzaamheden.
 - De medewerkers zijn zichtbaar binnen de gemeentelijke organisatie.
- F. De RDOG onderdelen hebben heldere en aansprekende strategische doelen en bijbehorend meerjarenbeleidsplannen.
- Het management beschikt over en werkt volgens heldere strategie en beleid op het gebied van o.a. strategisch personeelsplanning, strategisch huisvestingsplan, informatiemanagementbeleid, strategische agenda incl. scenario's.
- G. Het is voor inwoners, gemeenten en partners duidelijk waar de RDOG onderdelen wel en niet van zijn, duidelijke 'zichtbare' profielen.
- Inwoners, partners en gemeenten ervaren voldoende en heldere communicatie over waar RDOG voor staat en wat er zoal doet.
- H. De RDOG onderdelen zijn bekend met de ondersteuningsbehoeften van inwoners en gemeenten en spelen hier (pro)actief op in.
- Ambtenaren en inwoners ontvangen persoonlijke dienstverlening, off- en/of online.
 - Gemeenten ervaren een proactieve en vraaggerichte dienstverlening met aandacht en ruimte voor maatwerk.
- I. Gemeenten krijgen (on)gevraagd en op maat advies van de RDOG onderdelen over gezondheidsbeleid, sturing en innovatie (op wijkniveau).
- Wetswijzigingen worden sneller geïdentificeerd en doorgevoerd in de werkwijze, systemen etc.
 - Partners hebben beter zicht op wie ze waarvoor moeten hebben.
 - Jaarlijks worden 2 verbeteringen / vernieuwingen / innovaties (o.b.v. Horizons-model van innovatie) geïmplementeerd binnen de organisatie.
 - Percentuele toename van (proactieve) data, trends en ontwikkelingen om in beleidsvoorstellen te verwerken aan gemeenten en partners.
 - Gemeenten krijgen periodiek maatwerk scenario's t.a.v. onderwerpen XYZ.
- J. Inwoners, gemeenten en partners kunnen gemakkelijk bij relevante informatie, de informatie is op maat, helder en toegankelijk.
- Elke inwoner heeft een eigen RDOG online account (via digid?) en kan bij zijn of haar gegevens.
 - Al onze communicatie gericht op de inwoners in de regio is op taalniveau B1.
 - Alle medewerkers zijn digivaardig o.b.v. standaard cursusaanbod.
 - Medewerkers van gemeenten hebben toegang tot de basisgegevens van hun gemeenten en de regio.

- K. Inwoners, gemeenten en partners ervaren de RDOG als een lerende organisatie, teams verbeteren doorlopend hun handelen (PDCA).
- Alle informatie in onze organisatie wordt opgenomen in ons datawarehouse.
 - We kunnen alle door gemeenten gewenste informatie op het gebied van PG ontsluiten via een website. Wij gaan daarvoor wanneer nodig strategische allianties aan met andere partijen (o.a. Tympaan Instituut).
 - Voor grote ketenpartners (ziekenhuizen, politie, openbaar ministerie) wordt een accountmanager aangewezen.
- L. Inwoners, gemeenten en partners ervaren de teams als deskundig en klantgericht in hun handelen.
- Evaluaties met opdrachtgevers en klanten geven inzicht in hun tevredenheid over de deskundigheid en klantgerichtheid.
 - Medewerkers verbeteren hun vaardigheden op het gebied van digitaal, procesgericht en zelforganiserend werken.

Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) RDOG2024

AMBITIE

In 2024 is de RDOG HM een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie.
Zij kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarbij extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties.

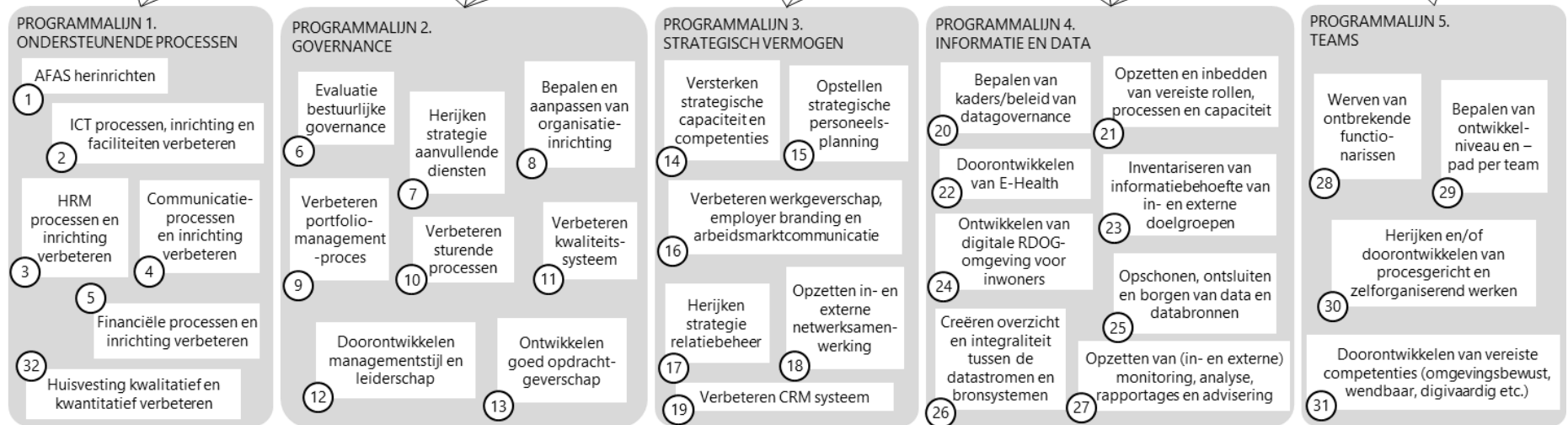
DOELEN



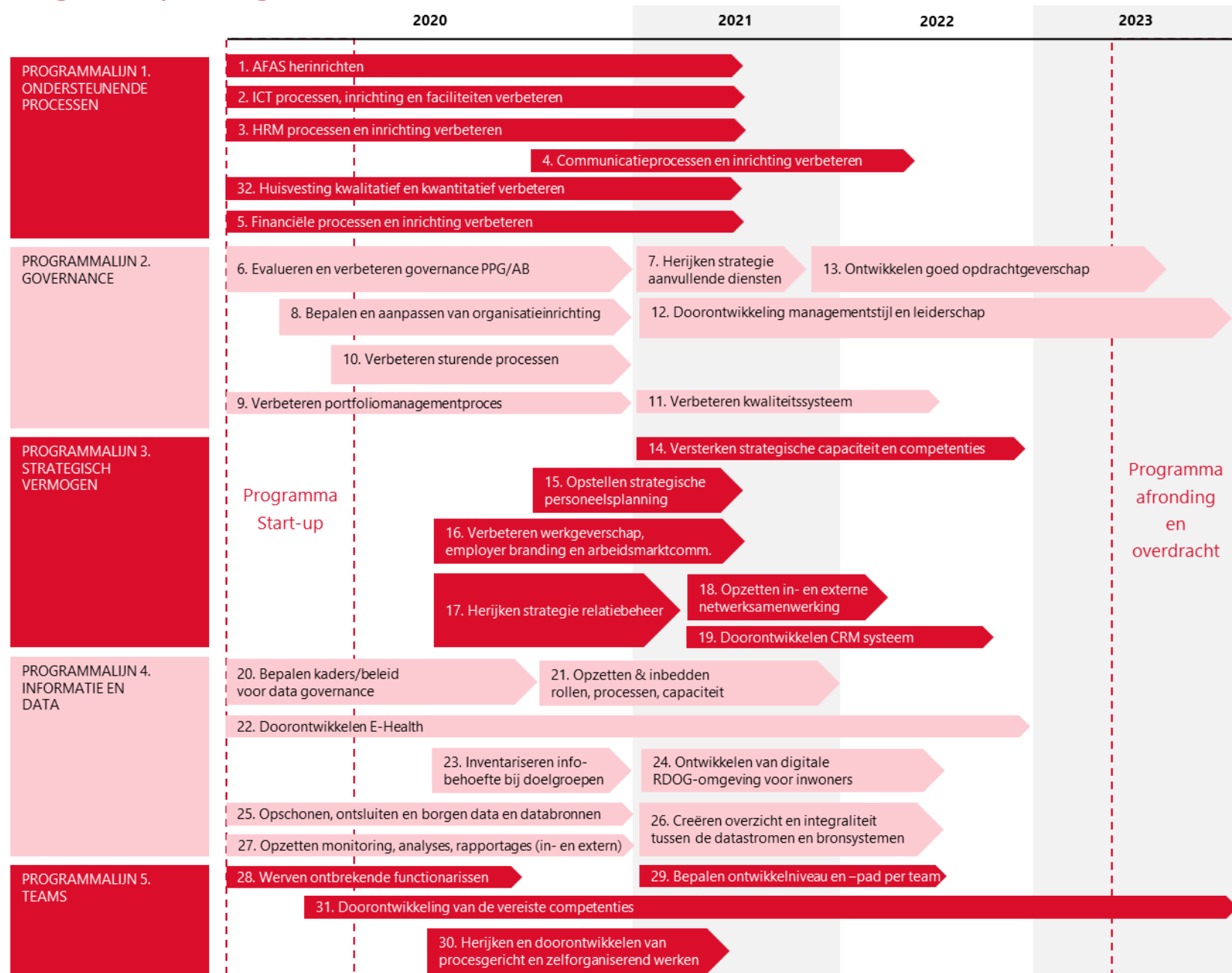
BATEN



INSPANNINGEN/
PROJECTEN



Programmaplaning RDOG2024



**Gemeenschappelijke regeling
Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg
Hollands Midden**

1^e begrotingswijziging 2020

Voor zienswijze

Vaststelling door het Algemeen Bestuur: 1 juli 2020

14 april 2020

Inhoud

1 Samenvatting van de wijzigingen	3
Toelichting	3
2 Wijziging.....	6
Toelichting	6
Wijziging gemeentebijdrage.....	6
1 ^e begrotingswijziging 2020 RDOG Hollands Midden.....	7
1 ^e begrotingswijziging 2020 per programma.....	8
Toelichting op de reserves	8
Bijlage: Uitgangspunten	9
Aanleiding.....	9
Verplichte paragrafen	9
Begrotingsuitgangspunten en parameters	9
Werkwijze	9

1 Samenvatting van de wijzigingen

De wijzigingen zijn in onderstaande tabel samengevat:

- In de kolom Bijdrage per inwoner (BPI)/ bijdrage per kind 0-4 jaar (BPK) zijn de wijzigingen in de gemeentebijdrage aan de RDOG Hollands Midden weergegeven.
- Enkele wijzigingen hebben betrekking op financiering via de centrumgemeente of door middel van een subsidierelatie met gemeenten. De betreffende subsidiegevers hebben hierover al eerder besloten. Deze zijn weergegeven in de kolom 'Overig'.
- Met een I of een S is aangegeven of de wijziging incidenteel of structureel is.

Met deze wijziging wordt dus een aanpassing van BPI/BKP van €2.807k gevraagd (€k = €1.000). De overige middelen stijgen met €1.767k. In totaal leidt dit tot een bijstelling van de RDOG-begroting met €4.574k.

(€1.000)	I/S	S	I	BPI/BPK	Overig	Totaal
Gemeentebijdrage 2020 Programmabegroting 2020				42.853		
a. Looneffect 2020	S	638	0	638	0	638
b. Veilig Thuis	S	977	0	977	0	977
Veilig Thuis, gefinancierd uit DUVO	I	0	0	0	1.248	1.248
c. Wet verplichte ggz (Wvvggz)	I	0	0	0	519	519
Wvvggz/Kohnraad vervangt BOPZ online/Huisverbod online	S	128	0	128	0	128
Wvvggz/Kohnraad vervangt BOPZ online/Huisverbod online	I	0	93	93	0	93
d. Rijksvaccinatieprogramma, in 2020 ook via RIVM ontvangen	S	-230	0	-230	0	-230
e. De consequenties in 2020 van het programma RDOG 2024	S	829	0	829	0	829
De consequenties in 2020 van het programma RDOG 2024	I	0	372	372	0	372
Wijziging		2.342	465	2.807	1.767	4.574
Gemeentebijdrage 2020 na 1^e begrotingswijziging 2020				45.660		

Toelichting

a. Looneffect 2020

Voor het jaar 2020 hebben de gemeenschappelijke regelingen een loonindexering van 3,20% gekregen.

- De cao-stijging is 3,25% per 1 oktober 2019, 1,00% per 1 januari 2020, 1,00% per 1 juli 2020 en 1,00% per 1 oktober 2020. Dit is gemiddeld 4,22% stijging over 2020. Rekening houdend met de lagere stijging in 2019 (2,22% versus een index van 2,30%), zou de loonkostenstijging 4,14% moeten zijn in 2020 om de werkelijke salarisstijging te compenseren.
- De tegemoetkoming in de ziektekostenverzekering geldt voor alle medewerkers.
- Er is een structurele vakbondsbijsdrage voor alle medewerkers geïntroduceerd.
- Tenslotte is de pensioenpremie 2020 inmiddels bekend. Voor 2020 is dit een stijging van 0,4%, waarvan 70% voor rekening van de werkgever. Aankondiging is daarbij dat de pensioenpremie in 2021 nog fors zou kunnen gaan stijgen.

Voor de RDOG Hollands Midden heeft dit de volgende financiële consequenties.

(€1.000)	Totaal
Cao-stijging	369
Pensioenpremie	113
Tegemoetkoming ZKV	138
Vakbondsbijsdrage	18
Totaal	638

b. Veilig Thuis

Het Algemeen Bestuur heeft de organisatie in juli 2019 de opdracht gegeven om de begroting Veilig Thuis opnieuw te berekenen aan de hand van de ontwikkeling in het aantal meldingen sinds het laatste kwartaal van 2018 en op basis van actuele inzichten over de tijdsinvesteringen die nodig zijn voor goed uitvoeren van het handelingsprotocol Veilig Thuis.

De uitkomsten van de analyse lieten zien dat in 2020 grote investeringen nodig zijn in de capaciteit van Veilig Thuis Hollands Midden om de werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Ook als het aantal meldingen zou

stabiliseren ten opzichte van dit moment, vertoonde de begroting voor de taak Veilig Thuis in de begroting 2020 van de RDOG Hollands Midden een gat van €3,3m (van €8,8m naar €12,1m). Signaal daarbij was dat het niet mogelijk zou zijn om snel genoeg de benodigde medewerkers aan te trekken.

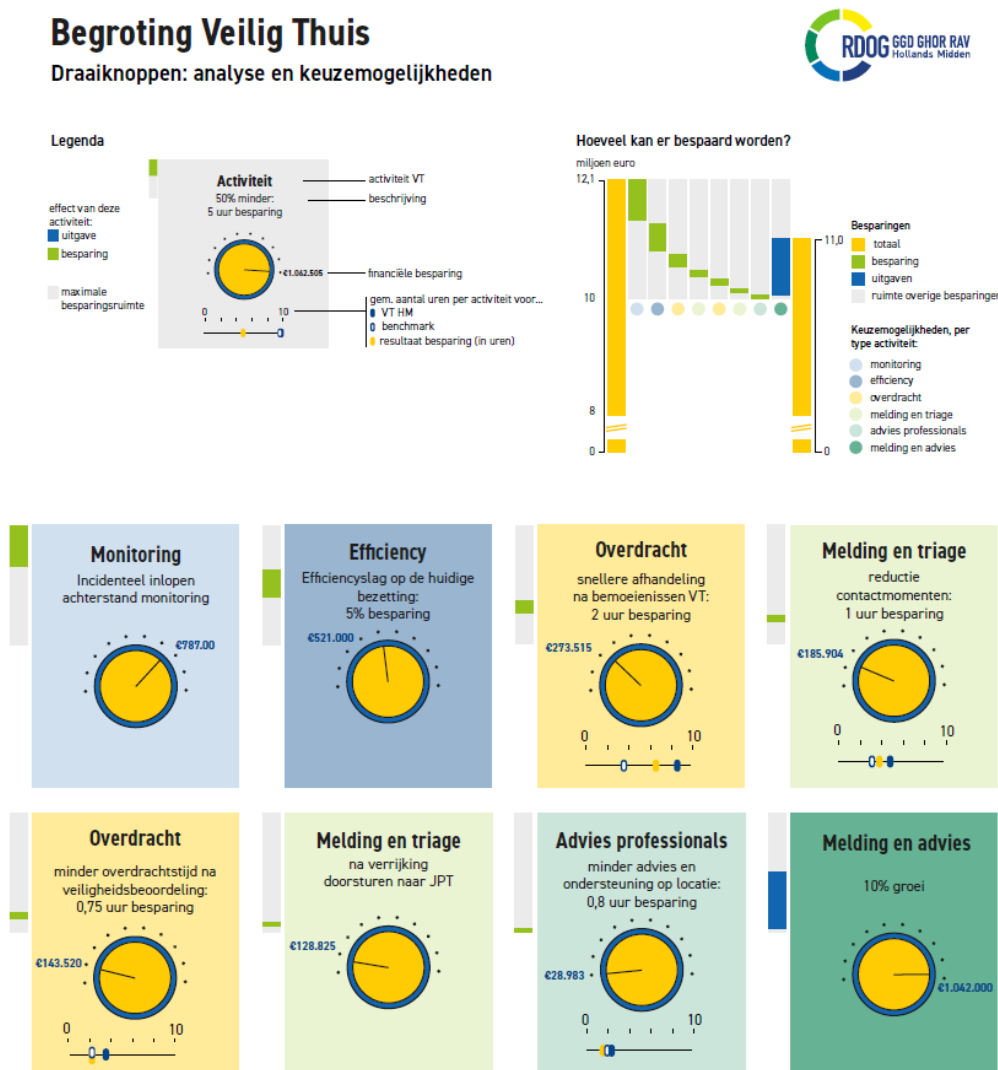
In oktober en november 2019 is in het voortgangsoverleg Veilig Thuis het gesprek gevoerd over een scenario voor onze regio. Het is gelukt om tot een realistisch en haalbaar scenario te komen. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- We volgen heldere afspraken over het opvangen van groei in het aantal meldingen (ventielafspraken).
- We sturen regionaal op de direct haalbare resultaten, zonder grote ingrepen.
- Taakverdeling volgt verantwoordelijkheidsverdeling (bijv. bij wachtlijsten).
- De focus op directe en stabiele veiligheid is geborgd.
- Lokale keuzes zijn mogelijk, Dit resulteert in aanvullende diensten van VT tegen aanvullende vergoeding.
- Er wordt geen incidentele inhaalslag gemaakt om achterstanden versneld weg te werken.

Het resultaat is een scenario waarbij, uitgaande van 10% groei in 2020, de kosten op €11,0m uitkomen, dus niet op €12,1m. Ten opzichte van de oorspronkelijk begroting RDOG 2020 is dit een toename van €2,2m. Daarvan wordt €1.248k bekostigd uit de extra rijksmiddelen in de decentralisatie uitkering vrouwenopvang (DUVO) en €977k door een toename van de BPI (tot een niveau van €9,8 miljoen).

De gezamenlijke Portefeuillehouders publieke Gezondheid hebben het scenario geaccordeerd. Opdracht voor de RDOG Hollands Midden is om het scenario op deze wijze uit te voeren. De wijziging van de begroting voor de taak Veilig Thuis zoals die nu voorligt is onderdeel van de implementatie hiervan.

Het figuur hieronder illustreert de draaiknoppen van het scenario waarvoor is gekozen.



c. *Wet verplichte ggz / Khonraad*

Sinds jaar en dag wordt de applicatie “Khonraad” gebruikt voor de taken uit de wet BOPZ en de Wet Tijdelijk Huisverbod. De Wet verplichte ggz gaat per 1 januari 2020, vervangt de BOPZ en bevat nieuwe taken. Hiertoe wordt Khonraad aangepast en dit brengt kosten met zich mee, bestaande uit eenmalige investeringen en hogere exploitatie kosten (o.a. licenties).

- De gemeenten ontvangen landelijke structureel middelen voor de Wvvgz. De september-circulaire voorziet in een bedrag €793k voor de regio Hollands Midden.
- Hiervan is regionaal €519k ingezet voor de implementatie en uitvoering van de gemeentelijke Wvvgz-taken door de GGD.
- De totale kosten voor Khonraad in 2020 bedragen €336k. Daarvan zijn €115k huidige kosten van Khonraad en deze zijn sinds jaar en dag al opgenomen in de begroting van de RDOG Hollands Midden. De meerkosten voor 2020 bedragen daarmee €221k, waarvan €93k incidenteel.

d. *Rijksvaccinatieprogramma (RVP), in 2020 via RIVM dubbel ontvangen*

De financiering voor het RVP verloopt sinds 2019 hoofdzakelijk via het gemeentefonds. De ontwikkelingen rondom het RVP volgen elkaar snel op en in de afgelopen jaren hebben er diverse wijzigingen in het RVP plaatsgevonden die nog niet zijn verwerkt in het gemeentefonds. De financiering van alle werkzaamheden die horen bij recente wijzigingen in het vaccinatieprogramma loopt daarom nog rechtstreeks via het RIVM.

De doorlooptijd voor wijzigingen van de bijdrage in het gemeentefonds past niet bij de snelheid van de ontwikkelingen in het RVP. In de begroting 2020 is de gemeentebijdrage voor de taak RVP verhoogd op basis van een schatting van de vergoeding voor gemeenten in het gemeentefonds per 2020 voor de vaccinatie tegen meningokokkenziekte (Vaccinatie meningokokken ACWY). Tot op heden zijn er echter nog geen extra middelen aan de algemene uitkering (buiten de middelen uit de septembercirculaire 2018) toegekend.

Conclusie is dat de gemeentebijdrage in de RDOG-begroting met €230k verhoogd is, terwijl de GGD deze middelen ook ontvangt via het RIVM. Daarom komt dit bedrag in 2020 in mindering op de gemeentebijdrage.

e. *De consequenties in 2020 van het programma RDOG 2024*

Met het programma RDOG2024 zorgen we ervoor dat de RDOG in 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie is. Een organisatie die kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarbij heeft de organisatie extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties.

Het Algemeen Bestuur heeft de 1^e businesscase voor deze investeringen op 25 maart 2020 goedgekeurd. Dit betreft de jaren 2020 en 2021. Eind 2020 wordt een 2^e business case opgesteld, hieruit volgen kosten voor de daaropvolgende jaren.

Hieronder staat de specificatie van de jaarbijdragen uit de 1^e businesscase aan het programma RDOG2024.

(€1.000)	2020	2021	Totaal
Structurele bijdrage gemeenten aan het programma RDOG2024	829	1.115	1.944
Incidentele bijdrage gemeenten aan het programma RDOG2024	372	718	1.090
Bijdrage <u>gemeenten</u> aan het programma RDOG2024	1.201	1.833	3.034
Incidentele bijdrage <u>RDOG Hollands Midden</u> uit de Algemene reserve GGD	566	0	566
Incidentele bijdrage <u>RDOG Hollands Midden</u> uit de Bestemmingsreserve ERP	300	300	600
Programma RDOG2024	2.067	2.133	4.200

2 Wijziging

Toelichting

De inhoud van de begrotingswijziging is tweeledig:

- De begrotingswijziging wordt ingediend omdat sprake is van een wijziging van de gemeentebijdrage (BPI/BPK). Het financieel effect is een verhoging van de gemeentebijdrage van €2.807k.
- Tevens wordt met deze 1^e begrotingswijziging 2020 een administratieve wijziging doorgevoerd. Dit betreft een stijging van overige opbrengsten gemeenten en een onderlinge verschuiving met een actualisatie van de verwachte baten en lasten in 2020.

In de tabellen zijn verschillende kolommen te onderscheiden. De bedragen in de Programmabegroting 2020 staan in de kolom 'Begroting 2020'. De kolom 'Begroting 1^e wz 2020' staat de begroting 2020 na de 1^e wijziging. Bedragen luiden in €k (= €1.000).

Wijziging gemeentebijdrage

In de Programmabegroting 2020 bedraagt de bijdrage per inwoner (BPI) en bijdrage per kind (BPK) €42.853k. De BPI/BPK stijgt naar €45.660k door de verhoging met €2.807k (waarvan €2.342k structureel en €465k incidenteel).

De correctie herverdeling VT CIT JPT is het gevolg van een overgangsregeling om de financiële effecten van de overheveling van de financiering van deze taken van subsidierelaties naar BPI te mitigeren. Het jaar 2020 is het laatste jaar waarin een correctie vanwege de overgangsregeling plaatsvindt.

Hieronder is de onderverdeling naar gemeenten weergegeven.

(€1.000)	Begroting 2020	Wijziging	Begroting 1 ^e wz 2020	Correctie herverdeling VT CIT JPT	BPI/BPK 1 ^e wz 2020	Wijziging Structureel	Wijziging Incidenteel
Tarief BPI	€39,29	€3,61	€42,90				
Tarief BPK	€357,30	-€1,84	€355,46				
Alphen aan den Rijn	5.926	389	6.315	41	6.356	325	64
Bodegraven-Reeuwijk	1.888	119	2.007	15	2.022	99	20
Gouda	3.976	256	4.232	30	4.262	214	42
Hillegom	1.158	77	1.235	2	1.237	64	13
Kaag en Braassem	1.398	94	1.492	-27	1.465	78	16
Katwijk	3.640	228	3.868	2	3.870	190	38
Krimpenerwaard	3.020	196	3.216	13	3.229	163	33
Leiden	6.518	441	6.959	-1	6.958	369	72
Leiderdorp	1.448	96	1.544	-8	1.536	80	16
Lisse	1.211	80	1.291	-12	1.279	67	13
Nieuwkoop	1.514	101	1.615	-26	1.589	84	17
Noordwijk	2.214	152	2.366	-22	2.344	127	25
Oegstgeest	1.307	84	1.391	-16	1.375	70	14
Teylingen	1.946	129	2.075	-3	2.072	108	21
Voorschoten	1.379	89	1.468	-8	1.460	74	15
Waddinxveen	1.553	98	1.651	4	1.655	82	16
Zoeterwoude	436	29	465	-1	464	24	5
Zuidplas	2.321	149	2.470	17	2.487	124	25
Totaal	42.853	2.807	45.660	0	45.660	2.342	465

1^e begrotingswijziging 2020 RDOG Hollands Midden

Hieronder is de wijziging van de raming van baten en lasten van de RDOG Hollands Midden voor 2020 toegelicht.

(€1.000)	Begroting 2020	Wijziging BPI/BPK	Wijziging Overig	Onderlinge mutaties	Wijziging Totaal	Begroting 1e wz 2020
Salarissen en sociale lasten	61.853	1.923	1.067	605	3.595	65.448
Tijdelijk personeel	1.886	0	700	271	971	2.857
Overige personeelslasten	3.776	50	0	-160	-110	3.666
Subtotaal personeelslasten	67.515	1.973	1.767	716	4.456	71.971
Kapitaallasten	4.602	0	0	-631	-631	3.971
Huisvesting	2.780	0	0	231	231	3.011
Organisatiekosten	8.383	1.700	0	72	1.772	10.155
Materialen	1.829	0	0	69	69	1.898
Voorzieningen	84	0	0	-84	-84	0
Kosten meldkamer	750	0	0	0	0	750
Onvoorzien	0	0	0	0	0	0
Lasten vorig boekjaar	0	0	0	0	0	0
Subtotaal overige lasten	18.428	1.700	0	-343	1.357	19.785
Lasten	85.943	3.673	1.767	373	5.813	91.756
<i>Gemeenten BPI/BPK</i>	<i>42.853</i>	<i>2.807</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2.807</i>	<i>45.660</i>
<i>Gemeenten overig</i>	<i>7.541</i>	<i>0</i>	<i>1.767</i>	<i>-633</i>	<i>1.134</i>	<i>8.675</i>
Derden	3.907	0	0	17	17	3.924
Zorgverzekeraars	29.467	0	0	0	0	29.467
Rijk	2.307	0	0	858	858	3.165
Baten vorig boekjaar	0	0	0	0	0	0
Baten	86.075	2.807	1.767	242	4.816	90.891
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	132	-866	0	-131	-997	-865
Storting reserves	-477	0	0	-19	-19	-496
Onttrekking reserves	345	866	0	150	1.016	1.361
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0	0	0

Toelichting

De begroting 2020 is de programmabegroting 2020 die is vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 3 juli 2019. De wijziging van de gemeentebijdrage (€2.807k) is hiervoor toegelicht, evenals de overige wijzigingen (€1.767k). De neerwaartse bijstelling van de overige bijdragen van gemeenten van €633k is een correctie op een schatting ten tijde van het opmaken van de programmabegroting 2020, die met de huidige inzichten neerwaarts moet worden bijgesteld. Dit wordt binnen de RDOG-begroting gecompenseerd.

Het Algemeen Bestuur heeft op 25 maart 2020 bij de resultaatbestemming 2019 besloten tot de instelling van twee bestemmingsreserves: een bestemmingsreserve onderhoud huisvesting van €783k ter delging van de kosten van het meerjaren onderhoud in 2020 en 2021, en een bestemmingsreserve ERP van €600k voor de kosten van de herinrichting van het ERP-systeem. (ERP = 'enterprise resource planning', een geautomatiseerd systeem waarin alle administraties zijn geïntegreerd, onder andere financiële administratie, salarisadministratie, personeelsadministratie)

De onttrekkingen uit de reserves betreffen €566k bijdrage uit de algemene reserve GGD als bijdrage voor het programma RDOG2024, €300k uit de bestemmingsreserve ERP voor het de ERP-herinrichting en €150k uit de bestemmingsreserve onderhoud huisvesting voor het groot onderhoud huisvesting. Samen is dat €1.016k.

Onttrekkingen uit de reserves hebben een incidenteel karakter.

De onderlinge mutaties zijn een actualisatie van de verwachte baten en lasten in 2020.

1^e begrotingswijziging 2020 per programma

Hieronder is de begroting 2020 na 1^e wijziging per programma weergegeven.

(€1.000)	GGD	GHOR	RAV	Begroting 1e wz 2020
Salarissen en sociale lasten	42.693	1.275	21.480	65.448
Tijdelijk personeel	2.323	284	250	2.857
Overige personeelslasten	2.218	50	1.398	3.666
Subtotaal personeelslasten	47.234	1.609	23.128	71.971
Kapitaallasten	911	67	2.993	3.971
Huisvesting	1.902	46	913	2.861
Organisatiekosten	7.002	388	2.915	10.305
Materialen	840	2	1.056	1.898
Voorzieningen	0	0	0	0
Kosten meldkamer	0	0	750	750
Onvoorzien	0	0	0	0
Lasten vorig boekjaar	0	0	0	0
Subtotaal overige lasten	10.655	503	8.627	19.785
Lasten	57.889	2.112	31.755	91.756
Gemeenten BPI/BPK	43.563	2.097	0	45.660
Gemeenten overig	8.675	0	0	8.675
Derden	3.346	0	578	3.924
Zorgverzekeraars	0	0	29.467	29.467
Rijk	1.455	0	1.710	3.165
Baten vorig boekjaar	0	0	0	0
Baten	57.039	2.097	31.755	90.891
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	-850	-15	0	-865
Storting reserves	-496	0	0	-496
Onttrekking reserves	1.346	15	0	1.361
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0

Toelichting op de reserves

Het totaal van de reserves vormt het eigen vermogen. De mutatie in het eigen vermogen volgt de begrote stortingen in en onttrekkingen aan de reserves. De saldi per 1 januari 2020 komen overeen met het eigen vermogen na resultaatbestemming 2019, conform het besluit van het Algemeen Bestuur op 25 maart 2020.

(€1.000)	1-1-2020	Storting begroot	Storting wijziging	Onttrekking begroot	Onttrekking wijziging	31-12-2020
Algemene reserve GGD	990	0	0	0	-566	424
Algemene reserve GHOR	94	0	0	0	0	94
Reserve aanvaardbare kosten RAV	661	0	0	0	0	661
Algemene reserve	1.745	0	0	0	-566	1.179
Reserve verpl. voorm. personeel GGD	321	400	0	-330	0	391
Reserve markttaken GGD	370	77	19	0	0	466
Reserve ERP	600	0	0	0	-300	300
Reserve onderhoud huisvesting	783	0	0	0	-150	633
Reserve OvDG (GHOR)	129	0	0	-15	0	114
Bestemmingsreserves	2.203	477	19	-345	-450	1.904
Eigen vermogen	3.948	477	19	-345	-1.016	3.083
GGD	3.064	477	19	-330	-1.016	2.214
GHOR	223	0	0	-15	0	208
RAV	661	0	0	0	0	661
Eigen vermogen	3.948	477	19	-345	-1.016	3.083

Bijlage: Uitgangspunten

Aanleiding

Het Algemeen Bestuur RDOG Hollands Midden heeft op 25 maart 2020 de opdracht gegeven om een 1^e begrotingswijziging 2020 voor te bereiden.

Verplichte paragrafen

Algemeen

Onder de verplichte paragrafen zijn alleen die paragrafen opgenomen die van toepassing zijn voor de RDOG Hollands Midden. In de op 3 juli 2019 vastgestelde Programmabegroting 2020 is de laatste stand van zaken opgenomen, waarnaar korthedshalve wordt verwezen.

Risico's

De uitbraak van het Coronavirus, eind februari 2020, heeft op de RDOG Hollands Midden een grote impact. De organisatie heeft een vitale maatschappelijke en wettelijke functie in de infectieziektebestrijding, waarvoor veel inzet van medewerkers wordt gevraagd. Naar verwachting worden de kosten voor deze werkzaamheden in belangrijke mate vergoed van het Rijk. Daarnaast hebben de Coronamaatregelen impact op het functioneren van de organisatie zelf. Dit betreft in het bijzonder productieverlies in de periode dat de scholen zijn gesloten en juist weer piekmomenten door inhaal van uitgestelde werkzaamheden.

Er is een risico-inschatting gemaakt van de financiële impact op de organisatie. Er wordt rekening gehouden met de mogelijkheid dat in 2020 voor diensten aan derden en particulieren (totaal €3,5m) een omzetsderving van €1,5m à €2,0m tot de mogelijkheden behoort. Het management neemt maatregelen, maar verplichtingen zijn niet vanzelfsprekend op tijd bijgesteld om het risico volledig op te vangen. Al bij relatief geringe tegenvallers is het mogelijk dat de algemene reserve niet toereikend is om een mogelijk nadelig saldo op te vangen. In dit geval is het voorstelbaar dat er een beroep op gemeenten wordt gedaan om de algemene reserve aan te vullen.

De liquiditeit is toereikend. De kasgeldlimiet (€7,5m) zal waarschijnlijk niet worden overschreden en met een kredietfaciliteit (€14,0m) verwacht de organisatie geen liquiditeitsprobleem in 2020. De buffer (financieringsruimte) is naar verwachting gemiddeld €8m in 2020. Er is geen actie richting toezichthouder nodig. De organisatie ziet geen risico voor de continuïteit.

Mogelijke effecten van de coronacrisis in 2020 zijn niet meegenomen in deze 1^e begrotingswijziging 2020.

Gemeenten worden stelselmatig op de hoogte gehouden van de risico-inschatting en de verwachte effecten.

De 1^e bestuursrapportage 2020 gaat in op van de verwachte financiële effecten van de coronacrisis.

In de 2^e bestuursrapportage 2020 wordt een actuele prognose van de baten en lasten in 2020 gegeven en een 2^e begrotingswijziging 2020 ingediend. Daarin zullen de op dat moment bekende effecten van de coronacrisis zijn verwerkt, zowel in de baten als in de lasten. Mochten gemeenten specifieke opdrachten aan de RDOG Hollands Midden geven of maatregelen verlangen die een effect hebben op de baten en lasten in 2020, dan kan het Dagelijks Bestuur op 8 oktober 2020 de organisatie opdracht geven die te verwerken in deze begrotingswijziging.

Voor overige risico's wordt verwezen naar de op 3 juli 2019 vastgestelde Programmabegroting 2020.

Begrotingsuitgangspunten en parameters

Behoudens de wijziging van de raming van baten en lasten van de drie programma's en de daaraan ten grondslag liggende oorzaken, zijn de (overige) financiële begrotingsuitgangspunten en financiële parameters niet gewijzigd ten opzichte van de Programmabegroting 2020, waarnaar korthedshalve wordt verwezen.

De begrotingswijziging wordt opgesteld voor de programma's GGD, GHOR en RAV, waardoor de uitkomsten van de 1^e begrotingswijziging 2020 overeenstemmen met de verwachte baten en lasten over 2020. De aanpassingen van de programma's GGD, GHOR en RAV volgen uit de correcties in de 1^e begrotingswijziging 2020.

Werkwijze

In artikel 2d van de Verordening Begrotingswijzigingen staat dat alleen bij een begrotingswijziging waarin de BPI/BPK stijgt, een zienswijze van de gemeenteraden wordt gevraagd. Dit is bij deze 1^e begrotingswijziging 2020 het geval. De wijziging bedraagt €2.807k.

De 1^e begrotingswijziging 2020 wordt op 14 april 2020 voor zienswijze aangeboden aan gemeenten. Het Algemeen Bestuur zal worden gevraagd de begrotingswijziging op 1 juli 2020 vast te stellen. Het Dagelijks Bestuur voegt de commentaren, waarin de zienswijzen zijn vevat, bij de begrotingswijziging, zoals deze aan het Algemeen Bestuur voor haar vergadering van 1 juli 2020 wordt aangeboden.

RDOG HOLLANDS MIDDEN

CONCEPT PROGRAMMA BEGROTING 2021

TAKEN ZVH



GGD 42,8
 ZVH 19,1
 GHOR 2,3
 RAV 33,1
97,3

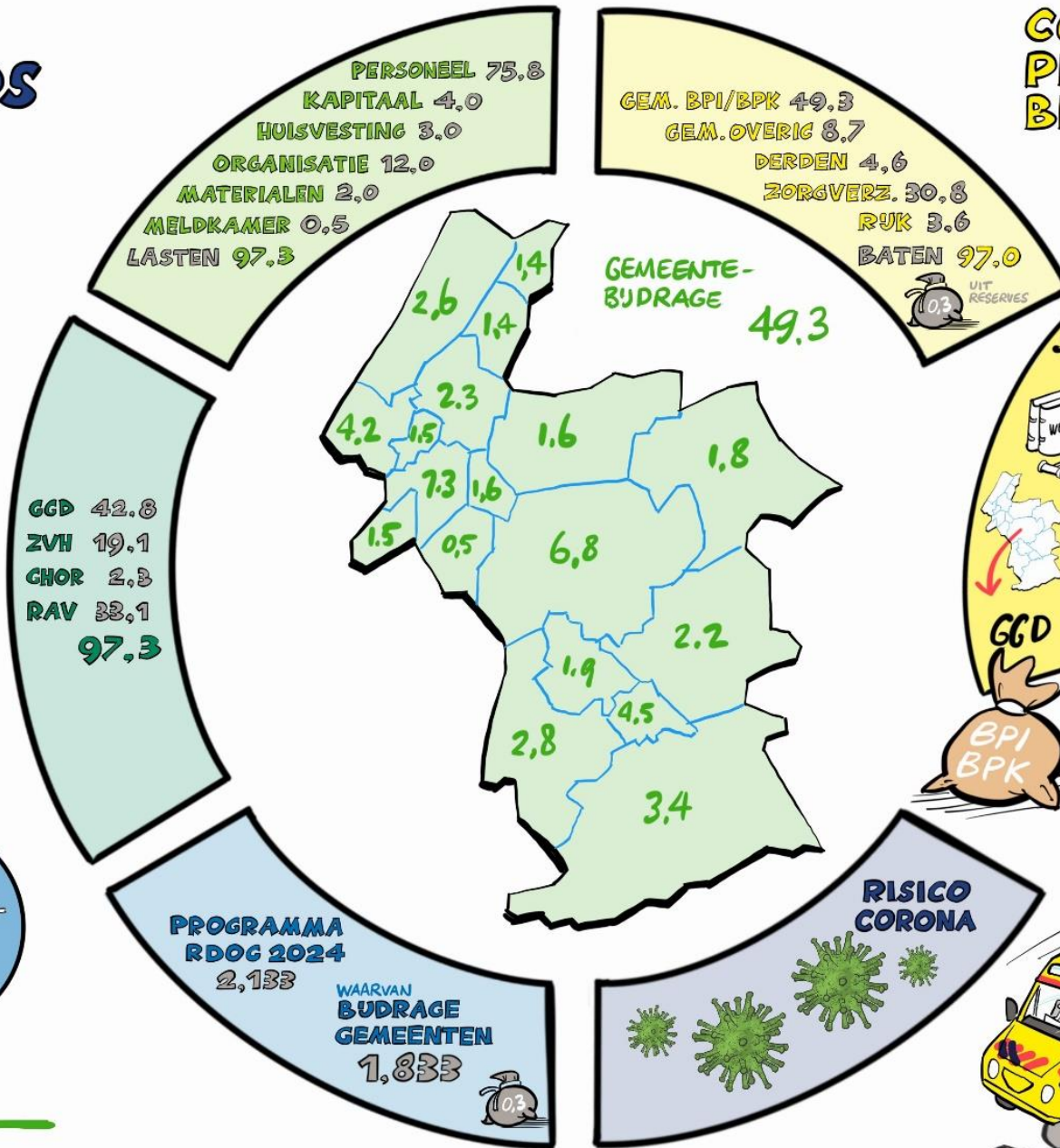
TAKEN GHOR



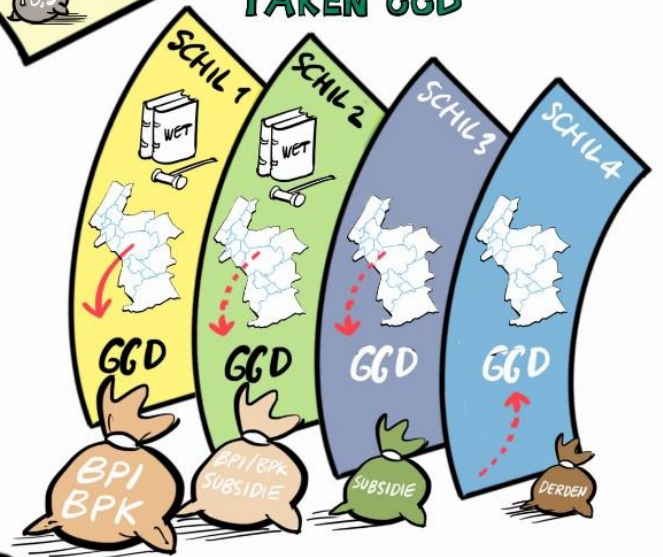
PROGRAMMA RDOG 2024
 2,133
 WAARVAN BUDRAGE GEMEENTEN
 1,833

RISICO CORONA

BEDRAGEN IN € MLN



TAKEN GGD



TAKEN RAV



**Gemeenschappelijke regeling
Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg
Hollands Midden**

Concept Programmabegroting 2021

Voor zienswijze

Vaststelling door het Algemeen Bestuur: 1 juli 2020



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	Doel	4
1.2	Organisatie	5
1.3	Soorten taken	6
1.4	Financiering en kosten per programma	6
2.	Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD)	8
2.1	Wettelijke taken GGD (schil 1)	8
2.2	Taken in opdracht van gemeenten (schil 2)	8
2.3	Aanvullende taken (schil 3 en 4)	8
3.	Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH)	9
4.	Geneeskundige Hulpverlening (GHOR).....	11
5.	Regionale Ambulancevoorziening (RAV).....	12
6.	Financiële paragraaf	13
6.1	Uitgangspunten programmabegrotingen	13
6.2	Gemeentebijdrage: bijdrage per inwoner en bijdrage per kind	14
6.3	Exploitatiebegroting	18
6.4	Investeringsbegroting	20
6.5	Liquiditeitsbegroting	21
6.6	Eigen vermogen en financiële positie	22
6.7	Meerjarenperspectief	23
7.	Verplichte paragrafen	25
7.1	Kengetallen en beleidsindicatoren.....	25
7.2	Weerstandsvermogen en risicobeheersing	27
7.3	Financiering	27
7.4	Onderhoud kapitaalgoederen	28
7.5	Bedrijfsvoering.....	29
7.6	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	29
	Bijlage: Overzicht van taken RDOG Hollands Midden	30

Lijst van afkortingen

Organisaties

AB	Algemeen Bestuur RDOG Hollands Midden
PPG	Portefeuillehoudersoverleg Publieke Gezondheid Hollands Midden
DB	Dagelijks Bestuur RDOG Hollands Midden
GR	Gemeenschappelijke regeling
RDOG	Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg
VRHM	Veiligheidsregio Hollands Midden
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GHOR	Geneeskundige Hulpverlening
RAV	Regionale Ambulancevoorziening
ZVH	Zorg- en Veiligheidshuis
AZN	Ambulancezorg Nederland
CJG	Centrum voor Jeugd en Gezin
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
MZVT	Maatschappelijke Zorg en Veilig Thuis
PZJ	Publieke Zorg voor de Jeugd
REC	Regionaal expertisecentrum
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
ROAZ	Regionaal Overleg Acute Zorg
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WG FKGR	Werkgroep financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen
ZN	Zorgverzekeraars Nederland

Taken en overige begrippen

1G1P	1 gezin 1 plan	ICT	Informatie- en communicatietechnologie
1G1P1R	1 gezin 1 plan 1 regisseur	IM	Informatiemanagement
ABR	Antibiotica resistentie	i-JGZ	Jeugdgezondheidszorg
ASG	Aanvullende Seksuele Gezondheidszorg	JGZ	Jeugdgezondheidszorg
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	JPT	Jeugdpreventieteam
BKK	Basiszorg Kwetsbare kinderen	MDA++	Multidisciplinaire aanpak bij huiselijk en seksueel geweld
BOPZ	Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen	MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
BPI	Bijdrage per inwoner	MMK	Medische milieukunde
BPK	Bijdrage per kind 0-4 jaar	MZO	Meldpunt Zorg en Overlast
CIT	Crisisinterventieteam	OTO	Opleiding, trainen, oefenen
DD JGZ	Digitaal dossier Jeugdgezondheidszorg	PG	Publieke Gezondheid
DPG	Directeur Publieke Gezondheid	RCT	Regionaal coördinatieteam
DUMO	Decentralisatie-uitkering Maatschappelijke opvang	RVP	Rijksvaccinatieprogramma
DUVO	Decentralisatie-uitkering Vrouwenopvang	Soa	Seksueel overdraagbare aandoening
EMOVO	Elektronische Monitor en Voorlichting)	TBC	Tuberculosebestrijding
EPD	Elektronisch patiëntendossier	THZ	Technische hygiënezorg
ERP	Enterprise resource planning: software waarin alle administraties zijn geïntegreerd, o.a. financiële administratie, salarisadministratie, personeelsadministratie	TwAZ	Tijdelijke wet Ambulancezorg
GAGS	Gezondheidskundig Adviseur Gevaarlijke Stoffen	VISI	Versterking Infrastructuur
GB	Gezondheidsbevordering	Vpb	Vennootschapsbelasting
GIZ	Gezamenlijk inschatten van zorgbehoefte	VT	Veilig Thuis
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentenbestrijdingsprocedures	Wlz	Wet langdurige zorg
		Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
		Wpg	Wet publieke gezondheid
		Wvggz	Wet verplichte ggz
		Wvr	Wet veiligheidsregio's

1. Inleiding

1.1 Doel

De Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg (RDOG) Hollands Midden is een gemeenschappelijke regeling van 18 gemeenten in de regio Hollands Midden.

De RDOG Hollands Midden bewaakt, beschermt en bevordert de gezondheid en het welbevinden van de burgers in de regio Hollands Midden, in zowel reguliere als crisismoments.

De RDOG Hollands Midden heeft het doel de belangen te behartigen van de aan de gemeenschappelijke regeling deelnemende gemeenten op het terrein van de openbare gezondheidszorg, de volksgezondheid, de ambulancezorg en de organisatie van de geneeskundige hulpverlening.

De uitvoerende eenheden van de RDOG Hollands Midden zijn de Gemeentelijke Gezondheidsdienst Hollands Midden (GGD), Geneeskundige Hulpverlening Hollands Midden (GHOR) en de Regionale Ambulancevoorziening Hollands Midden (RAV).

Medio 2019 is besloten de taken van de GGD en de Veiligheidsregio rondom de veiligheid in de thuissituatie te bundelen in het Zorg- en Veiligheidshuis Hollands Midden (ZVH). Deze taak zal vanaf 1 januari 2021 als separaat programma functioneren. In 2020 wordt de integratie voorbereid.

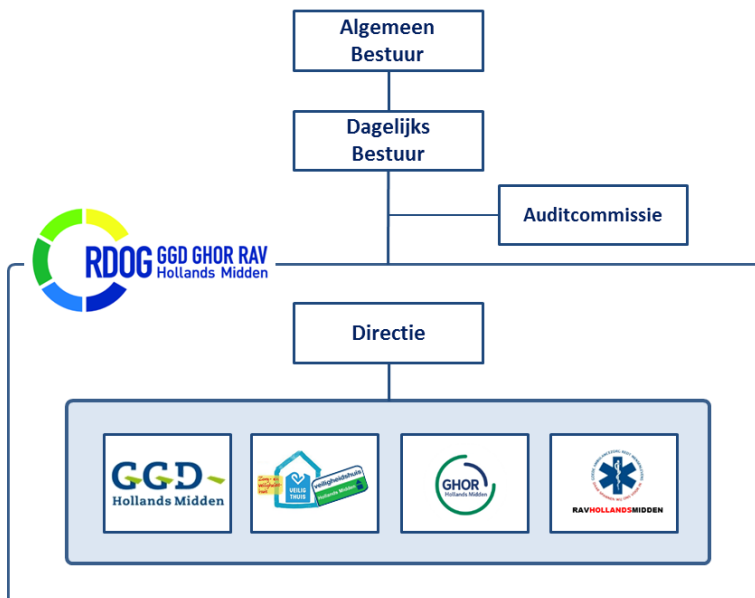


1.2 Organisatie

Organisatieschema

De taken van de RDOG Hollands Midden zijn per 1 januari 2021 ingedeeld in vier programma's: GGD, ZVH, GHOR en RAV. De organisatiestructuur volgt de programma-indeling van de RDOG Hollands Midden. In 2020 wordt als onderdeel van het programma RDOG2024 onderzocht of een aanpassing van de huidige organisatiestructuur gewenst is, dit mede als gevolg van de implementatie van het nieuwe programma ZVH.

Onderstaande illustratie geeft de organisatie van de RDOG Hollands Midden schematisch weer.



Bestuur

De RDOG Hollands Midden kent een Dagelijks Bestuur en een Algemeen Bestuur. Het Algemeen Bestuur van de RDOG Hollands Midden bestaat uit de portefeuillehouders Volksgezondheid van de 18 gemeenten.

Alle taken die gemeenten aan de RDOG Hollands Midden hebben opgedragen, zijn taken waarvoor de colleges van Burgemeesters en Wethouders in hun gemeente verantwoordelijk zijn op basis van diverse wetten.

Gemeenten hebben verschillende rollen ten opzichte van de RDOG Hollands Midden. Omwille van transparantie is er een onderscheid gemaakt tussen de eigenaarsrol die is belegd bij het Algemeen Bestuur, en de opdrachtgeversrol die belegd is bij het Portefeuillehoudersoverleg Publieke Gezondheid Hollands Midden (PPG).

De RDOG Hollands Midden werkt voor de gemeenten en in opdracht van de gemeenten. De wijze waarop de gemeenschappelijke regeling is georganiseerd heeft veel overeenkomsten met een gemeentelijke organisatie. De parallel is als volgt te trekken.

	Gemeente	Gemeenschappelijke regeling
Hoogste orgaan	Raad	Algemeen Bestuur (eigenaarsrol) Portefeuillehoudersoverleg (opdrachtgeversrol)
Bestuursorgaan	College	Dagelijks Bestuur
Voorzitter van het bestuursorgaan	Burgemeester	Voorzitter van het Dagelijks Bestuur
Ambtelijk leidinggevende	Gemeentesecretaris	Directie
Uitvoerend orgaan	Ambtelijk apparaat	RDOG Hollands Midden

Die parallel komt ook terug in de tekst van de gemeenschappelijke regeling, waarin is bepaald dat bevoegdheden die in de gemeentewet bij het college liggen in de gemeenschappelijke regeling bij het Dagelijks Bestuur liggen en bevoegdheden die in de gemeentewet bij de Raad liggen, in de gemeenschappelijke regeling bij het Algemeen Bestuur liggen. Daarom wordt de programmabegroting vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Gemeenteraden worden uitgenodigd een zienswijze te geven op de concept programmabegroting.

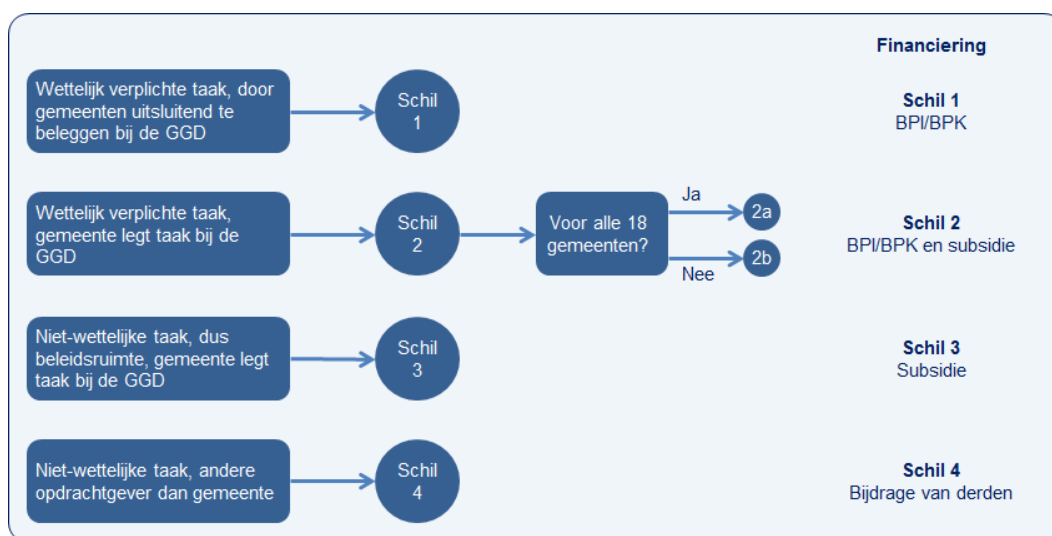
In het kader van het verbeterprogramma RDOG2024 wordt dit onderscheid en de optimale aansturing van de uitvoeringsorganisatie op verzoek van het Algemeen Bestuur onderzocht, met als streven per 1 januari 2021 tot een verbetering van de gemeentelijke aansturing van de RDOG te komen.

1.3 Soorten taken

Indeling in schillen

De taken van de RDOG Hollands Midden zijn ingedeeld in schillen. Het 'schillenmodel' ordent het takenpakket van de RDOG Hollands Midden naar de basis: is deze wettelijk opgelegd of hebben gemeenten beleidsruimte? De schillen zijn als volgt ingedeeld:

- Schil 1 bevat de taken die de gemeenten wettelijk bij een GGD moeten onderbrengen.
- Schil 2 bevat wettelijke gemeentetaken, die de gemeenten ook bij andere organisaties dan een GGD kunnen onderbrengen, maar waarbij de gemeenten in de regio Hollands Midden besloten hebben die bij de GGD onder te brengen, hetzij als collectief van alle 18 gemeenten (schil 2a), hetzij als deelcollectief (schil 2b).
- Schil 3 bevat niet-wettelijke taken die gemeenten hebben ondergebracht bij de RDOG Hollands Midden.
- Schil 4 bevat taken die andere organisaties dan gemeenten bij de RDOG Hollands Midden hebben ondergebracht of van de RDOG Hollands Midden afnemen.



Bestuurlijke vraagstukken

De meeste beleidsruimte en bestuurlijke vraagstukken hebben betrekking op de GGD. Dat de discussie zich meestal hiertoe beperkt komt omdat enerzijds het beleid van de GHOR in het bestuur van de Veiligheidsregio Hollands Midden wordt vastgesteld en anderzijds omdat de ambulancezorg haar eigen wetgeving kent en wordt gefinancierd door de zorgverzekeraars, waarin de gemeenten nauwelijks een rol hebben.

Voor de aanvullende diensten is het bestuur formeel verantwoordelijk, maar het bestuur toetst het uitsluitend of deze aanvullende diensten passen bij de kerntaken en of deze kostendekkend worden uitgevoerd. De afspraken over tarieven en omvang van deze taken worden met andere organisaties of afzonderlijke gemeenten gemaakt.

Bezetting

In totaal werken er bij de RDOG Hollands Midden ruim 1.100 medewerkers vanuit 64 locaties. De organisatie heeft hoofdvestigingen in Gouda en Leiden. De andere locaties van waaruit wordt gewerkt zijn de centra voor Jeugd en gezin in de regio (CJG's) en ambulanceposten. De begrote bezetting bedraagt 869 fte.

1.4 Financiering en kosten per programma

Hieronder is voor 2021 de wijze van financiering en de verdeling van de kosten over de programma's weergegeven. De financiering in 2021 is totaal €97,0m, de kosten tellen op tot €97,3m. Het verschil is het gerealiseerde saldo van baten en lasten (voor mutatie reserves) van €0,3m nadelig, dat wordt gedekt door een per saldo onttrekking aan de reserves, conform de door het Algemeen Bestuur op 25 maart 2020 vastgestelde Nota reserves en voorzieningen.

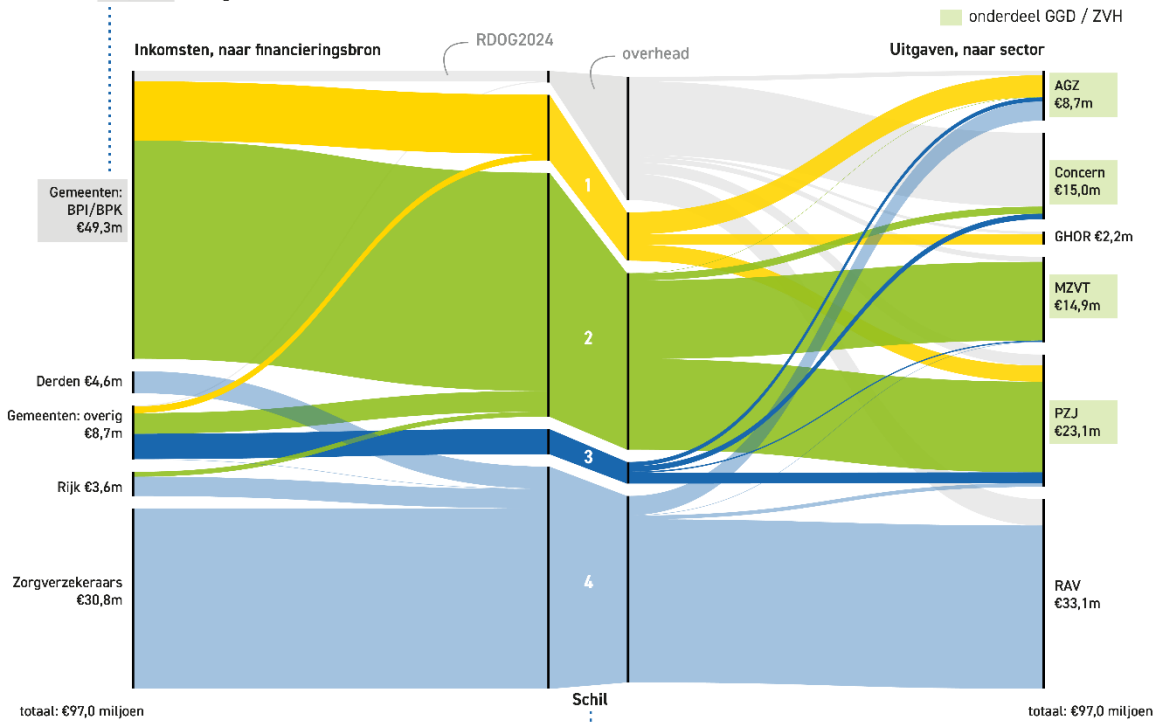
In de volgende figuur is weergegeven hoe financieringsbronnen en organisatieonderdelen zich tot elkaar verhouden.

In de figuur daaronder worden de BPI/BPK-gefinancierde taken getoond, uitgesplitst in GGD en ZVH, waarbij de financiële omvang van de taken in het programma in verhouding staat met de oppervlakten van de taken in de figuur.

Financiering 2021: welk geld komt bij welke sector terecht?

De financiering van de RDOG wordt verdeeld op basis van verschillende takenpakketten, ook wel 'schillen' genoemd. Hieronder is te zien hoe en hoeveel geld bij de verschillende sectoren terecht komt.

De BPI/BPK is de grootste inkomensbron van de RDOG.



- Verdeling van de taken:
- Schil 1** Wettelijk verplichte taak, door de gemeente uitsluitend te beleggen bij de GGD.
 - Schil 2** Wettelijk verplichte taak, gemeente legt de taak bij de GGD.
 - Schil 3** Niet-wettelijke taak, dus beleidsruimte, gemeente legt de taak bij de GGD.
 - Schil 4** Niet-wettelijke taak, andere opdrachtgever dan de gemeente.

Een nieuw programma: ZVH

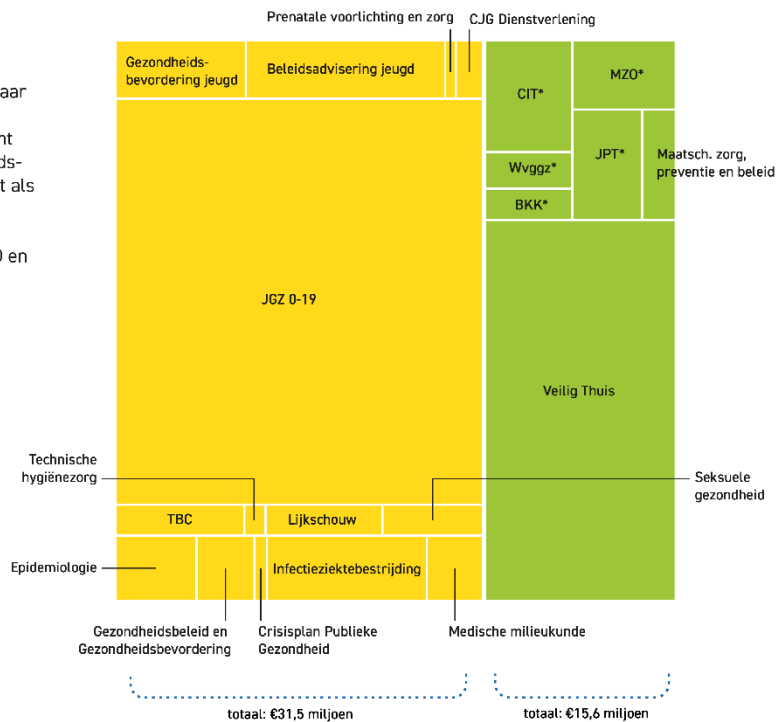
De RDOG Hollands Midden heeft sinds dit jaar niet drie programma's (GGD, GHOR, RAV), maar vier (GGD, ZVH, GHOR, RAV). Dat komt doordat er met de komst van het Veiligheids-huis een deel van de GGD wordt afgesplitst als **Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH)**.

De verdeling van de BPI/BPK over de GGD en de ZVH is hiernaast te zien.

Programma:

- GGD** totaal: €31,5 miljoen
- ZVH** totaal: €15,6 miljoen

- * Afkortingen:
 BKK = Bemoeizorg kwetsbare kinderen
 MZO = Meldpunt zorg en overlast
 CIT = Crisisinterventieteam
 JPT = Jeugdpreventieteam
 Wvvggz = Wet verplichte ggz



De visualisaties zijn gebaseerd op de cijfers behorend bij de Programmabegroting 2021.

N.B. De totale BPI/BPK is €31,5m (GGD) + €15,6m (ZVH) + €2,2m (GHOR) = €49,3m.

De omvang van het programma ZVH is groter dan de sector MZVT omdat in de sectorale indeling o.a. de vakapplicaties ZVH zijn verantwoord onder Concern.

2. Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD)

2.1 Wettelijke taken GGD (schil 1)

Het wettelijke takenpakket van de GGD in schil 1 blijft gelijk. De opdracht van het bestuur is om in 2021 door te gaan met de werkzaamheden op basis van eerdere opdrachten. Dit geldt voor de volgende taken van de RDOG Hollands Midden:

- De taken op het gebied van infectieziektebestrijding
- De taken op het terrein van Medische Milieukunde
- De taken op het terrein van onderzoek, beleidsadviesing en gezondheidsbevordering
- De taken op het gebied van Toezicht kinderopvang
- De taken voor het Crisisplan Publieke Gezondheid

Tussentijds worden inhoudelijke accenten gelegd in de taakuitvoering op basis van actuele ontwikkelingen, landelijk beleid of vragen van gemeenten. Deze tussentijdse wijzigingen zijn voor gemeenten in principe kostenneutraal. Er is in de begroting 2021 voor schil 1 geen sprake van taakuitbreidingen of taakinkrimping.

2.2 Taken in opdracht van gemeenten (schil 2)

De taken in schil 2 van het programma GGD zijn (uitgezonderd lijkschouw) ondergebracht in het subprogramma Publieke Zorg voor de Jeugd. Voor het takenpakket van de RDOG Hollands Midden in schil 2 is de opdracht van het Portefeuillehoudersoverleg Publieke Gezondheid (PPG) om in 2021 door te gaan met de werkzaamheden op basis van eerdere opdrachten. Dit geldt voor de volgende taken van de RDOG Hollands Midden:

Taken Publieke Zorg voor de Jeugd:

- De Jeugdgezondheidszorg 0-19 jaar
- Het Rijksvaccinatieprogramma (RVP)
- De taken op het terrein van prenatale voorlichting en zorg
- De taken op het terrein van CJG-dienstverlening
- De taken op het terrein van calamiteiten en zedenzaken

Taken Algemene Gezondheidszorg

- De taak lijkschouw

In verband met de inrichting van het programma Zorg- en Veiligheidshuis wordt het programma GGD gesplitst in GGD en ZVH. Ongeveer 30% van de omvang van de GGD wordt ondergebracht in het programma ZVH. Dit geldt zowel voor de baten en lasten, als voor de overheveling uit de algemene reserve GGD naar de algemene reserve ZVH. Daarnaast is sprake van enkele administratieve veranderingen in de productindeling.

2.3 Aanvullende taken (schil 3 en 4)

De RDOG Hollands Midden voert diverse aanvullende taken uit.

- Elke gemeente maakt op basis van eigen afwegingen een keuze om bepaalde niet wettelijke taken wel of niet te laten uitvoeren door de RDOG Hollands Midden. Dit zijn de taken in schil 3.
- Daarnaast voert de RDOG Hollands Midden diverse taken uit die aansluiten bij het takenpakket voor gemeenten, maar die niet worden gefinancierd vanuit gemeenten. Dit zijn de taken in schil 4.

Door het uitvoeren van deze diensten is de RDOG Hollands Midden in staat om aan te sluiten bij lokale wensen van gemeenten en maatwerk te leveren. Bijkomend voordeel is dat de vaste kosten van de organisatie deels bekostigd worden via deze aanvullende taken waardoor de kosten voor de basistaken van het programma GGD worden verlaagd. Tot slot is een gevolg van de uitvoering van aanvullende diensten dat de formatie voor bepaalde functies, met name artsen, voldoende omvang heeft om roosters en piketfuncties te bemensen ten behoeve van 24-uurs bereikbaarheid.



3. Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH)

Vorbereiding organisatorische inrichting

Afgelopen jaar zijn er diverse notities opgesteld en gesprekken gevoerd over het Zorg- en Veiligheidshuis. Dit heeft geleid tot het in besluit van het PPG op 11 december 2019 om een Zorg- en Veiligheidshuis te vormen dat als apart programma gestalte krijgt binnen de RDOG Hollands Midden. Dit besluit is overgenomen door het Algemeen Bestuur.

In 2020 wordt de inrichting van dit Zorg- en Veiligheidshuis voorbereid om vanaf 1 januari 2021 operationeel te zijn. Deze voorbereiding omvat verschillende vervolgstappen:

- Wijzigen van de gemeenschappelijke regeling RDOG Hollands Midden;
- Voorbereiden van de organisatorisch inrichting onder aansturing van de bestaande stuurgroep 'Doorontwikkeling Zorg- en Veiligheidshuis Hollands Midden';
- Instellen van een bestuurs(advies)commissie Zorg- en Veiligheidshuis;
- Aanstellen van een manager.

Er is een kwartiermaker aangesteld om dit proces te organiseren. Het Algemeen Bestuur heeft besloten deze organisatiewijziging als onderdeel van het programma RDOG2024 te zien, om daarmee een goede bewaking van proces en voortgang te borgen.

Met de instelling van het programma Zorg- en Veiligheidshuis wordt het programma GGD gesplitst in GGD en ZVH. Ongeveer 30% van de GGD wordt ondergebracht in het programma ZVH.

Wijzigingen in de opdrachten van het PPG per 2021 voor het Zorg- en Veiligheidshuis

Het PPG heeft 11 december 2019 verschillende kaders gesteld voor de taken ondergebracht in het programma Zorg- en Veiligheidshuis per 2021. Voor de volgende taken is sprake van een verandering in de opdracht.

Taak	Omschrijving opdracht	Financiële impact 2021
Veilig Thuis (VT)	Aanpassen van het volume van de taakuitvoering aan de feitelijke. Aanpassen van de werkprocessen met het oog op beperking van de kosten. De opdracht is vertaald in een scenario met diverse keuzes en aanpassing van de samenwerkingsafspraken met de lokale teams.	De begroting Veilig thuis stijgt van €11,0m in 2020 naar €11,6m in 2021. Een deel van de stijging wordt bekostigd door de verwachte extra middelen in de DUVO, die beschikbaar worden gesteld door het Rijk.
Transitie Veiligheidshuis	Er wordt per 2021 een Zorg- en Veiligheidshuis gevormd. De taken van de sector MZVT worden hier onderdeel van. Voor de RDOG Hollands Midden betekent dit nieuwe governance-afspraken voor dit organisatieonderdeel en een beperkte uitbreiding van het aantal medewerkers omdat de medewerkers van het Veiligheidshuis in dienst komen van de RDOG Hollands Midden.	De transitie geschiedt kostenneutraal voor gemeenten. De baten en lasten van de RDOG Hollands Midden stijgen door een verschuiving van de financiering en de kosten voor het Veiligheidshuis (€1.335k).
Uitvoering regionale taken wet verplichte ggz (Wvvgz)	De taak is per 2020 opgedragen aan de RDOG Hollands Midden. Met de besluitvorming over Zorg- en Veiligheidshuis is ook besloten over continuering van deze opdracht in 2021.	Het Rijk heeft middelen voor de Wvvgz aan gemeenten beschikbaar gesteld en de uitvoering kan plaatsvinden binnen deze middelen (€519k).
Wvvgz/Khonraad vervangt BOPZ online/HV online	Vanaf 2020 worden de werkzaamheden voor de Wvvgz ondersteund door een Wvvgz-applicatie van Khonraad. De RDOG Hollands Midden is contracthouder voor de 18 gemeenten in Hollands Midden zoals al het geval was voor BOPZ-online en Huisverbod online.	Het Rijk heeft middelen voor de Wvvgz aan gemeenten beschikbaar gesteld. De begroting 2020 bevat deels incidentele uitgaven. Vanaf 2021 is de exploitatie stabiel.

Raming kosten Veilig Thuis

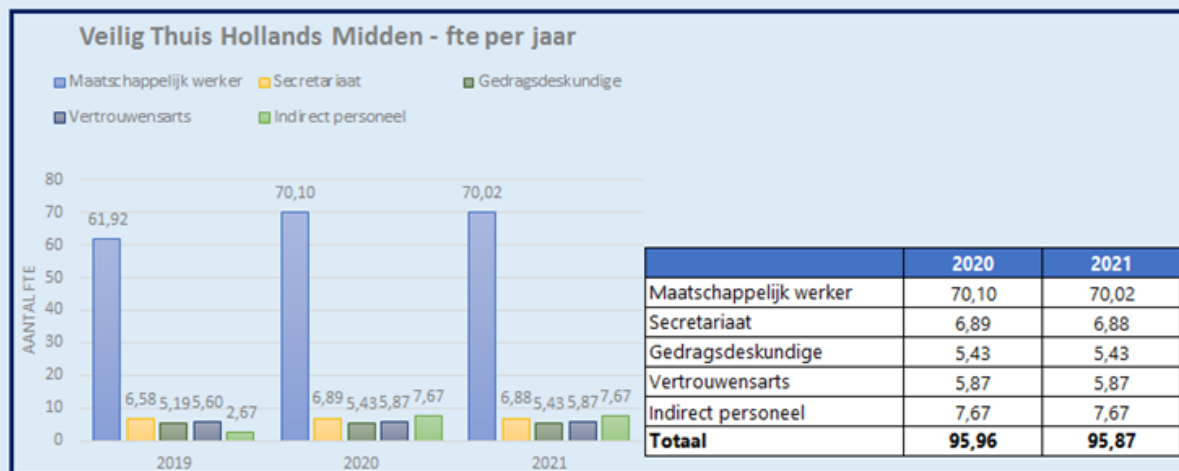
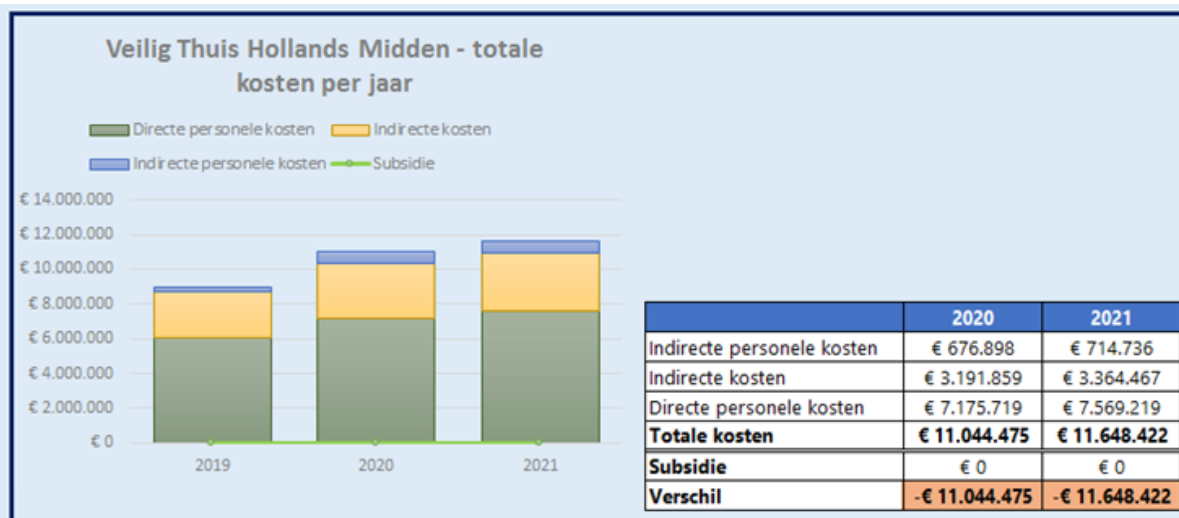
In de loop van het jaar 2019 werd duidelijk dat Veilig Thuis ook in 2019 te maken heeft gehad met een veel grotere toename van het aantal meldingen dan was voorzien in de begroting 2020 zoals die is aangeboden aan de gemeenten in Hollands Midden. Desondanks stijgen de kosten minder hard dan het aantal meldingen.

Op basis van deze ontwikkeling en een benchmark door Q-Consult heeft de RDOG Hollands Midden voor de taak Veilig Thuis deze zomer een nieuwe begroting voor 2020 uitgewerkt. Deze concept begroting heeft geleid tot een intensief gesprek met het (ambtelijk) voortgangsoverleg Veilig Thuis over keuzes in het takenpakket en werkproces. Het resultaat is een scenario voor de taken van Veilig Thuis in 2020 waarvan de belangrijkste onderdelen zijn:

- Verschillende aanpassingen in het takenpakket van Veilig Thuis om de kostenstijging te beperken zijn besproken en afgewogen.
- Daarbij is zoveel mogelijk rekening gehouden met de aanbevelingen die volgen uit de rapportage van Rebel Group, die begin dit jaar heeft onderzocht hoe verbeteringen zouden kunnen worden gerealiseerd in de keten kindermishandeling en Veilig Thuis.
- Daarbij wordt rekening gehouden met aanpassingen in de samenwerkingsafspraken tussen Veilig Thuis en de lokale jeugdteams en lokale sociale teams.
- Daarbij is aangenomen dat de groei in het aantal meldingen bij Veilig Thuis in 2020 is beperkt tot 10%.
- Daarbij is gekozen om achterstanden in de uitvoering van de monitoringstaak die zijn ontstaan in 2019 niet in te halen.

Het rekenmodel voor Veilig Thuis komt met dit scenario in 2021 (incl. loonkostenstijging) uit op €11.648k (zie eerste figuur hieronder).

Beide figuren schetsen de kosten en de ontwikkeling van de bezetting bij dit scenario.





4. Geneeskundige Hulpverlening (GHOR)

Beleid

In het beleidsplan GHOR Hollands Midden 2020-2023 is de koers voor de komende jaren vastgelegd. Nieuw is dat dit GHOR-beleid integraal onderdeel is van het Regionaal Beleidsplan 2020-2023 Veiligheidsregio Hollands Midden (VRHM) 'Veiligheid in samenhang'.

Op basis van de Wet veiligheidsregio's is de taak van GHOR de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening in het kader van de rampenbestrijding en crisisbeheersing, en het adviseren van overheden en andere organisaties over de geneeskundige hulpverlening. Wij werken hierdoor op het grensvlak van zorg(continuïteit) en veiligheid.

Wij continueren de huidige activiteiten om de netwerken van zorgpartners, veiligheidspartners en openbaar bestuur te verbinden gericht op de (voorbereiding) van geneeskundige hulpverlening en zorgcontinuïteit bij een ramp of crisis. Wij willen samen met onze zorgpartners duiden wat de nieuwe thema's en risico's uit het regionaal risicoprofiel van de Veiligheidsregio Hollands Midden voor de zorgketen betekenen.

Wij zetten ons de komende jaren in voor het versterken en het vernieuwen van de informatiedeling tussen de zorgketen en de crisisorganisatie: het voorspellend vermogen over knelpunten in het zorgnetwerk moet groter worden zowel in de voorbereiding als bij een ramp of crisis. Snelle toegang tot informatie bij een crisis is belangrijk, opdat we beter op een acuut ontstane informatiebehoefte van de zorgketen en de crisisorganisatie inspelen.

De begrotingsuitgangspunten 2021 VRHM, met onderdeel GHOR, zijn in de vergadering van het Algemeen Bestuur VRHM op 20 februari 2020 bevestigd, waarna dit bestuur het VRHM-advies uitbrengt aan het Algemeen Bestuur van RDOG Hollands Midden (zie besluitvorming in het Algemeen Bestuur VRHM op 30 juni 2016 en het Algemeen Bestuur RDOG Hollands Midden op 6 juli 2016).

Financiering

De financiering van het programma GHOR vindt plaats via de beschikbaar gestelde Bijdrage per inwoner (BPI). De BPI 2021 voor de taken van GHOR is ongewijzigd ten opzichte van 2020, afgezien van de indexering 2021.

5. Regionale Ambulancevoorziening (RAV)

Beleid

In het Regionaal Ambulanceplan 2018 t/m 2021 zijn de contouren van het beleid vastgelegd. Primair is het beleid er in 2020 op gericht om ervoor te zorgen dat de RAV-vergunninghouder blijft voor de Veiligheidsregio Hollands Midden en dat de veiligheid voor de patiënt optimaal is geborgd.

Ontwikkelingen en innovatie

Nieuwe Wet Ambulancezorg

Vanaf 1 januari 2021 wordt een nieuwe wetgeving van kracht voor de ambulancezorg. De contouren van de wet zijn deels al in beeld gebracht in het Actieplan Ambulancezorg, dat in 2018 is opgesteld en vastgesteld door het ministerie van VWS, Ambulancezorg Nederland en Zorgverzekeraars Nederland. Het Actieplan geeft een beeld van de richting van de nieuwe wet. In zijn brief aan de Tweede Kamer van 24 juni 2019 deelde de minister van VWS zijn visie op de contouren van de nieuwe wet. De minister biedt met zijn visie op continuïteit en goede ambulancezorg zekerheid voor de bestaande aanbieders van ambulancezorg.

Zorgcoördinatie

Er komt naast de 112-meldkamer een zorgcoördinatiecentrum (ZCC) voor de coördinatie van de prehospital acute zorg. In dit ZCC werken huisartsen, thuiszorg en ambulancedienst samen om de zorgvrager op het juiste moment, door de juiste zorgaanbieder, de juiste zorg te laten vertrekken. In 2020 start een pilot in een deel van de regio. Naar uitbreiding over de gehele regio in 2021 wordt gestreefd.

Functiedifferentiatie

Met het aanbieden van meerdere niveaus van ambulancezorg wil de RAV met het eigen zorgaanbod beter laten aansluiten op de zorgvraag. Bovendien moet een breder zorgaanbod de druk op de spoedzorg verminderen. Functiedifferentiatie is hiervoor in al in 2018 gang gezet met de introductie van de zorgambulance voor minder complexe zorg. Met de inzet van solo-eenheden wil de RAV ook voor de complexe zorgvragen vanaf 2021 een breder aanbod kunnen bieden.

Herziening urgentiecategorieën

Landelijk staat de urgentieverdeling zoals die nu wordt gehanteerd ter discussie. Een medisch-wetenschappelijke onderbouwing mist voor de huidige verdeling. De twee niveaus die momenteel bij spoedzorg worden gehanteerd sluiten niet langer aan op het in toenemende mate gedifferentieerde zorgaanbod. In 2021 verwacht de RAV-urgentieniveaus in de meldkamerprocessen op de 112 meldkamer en het ZCC in te kunnen voeren en deze in lijn te kunnen brengen met het gedifferentieerde zorgaanbod.

Beschikbaarheid personeel

De RAV heeft een uitdaging in de komende jaren bij het aantrekken van voldoende gespecialiseerde ambulanceverpleegkundigen. Het is een uitdaging die de RAV deelt met de gehele acute gezondheidszorgsector. Het vraagt veel creatief denkvermogen van de RAV-organisatie om de afgesproken paraatheid conform het referentiekader Spreiding en Beschikbaarheid van het RIVM te kunnen blijven leveren. Ook hier is de samenwerking met ketenpartners een belangrijke factor.

Financiering

Door de personele tekorten en de inhuur van uitzendkrachten in de afgelopen jaren heeft de RAV ingeteerd op haar reserves. Van een gemeentelijke bijdrage is geen sprake, financiering vindt plaats door de zorgverzekeraars.

6. Financiële paragraaf

6.1 Uitgangspunten programmabegrotingen

Om tussentijdse begrotingswijzigingen te voorkomen is het belangrijk dat begrotingen worden opgesteld met inachtneming van de daarvoor vastgestelde uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn vastgesteld door het Algemeen Bestuur (AB-17-25) en opgenomen in het 'Overdrachtsdocument RDOG Hollands Midden':

1. Aard en omvang van de taken in schil 1 worden bepaald door het Algemeen Bestuur, na het vernemen van de zienswijze van gemeenten in het kader van de begrotingscyclus.
2. Aard en omvang van de taken in schil 2 worden bepaald door het PPG.
3. De gevolgen van autonome ontwikkelingen vanuit het perspectief van de organisatie (waaronder loonkostenontwikkeling) worden in de begroting en de begrotingswijzigingen verwerkt.
4. De begrotingen en de meerjarenbegroting wordt op basis van deze uitgangspunten opgesteld.
5. Indien gemeenten een taakstellende reductie van de exploitatie doorgevoerd willen zien, kan het Algemeen Bestuur besluiten tot mitigering van bepaalde taken in schil 1 en kan het PPG aangeven welke taken in schil 2 niet of in mindere mate dienen te worden uitgevoerd.

Op basis van de genoemde begrotingsuitgangspunten en de door het Algemeen Bestuur op 28 maart 2018 vastgestelde Verordening Begrotingswijzigingen, wordt een begrotingswijziging altijd opgesteld:

- bij autonome ontwikkelingen (waaronder loonkostenontwikkeling),
- bij taakuitbreidingen en -reducties,
- bij de 2^e bestuursrapportage: Volgens de Verordening Begrotingswijzigingen wordt dan altijd een begrotingswijziging ingediend. Als de BPI daarin stijgt, zal deze aan de gemeenteraden voor zienswijze worden voorgelegd.

In de praktijk blijkt dat er de afgelopen jaren vrijwel alleen tussentijds wijzigingen nodig waren vanwege autonome ontwikkelingen als wijzigingen in Rijksbeleid (RVP), tussentijdse veranderingen in volume van werkzaamheden (Veilig thuis) en cao-ontwikkelingen die afwijken van de schatting zoals verwerkt in de vastgestelde begrotingen.

Buiten ingediende wijzigingen als gevolg van autonome ontwikkelingen en taakwijzigingen zijn er sinds het begrotingsjaar 2015 twee situaties geweest waarin de RDOG Hollands Midden voor extra middelen naar de gemeenten is gegaan: de incidentele bijstorting in de algemene reserve per eind 2017 en de gevraagde bijdrage voor het Programma RDOG2024. Bij de resultaatbestemming 2015 heeft de RDOG Hollands Midden €628k aan de gemeenten teruggestort.

6.2 Gemeentebijdrage: bijdrage per inwoner en bijdrage per kind

De BPI/BPK wijzigt in 2021 ten opzichte van 2020 door de volgende aspecten:

- In de begroting 2020 na 1^e wijziging, die ter vaststelling voorligt bij het Algemeen Bestuur op 1 juli 2020 en waarop gemeenteraden een zienswijze mogen uitbrengen, is de bijdrage per inwoner (BPI) en bijdrage per kind (BPK) €45.660k.
- Als gevolg van de toename van het aantal inwoners en kinderen stijgt de gemeentebijdrage met €756k.
- De mutatie Veilig Thuis is €210k; De mutaties Wvggz en Khonraad zijn €426k; Voor RDOG2024 is in de 1^e begrotingswijziging 2020 een bedrag opgenomen van €1.201k. De toename in 2021 is €632k. Samen is dit een mutatie van €210k + €426k + €632k = €1.268k.
- De indexering van de BPI/BPK in 2021 leidt tot een toename van €1.672k.
- De totale stijging is €3.696k, waarmee de BPI/BPK uitkomt op €49.356.

De mutaties zijn in de volgende paragraaf toegelicht.

Hieronder is de onderverdeling naar gemeenten weergegeven.

(€1.000)	Inwoners 2021	Kinderen 2021	BPI/BPK 1 ^e wijz 2020	Inwoners	Mutaties	Index 3,50%	BPI/BPK 2021
Tarief BPI			€42,90	€0,00	€1,57	€1,56	€46,03
Tarief BPK			€355,46	€0,00	€0,00	€12,44	€367,90
Alphen aan den Rijn	111.897	4.490	6.315	81	176	230	6.802
Bodegraven-Reeuwijk	34.872	1.615	2.007	63	54	75	2.199
Gouda	73.428	3.081	4.232	13	115	153	4.513
Hillegom	22.209	894	1.235	36	35	46	1.352
Kaag en Braassem	27.297	1.058	1.492	55	44	56	1.647
Katwijk	65.754	3.064	3.868	42	102	141	4.153
Krimpenwaard	56.319	2.328	3.216	28	88	117	3.449
Leiden	125.101	4.260	6.959	-78	197	248	7.326
Leiderdorp	27.056	1.047	1.544	-11	42	55	1.630
Lisse	22.955	889	1.291	10	37	47	1.385
Nieuwkoop	28.812	1.166	1.615	36	45	59	1.755
Noordwijk	43.508	1.534	2.366	46	67	87	2.566
Oegstgeest	24.841	1.080	1.391	59	38	52	1.540
Teylingen	37.440	1.511	2.075	68	60	77	2.280
Voorschoten	25.596	996	1.468	-16	40	52	1.544
Waddinxveen	29.291	1.524	1.651	147	47	65	1.910
Zoeterwoude	8.605	319	465	18	13	17	513
Zuidplas	43.885	2.100	2.470	159	68	95	2.792
Totaal	808.866	32.956	45.660	756	1.268	1.672	49.356

De gemeente Voorschoten maakt geen gebruik van het Crisisinterventieteam in de regio Hollands Midden, maar neemt deze af in de regio Haaglanden. Bij het besluit tot vereenvoudiging van de financiering is besloten dat ook het aandeel van Voorschoten (€44k) standaard wordt meegenomen in de BPI-berekening, maar deze gemeente krijgt dat aandeel gecrediteerd. De bijdrage van Voorschoten wordt daarmee €1.544k minus €44k = €1.500k.

Gemeentebijdrage, mutaties ten opzichte van 2020

Uit oogpunt van continuïteit van beleid wordt de gemeentelijke bijdrage van het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar als uitgangspunt genomen. Vervolgens worden hierop wijzigingen aangebracht. Ten opzichte van 2020 zijn voor 2021 de volgende wijzigingen aangebracht.

(€1.000)	I/S	S	I	BPI/BPK	Overig	Totaal
Gemeentebijdrage 2020 na 1^e begrotingswijziging 2020				45.660		
a. Wijziging aantal inwoners en kinderen	S			756		
Basis voor de berekening van de BPI/BPK 2021				46.416		
b. Veilig Thuis, gefinancierd uit de DUVO	I	0	0	0	1.248	1.248
Veilig Thuis	S	210	0	210	0	210
c. Zorg- en Veiligheidshuis	S	0	0	0	1.335	1.335
d. Wet verplichte ggz (Wvvggz)	S	519	0	519	0	519
e. Wvvggz: Khonraad vervangt BOPZ online/HV online	S	-93	0	-93	0	-93
f. Bijdrage gemeenten in 2021 aan programma RDOG2024	S	286	0	286	0	286
Bijdrage gemeenten in 2021 aan programma RDOG2024	I	0	346	346	0	346
Mutaties		922	346	1.268	2.583	3.851
Subtotaal voor indexering				47.684		
g. Index 2021 vlgs. Financiële kaderstelling GR'en (3,50%)	S			1.672		
Gemeentebijdrage 2021				49.356		

a. Wijziging aantal inwoners en kinderen

Wijzigingen ten gevolge van verandering van het aantal inwoners en kinderen 0-4 jaar in de regio. Het effect op de gemeentebijdrage bij de tarieven 2020 (BPI €42,90; BPK €355,46) is €756k:

- In 2020 is het startpunt gelijk aan €42,90 x 794.360 inwoners + €355,46 x 32.585 kinderen = €45.660k.
- In 2021 is de BPI/BPK gelijk aan €42,90 x 808.866 inwoners + €355,46 x 32.956 kinderen = €46.416k.

Als verdeelsleutel voor de bijdrage in de kosten van de RDOG-taken in 2021 wordt het aantal inwoners en kinderen gehanteerd volgens de door het Centraal Bureau voor de Statistiek openbaar gemaakte bevolkingscijfers per 1 januari 2020.

b. Veilig Thuis

In oktober en november 2019 is in het voortgangsoverleg Veilig Thuis het gesprek gevoerd over een scenario voor onze regio. Het is gelukt om tot een realistisch en haalbaar scenario te komen. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- We volgen heldere afspraken over het opvangen van groei in het aantal meldingen (ventielafspraken).
- We sturen regionaal op de direct haalbare resultaten, zonder grote ingrepen.
- Taakverdeling volgt verantwoordelijkheidsverdeling (bijv. bij wachtlijsten).
- De focus op directe en stabiele veiligheid is geborgd.
- Lokale keuzes zijn mogelijk. Dit resulteert in aanvullende diensten van VT tegen aanvullende vergoeding.
- Er wordt geen incidentele inhaalslag gemaakt om achterstanden versneld weg te werken.

Het resultaat is een scenario waarbij, de kosten in 2020 op €11.044k uitkomen en de kosten voor 2021 op €11.648k. De gezamenlijke Portefeuillehouders publieke Gezondheid hebben het scenario geaccordeerd. Opdracht voor de RDOG Hollands Midden is om het scenario op deze wijze uit te voeren.

Het rekenmodel voor Veilig Thuis komt in 2021 (incl. loonkostenstijging die in het rekenmodel zit) uit op €11.648k. Zonder de stijging van 3,50% (indexering 2021) is dat €11.254k. Dit is ten opzichte van 2020 een toename van (€11.254k - €11.044k) = €210k. Dit voorkomt dat dubbel wordt geïndexeerd.

Van de kosten Veilig Thuis in 2020 van €11.044k was in 2020 €1.248k afkomstig uit subsidies van de centrumgemeenten (DUVO middelen). In afstemming met de centrumgemeenten is het bedrag dat wordt bekostigd uit de DUVO constant gehouden en niet geïndexeerd t.o.v. 2020.

c. Zorg- en Veiligheidshuis

De begroting 2021 voor het Veiligheidshuis bedraagt 1.335k. In het kader van de vorming van het ZVH zullen de geldstromen van het veiligheidshuis worden verlegd in de richting van de RDOG Hollands Midden. Dit betreft deels het verleggen van subsidierelaties en deels een overdracht van de kassiersfunctie die de VRHM tot en met 2020 heeft uitgevoerd, naar de RDOG Hollands Midden. In totaliteit is dit voor gemeenten kostenneutraal. Het gesprek over de afwikkeling van deze veranderingen is nog niet afgerond. Daarom zijn de middelen van het Veiligheidshuis begroot als 'overige inkomsten van gemeenten'.

d. Wet verplichte ggz (Wvggz)

De Wvggz is ingegaan per 2020. De gezamenlijke gemeenten hebben de GGD opdracht gegeven voor de implementatie en uitvoering van de gemeentelijke Wvggz-taken door de GGD vanaf 2020. De subsidie 2020 is incidenteel toegekend geweest aan de GGD in afwachting van de besluitvorming over het Zorg- en Veiligheidshuis. Nu duidelijk is dat het ZVH een programma binnen de RDOG wordt, kan de financieringswijze worden vereenvoudigd. De subsidierelatie 2020 wordt per 2021 structureel in de gemeentebijdrage (BPI) opgenomen.

e. Wvggz/Khonraad

Sinds jaar en dag wordt de applicatie "Khonraad" gebruikt voor de taken uit de wet BOPZ en de Wet Tijdelijk Huisverbod. De Wet verplichte ggz gaat per 1 januari 2020, vervangt de BOPZ en bevat nieuwe taken. Hiertoe wordt Khonraad aangepast en dit brengt kosten met zich mee, bestaande uit eenmalige investeringen en hogere exploitatie kosten (o.a. licenties).

De totale kosten voor Khonraad in 2020 bedragen €336k. Daarvan zijn €115k de kosten van Khonraad die sinds jaar en dag al opgenomen in de begroting van de RDOG Hollands Midden. De meerkosten voor 2020 bedragen daarmee €221k, waarvan €93k incidenteel. In de begroting 2021 zijn deze incidentele kosten weer vervallen.

f. Programma RDOG2024

Met het programma RDOG2024 zorgen we ervoor dat de RDOG in 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie is. Een organisatie die kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarbij heeft de organisatie extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties. Eind 2020 zijn de maatschappelijke en financiële baten van het programma beter in beeld gebracht. Deze zullen in de begroting 2022 verwerkt worden.

Hieronder is de specificatie van de jaarbijdragen aan het programma RDOG2024 weergegeven. De bedragen zijn bij het prijspeil 2020 voor indexering.

(€1.000)	2020	2021	Totaal	Toename
Structurele bijdrage gemeenten aan het programma RDOG2024	829	1.115	1.944	286
Incidentele bijdrage gemeenten aan het programma RDOG2024	372	718	1.090	346
Bijdrage gemeenten aan het programma RDOG2024	1.201	1.833	3.034	632
Incidentele bijdrage <u>RDOG Hollands Midden</u> uit de Algemene reserve GGD	566	0	566	
Incidentele bijdrage <u>RDOG Hollands Midden</u> uit de Bestemmingsreserve ERP	300	300	600	
Programma RDOG2024	2.067	2.133	4.200	

g. Indexering 2021

De RDOG Hollands Midden past ook in de begroting 2021 de door de Werkgroep Financiële Kaderstelling Gemeenschappelijke Regelingen (WG FKGR) geadviseerde index toe.

De WG FKGR adviseert om voor het jaar 2021 voor de loonkosten uit te gaan van een indexpercentage van 3,88%. Met betrekking tot de materiële kosten wordt geadviseerd voor het jaar 2021 een indexpercentage van 1,80% te hanteren. De weging van personeelslasten en overige lasten in de begroting 2020 (na 1^e wijziging) resulteert in een index 2021 van 3,50%.

	GGD	GHOR	Totaal	Verhouding	Index	Totaal
Personeelslasten	47.234	1.609	48.843	81,4%	3,88%	3,16%
Overige lasten	10.655	503	11.158	18,6%	1,80%	0,34%
Lasten	57.889	2.112	60.001	100,0%		3,50%

Overig

De taken voor het Rijksvaccinatieprogramma (RVP) zijn volop in beweging. Naar verwachting worden alle veranderingen in het programma die in werking treden in 2020 en 2021 direct bekostigd via het RIVM en is de gemeentebijdrage 2021 daarom stabiel. In de meicirculaire gemeentefonds 2020 wordt naar verwachting meer duidelijk over de bekostiging voor het RVP in 2021 en 2022.

Voor het overige zijn er in de begroting 2021 van de RDOG Hollands Midden ten opzichte van de begroting 2020 geen wijzigingen aangebracht.

Mutaties per gemeente

In de 1^e begrotingswijziging 2020 bedraagt de BPI/BPK €45.660k. De BPI/BPK stijgt naar €49.356k door de verhoging met (€756k + €1.688k + €1.672k =) €3.696k (waarvan €3.350k structureel en €346k incidenteel).

Hieronder is de onderverdeling naar gemeenten weergegeven.

(€1.000)	BPI/BPK 1 ^e wijz 2020	Toename	BPI/BPK 2021	Waarvan BPI	Waarvan BPK	Toename Structureel	Toename Incidenteel
Tarief BPI	€42,90	€3,13	€46,03	€46,03		€2,70	€0,43
Tarief BPK	€355,46	€12,44	€367,90		€367,90	€12,44	€0,00
Alphen aan den Rijn	6.315	487	6.802	5.150	1.652	439	48
Bodegraven-Reeuwijk	2.007	192	2.199	1.605	594	177	15
Gouda	4.232	281	4.513	3.379	1.134	250	31
Hillegom	1.235	117	1.352	1.023	329	108	9
Kaag en Braassem	1.492	155	1.647	1.258	389	143	12
Katwijk	3.868	285	4.153	3.026	1.127	257	28
Krimpenerwaard	3.216	233	3.449	2.592	857	209	24
Leiden	6.959	367	7.326	5.759	1.567	313	54
Leiderdorp	1.544	86	1.630	1.245	385	75	11
Lisse	1.291	94	1.385	1.058	327	84	10
Nieuwkoop	1.615	140	1.755	1.326	429	128	12
Noordwijk	2.366	200	2.566	2.002	564	181	19
Oegstgeest	1.391	149	1.540	1.143	397	138	11
Teylingen	2.075	205	2.280	1.724	556	189	16
Voorschoten	1.468	76	1.544	1.178	366	65	11
Waddinxveen	1.651	259	1.910	1.349	561	247	12
Zoeterwoude	465	48	513	396	117	44	4
Zuidplas	2.470	322	2.792	2.019	773	303	19
Totaal	45.660	3.696	49.356	37.232	12.124	3.350	346

6.3 Exploitatiebegroting

Nieuw programma Zorg- en Veiligheidshuis

Per 1 januari 2021 worden de taken van de sector Maatschappelijke Zorg en Veilig Thuis, die deel uitmaakten van het programma GGD, en het Veiligheidshuis Hollands Midden samengevoegd in een apart programma Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH).

Staat van baten en lasten

Onderstaand overzicht geeft het RDOG-begroting weer ten opzichte van de programmabegroting 2020 en de 1^e begrotingswijziging 2020.

(€1.000)	Begroting 2020	Begroting 1 ^e wijz 2020	Begroting 2021	Mutatie
Salarissen en sociale lasten	61.853	65.448	69.643	4.195
Tijdelijk personeel	1.886	2.857	2.443	-414
Overige personeelslasten	3.776	3.666	3.701	35
Subtotaal personeelslasten	67.515	71.971	75.787	3.816
Kapitaallasten	4.602	3.971	4.030	59
Huisvesting	2.780	2.861	3.029	18
Organisatiekosten	8.383	10.305	11.954	1.799
Materialen	1.829	1.898	1.965	67
Voorzieningen	84	0	0	0
Kosten meldkamer	750	750	485	-265
Onvoorzien	0	0	19	19
Lasten vorig boekjaar	0	0	0	0
Subtotaal overige lasten	18.428	19.785	21.482	1.697
Lasten	85.943	91.756	97.269	5.513
Gemeenten BPI/BPK	42.853	45.660	49.356	3.696
Gemeenten overig	7.541	8.675	8.680	5
Derden	3.907	3.924	4.626	702
Zorgverzekeraars	29.467	29.467	30.754	1.287
Rijk	2.307	3.165	3.576	411
Baten vorig boekjaar	0	0	0	0
Baten	86.075	90.891	96.992	6.101
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	132	-865	-277	588
Storting reserves	-477	-496	-523	-27
Onttrekking reserves	345	1.361	800	-561
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0

Begroting 2021 per programma

Hieronder is het overzicht van de baten en lasten per programma opgenomen, onderverdeeld naar economische categorieën.

(€1.000)	GGD	ZVH	GHOR	RAV	Begroting 2021
Salarissen en sociale lasten	31.474	14.193	1.370	22.606	69.643
Tijdelijk personeel	758	971	199	515	2.443
Overige personeelslasten	1.689	435	55	1.522	3.701
Subtotaal personeelslasten	33.921	15.599	1.624	24.643	75.787
Kapitaallasten	788	269	30	2.943	4.030
Huisvesting	1.758	307	51	913	3.029
Organisatiekosten	5.515	2.974	523	2.942	11.954
Materialen	838	1	2	1.124	1.965
Voorzieningen	0	0	0	0	0
Kosten meldkamer	0	0	0	485	485
Onvoorzien	0	0	19	0	19
Lasten vorig boekjaar	0	0	0	0	0
Subtotaal overige lasten	8.899	3.551	625	8.407	21.482
Lasten	42.820	19.150	2.249	33.050	97.269
Gemeenten BPI/BPK	31.471	15.661	2.224	0	49.356
Gemeenten overig	5.434	3.244	2	0	8.680
Derden	3.868	245	3	510	4.626
Zorgverzekeraars	0	0	0	30.754	30.754
Rijk	1.790	0	0	1.786	3.576
Baten vorig boekjaar	0	0	0	0	0
Baten	42.563	19.150	2.229	33.050	96.992
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	-257	0	-20	0	-277
Storting reserves	-523	0	0	0	-523
Onttrekking reserves	780	0	20	0	800
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0	0

6.4 Investeringsbegroting

Hieronder zijn de voorgenumen investeringen in de jaren 2020 en 2021 gespecificeerd.

Categorie	Omschrijving	2020	2021
Machines, apparaten, installaties	Weegschalen	0	7
Overige (ICT)	Software	220	175
Overige (ICT)	Hardware	365	350
Overige (ICT)	Telefonie	125	200
Overige	Meubilair	100	100
Overige	Vaccinkoelkasten		40
Totaal GGD ZVH GHOR		810	872
Gebouwen	Aanpassingen en herinrichting	150	200
Gebouwen	Verplaatsing locaties	0	2.500
Vervoermiddelen	ALS ambulances	450	160
Vervoermiddelen	Zorgambulances	304	480
Vervoermiddelen	Piketvoertuigen	250	250
Vervoermiddelen	OvDG-voertuig	80	80
Machines, apparaten, installaties	Tempus, telemedicines	0	100
Machines, apparaten, installaties	Beademingsapparaten	0	188
Machines, apparaten, installaties	Spalken	0	72
Machines, apparaten, installaties	Vacuüm matrassen	0	40
Machines, apparaten, installaties	Infuuspompen	113	0
Machines, apparaten, installaties	Tilstoelen	175	0
Machines, apparaten, installaties	Uitzuigunits	62	62
Overige (ICT)	Hardware	150	150
Overige	Meubilair	50	50
Totaal RAV		1.784	4.332
Totaal		2.594	5.204
Gebouwen	Totaal	150	2.700
Vervoermiddelen	Totaal	1.084	970
Machines, apparaten, installaties	Totaal	350	469
Overige (ICT)	Totaal	860	875
Overige	Totaal	150	190
Totaal		2.594	5.204

In de volgende tabel is het begrote verloop van de materiële vaste activa per categorie weergegeven.

(€1.000)	Gebouwen	Vervoer- middelen	Machines apparaten installaties	Overige (ICT)	Overige	Totaal
Aanschafwaarde	20.465	8.033	3.949	4.278	2.025	38.750
Cumulatieve afschrijvingen	-7.291	-3.304	-1.694	-2.669	-1.432	-16.390
Boekwaarde per 31 december 2019	13.174	4.729	2.255	1.609	593	22.360
<i>Investerings</i>	150	1.084	350	860	150	2.594
<i>Afschrijvingen</i>	-756	-1.060	-816	-1.345	-197	-4.174
Mutaties 2020	-606	24	-466	-485	-47	-1.580
Aanschafwaarde	20.615	9.117	4.299	5.138	2.175	41.344
Cumulatieve afschrijvingen	-8.047	-4.364	-2.510	-4.014	-1.629	-20.564
Boekwaarde per 31 december 2020	12.568	4.753	1.789	1.124	546	20.780
<i>Investerings</i>	2.700	970	469	875	190	5.204
<i>Afschrijvingen</i>	-789	-1.119	-726	-741	-247	-3.622
Mutaties 2021	1.911	-149	-257	134	-57	1.582
Aanschafwaarde	23.315	10.087	4.768	6.013	2.365	46.548
Cumulatieve afschrijvingen	-8.836	-5.483	-3.236	-4.755	-1.876	-24.186
Boekwaarde per 31 december 2021	14.479	4.604	1.532	1.258	489	22.362

6.5 Liquiditeitsbegroting

Hieronder is het verloop van de liquiditeit weergegeven volgens de indirecte methode.

De operationele kasstroom bestaat uit het gerealiseerde saldo van baten en lasten, gecorrigeerd voor de afschrijvingen (wel lasten, geen uitgaven). De investeringskasstroom bestaat uit de investeringen in materiële vaste activa (geen lasten, wel uitgaven) en de uitgaven voor het meerjaren onderhoud, waarvoor een onderhoudsvoorziening is ingesteld. De financieringskasstroom bestaat uit bijstortingen in de reserves door gemeenten, de mutatie in de financiële vaste activa (geen baten, wel ontvangsten) en de aflossingen van langlopende leningen (geen lasten, wel uitgaven).

Onder de veronderstelling van een gelijkblijvend saldo van vlottende activa en overige vlottende passiva, resteert de mutatie in liquide middelen (banksaldo per 31 december).

(€1.000)	GGD-ZVH-GHOR 2021	RAV 2021	RDOG 2021
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	-277	0	-277
Afschrijvingen	1.828	2.594	4.422
Operationele kasstroom	1.551	2.594	4.145
Investeringen	-969	-4.332	-5.301
Onderhoudsuitgaven	-34	50	16
Investeringskasstroom	-1.003	-4.282	-5.285
Aflossing uitgeleend geld	2	0	2
Aflossing opgenomen leningen	-320	-1.045	-1.365
Financiële kasstroom	-318	-1.045	-1.363
Mutatie liquide middelen	229	-2.733	-2.504
Saldo liquide middelen per 1 januari	-904	288	-617
Mutatie liquide middelen	229	-2.733	-2.504
Saldo liquide middelen per 31 december	-675	-2.445	-3.120

Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat de positieve operationele kasstroom wordt aangewend om te investeren en leningen af te lossen. Bij de RAV is het investeringsvolume groter dan de operationele kasstroom, waardoor het saldo liquide middelen daalt.

6.6 Eigen vermogen en financiële positie

Eigen vermogen

Mutaties die verband houden met boekjaar 2020

De volgende tabel bevat een specificatie van het verwachte verloop van het eigen vermogen in 2020.

Het saldo per 1 januari 2020 is het saldo na resultaatbestemming 2019, waarover het Algemeen Bestuur op 25 maart 2020 heeft besloten. De begrote stortingen en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves komen overeen met de voorgestelde 1^e begrotingswijziging 2020.

(€1.000)	1-1-2020	Storting	Onttrekking	31-12-2020
Algemene reserve GGD	990	0	-566	424
Algemene reserve GHOR	94	0	0	94
Reserve aanvaardbare kosten RAV	661	0	0	661
Algemene reserve	1.745	0	-566	1.179
Reserve verpl. voorm. personeel GGD	321	400	-330	391
Reserve markttaken GGD	370	96	0	466
Reserve ERP	600	0	-300	300
Reserve onderhoud huisvesting	783	0	-150	633
Reserve OvDG (GHOR)	129	0	-15	114
Bestemmingsreserves	2.203	496	-795	1.904
Eigen vermogen	3.948	496	-1.361	3.083
GGD	3.064	496	-1.346	2.214
GHOR	223	0	-15	208
RAV	661	0	0	661
Eigen vermogen	3.948	496	-1.361	3.083

Mutaties die verband houden met het boekjaar 2021

De tabel bevat een specificatie van het verwachte verloop van het eigen vermogen in het begrotingsjaar.

(€1.000)	31-12-2020	ZVH	1-1-2021	Storting	Onttrekking	31-12-2021
Algemene reserve GGD	424	-131	293	0	0	293
Algemene reserve ZVH	0	131	131	0	0	131
Algemene reserve GHOR	94	0	94	0	0	94
Reserve aanvaardbare kosten RAV	661	0	661	0	0	661
Algemene reserve	1.179	0	1.179	0	0	1.179
Reserve verpl. voorm. personeel GGD	391	0	391	400	-330	461
Reserve markttaken GGD	466	0	466	123	0	589
Reserve ERP	300	0	300	0	-300	0
Reserve onderhoud huisvesting	633	0	633	0	-150	483
Reserve OvDG (GHOR)	114	0	114	0	-20	94
Bestemmingsreserves	1.904	0	1.904	523	-800	1.627
Eigen vermogen	3.083	0	3.083	523	-800	2.806
GGD	2.214	-131	2.083	523	-780	1.826
ZVH	0	131	131	0	0	131
GHOR	208	0	208	0	-20	188
RAV	661	0	661	0	0	661
Eigen vermogen	3.083	0	3.083	523	-800	2.806

Het saldo van begrote stortingen en onttrekkingen uit de reserves is -€277k.

Financiële positie

De financiële positie, ook wel balans genoemd, is hieronder weergegeven. De investeringen en afschrijvingen zijn opgenomen volgens de meerjaren investeringsbegroting. Het eigen vermogen is opgesteld op basis van de begrote resultaten en mutaties van de reserves. De langlopende schulden en voorzieningen zijn opgenomen op basis van de verwachte ontwikkeling van deze posten. De vlottende activa (kortlopende vorderingen) en overige vlottende passiva (kortlopende schulden) blijven gelijk over de verschillende jaren. Het banksaldo vormt de sluitpost van de balans. Een banksaldo onder vlottende passiva betekent een negatief saldo.

Hieronder staat de geprognoseerde balans per 31 december 2021 van de RDOG Hollands Midden. MVA staat voor materiële vaste activa. Bedragen zijn in €1.000.

Activa	GGD ZVH GHOR	RAV	RDOG	Passiva	GGD ZVH GHOR	RAV	RDOG
MVA aanschafwaarde	15.309	31.239	46.548	Eigen vermogen	2.145	661	2.806
MVA afschrijvingen	9.794	14.392	24.186				
Materiële vaste activa	5.515	16.847	22.362	Voorzieningen	84	407	491
Financiële vaste activa	22	0	22	Langlopende schulden	640	9.075	9.715
Vaste activa	5.537	16.847	22.384	Vaste passiva	2.869	10.143	13.012
Banksaldo	0	0	0	Banksaldo	675	2.445	3.120
Overige	4.990	5.158	10.148	Overige	6.983	9.417	16.400
Vlottende activa	4.990	5.158	10.148	Vlottende passiva	7.658	11.862	19.520
Totaal activa	10.527	22.005	32.532	Totaal Passiva	10.527	22.005	32.532

6.7 Meerjarenperspectief

Overzicht van baten en lasten

Hieronder is het meerjarenoverzicht van de baten en lasten van de RDOG Hollands Midden opgenomen, onderverdeeld naar economische categorieën.

(€1.000)	2021	2022	2023	2024
Salarissen en sociale lasten	69.643	69.833	69.836	69.834
Tijdelijk personeel	2.443	2.443	2.443	2.443
Overige personeelslasten	3.701	3.714	3.715	3.725
Subtotaal personeelslasten	75.787	75.990	75.994	76.002
Kapitaallasten	4.030	4.129	3.992	4.133
Huisvesting	3.029	2.929	2.928	2.928
Organisatiekosten	11.954	9.768	9.680	9.670
Materialen	1.965	1.958	1.958	1.958
Voorzieningen	0	0	0	0
Kosten meldkamer	485	485	485	485
Onvoorzien	19	19	19	19
Lasten vorig boekjaar	0	0	0	0
Subtotaal overige lasten	21.482	19.288	19.062	19.193
Lasten	97.269	95.278	95.056	95.195
Gemeenten BPI/BPK	49.356	49.356	49.356	49.356
Gemeenten overig	8.680	8.704	8.704	8.704
Derden	4.626	3.356	3.265	3.262
Zorgverzekeraars	30.754	32.074	31.943	32.085
Rijk	3.576	1.960	1.960	1.960
Baten vorig boekjaar	0	0	0	0
Baten	96.992	95.450	95.228	95.367
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	-277	172	172	172
Storting reserves	-523	-522	-522	-522
Onttrekking reserves	800	350	350	350
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0

Baten van programma RDOG2024

Het programma RDOG2024 beoogt van de RDOG Hollands Midden een strategisch wendbare, datagedreven

organisatie te maken. De investeringen die in het programma worden gedaan moeten op termijn, in 2024 leiden tot besparingen. De bedoelde besparingen worden uitgewerkt in een tweede businesscase, die eind 2020 wordt opgesteld. De effecten daarvan zijn, in afwachting van de tweede businesscase, in voorgaand meerjaren overzicht nog niet meegenomen.

Incidenteel en structureel resultaat

In onderstaande tabel is het incidenteel en structureel resultaat weergegeven, behorend bij het voorgaande meerjarenoverzicht.

(€1.000)	2021			2022		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Structurele baten en lasten	96.343	95.357	-986	94.552	92.825	-1.727
Incidentele baten en lasten	926	1.635	709	726	2.625	1.899
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	97.269	96.992	-277	95.278	95.450	172
Structurele mutaties van de reserves	0	0	0	0	0	0
Incidentele mutaties van de reserves	523	800	277	522	350	-172
Subtotaal mutaties reserves	523	800	277	522	350	-172
Gerealiseerde structurele resultaat	96.343	95.357	-986	94.552	92.825	-1.727
Gerealiseerde incidentele resultaat	1.449	2.435	986	1.248	2.975	1.727
Gerealiseerde resultaat	97.792	97.792	0	95.800	95.800	0

(€1.000)	2023			2024		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Structurele baten en lasten	94.415	94.527	112	94.546	94.669	123
Incidentele baten en lasten	641	701	60	649	698	49
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	95.056	95.228	172	95.195	95.367	172
Structurele mutaties van de reserves	0	0	0	0	0	0
Incidentele mutaties van de reserves	522	350	-172	522	350	-172
Subtotaal mutaties reserves	522	350	-172	522	350	-172
Gerealiseerde structurele resultaat	94.415	94.527	112	94.546	94.669	123
Gerealiseerde incidentele resultaat	1.163	1.051	-112	1.171	1.048	-123
Gerealiseerde resultaat	95.578	95.578	0	95.717	95.717	0

7. Verplichte paragrafen

7.1 Kengetallen en beleidsindicatoren

Beleidsindicatoren

Beleidsindicatoren 2021

In onderstaande tabel zijn voor 2021 de beleidsindicatoren vermeld, die worden voorgeschreven in het BBV.

Programmabegroting 2021	Eenheid	GGD	ZVH	GHOR	RAV	Overhead	RDOG
Inwoners	aantal						808.866
Apparaatskosten	€1.000	4.461	1.767	548	6.888	14.034	27.698
Apparaatskosten per inwoner	€	5,51	2,18	0,68	8,52	17,35	34,24
Bezetting (inclusief inhuur)	fte	344,14	141,90	9,46	236,10	140,52	872,12
Bezetting per 1.000 inwoners	fte	0,43	0,18	0,01	0,29	0,17	1,08
Formatie	fte	333,35	144,95	10,24	233,10	147,42	869,06
Formatie per 1.000 inwoners	fte	0,41	0,18	0,01	0,29	0,18	1,07
Kosten tijdelijk personeel	€1.000	733	961	199	426	124	2.443
Loonsom (excl. overige personeelslasten)	€1.000	24.722	11.523	914	19.967	12.517	69.643
Externe inhuur in % van loonsom	%	3,0%	8,3%	21,8%	2,1%	1,0%	3,5%
Overhead	€1.000	9.854	4.589	560	4.590		19.593
Totale lasten	€1.000	42.820	19.150	2.249	33.050		97.269
Overhead in % van totale lasten	%	23%	24%	25%	14%		20%
Salarissen en sociale lasten excl. overhead	€1.000	24.722	11.523	914	19.967		57.118
Overhead in % primaire salarislasten	%	40%	40%	61%	23%		34%

Beleidsindicatoren 2020

Ter vergelijking staan hieronder de beleidsindicatoren uit de programmabegroting 2020. In dit overzicht zijn de apparaatskosten, bezetting en formatie die behoren bij de overhead toegerekend aan de programma's.

Programmabegroting 2020	Eenheid	GGD	GHOR	RAV	RDOG
Inwoners	aantal				794.360
Apparaatskosten	€1.000	16.216	986	10.574	27.776
Apparaatskosten per inwoner	€	20,41	1,24	13,31	34,97
Bezetting (inclusief inhuur)	fte	560,85	12,80	253,15	826,80
Bezetting per 1.000 inwoners	fte	0,71	0,02	0,32	1,04
Formatie	fte	555,30	12,80	251,65	819,75
Formatie per 1.000 inwoners	fte	0,70	0,02	0,32	1,03
Kosten tijdelijk personeel	€1.000	1.352	284	250	1.886
Loonsom (excl. overige personeelslasten)	€1.000	39.122	1.251	21.480	61.853
Externe inhuur in % van loonsom	%	3,5%	22,7%	1,2%	3,0%
Overhead	€1.000	12.796	582	4.540	17.918
Totale lasten	€1.000	52.099	2.088	31.755	85.943
Overhead in % van totale lasten	%	25%	28%	14%	21%
Salarissen en sociale lasten excl. overhead	€1.000	32.517	803	18.906	52.226
Overhead in % primaire salarislasten	%	39%	72%	24%	34%

Financiële kengetallen

De kengetallen geven een indicatie van de financiële gezondheid van de organisatie. In onderstaande tabellen zijn de voorgeschreven kengetallen gepresenteerd en vervolgens verder toegelicht. Omdat de GGD, ZVH en de GHOR in één administratie zijn ondergebracht, is het niet mogelijk om deze balans te splitsen. Daarom is voor de gezamenlijke programma's GGD, ZVH en GHOR één kengetal opgenomen.

Solvabiliteitsratio ¹

	31-12-2020	31-12-2021
GGD-ZVH-GHOR	22,1%	20,4%
RAV	3,0%	3,0%
RDOG	10,5%	8,6%

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Onder de solvabiliteitsratio wordt verstaan het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Als signaalwaarde voor de solvabiliteitsratio geldt een percentage van 20%.

De solvabiliteit van de RDOG Hollands Midden ligt rond de 10%. Met dit percentage kan de financiële positie van de RDOG Hollands Midden als redelijk worden aangemerkt, waarbij de GGD, ZVH en GHOR er met een percentage van rond de 20% positief bij uitsteekt.

Netto schuldquote ²

	31-12-2020	31-12-2021
GGD-ZVH-GHOR	5,7%	5,1%
RAV	46,8%	47,7%
RDOG	20,8%	19,7%

Investerings worden niet betaald met reserves maar met geld. Als dat niet op de bank staat, dan moet dat worden geleend. Daarmee stijgt de schuld. Als signaalwaarde voor de netto schuldquote geldt: als de netto schuld groter is dan 130% van de inkomsten, is er sprake van een erg hoge schuld. Het licht staat dan op rood. Maar al bij een netto schuld die 100% van de inkomsten te boven gaat, springt het licht op oranje.

De netto schuldquote van de RDOG Hollands Midden ligt rond de 20%. Dat is ruim toereikend om aan de schuldverplichtingen te voldoen. De netto schuldquote van GGD, ZVH en GHOR is minder 10%. De netto schuldquote van de RAV is rond de 50%.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

De netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen geeft aan in hoeverre sprake is van doorlenen. Zo wordt zichtbaar wat het aandeel van de verstrekte leningen is en wat dit betekent voor de schuldenlast. Omdat de RDOG Hollands Midden, behoudens een lening aan de personeelsstichting RDOG Holland Midden van €21k per 31 december 2018, geen leningen verstrekt heeft, is de uitkomst gelijk aan de netto schuldquote.

Structurele exploitatieruimte ³

	Structurele resultaat	Structurele baten	Structurele exploitatieruimte
GGD	-769	40.679	-1,9%
ZVH	-212	19.402	-1,1%
GHOR	-5	2.226	-0,2%
RAV	0	33.050	0,0%
RDOG	-986	95.357	-1,0%

De structurele exploitatieruimte geeft aan hoe groot de structurele vrije ruimte binnen de jaarrekening is, afgezet tegen de inkomsten. Een begroting waarvan de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten is meer flexibel dan een begroting waarbij structurele baten en lasten in evenwicht zijn.

¹ Eigen vermogen / balanstotaal

² [(Materiële vaste activa + voorraden) – (eigen vermogen + voorzieningen)] / (totale baten) =

[(Langlopende schulden + vlottende passiva) – (financiële vaste activa + vlottende activa – voorraden)] / (totale baten)

³ [(Totale structurele baten – totale structurele lasten) + (totale structurele toevoegingen aan de reserves – totale structurele onttrekkingen aan de reserves)] / (totale baten)

7.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Weerstandscapaciteit

Het weerstandsvermogen van de RDOG Hollands Midden wordt bepaald door de omvang van de reserves. Hierdoor kunnen niet begrote uitgaven worden opgevangen. De deelnemende gemeenten zijn op grond van artikel 27, lid 7 van de Gemeenschappelijke regeling RDOG Hollands Midden verplicht ervoor te zorgen dat de RDOG Hollands Midden beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen te kunnen voldoen.

De uitgangspunten voor de reserves zijn opgenomen in de Nota Reserves en Voorzieningen RDOG Hollands Midden, die door het Algemeen Bestuur op 25 maart 2020 is vastgesteld.

De begrote omvang van de reserves bedraagt eind 2021 €2.806k. De algemene reserves vormen het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen is €1.179k.

De weerstandsratio is de beschikbare weerstandscapaciteit ten opzichte van de benodigde weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit, die is gebaseerd op het risicomanagementsysteem, is begin 2020 bepaald op €7.100k. De weerstandsratio is $\frac{€1.179k}{€7.100k} = 17\%$.

Risicomatrix

De laatste actualisatie van de risico-inventarisatie heeft in januari 2020 plaatsgevonden. De uitkomsten zijn opgenomen in het jaarverslag 2019, dat op 25 maart 2020 is vastgesteld door het Algemeen Bestuur. In 2020 wordt het risicomanagementsysteem verder doorontwikkeld.

Het benodigde weerstandscapaciteit is bepaald op €7.100k. Als de hoogste financiële risicoklasse van €700k zou worden verhoogd tot €1.000k, zou het risicobedrag uitkomen op €8.800k in plaats van €7.100k.

Risico coronacrisis

De uitbraak van het Coronavirus, eind februari 2020, heeft op de RDOG Hollands Midden een grote impact. De organisatie heeft een vitale maatschappelijke en wettelijke functie in de infectieziektebestrijding, waarvoor veel inzet van medewerkers wordt gevraagd. Naar verwachting worden de kosten voor deze werkzaamheden in belangrijke mate vergoed van het Rijk. Daarnaast hebben de Coronamaatregelen impact op het functioneren van de organisatie zelf. Dit betreft in het bijzonder productieverlies in de periode dat de scholen zijn gesloten en juist weer piekmomenten door inhaal van uitgestelde werkzaamheden en mogelijk hoger ziekteverzuim.

Er is een risico-inschatting gemaakt van de financiële impact op de organisatie. Er wordt rekening gehouden met de mogelijkheid dat in 2020 voor diensten aan derden en particulieren (totaal €3,5m) een omzetsderving van €1,5m à €2,0m tot de mogelijkheden behoort. Dit betreft onder meer de reizigersvaccinaties en inspecties kinderopvang. Het management neemt maatregelen, maar verplichtingen zijn niet vanzelfsprekend op tijd bijgesteld om het risico volledig op te vangen. Al bij relatief geringe tegenvallers is het mogelijk dat de algemene reserve niet toereikend is om een mogelijk nadelig saldo op te vangen. In dit geval is het voorstelbaar dat er een beroep op gemeenten wordt gedaan om de algemene reserve aan te vullen.

De liquiditeit is toereikend. De kasgeldlimiet (€7,5m) wordt waarschijnlijk niet overschreden en er ontstaat met een kredietfaciliteit (€14,0m) geen liquiditeitsprobleem. De organisatie ziet geen risico voor de continuïteit.

Rechtmatigheidsverklaring

Vanaf de jaarrekening 2021 wordt door een wetswijziging het bestuur van een gemeenschappelijke regeling zelf verantwoordelijk voor de rechtmatigheidsverantwoording. Daarvoor geeft het bestuur een verklaring af. De externe accountant geeft een oordeel over de getrouwheid van de afgegeven verantwoording. De RDOG Hollands Midden is reeds voorbereidingen aan het treffen op deze ontwikkeling.

7.3 Financiering

Algemeen

Op 28 maart 2018 heeft het Algemeen Bestuur het treasurystatuut geactualiseerd. Dit treasurystatuut regelt de verantwoordelijkheden en randvoorwaarden voor het aangaan van, garanderen en verstrekken van geldleningen. Het treasurystatuut verbiedt het gebruik van financiële derivaten. De RDOG Hollands Midden beschikt over reserves om schommelingen in de exploitatie en frictiekosten van aanvullende diensten te kunnen opvangen.

Financiering

Het programma GGD wordt voor het basispakket gefinancierd door de deelnemende gemeenten naar rato van hun inwonertal. De aanvullende diensten zijn gefinancierd op basis van door het Algemeen Bestuur vastgestelde

tarieven of op basis van met deze afnemers gesloten overeenkomsten. Geplande investeringen worden gefinancierd uit de beschikbare liquide middelen.

De financiering van het programma GHOR geschiedt sinds 1 januari 2014 door de deelnemende gemeenten in de RDOG Hollands Midden. Geplande investeringen worden gefinancierd uit de beschikbare liquide middelen.

De kosten van het programma RAV worden vergoed door de zorgverzekeraars op basis van contractafspraken.

De financiering van de geplande investeringen voor de nieuwe huisvesting in Leiden en Gouda van de RAV is geschied door het aantrekken van drie 50-jarige leningen. Overige geplande investeringen zijn gefinancierd door een kredietfaciliteit bij de huisbankier van de RAV.

De RDOG Hollands Midden heeft vier langlopende leningen opgenomen bij de BNG Bank. Het rentepercentage van de lening voor het gebouw aan de Parmentierweg 49 te Leiden staat gedurende de gehele looptijd vast. De rentepercentages van de drie leningen voor de RAV staan tot 2 januari 2037 vast. Bij de ING Bank is in 2019 een financial lease overeenkomst afgesloten voor de aanschaf van ambulances. De looptijd is 58 maanden. De RDOG Hollands Midden heeft ten gunste van de lessor een pandrecht gevestigd op het bedrijfsmiddel en de verzekering van het bedrijfsmiddel als aanvullende zekerheid verschaft.

(€1.000)	Nummer	Hoofdsom	Start	Looptijd	Rente
Lening Parmentierweg, Leiden	4096855	6.400	2003	20 jaar	4,35%
Lening nieuwbouw Leiden en Gouda, RAV	40106139	4.000	2011	50 jaar	4,95%
Lening nieuwbouw Leiden en Gouda, RAV	40106499	2.000	2011	50 jaar	5,25%
Lening nieuwbouw Leiden en Gouda, RAV	40107567	1.400	2012	49½ jaar	3,52%
Financial lease ambulances RAV	203948-MX-0	max. 4.500	2019	58 mnd	1,25%

De RDOG Hollands Midden heeft op haar rekening-courant rekeningen bij de BNG Bank en ING Bank een limiet van samen €14,0m, waarvan €4,0m bij de ING Bank en €10,0m bij de BNG Bank, de laatste is onderverdeeld in een rekening courantkrediet van €5,0m en een kortlopende kasgeldlening van €5,0m tot 19 maart 2021.

Kasgeldlimiet

De toegestane kasgeldlimiet, 8,2% van de het totaal van de lasten, is €97.269k x 8,2% = €7.976k.

Renterisico

Het renterisico is nihil. De renterisiconorm wordt niet overschreden. Er zijn geen gelden uitgezet voor langer dan een jaar.

Het pand aan de Parmentierweg te Leiden is in 2003 gefinancierd met een 20-jarige lineaire lening van de BNG Bank. De rentevaste periode voor de financiering is gelijk aan aflossingsperiode.

In 2011 zijn twee 50-jarige leningen afgesloten voor de financiering van de nieuwbouw van de RAV in Leiden en Gouda. De rentevaste periode voor beide geldleningen bedraagt 25 jaar, met een rentewijziging in 2037. De eerste aflossing van beide leningen was in januari 2013. Medio 2012 is een aanvullende 49,5-jarige lening van afgesloten voor de RAV en in 2019 is een financial lease overeenkomst voor 58 maanden afgesloten voor de aanschaf van ambulances. De rente van deze vier leningen wordt volledig vergoed door de zorgverzekeraars.

7.4 Onderhoud kapitaalgoederen

Huisvesting

In 2003 is het pand aan de Parmentierweg 49 te Leiden door de GGD Zuid-Holland Noord gekocht. Bij de fusie met de GGD is dit pand aan de RDOG Hollands Midden overgedragen.

Eind 2016 is het meerjaren onderhoudsplan voor de locatie aan de Parmentierweg te Leiden geactualiseerd en opgesteld voor de periode 2017-2026. In de jaren 2017 t/m 2019 is sprake geweest van niet tijdig uitgevoerd onderhoud. Het niet tijdig uitgevoerd onderhoud wordt zo snel mogelijk, maar uiterlijk binnen vier jaar uitgevoerd. Hiervoor wordt een onderhoudsplan opgesteld waarmee de omvang van de verplichting door middel van een inventarisatie en een financiële vertaling is ingeschat. Hetzelfde geldt voor het reguliere meerjaren onderhoud. Hiervoor wordt een nieuw meerjaren onderhoudsplan 2021-2030 opgesteld.

Voor het Zorg- en Veiligheidshuis wordt in 2020 een nieuwe locatie gezocht.

De RDOG Hollands Midden stelt in 2020 een vastgoedstrategie op voor al haar locaties.

Voor 2021 ligt voor de RAV een verandering van locaties in het vooruitzicht.

Wagenpark

De RAV beschikt over een wagenpark van ambulancevoertuigen en piketvoertuigen. Materieel wordt centraal ingekocht. Ten behoeve van het onderhouden van de ambulances is een meerjarige overeenkomst met een leverancier afgesloten waar al het onderhoud is ondergebracht. De GHOR beschikt over vier piketvoertuigen voor de operationele GHOR-functionarissen met opkomstplicht en over een logistiek voertuig.

7.5 Bedrijfsvoering

Investeringsbeleid

De RDOG Hollands Midden is de laatste jaren terughoudend geweest met investeringen. In 2019 is het investeringsvolume weer in lijn met de begroting, waarbij de RAV een extra inhaalslag heeft gemaakt. In 2019 heeft de RAV nieuwe ambulances aangeschaft, die aanvankelijk al in 2017 en 2018 waren gepland, en ook de investering in elektronische brancards, die voor 2018 was begroot, heeft in 2019 plaatsgevonden. Voor 2021 ligt voor de RAV een verandering van locaties in het vooruitzicht waarvoor een investering van €2,5m is begroot.

Informatisering en automatisering

Het informatiserings- en automatiseringsbeleid is geconcretiseerd in het beleidsplan IM/ICT 2019-2022. Daar komen ook onderwerpen naar voren als business intelligence, privacybescherming en informatiebeveiliging en applicatiemanagement. Op deze onderwerpen zal de komende jaren een verbeterslag gerealiseerd worden.

Na de ontvlechting in 2017 van het met GGD Hollands Noorden gedeelde ERP-systeem is veel energie ingezet om het nieuwe ERP-systeem in te richten en bruikbaar te maken met workflows die de afwikkeling van gegevensstromen automatiseren. In 2019 is geoordeeld dat deze ontwikkeling niet de gewenste resultaten heeft opgeleverd en de last van de eerdere samenwerking bleef bestaan. Besloten is om over te gaan tot een herinrichting van het ERP-systeem. Dit zal plaatsvinden in 2020 en 2021. De ontwikkeling is onderdeel van het programma RDOG2024 en wordt gefinancierd uit de bestemmingsreserve ERP.

Personeelsbeleid

De grote druk op de gemeentefinanciën heeft geleid tot een opdracht aan de RDOG Hollands Midden om taken sober en doelmatig uit te voeren. Dit heeft geleid tot bezuinigingen, vooral in de vorm van personele bezuinigingen. Deze bezuinigingen zijn consequent doorgevoerd en hebben daadwerkelijk geleid tot besparingen.

De jarenlange bezuinigingen hebben de organisatie wel kwetsbaar gemaakt. Er zijn amper voldoende middelen beschikbaar om medewerkers goed te ondersteunen in hun taakuitvoering. De centrale ondersteuning heeft net voldoende armslag om aan de belangrijkste zaken aandacht te besteden, maar onvoldoende capaciteit en vormkracht om de benodigde ondersteuning aan de primaire activiteiten te verbeteren. Om hierin verbetering aan te brengen heeft het Algemeen Bestuur besloten tot het starten van het verbeterprogramma RDOG2024.

Programma RDOG2024

Het Programma RDOG2024 zorgt dat de RDOG Hollands Midden in 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie is. Een organisatie die kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid kan blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarbij heeft de organisatie extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties.

De kracht van het programma ligt in het verbeteren van de interne processen zodat de inwoners merkbaar betere ondersteuning krijgen. Dit terwijl de taken van de RDOG voor de opdrachtgevers op een moderne, datagedreven wijze worden uitgevoerd tegen aanvaardbare kosten.

Het document met de titel businesscase 1 beschrijft de investering die in 2020 en 2021 nodig is om RDOG2024 en de structurele organisatieverbeteringen door te voeren. Hiertegenover staan de merkbare effecten voor inwoners en gemeenten in de regio Hollands Midden. De eerste businesscase wordt eind 2020 opgevolgd door een verdere uitwerking van de lange-termijnbegroting van de RDOG Hollands Midden. Daarin is opgenomen welke financiële consequenties gepaard gaan met de effecten van RDOG2024, inclusief een begroting voor de periode 2021-2024. Dit is de tweede businesscase.

7.6 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

De beloning van de directie is lager dan de algemene maximale bezoldigingsnorm. De leden van het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur ontvangen geen beloning voor hun bestuurslidmaatschap. De accountant controleert ieder jaar of de wet correct wordt toegepast en rapporteert daarover aan het Algemeen Bestuur.

Bijlage: Overzicht van taken RDOG Hollands Midden

Het huidige takenpakket van de RDOG Hollands Midden is divers. Het takenpakket omvat wettelijke GGD-taken, wettelijke gemeentetaken die zijn opgedragen aan de RDOG Hollands Midden en niet-wettelijke taken.

De schillen zijn als volgt ingedeeld:

- Schil 1 bevat de taken die de gemeenten wettelijk bij een GGD moeten onderbrengen. Meestal is de taak benoemd in de wet Publieke Gezondheid (WPG), maar de taak kan ook voortkomen uit andere wetten, bijvoorbeeld de taak toezicht kinderopvang.
- Schil 2 bevat wettelijke gemeentetaken, die de gemeenten ook bij andere organisaties dan een GGD kunnen onderbrengen, maar waarbij de gemeenten in de regio Hollands Midden besloten hebben die bij de RDOG Hollands Midden onder te brengen, hetzij als collectief van alle 18 gemeenten (schil 2a), hetzij als deelcollectief (schil 2b). Het betreft bijvoorbeeld de Jeugdgezondheidszorg 0-19 jaar en de OGGZ-taken van de GGD.
- Schil 3 bevat niet-wettelijke taken die gemeenten hebben ondergebracht bij de RDOG Hollands Midden. Het betreft bijvoorbeeld ondersteunende activiteiten in het CJG van enkele gemeenten die worden gefinancierd door middel van een subsidierelatie.
- Schil 4 bevat taken die andere organisaties dan gemeenten bij de RDOG Hollands Midden hebben ondergebracht.

Hierna volgt een overzicht van alle verschillende taken per schil in 2021, gerubriceerd per programma.

Taken programma GGD

Schil 1: Wettelijke GGD-taken		
1	Infectieziektebestrijding	BPI
1	Seksuele gezondheid; Collectieve preventieactiviteiten	BPI
1	Tuberculosebestrijding (TBC)	BPI
1	Medische Milieukunde (MMK)	BPI
1	Technische hygiënezorg (THZ)	BPI
1	Gezondheidsbevordering 0-100	BPI
1	Advisering Publieke gezondheid	BPI
1	Inspectie kinderopvang	Factuur per inspectie
1	Epidemiologie: Groepsgerichte monitoring	BPI
1	RDOG Crisisplan Publieke Gezondheid	BPI
Schil 2: Wettelijke gemeentetaken		
2a	Lijkschouw	BPI
2a	Prenatale voorlichting en zorg	BPK
2a	Jeugdgezondheidszorg 0-19 jaar	BPI (JGZ 4-19 jaar) BPK (JGZ 0-4 jaar)
2a	Calamiteitenteam jeugd en zedenzaken	BPI (advies) Aanvullende factuur (coördinatie)
2a	Rijksvaccinatieprogramma	BPK + vergoeding RIVM
2a	CJG Dienstverlening (websites, CJG Advies, CJG telefonie)	BPI
2a	CJG Dienstverlening (JeugdMATCH)	BPI en subsidie JeugdMATCH
2a	Verslavingspreventie; regionaal	Subsidies
2b	Toezicht Wmo	Inkoop gemeenten
2b	Verslavingspreventie Midden Holland	Subsidie centrumgemeente
2b	Verslavingspreventie Holland Rijnland	Subsidie centrumgemeente
Schil 3: Niet-wettelijke gemeentetaken		
3	Sociaal medische advisering	Inkoop gemeenten
3	De pedagoog in het CJG	Subsidie gemeenten
3	Basispreventie flexibele opvoedondersteuning	Subsidie gemeenten
3	Facilitair bureau (CJG cursusbureau)	Subsidie gemeenten
3	Groepsvoorlichting / cursussen uitgevoerd door JGZ	Subsidie gemeenten
3	Digitaal loket (buurboek ZHN)	Subsidie gemeenten
3	CJG extra dienstverlening	Subsidie gemeenten
3	Preventieve Logopedische Zorg	Subsidie gemeenten
3	Coördinatie 1 Gezin 1 Plan (1G1P)	Subsidie gemeenten
3	Verslavingspreventie; Katwijk	Subsidie gemeenten
3	Overige producten PZJ advisering leerplicht onderwijs	Inkoop gemeenten
3	Overige producten PZJ weerbaarheid gekoppeld aan een leefstijlthema	Inkoop gemeenten
3	Overige producten PZJ: VVE	Inkoop gemeenten
3	Overige producten PZJ: Het Mamacafé Leiden	Inkoop gemeenten
3	Overige producten PZJ: migrantenspreekuur Leiden	Inkoop gemeenten
3	Overige producten; startblokkongelijkheid gemeente Bodegraven Reeuwijk	Subsidie gemeenten

3	Huisvestingskosten CJG	Inkoop gemeenten
3	Monitor maatschappelijke zorg	Subsidie centrumgemeente
3	Overige producten: onderzoek in opdracht van gemeenten	Inkoop gemeenten

Schil 4: Taken in opdracht van andere organisaties (niet gemeenten)

4	Publieke gezondheidszorg Asielzoekers (PGA)	COA
4	Subsidies opleiding Arts Maatschappij en Gezondheid	VWS
4	Academische Werkplaats PG Noordelijk Zuid-Holland	Zon MW
4	Inzet Academische Werkplaats SAMEN	Zon MW
4	Wijzer in de wijk	Zon MW
4	THZ; derden (inspecties hygiëne, gezondheid veiligheid)	Diverse organisaties
4	Infectieziektebestrijding derden (o.a. inzet op antibioticaresistentie)	Diverse organisaties
4	Tuberculosebestrijding derden (m.n. vergoeding zorgverzekeraars)	Diverse organisaties
4	SMA, opbrengsten derden	Diverse organisaties
4	Forensische Geneeskunde	Politie
4	Reizigerszorg	particulieren
4	Groepsvaccinaties	Diverse organisaties
4	Besmettingsaccidenten	Diverse organisaties
4	Seksuele gezondheid; ASG regeling en HBV-campagne	Ministerie VWS
4	JGZ aan expats	Internationale school
4	JGZ dienstverlening Heineken	Heineken
4	Externe vertrouwenspersoon scholen	Scholen
4	Sociale veiligheid; (programma sociaal veiligheidsbeleid scholen)	Scholen
4	Levering facilitaire diensten enkele sociale teams/JGT's	Jeugdhulporganisatie
4	Preventie van schoolverzuim	MBO-scholen

Taken programma ZVH**Schil 2: Wettelijke gemeentetaken**

2a	Meldpunt Zorg en Overlast	BPI, subsidie centrumgemeenten
2a	Regionale taken uitvoering Wvvgz	BPI
2a	Wvvgz ondersteuning Khonraad	BPI
2a	Regisseur complexe gezinnen- bemoeizorg voor kwetsbare kinderen	BPI
2a	Veilig Thuis (Advies en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling)	BPI
2a	Veilig Thuis, preventie en beleid	BPI
2a	Dienstverlening Veiligheidshuis	Nu: subsidies; voorstel is BPI
2a	Jeugd Preventie team	BPI
2a	Crisis interventie team	BPI
2a	Maatschappelijke Zorg Preventie en beleid	BPI

Schil 3: Niet-wettelijke gemeentetaken

3	Maatschappelijke Zorg Toeleiding risicogezinnen Alphen aan de Rijn	BPI
3	Maatschappelijke Zorg Toeleiding risicogezinnen Katwijk	BPI
3	Maatsch. Zorg Toeleiding risicogezinnen en MPG Leiden (Meedoen in de Stad)	BPI
3	Maatschappelijke Zorg Veiligheidshuis Leiden	BPI
3	Maatschappelijke Zorg Veiligheidshuis Gouda	BPI
3	Maatschappelijke Zorg Bemoeizorg Gouda	BPI

Taken programma GHOR**Schil 1: Wettelijke GHOR-taken**

1	Veiligheidsnetwerk: Adviezen vergunningverlening evenementenveiligheid	BPI
1	Veiligheidsnetwerk: Bijdragen advisering VRHM over risicobeheersing	BPI
1	Veiligheidsnetwerk: Bijdragen aan planvorming en convenanten VRHM	BPI
1	Veiligheidsnetwerk: Bijdragen aan informatiemanagement VRHM.	BPI
1	Veiligheidsnetwerk: Bijdragen aan voorbereiding crisishoofdstructuur VRHM.	BPI
1	Zorgnetwerk: Relatiebeheer en afspraken zorgpartners	BPI
1	Bijdragen aan regionale, bovenregionale en landelijke netwerken	BPI
1	Crisisfunctionarissen GHOR: Parate en vakbekwame crisisorganisatie GHOR	BPI
1	Crisisfunctionarissen GHOR: Operationele inzet	BPI
1	Veiligheidsnetwerk: Adviezen vergunningverlening evenementenveiligheid	BPI

Taken programma RAV**Schil 4: Taken in opdracht van andere organisaties (niet gemeenten)**

4	Ambulancezorg, spoedvervoer	Zorgverzekeraars
4	Ambulancezorg, besteld vervoer	Zorgverzekeraars
4	Gemeenschappelijke meldkamer	Zorgverzekeraars