

# Informatiebrief

**Samen.**

**Beter.**

**Bedrijfsvoeren.**

**Versie: ter verzending aan colleges en raden  
van deelnemende gemeenten**

**januari 2024**

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Samen. Beter. Bedrijfsvoeren.	4
1 Risico's	4
2 Beperken van risico's	5
3 Voor de start (2023)	5
4 Eerste kwartaal 2024	5
5 Volgende kwartalen 2024	6
6 Structurele versterking 2024	7
7 Totale uitgaven 2024	8

## Inleiding

In het voorjaar van 2023 is de ontwerpbegroting VGGM voor 2024 behandeld in de gemeenteraden. Een onderwerp dat aandacht kreeg was de versterkingsopgave bedrijfsvoering, inmiddels bekend als het programma Samen. Beter. Bedrijfsvoeren.

Dit programma richt zich op het versterken en verbeteren van de ondersteuning in de organisatie. Hierin is namelijk onvoldoende geïnvesteerd in de afgelopen jaren. Gevolg is dat VGGM kwetsbaar is geworden. Zonder deze verbeteringen loopt VGGM in de toekomst mogelijk risico's, en kan het niet meer voldoen aan wet- en regelgeving.

De kwetsbaarheid van de organisatie is zo groot, dat deze verbeteropgave niet gepaard gaat met het ad hoc invullen van formatieplaatsen om specifieke risico's te beperken. De verbeteropgave vraagt om een programmatische aanpak, waarbij gestart wordt met een verandering van de organisatie-inrichting, actualisatie van organisatiebeleid en processen, vernieuwing van systemen om vervolgens de formatie te versterken met extra Fte's zodanig dat organisatieontwikkeling, beheersing van de bedrijfsvoeringsprocessen en ondersteuning aan het lijnmanagement adequaat kan worden ingericht. Op basis van vergelijking met andere Veiligheidsregio's gaat deze verbeteropgave circa € 4 miljoen kosten.

In de meerjarenbegroting 2024 – 2027 is voor Samen. Beter. Bedrijfsvoeren een eerste inschatting van een jaarlijkse versterking van € 1 miljoen per jaar opgenomen. Deze informatiebrief gaat nader in op de besteding van de € 1 miljoen voor 2024.

In de kaderbrief voor 2025 wordt ingegaan op de planvorming 2025 en verder. Gezien de programmatische aanpak is het advies om deze bestedingsbrief in samenhang met de kaderbrief 2025 te beschouwen.

*Namens het Dagelijks Bestuur VGGM,*

Anton Slofstra en Henk Brill  
Directie

## Samen. Beter. Bedrijfsvoeren.

Binnen VGGM bestaat de noodzaak om de ondersteuning te verbeteren. Als je kijkt naar de manier waarop de ondersteunende processen op dit moment zijn ingericht bestaat het risico dat VGGM haar taken niet meer naar behoren kan uitvoeren. Het gaat om een behoorlijke inhaalslag: investeren in het versterken van de systemen, het beschrijven van de processen, het versterken van het management en de wijze van samenwerken tussen de verschillende afdelingen.

### 1. *Risico's*

De ondersteunende processen zijn niet voldoende beschreven. De interne systemen zijn niet robuust genoeg. Daarnaast zijn verdeling van taken en verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk. Hierdoor bestaat het risico dat de organisatie niet meebeweegt met wettelijke of maatschappelijke ontwikkelingen en worden de opgedragen taken niet naar behoren uitgevoerd. Om te verduidelijken waar we het over hebben, volgen hier een aantal concrete voorbeelden:

#### *Algemene risico's*

- VGGM is nu afhankelijk van enkele medewerkers met inhoudelijke kennis op sleutelposities, waardoor bij vertrek of uitval van deze medewerkers de continuïteit van de dienstverlening onder druk staat. De betreffende kennis is onvoldoende vastgelegd in systemen;
- Als de systemen niet goed zijn ingericht, bestaat bijvoorbeeld het risico van het niet (op tijd) beschikbaar zijn van actuele gegevens van burgers, objecten of dossiers;

#### *Automatisering risico's*

- VGGM wordt gehackt, waardoor systemen niet beschikbaar zijn bij uitvoering van primaire procestaken;
- Vertrouwelijke informatie kan worden gelekt of gehackt, waardoor burgers geschaad kunnen worden in hun belangen, VGGM negatief in het nieuws kan komen én mogelijk sprake is van een schadeclaim;

#### *Personeel risico's*

- De beperkte kwaliteit van het HR-proces kan leiden tot onvoldoende inspelen op een veranderende arbeidsmarkt. Resultaat is: een beperkte beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers en vrijwilligers;
- Niet kunnen werven van benodigde medewerkers, omdat de HRM processen hiervoor niet zijn ingericht. Daardoor bestaat het risico dat VGGM medewerkers in dienst neemt zonder geldig contract, waardoor deze automatisch een contract voor onbepaalde tijd krijgen, zonder dat de formatie daarop is berekend;

### *Financiële risico's*

- Het onvoldoende beheerst veranderen van de taakuitvoering bij wijzigingen, met het risico van budgetoverschrijdingen;
- Frauderisico's door betalen van facturen voor niet geleverde diensten en producten.

## **2. Beperken van risico's**

Om bovenstaande risico's te beperken is het doel de organisatie te ontwikkelen van een ad-hoc organisatie naar een gestandaardiseerde organisatie (op een schaal van 1. Ad-hoc, 2. Informeel, 3. Gestandaardiseerd, 4. Beheerd, 5. Geoptimaliseerd). Daarom is VGGM in 2023 gestart met het inrichten van het programma: Samen. Beter. Bedrijfsvoeren (SBB). Het programma kent een doorlooptijd van 4 jaar. Stapsgewijs passen we verbeter maatregelen toe.

## **3. Voor de start (2023)**

Om van de kant af te komen is in 2023 gewerkt aan het opzetten van de programma organisatie die de verandering de komende jaren begeleidt. Daarbij is de projectstructuur in samenspraak met het bestuur vastgesteld. Deelprojecten en projectleiders zijn benoemd.

Eén groot project melden we in het bijzonder omdat dit samen oploopt met Samen. Beter. Bedrijfsvoeren, namelijk de implementatie van een nieuw applicatieplatform (AFAS). Voor 2024 is voorzien het inkoop- en financiële proces in dit applicatieplatform in te richten, in 2025 volgt het HRM proces. In 2026 kunnen dan de bedrijfsvoeringsapplicaties die in het primaire proces worden gebruikt worden gekoppeld. Bijvoorbeeld voor personele planning en realisatie of het geautomatiseerd factureren van geleverde prestaties.

## **4. Eerste kwartaal 2024**

In het eerste kwartaal 2024 worden de volgende producten opgeleverd:

- Opstellen, afstemmen en vaststellen visie op bedrijfsvoering & IT;
- Vertalen van de visie naar leidende principes voor de inrichting en aansturing van de bedrijfsvoering;
- Opstellen contouren van de wijze waarop organisatiebeleid tot stand komt, beheerst wordt en hoe de ondersteunende processen worden georganiseerd;
- Opstellen van de huidige procesbeschrijving van de afdelingen Inkoop, Financiën en HR ten behoeve van de implementatie van het applicatieplatform;
- Implementatie van het eerste deel van het applicatieplatform ter vervanging van de bestaande applicatie bij de afdeling jeugdgezondheidszorg;
- Implementatie van het tweede deel van het applicatieplatform voor het vastleggen van de inkoopcontracten;
- Organiseren van meerdere werksessies met management en medewerkers om ze mee te nemen in deze verandering.

Het resultaat van het eerste kwartaal 2024 is dat het risico op het uitvallen van de primaire applicaties voor de afdeling jeugdgezondheidszorg en inkoopcontracten beperkt is. Daarnaast is de basis vastgesteld voor de inrichting van de ondersteunende processen en de organisatie daarvan. Dit is noodzakelijk om in de volgende kwartalen de risico's op deze processen te beperken én om het applicatieplatform succesvol in te voeren.

Om hiertoe te komen bedragen de incidentele kosten:

Activiteit	Kosten Q1 2024	Toelichting
Inhuur procesbegeleiding	€ 70.000	Programmamanagement, projectleider applicatieplatform (AFAS), template en begeleiden werkgroepen.
Inhuur inhoudelijk bedrijfsvoering	€ 105.000	Expert applicatieplatform, implementatie- en communicatieadviseur, kwaliteit- & risicoborging, opleiden medewerkers
Totaal	€ 175.000	

De kosten voor de inrichting van het applicatieplatform worden geactiveerd en toegerekend over het gebruik van het applicatieplatform in de komende jaren.

## 5. *Volgende kwartalen 2024*

Het tweede deel van 2024 staat in het teken van het realiseren van de onderstaande producten:

- Opstellen van de procesbeschrijving, vaststellen van de nieuwe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, vaststellen van de nieuwe stuurinformatie om grip te houden op de nieuwe processen van Inkoop, Financiën en HR in het applicatieplatform;
- Uitvoeren van een Impactanalyse huidige inrichting versus gewenste inrichting voor de onderdelen procesinrichting en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, risicobeheersing alsmede de vereisten voor de conversie van benodigde data;
- Opstellen van instructies voor het opleiden van de medewerkers;
- Op basis van de impactanalyse het opstellen van een transitie- en inrichtingsplan voor Bedrijfsvoering, Strategie & Control, IT en decentraal werken;
- Inrichtingsplan ter goedkeuring aan de Centrale Ondernemingsraad voorleggen;
- Implementatie van het applicatieplatform voor Inkoop en Financiën (AFAS), converteren van de benodigde data uit de bestaande systemen en het opleiden van medewerkers in het nieuwe werken;
- Opstellen en implementeren van het nieuwe Planning & Control cyclusplan inclusief de onderliggende processen en benodigde data;
- Organiseren van meerdere werksessies met management en medewerkers om ze mee te nemen in deze transitie.

## Resultaat

Het resultaat is dat op 1 januari 2025 de afdeling Jeugdgezondheidszorg en de afdeling Crisisbeheersing werken met het nieuwe applicatieplatform en deze applicatie door de hele organisatie wordt gebruikt voor de inkoop en financiële processen. Daarnaast zijn alle risico's in deze processen in beeld gebracht en maatregelen genomen in de onderliggende processen, procedures, taken en verantwoordelijkheden om deze risico's te beperken. De medewerkers zijn opgeleid en de processen gestandaardiseerd, zodat de afhankelijkheid van een enkele medewerker sterk is teruggebracht. Daarnaast zijn de risico's op fraude verminderd.

In 2024 wordt een implementatieplan opgesteld om te komen tot een nieuwe manier van werken, waarbij ondersteunende functies passend zijn bij de beschreven processen.

Activiteit	Kosten Q2 – Q4 2024	Toelichting
Inhuur procesbegeleiding	€190.000	Programmamanagement, projectleider applicatieplatform (AFAS), templates en begeleiden werkgroepen
Inhuur inhoudelijk bedrijfsvoering	€ 335.000	Opleiden medewerkers, expert-applicatieplatform, communicatieadviseur, kwaliteit- & risicoborging, inrichtingsplannen en opleiden medewerkers
Totaal	€ 525.000	

De kosten voor de inrichting van het applicatieplatform worden geactiveerd en toegerekend over het gebruik van het applicatieplatform in de komende jaren.

## 6. Structurele versterking 2024

De structurele versterking van VGGM in 2024 bestaat uit twee onderdelen:

- 1 Eén FTE heeft betrekking op het vervangen van tijdelijke inhuur met een constant karakter. VGGM huurde afgelopen jaren vanuit de COVID19-budgetten een communicatiemedewerker in. Deze tijdelijk inhuur wordt vervangen door een structurele communicatiemedewerker om de toegenomen taken op het gebied van Communicatie te kunnen uitvoeren.
- 2 Eén FTE voor het versterken van de financial control. VGGM heeft een grote afhankelijkheid van de huidige financial controller. De huidige financial control heeft beperkte capaciteit om de analyse, advisering en bewaking van de financiële huishouding te verbeteren. Om te waarborgen dat VGGM haar publieke middelen doelmatig besteedt en voldoende sturing houdt op ruim € 140 miljoen aan lasten en verschillende financieringsstromen is uitbreiding noodzakelijk.  
Eén FTE voor het versterken van de salarisadministratie. VGGM heeft vier verschillende CAO's met diverse maatwerkregelingen voor het personeel. De huidige capaciteit van de salarisadministrateurs is onvoldoende om de noodzakelijke controles op de juistheid,

volledigheid en tijdigheid van de salarisverwerking te borgen, waardoor het risico wordt gelopen op onjuiste salarisbetalingen of fiscale afdracht.

De structurele kosten voor het versterken van bovenstaande functies bedraag ca € 300.000.

## **7. Totale uitgaven 2024**

Samenvattend zijn voor 2024 de volgende uitgaven begroot:

<b>Toelichting in:</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>In euro's</b>
§ 4	Transitie - 1e kwartaal 2024	€ 175.000
§ 5	Transitie - 2e tot en met 4e kwartaal	€ 525.000
§ 6	Structurele versterking	€ 300.000
Totaal		€ 1.000.000



**Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden (VGGM)**  
verzorgt Ambulance, Brandweer, GGD en GHOR voor de gemeenten Gelderland-Midden



**Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden**

Postbus 5364

6802 EJ ARNHEM

T 0800 8446 000

E [info@vggm.nl](mailto:info@vggm.nl)