Samen Beter Bedrijfsvoeren

Programmaplan

31 oktober 2023

Veiligheids- en Gezondheidsregio
Gelderland-Midden

Inhoudsopgave

Management Samenvatting 1
Achtergrond 1
Aanpak en governance 1

1 Introductie 2
1.1 Aanleiding en achtergrond 2
1.2 Doel en visie 2
1.3 Reikwijdte (scope) 4
1.4 Uitgangspunten en randvoorwaarden 4

2 Aanpak 6
2.1 Programmastructuur en samenhang projecten 6
2.2 Verbeterpunten 6
2.2.1 Management & Organisatie 7
2.2.2 Data & Systemen 7
2.2.3 Mensen & Cultuur 8
2.2.4 Processen & Procedures 8
2.3 Mijlpalenplanning 9
2.3.1 Mijlpalenplanning per thema 9
2.3.2 Benodigde capaciteit afdelingen 10
2.3.3 Monitoren voortgang 10
2.4 Afhankelijkheden, risico's en beheersmaatregelen 11

3 Governance, besluitvorming en rollen 14
3.1 Governance programma 14
3.2 Overlegstructuur 15
3.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden 16
3.4 Financiering 19

4 Stakeholdermanagement en samenwerking 20
4.1 Belangrijke (interne- en externe) stakeholders 20
4.2 Prioritering en samenhang van projecten 20
4.3 Verhouding programma t.o.v. de organisatie en externe stakeholders 20

5 Communicatie en verandermanagement 21
5.1 Communicatie 21
5.2 Verandermanagement 21

6 Bijlagen 24
6.1 Verbeterpunten Management & Organisatie 24
6.2 Verbeterpunten Data & Systemen 30
6.3 Verbeterpunten Mensen & Cultuur 32
6.4 Verbeterpunten Processen & Procedures 33

Management Samenvatting

Achtergrond

Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden (VGGM) staat 365 dagen per jaar klaar voor de veiligheid en gezondheid van de inwoners en bezoekers aan de regio. Ruim 2.000 medewerkers en vrijwilligers werken dagelijks met veel passie en inzet aan die opdracht. De hierbij behorende taken en verantwoordelijkheden van VGGM zijn in de afgelopen jaren flink toegenomen, maar de wijze van bedrijfsvoeren is niet voldoende meegegroeid met die ontwikkelingen. Onderzoek van KPMG (2022)[1] en de dagelijkse praktijk in de bedrijfsonderdelen tonen dit aan. Hierdoor is VGGM kwetsbaar geworden. Verbeteringen zijn daarnaast nodig om te blijven voldoen aan de wet- en regelgeving.

Om deze redenen wordt binnen VGGM het meerjarige programma 'Samen Beter Bedrijfsvoeren' opgestart en uitgevoerd. Doel van dit programma is het verbeteren en minder complex maken van bedrijfsvoeren door een gestandaardiseerde[2] manier van bedrijfsvoeren, zodat de continuïteit van dienstverlening van kerntaken gewaarborgd blijft en VGGM beter bestand is tegen toekomstige risico’s. Het gaat om een verbeterslag die heel VGGM raakt, omdat elke afdeling verweven is met bedrijfsvoeren.

Aanpak en governance

Het succesvol realiseren van dit programma betekent voor VGGM: anders werken. Het programmateam begeleidt de organisatie met een aanpak die leidinggevenden en medewerkers in staat moet stellen om mee te doen met de verandering. De gehanteerde gedragsveranderingsmethodiek biedt structuur en legt daarnaast de basis in volgorde van acties. Ook interne en externe communicatie maakt hier onderdeel van uit.

Het programma is georganiseerd op basis van de vier thema’s uit het ‘Performance Model’: Management & Organisatie, Data & systemen, Mens & Cultuur, Processen & Procedures. Elk thema heeft een eigen projectleider en werkgroep. Onder verantwoordelijkheid van de programmanager wordt samenhang gecreëerd tussen de vier bovengenoemde projecten en de meest kritische (lopende) projecten binnen VGGM (zoals implementatie van het applicatieplatform).

Gestart wordt met het concreet maken van huidige Processen & Procedures om scherp te krijgen waar concrete verbeterpunten zitten. Vervolgens wordt de gewenste situatie vastgesteld, welke mede vorm geeft aan Management & Organisatie, Data & Systemen en het gewenste gedrag (onderdeel van Mens & Cultuur) binnen VGGM.

Het programma omvat ook het inrichten van de project management organisatie (PMO) binnen VGGM, waarbij kaders van PMO worden vastgesteld, lopende projecten worden geïnventariseerd en geprioriteerd, en de meest kritische projecten vervolgens worden aangejaagd.

---

[1] ‘Wij doen het wel eventjes’, Continuïteit kerntaken onder druk door kwaliteit bedrijfsvoering, ‘nov 22

[2] ‘Gestandaardiseerd’ conform het KPMG Performance model, de performance van het bedrijfsvoeren bevindt zich op dit moment op het niveau ‘incidenteel’.

1 Introductie

1.1 Aanleiding en achtergrond

Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden (VGGM) staat 365 dagen per jaar klaar voor de veiligheid en gezondheid van de inwoners en bezoekers aan de regio. Ruim 2.000 medewerkers en vrijwilligers werken dagelijks met veel passie en inzet aan die opdracht.

Maar de kwaliteit van bedrijfsvoeren binnen VGGM staat onder druk. Dit kan in de toekomst gevolgen hebben voor de uitvoer van de kerntaken[3]. De taken en verantwoordelijkheden van VGGM zijn in de afgelopen jaren flink toegenomen, maar de manier van bedrijfsvoeren is niet voldoende meegegroeid met die ontwikkelingen. Onderzoek van KPMG (2022) en de dagelijkse praktijk in de bedrijfsonderdelen tonen dit aan. Hierdoor is VGGM kwetsbaar geworden. Ook zijn verbeteringen nodig om te blijven voldoen aan de wet- en regelgeving.

Om deze redenen wordt binnen VGGM het meerjarige programma Samen Beter Bedrijfsvoeren opgestart:

Samen. Omdat VGGM krachten kan bundelen (en daarmee synergievoordelen kan realiseren) om de veiligheid en gezondheid in de regio te versterken. VGGM wil effectieve samenwerking tussen afdelingen, teams en de verschillende bedrijfsonderdelen. Zo wordt het schaalvoordeel benut.

Beter. Omdat VGGM haar kerntaken beter wil ondersteunen met minder complexe en meer gecontroleerde bedrijfsvoering. Dit helpt Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis in het zo optimaal mogelijk bedienen van inwoners (en bezoekers) in het bieden van veiligheid en gezondheid.

Bedrijfsvoeren. VGGM kan haar expertise beter benutten door te ontwikkelen van een incident gestuurde naar gestandaardiseerde wijze van bedrijfsvoeren. Bijvoorbeeld via duidelijkere processen en procedures. Het gaat hier om een verbeterslag die de hele organisatie raakt, omdat elke afdeling verweven is met bedrijfsvoeren.

Het belang van het slagen van het programma is groot. Betere ondersteuning en interne samenwerking is noodzakelijk. Alleen op die manier kan VGGM haar primaire taken goed uitvoeren, en worden risico’s voor de toekomst beter opgevangen. Zo blijven we onze opdracht als VGGM waarmaken: we staan klaar voor de veiligheid en gezondheid van onze inwoners en bezoekers.

1.2 Doel en visie

Het doel van dit programma is het verbeteren en minder complex maken van bedrijfsvoeren door een gestandaardiseerde[4] manier van bedrijfsvoeren, zodat de continuïteit van dienstverlening van kerntaken van VGGM gewaarborgd blijft en VGGM beter bestand is tegen toekomstige risico’s.

---

[3] ‘Wij doen het wel eventjes’, Continuïteit kerntaken onder druk door kwaliteit bedrijfsvoering, d.d. 3 november 2022

[4] ‘Gestandaardiseerd’ conform het KPMG Performance model, de performance van het bedrijfsvoeren bevindt zich op dit moment op het niveau ‘incidenteel’.

Dit doel wordt ondersteund door de onderstaande subdoelen:

- De kerntaken van VGGM worden maximaal ondersteund, waarbij wordt gestreefd naar een optimale balans tussen de kosten van deze ondersteuning en de betaalbaarheid daarvan.
- Medewerkers van VGGM handelen consequent, wat zich o.a. vertaalt in het hebben van duidelijke overlegstructuren en een gelaagde inrichting en uitvoer van kwaliteitsmanagement- en risicocontrole (‘Three Lines of Defense’).
- Processen & procedures (beleid) zijn vooraf gedefinieerd, gedocumenteerd en de uitvoering is aantoonbaar. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder beschreven.
- Data & systemen ondersteunen de processen volledig en het aantal handmatige handelingen is beperkt. VGGM heeft inzicht in de data en heeft beschikking over relevante managementinformatie om te sturen op het proces. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de productie en de kwaliteit van het hele proces.
- Het management draagt de gewenste cultuur uit in houding en gedrag. Medewerkers spreken elkaar aan op houding en gedrag, binnen en buiten het eigen team.

Het programmaplan ondersteunt deze transitie, gezien het kaders meegeeft, randvoorwaarden stelt en concrete acties en afhankelijkheden beschrijft voor de verbeterinitiatieven die binnen VGGM plaats moeten vinden. Dit zorgt voor helderheid voor belanghebbenden, geeft inzicht aan de stuurgroep, en maakt bovenal een gerichte aanpak voor het verbeterprogramma mogelijk.

Methode

Het succesvol realiseren van dit programma betekent dat VGGM op een andere manier gaat werken. We begeleiden de collega’s via een aanpak, die iedereen bereikt en in staat moet stellen om mee te doen met de verandering. Verandering wordt vaak als moeilijk ervaren en gaat voor velen gepaard met emotie. Verandering kan daarnaast (onbedoelde) weerstand veroorzaken.

De juiste begeleiding hierin helpt medewerkers de verandering te begrijpen, nieuwe manieren van werken te omarmen en mee te doen in dat wat er van hen wordt verwacht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een kapstok die structuur en houvast biedt voor alle betrokkenen. De vijf fasen begeleiden VGGM in het meegaan in de verandering. Ze vormen daarnaast de basis in volgorde van acties van de mijlpalenplanning. De fases volgen elkaar logisch op; tegelijkertijd moet altijd goed de context en status van de verandering getoetst worden om te bepalen vanuit welke fase acties het meest effectief zijn.



Figuur 1 – De gedragsveranderingsmethodiek biedt structuur in transformaties

De aandachtspunten die door de vijf fasen lopen zijn een belangrijk onderdeel waar integraal aandacht aan wordt besteed. Het leiderschap krijgt een belangrijke (voorbeeld) rol en wordt in hun kracht gezet om medewerkers mee te nemen en te betrekken. We focussen ons expliciet op communicatie om zo transparant mogelijk te zijn en voortgang en successen te delen. Door het structureel meten van effecten van de acties wordt tijdig inzichtelijk waar meer aandacht naartoe moet. Zo kunnen medewerkers op een effectief en doelgerichte manier verder ontwikkeld worden en meegaan in de transformatie.

1.3 Reikwijdte (scope)

Tot de scope van het programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’ behoort het opstarten van het programmateam, het activeren van de programmaritmiek en het vaststellen van dit programmaplan. Wanneer dit staat zal het programma de uitvoer van de geplande activiteiten starten, waarbij de vastgestelde verbeterpunten opgepakt gaan worden door de werkgroepen.

De aangewezen projectleiders van de verschillende programmaonderdelen zullen de projectplannen opstellen waarin verschillende onderdelen van dit programmaplan (o.a. op te leveren producten, benodigde capaciteit) meer in detail worden uitgewerkt. Bij deze werkzaamheden worden zij ondersteund vanuit het programma. Dit betreft onder andere:

- ondersteuning bij het uitwerken van tools en templates;
- ondersteuning bij het opstellen van de projectplannen;
- coaching op projectmanagementvaardigheden en het bewaken van de voortgang (op basis van de mijlpalenplanning); en
- advisering op het gebied van verandermanagement.

Daarnaast wordt ondersteuning verleend bij het inrichten van de project management organisatie (PMO) binnen VGGM, waarbij kaders van PMO worden vastgesteld, lopende projecten worden geïnventariseerd en geprioriteerd, en de meest kritische projecten vervolgens worden aangejaagd.

Het organiseren van samenhang met de meest kritische projecten binnen VGGM valt binnen de scope van dit programma (zie ook 3.1). De uitvoer, producten en planning van deze projecten niet.

1.4 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Uitgangspunten

- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden wordt zo laag mogelijk binnen de projectorganisatie belegd.

Randvoorwaarden

- Er is binnen VGGM voldoende capaciteit en budget beschikbaar gemaakt om het programmaplan te realiseren (projectleiders, inhuur, werkgroepleden, capaciteit vanuit de lijn om de verandering te realiseren), en deze vrijgemaakte capaciteit is tijdig beschikbaar. In de mijlpalenplanning is een inschatting van de benodigde capaciteit opgenomen.

- KPMG neemt geen beslissingen namens de stuurgroep of het MT. De stuurgroep en het management van VGGM is verantwoordelijk voor tijdige besluitvorming.
- Er is voldoende draagvlak binnen de organisatie (OR, MT, bestuur) om voorgestelde veranderingen te kunnen implementeren.
- Er wordt tijdig en eenduidig gecommuniceerd naar medewerkers van de organisatie over ontwikkelingen aangaande het programma.

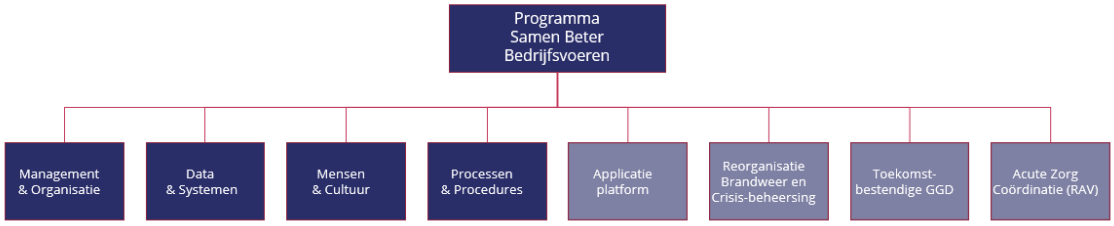
2 Aanpak

2.1 Programmastructuur en samenhang projecten

Het programma is georganiseerd op basis van de inhoudelijke thema’s die naar voren zijn gekomen vanuit het adviesrapport uit 2022[5]. De inhoudelijke thema’s vallen onder de vier overkoepelende thema’s van het Performance Model. Deze programmastructuur weerspiegelt de gezamenlijke opgave waar VGGM voor staat, gezien het programma wordt georganiseerd langs de vier overkoepelende thema’s in plaats van langs de verschillende afdelingen.

Naast deze thema’s is er in het programma plaats voor de meest kritische projecten binnen VGGM, die grote impact hebben op de afdeling Bedrijfsvoering. Het programma fungeert als paraplu over de meest kritische projecten. Het is verantwoordelijk voor Samen Beter Bedrijfsvoeren en bewaakt de samenhang met, in ieder geval, de volgende vier projecten aangezien deze als meest kritisch zijn bestempeld: Applicatieplatform, Reorganisatie Brandweer en Crisisbeheersing, Toekomstbestendige GGD en Acute Zorg Coördinatie.

Ieder thema heeft een eigen projectleider die haar eigen werkgroep aanstuurt. Ook de meest kritische projecten hebben een eigen projectleider. Zowel de projectleiders van de verschillende thema’s als de projectleiders van de meest kritische projecten rapporteren aan de programmamanager. De programmamanager rapporteert aan de stuurgroep, die op haar beurt verantwoording aflegt aan het bestuur.



Figuur 2 – Visuele weergave programma organisatie ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’

2.2 Verbeterpunten

In dit onderdeel van het programmaplan worden de verbeterpunten kort toegelicht. De uitgebreide uitwerking van verbeterpunten en de daarbij behorende acties worden in de bijlage (hoofdstuk 6) beschreven.

De verbeterpunten zijn direct gelinkt aan de vier thema’s van het Performance Model, te weten: Management & Organisatie, Data & Systemen, Mensen & Cultuur en Processen & Procedures. Voor ieder verbeterpunt zijn (indien aanwezig) afhankelijkheden met andere verbeteracties aangegeven (zie bijlage hoofdstuk 6). Dit maakt de mogelijke invloeden van gemaakte keuzes bij andere verbeteracties op het verbeterpunt inzichtelijk, en vergroot het bewustzijn bij de projectleiders dat afstemming met activiteiten rondom andere verbeterpunten noodzakelijk is.

[5] ‘Wij doen het wel eventjes’, Continuïteit kerntaken onder druk door kwaliteit bedrijfsvoering, d.d. 3 november 2022

2.2.1 Management & Organisatie

Management & Organisatie betreft de inrichting en besturing van VGGM. Hieronder valt de visie van VGGM op de inrichting en besturing van de organisatie, de inrichting van de ‘Three Lines of Defense’ (gelaagde kwaliteit- en risicobeheersing) en de overlegstructuren waaronder de (verdeling van) taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

De verbeterpunten voor Management & Organisatie hebben grotendeels een strategisch karakter, deze zijn randvoorwaardelijk om het programma gegrond neer te zetten en hiermee VGGM te verstevigen. Belangrijk aandachtspunt is om belangrijkste stakeholders van VGGM te betrekken bij het uitwerken van de verbeterpunten van het thema Management & Organisatie.

Het herbeoordelen van de huidige externe visie en het herijken van de interne visie op zowel VGGM als geheel als op bedrijfsvoeren vormen de basis voor de overige verbeterpunten. Op basis van de vastgestelde interne en externe visie kan een inrichtingsplan worden vormgegeven (inclusief passend budget, c.q. financiële kaders). In het inrichtingsplan is ruimte voor het vastleggen van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en overlegstructuren. Maar ook de benodigde capaciteit (formatie) en het vastleggen van interne dienstverlening in SLA’s.

Het inrichten van een Compliance, Risicomanagement- en Internal Auditfunctie borgt de vaststelling of binnen VGGM wordt gewerkt conform de vastgestelde processen, procesbeschrijvingen en beheersmaatregelen.

De verbeterpunten en de daarbij behorende acties voor Management & Organisatie zijn nader beschreven in bijlage 6.1.

<u>Inrichting project management organisatie (PMO – team implementatie)</u>

Onderdeel van Management & Organisatie is het opzetten van een project management organisatie die verantwoordelijk wordt voor het prioriteren van projecten, in lijn met de visie op bedrijfsvoeren, met allocatie van de benodigde capaciteit en periodieke rapportage over lopende projecten.

Om dit te realiseren worden allereerst de kaders en governance van de projectmanagement organisatie en het PMO-team vastgesteld, met als doel duidelijkheid in de organisatie te creëren voor wat betreft de rollen en verantwoordelijkheden van team implementatie. Vervolgens worden het PMO-team en projectleiders geïnstrueerd in het prioriteren van projecten, aan de hand van tools en templates zoals een wegingskader en scorelijst. Het prioriteringsproces dient een periodiek terugkerend proces te worden.

2.2.2 Data & Systemen

Het thema Data & Systemen betreft de visie op en de mate van automatisering van werkzaamheden, gebruik van standaard tooling en de beschikbare data voor analyses en managementinformatie.

VGGM is een grote en complexe organisatie met een groot aantal verschillende bedrijfsprocessen en applicaties. Desondanks heeft VGGM geen vastgestelde visie op IT als afgeleide van de visie op bedrijfsvoeren, mede hierdoor is de afdeling I&I beperkt in staat om kaders te stellen aan de afdelingen ten aanzien van de inrichting en ondersteuning die door VGGM worden gebruikt.

Het opstellen van een visie op de dienstverlening van de gehele IT en vertalen van deze visie naar een passende inrichting en aansturing van de IT-organisatie is noodzakelijk voor VGGM om meer gestandaardiseerd te kunnen werken. Op basis van deze visie en kaders worden SLA’s opgesteld, kan in kaart worden gebracht welke delen van de IT

bedrijfskritisch zijn en aan welke vereisten de GITC’s moeten voldoen om de kwaliteit te borgen.

In bijlage 6.2 zijn de verbeterpunten en de daarbij behorende acties voor het thema Data & Systemen nader beschreven.

2.2.3 Mensen & Cultuur

Mensen & Cultuur richt zich op de gewenste houding en gedrag van medewerkers. De leidende principes geven hier al richting aan. “Het geheel is meer dan de som der delen” doet een beroep op afdeling-overstijgende samenwerking en integraal denken en handelen. In de praktijk zal dit leiden tot dilemma’s. Het ontwikkelen naar een “lerende organisatie” vraagt om gedrag van leiders en medewerkers waarin feedback geven en ontvangen, open communiceren, reflecteren en kennisdelen gemeengoed is, zodat een klimaat van continue verbetering ontstaat.

In het programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’ gaan wij uit van de juiste balans tussen regels, processen en procedures (hard controls) enerzijds en gedrag van medewerkers (soft controls) anderzijds, omdat juist die balans van belang is om uiteindelijk de strategische doelstellingen van VGGM te realiseren.

Belangrijke strategische speerpunten voor VGGM zijn de kwaliteit van zorg en veiligheid enerzijds en het beheersen van de financiën anderzijds. Deze speerpunten worden omgeven met risico’s die in meer en mindere mate effect hebben op het realiseren van deze speerpunten. De risico’s worden gemitigeerd door harde beheersmaatregelen in te zetten zoals processen en procedures. Echter, de mate waarin harde beheersmaatregelen effectief werken, hangt af van het gedrag van de medewerkers van VGGM. Het is voor elke organisatie een uitdaging om een goede balans te vinden tussen regels enerzijds en het hebben van vertrouwen in medewerkers anderzijds. Soft controls helpen bij het zoeken naar deze balans. Soft controls zijn de gedragsbepalende factoren binnen een organisatiecultuur. Het model voor soft controls geeft handvatten om de abstracte begrippen gedrag en cultuur concreter en zelfs meetbaar te maken. Met behulp van soft controls wordt inzicht verkregen in cultuur en gedrag binnen VGGM. Inzicht in soft controls helpt het management om te sturen op gewenst gedrag.

2.2.4 Processen & Procedures

Het eigenaarschap, de kwaliteit van de processen en de inrichting van risicobeheersing in de processen en vastgestelde procedures worden beschreven in het thema Processen & Procedures.

De processen en procedures binnen VGGM zijn beperkt of op een verschillende wijze beschreven of gedateerd en proceseigenaarschap is beperkt benoemd. De verbetering van Processen & Procedures start met het beschrijven van de belangrijkste processen en procedures inclusief taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het benoemen van een proceseigenaar van deze processen en procedures zorgt voor het borgen van de kwaliteit en efficiëntie van de processen en de prioritering van de wijziging hiervan.

Om beschreven processen en procedures te kunnen beheersen is het inrichten van risicomanagement noodzakelijk (incl. controleplan voor het vaststellen van de kwaliteit van de beheersing en rapportage).

VGGM heeft geen procuratieregeling waarin de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en volmachten zijn vastgelegd. Daardoor is geen volledig beeld van de verplichtingen administratie beschikbaar en is onduidelijk welke verplichtingen worden aangegaan. Het opstellen van een procuratieregeling (incl. RACI’s) en het invoeren van

een contractregister ondersteunt bij het borgen van de kwaliteit en (budget)eigenaarschap.

De acties behorende tot de verbeterpunten uit het thema Processen & Procedures zijn beschreven in bijlage 6.4.

Processen & Procedures maakt onderscheid tussen sec het beschrijven van processen in de huidige situatie (IST) onder verbeterpunt 4.1 en het verder specificeren in lijn met de inrichting van het applicatielandschap onder verbeterpunt 4.2. De acties beschreven onder verbeterpunt 4.2 moeten in lijn zijn met de implementatie van AFAS.

2.3 Mijlpalenplanning

De mijlpalenplanning maakt inzichtelijk wat de acties en bijbehorende inspanning is over de tijd heen. De mijlpalenplanning zal in de praktijk regelmatig (minimaal elk kwartaal) geëvalueerd en bijgesteld worden, afhankelijk van de omstandigheden van het moment.

De planning start op basis van de methodiek (1.2) bij elk thema met: ‘Maak het helder’. Zo wordt gestart met het concreet maken van huidige processen en procedures. Hiermee wordt de werking van VGGM inzichtelijk en scherp waar concrete verbeterpunten zitten. Vervolgens wordt de gewenste situatie vastgesteld. Dit geeft mede vorm aan management & organisatie, data & systemen en het gewenste gedrag binnen VGGM. Daarom wordt het beschrijven van gewenst gedrag (in thema Mens & Cultuur) ook ten tijde van concretisering van de processen en procedures uitgevoerd.

Dit najaar worden projectplannen per thema en een communicatie- en veranderplan uitgewerkt om meer in detail helder te maken wanneer welke activiteiten plaatsvinden die VGGM raken.

2.3.1 Mijlpalenplanning per thema

De werkgroep Processen & Procedures start met het beschrijven van de belangrijkste processen en procedures (IST), met als deadline eind maart 2024. Tegelijkertijd worden proceseigenaren benoemd en verantwoordelijk gemaakt voor de kwaliteit en efficiëntie van deze processen. Wanneer dit is afgerond worden de processen en procedures beschreven in lijn met de inrichting van het applicatielandschap (SOLL). De inrichting van het applicatielandschap fungeert daarmee als een draaggolf. In het restant van 2024 en geheel 2025 worden de processen en procedures geïmplementeerd en medewerkers opgeleid. Het inrichten van Compliance en Risicomanagement wordt eind december 2024 afgerond en het opstellen van een procuratieregeling volgt daarna eind juni 2025.

Binnen het thema Management & Organisatie worden de begin 2024 de interne visie op VGGM, de visie van VGGM de governance structuur en governance codes en de interne visie op bedrijfsvoeren vastgesteld. Aan de hand van deze kaders wordt het aan het eind van het eerste kwartaal het dienstverleningsmodel opgezet gevolgd door de bijbehorende SLA’s met doorbelasting in het tweede kwartaal. In de tweede helft van 2024 worden de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, overlegstructuren benodigde capaciteit uitgewerkt. Daarnaast wordt compliance-, risicomanagement- en internal audit functie ingericht. Het thema Management & Organisatie wordt eind 2024 afgerond met het vertalen van de governance codes naar de inrichting van de rapportage voor het Bestuur.

Bij Data & Systemen wordt een begin gemaakt met het verbeteren van de kwaliteit van (meta)data en het implementeren van nieuwe definities in de huidige stuurinformatie. In het tweede kwartaal van 2024 wordt gewerkt aan het opstellen van een visie op de dienstverlening en kaders van de gehele IT. Wanneer deze is opgesteld kan de SLA

worden herijkt en kunnen de General IT Controls worden ingericht. Het thema Data & Systemen wordt eind 2025 afgerond.

Het thema Mensen & Cultuur richt zich op de gewenste houding en gedrag van medewerkers van VGGM. Begin 2024 wordt gestart met het een nulmeting van het huidige gedrag, het ontwikkelen van het gewenste gedrag en het opstellen van een actieplan om het gewenste gedrag te stimuleren. Eind 2024 wordt gestart met workshops voor managers om de gedragsverandering te stimuleren in de teams, onder ander middels dilemmasessies. Het management heeft een belangrijke rol in het leiden van de verandering. In het laatste kwartaal van 2024 worden sessies gehouden met het management om ze bewust te maken van hun rol in de verandering, op welke wijze ze de veranderkracht kunnen activeren en het (gebrek aan) ontwikkelpotentieel in kaart kunnen brengen. Het thema Mensen & Cultuur wordt eind 2024 afgerond.

Vanaf de start van het programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’ wordt de projectmanagementorganisatie (Team Implementatie) ingericht. Het doel is om dit in het tweede kwartaal van 2024 ingericht te hebben. Het prioriteringsproces zal echter op reguliere basis plaats blijven vinden gedurende het hele programma (tot eind 2025).

2.3.2 Benodigde capaciteit afdelingen

De benodigde capaciteit voor het programma is op hoofdlijnen uitgewerkt in de mijlpalenplanning. Per verbeterpunt/-actie is de verwachte inzet van VGGM in dagen opgenomen. Hierin is geen onderverdeling gemaakt naar de betrokken afdelingen. In de projectplannen per thema, die door de projectleiders worden opgesteld, zal dit nader worden gespecificeerd waardoor afdelingen inzicht krijgen in de inzet die van hen benodigd is voor het programma en hoe dit zich uitspreidt over de tijd.

De inzet voor het programma vraagt om het maken van keuzes. De hoeveelheid aan projecten die tegelijkertijd uitgevoerd worden leggen druk op de realisatiemogelijkheid van dit programma. De afdelingen maken, met ondersteuning van het programmateam, een inventarisatie op alle lopende en/of nog te starten projecten (‘changing the business’) en bepalen welke projecten het meest kritisch zijn. Door keuzes te maken (prioriteren, temporiseren of pauzeren van projecten) wordt verwacht dat voldoende capaciteit wordt vrijgemaakt om het programma uit te voeren. Mocht blijken dat op deze wijze beperkt capaciteit kan worden vrijgemaakt, dan zal het programma dat voorleggen aan de stuurgroep.

2.3.3 Monitoren voortgang

De voortgang van het programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’ wordt elk kwartaal bewaakt middels een voortgangsrapportage. Het programmateam stelt deze rapportage op. In de voortgangsrapportage aan de stuurgroep wordt gerapporteerd over de onderwerpen:

- Mijlpalen en planning: over de huidige status van de mijlpalen en bijbehorende planning wordt gerapporteerd (nog te starten, in behandeling, gereed of verlopen). Inclusief eventuele risico’s op het niet behalen van deadlines van mijlpalen. Wanneer een deadline verstreken is, worden maatregelen benoemd om de mijlpaal te behalen.
- Uitnutting budget: voorafgaand aan het programma is een budgetcalculatie opgesteld. Projectleiders en werkgroepleden schrijven wekelijks aan het project besteedde uren waardoor inzichtelijk is welke capaciteit aan het programma is geleverd. De ingezette capaciteit wordt vergeleken met de verwachte uitnutting

van het budget. Bij naderende overschrijding, wordt in de voortgangsrapportage aandacht besteed aan maatregelen om dit tegen te gaan.

De voortgangsrapportage wordt besproken met de stuurgroep en gedeeld met het dagelijks bestuur (via de bestuurlijke begeleidingscommissie).

2.4 Afhankelijkheden, risico’s en beheersmaatregelen

Afhankelijkheden

De implementatie van AFAS heeft veel impact op het programma, met name op het onderdeel processen en procedures. Een goede afstemming over activiteiten en planning is daarom noodzakelijk.

Risico’s

Beschrijving van risico	Beheersmaatregelen
Coördinatierisico: het coördineren van verschillende op te leveren producten of verbeteracties kan complex zijn. Er bestaat een risico dat de op te leveren producten niet goed op elkaar zijn afgestemd en dat de samenwerking tussen de projecten of binnen de werkgroepen niet optimaal verloopt. Dit kan leiden tot overlapping van werkzaamheden, inefficiëntie en verminderde effectiviteit van het programma als geheel.	• Iedere werkgroep heeft een projectleider met overkoepelend de rol van de programmamanager welke het overzicht bewaart en verantwoordelijk is voor de coördinatie van alle verbeterpunten en op te leveren producten binnen het programma. • Er is een duidelijk kader ontwikkeld waarin de doelstellingen, scope, mijlpalenplanning en afhankelijkheden van de verbeterpunten worden gedefinieerd. • Op regelmatige basis worden voortgangsrapportages opgesteld om de voortgang van elk project te volgen en eventuele conflicten of overlappingen te identificeren.
Capaciteits- en draagvlakrisico: wanneer naast de reguliere werkzaamheden aan één of meerdere verbeterpunten of projecten wordt gewerkt, kan dit zorgen voor overbelasting op de capaciteit en middelen van de afdelingen. • Het risico bestaat dat de afdeling beperkt of geen medewerkers kan inzetten in de werkgroepen, waardoor de producten niet of niet tijdig kunnen worden ontwikkeld,	• Binnen afdelingen wordt onderscheid gemaakt tussen ‘running the business’ en ‘changing the business’, waardoor reguliere activiteiten zoveel als mogelijk door kunnen blijven gaan. • Alleen de meest kritische projecten (niet-reguliere activiteiten) worden uitgevoerd, waardoor capaciteit van niet-

waardoor onderdelen van het programma vertraging oplopen. • Het risico bestaat dat door de beperkte capaciteit de werkgroep overbelast raakt, wat kan leiden tot verminderde productiviteit, effectiviteit en betrokkenheid bij de leden van de werkgroepen.	kritische projecten beschikbaar komt voor het programma. • Met behulp van de mijlpalenplanning kan ingeschat worden hoeveel capaciteit van de werkgroep verwacht wordt, en over welke periode dit uitgesmeerd kan worden. Door goed te plannen kan de benodigde capaciteit zo goed mogelijk verdeeld worden over de tijd. • Tijdens de weekstarts wordt wekelijks geëvalueerd of de gestelde doelen nog steeds haalbaar zijn en is er ruimte voor een ieder om aan te geven wanneer er hulp nodig is om zo de werkdruk te verlagen. • Knelpunten worden hierin met de stuurgroep besproken.
Kwaliteitsrisico: voor het slagen van het programma zijn voldoende kundige projectleiders nodig om de verschillende werkgroepen goed aan te sturen en de op te leveren producten tot een goed einde te brengen. Binnen de organisatie zijn mogelijk onvoldoende medewerkers beschikbaar met de juiste vaardigheden, resulterend in mindere aansturing en kwaliteit van de opgeleverde producten.	• Er is een duidelijk functieprofiel van een projectleider opgesteld en gedeeld met de organisatie. Wanneer projectleiders worden aangesteld die aan dit functieprofiel voldoen, zou de kwaliteit van de op te leveren producten van een werkgroep gewaarborgd moeten zijn. • Projectleiders worden in samenspraak met de stuurgroep benoemd, waardoor er vanuit mag worden gegaan dat projectleiders zijn die door de organisatie gedragen worden. • Projectleiders worden in grote mate bijgestaan door de programmamanager en aangestuurd op kwaliteit van de op te leveren producten.
Veranderingsrisico: het implementeren van veranderingen kan weerstand en onzekerheid bij medewerkers veroorzaken. Sommige teamleden kunnen moeite hebben met het aanpassen aan nieuwe processen of systemen, wat de voortgang van de verbeterpunten / projecten kan vertragen	• Een verandermanager is aangesloten bij het programma om het menselijke aspect van de verandering te begeleiden. • Het communicatie- en veranderplan zal verder uiteen zetten op welke wijze

en het succes van het programma kan verminderen.	medewerkers meegenomen worden in de verandering. • Het doel van de veranderingen en de voordelen die de veranderingen met zich meebrengen voor de medewerkers van VGGM worden duidelijk en tijdig gecommuniceerd zodat medewerkers achter de verandering komen te staan.

3 Governance, besluitvorming en rollen

3.1 Governance programma

In onderstaande figuur wordt de governance van het programma weergegeven. Elk project heeft een projectleider en werkgroep. De projectleider stuurt de werkgroep aan. De projectleider rapporteert aan de programmamanager, wie op zijn beurt rapporteert aan de stuurgroep. De programmamanager wordt in zijn werkzaamheden ondersteunt door programmaondersteuning, een verandermanager en een communicatieadviseur.

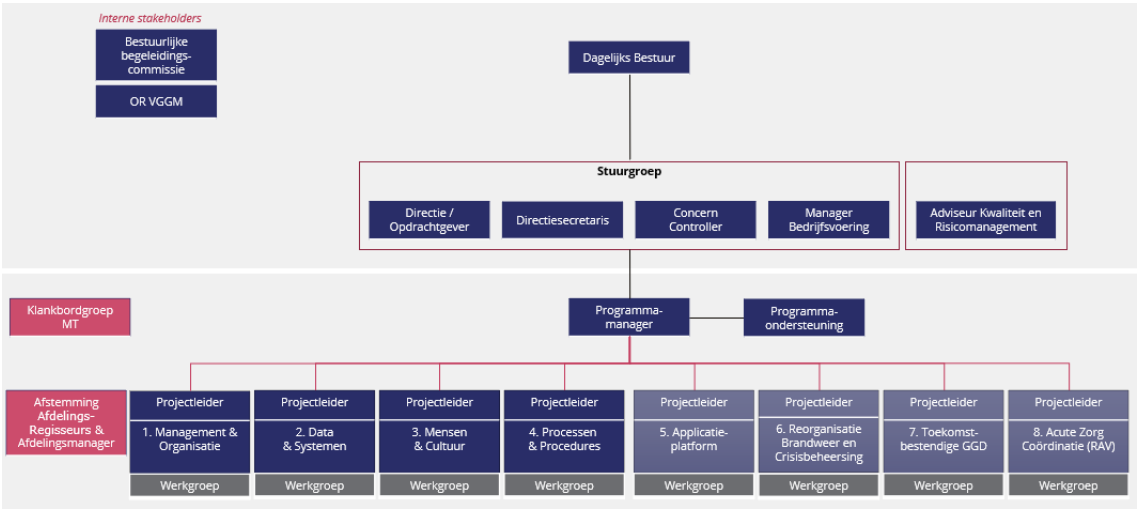
Elke afdeling wordt vertegenwoordigt door de afdelingsregisseur. Deze persoon is verantwoordelijk voor het betrekken van de juiste mensen binnen eigen afdeling en (in afstemming met afdelingsmanager) coördineren van taken voortkomende uit het programma. Projectleiders stemmen voortgang met de regisseur af, werkgroepen betrekken de regisseur in de dagelijkse uitvoering.

De programmamanager is verantwoordelijk voor de verbeterpunten die vallen onder ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’, maar niet voor de overige projecten zoals de Reorganisatie Brandweer en Crisisbeheersing en Toekomstbestendige GGD. De projectleiders van deze projecten dragen zelf verantwoordelijkheid over de producten die worden opgeleverd en de resultaten die worden behaald. Zij hebben echter wel periodieke besprekingen met de programmamanager over de samenhang van de projecten met het programma, en rapporteren aan de programmamanager over de voortgang. De programmamanager kan op deze manier de samenhang en afhankelijkheden bewaken tussen de overige projecten en het programma.

De stuurgroep van het programma bestaat uit de directeur Publieke Gezondheid, directeur Brandweer, directiesecretaris, concern controller en manager Bedrijfsvoering. De stuurgroep wordt geadviseerd door een kwaliteit- en risicomanager. Gedurende de uitvoering van het programma nemen de afdelingsmanagers een rol in als klankbord in het Klankbordgroep MT. Dit betekent dat relevante beleidsstukken alvorens ze in de stuurgroep behandeld worden door Klankboordgroep worden getoetst.

De stuurgroep legt verantwoording af aan het dagelijks bestuur VGGM.

Een nadere concretisering van de rollen binnen de governance van het programma is te vinden in paragraaf 3.3.



Figuur 3 – Visuele weergave governance programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’

3.2 Overlegstructuur

Stuurgroep	
Frequentie	Elke twee weken (per jan ’24 frequentie herbezinnen)
Voorzitter	Directeur Publieke Gezondheid
Deelnemers	• Directeur Brandweer • Directeur Publieke Gezondheid • Directiesecretaris • Concern Controller • Manager Bedrijfsvoering • Programmamanager • Adviseur kwaliteit en risicomanagement • Verandermanager (oproepbasis) • Communicatie (oproepbasis)

Klankbord MT VGGM	
Frequentie	Elke zes weken
Voorzitter	Programmamanager
Deelnemers	MT

Programmateam	
Frequentie	Tweewekelijks
Voorzitter	Programmamanager
Deelnemers	• Projectleiders thema • Projectleider applicatieplatform • Projectleider Reorganisatie Brandweer (wanneer relevant) • Projectleider Toekomstbestendige GGD (wanneer relevant) • Projectleider Acute Zorgcoördinatie (wanneer relevant) • Programmaondersteuning • Verandermanager • Communicatie

Werkgroepen (volgt)	
Frequentie	Afhankelijk van project, maar minimaal wekelijks (in de vorm van een weekstart)
Voorzitter	Projectleider
Deelnemers	Teamleden werkgroep

Afdelingsoverleg (per afdeling)	
Frequentie	Vierwekelijks
Voorzitter	Programmanager
Deelnemers	• Afdelingsregisseur • Afdelingsmanager

3.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Een overzicht met beschrijving van taken en verantwoordelijkheden van de rollen betrokken bij het programmaplan.

Stuurgroep
Eindverantwoordelijk voor de realisatie van het programma en voor de tijdige, juiste en volledige implementatie daarvan
Taken: ✧ Overziet de inhoud van het programma en neemt bindende besluiten ✧ Leidt de verandering in de gehele organisatie ✧ De Directie draagt zorg voor tijdige, volledige en juiste afstemming met het Bestuur, ondernemingsraad VGGM en andere stakeholders ✧ De Directie is eindverantwoordelijk voor het beschikbaar hebben en houden van voldoende tijd en capaciteit van medewerkers die aan het programma ter beschikking worden gesteld ✧ Bewaken of het eindresultaat bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen

Programmamanager
Eindverantwoordelijk voor het aansturen van het programma, de projectleiders en programma-ondersteuning
Taken: ✧ Bewaakt de kwaliteit en tijdigheid van de op te leveren producten en rapporteert de voortgang aan de stuurgroep ✧ Ziet toe op het proces om te komen tot resultaten en effecten (monitoring op voortgang) ✧ Verantwoordelijk voor de methodiek die wordt gehanteerd bij de realisatie van Samen Beter Bedrijfsvoeren, de templates die worden gehanteerd binnen het programma voor de te ontwikkelen producten (projectplannen, processchema’s enz.) ✧ Bewaken van de samenhang tussen de verschillende projecten en de op te leveren producten ✧ Stemt af met de stuurgroep, de klankbordgroep, afdelingsmanager en -regisseurs, projectleider en programma ondersteuning ✧ Zorgt voor juiste interventies t.a.v. communicatie, stakeholdermanagement en verandermanagement

Adviseur Kwaliteit- en risicomanagement
Advisering over de kwaliteit van de op te leveren producten

Taken:
- ✧ Bewaakt de kwaliteit en tijdigheid van op te leveren producten, echter zet geen acties uit
- ✧ Inventariseert mogelijke risico’s ten aanzien van de op te leveren producten
- ✧ Doet voorstellen voor het mitigeren van de geïnventariseerde risico’s
- ✧ Schuift op uitnodiging aan bij de begeleidingscommissie

Klankbordgroep MT, afdelingsmanager

Verantwoordelijk voor adaptie programma binnen eigen afdeling en toetsen beleid

Taken:
- ✧ Betrokken bij afstemming over de aanpak van het programma
- ✧ Ziet toe dat uitvoer programma binnen eigen afdeling goed verloopt, heft mogelijke blokkades op. Kan hierin afdelingsregisseur inzetten.
- ✧ Afstemming met afdelingsregisseur
- ✧ Toetst beleid vanuit programma
- ✧ Heeft voorbeeldrol in transformatie naar eigen afdeling
- ✧ Consulteren bij wijzigingen in het programma

Bestuurlijke begeleidingscommissie

Verantwoordelijk voor het begeleiden van verbetervoorstellen van de bedrijfsvoering van directie aan bestuur

Taken:
- ✧ Begeleiden van de directie ten aanzien van verbetervoorstellen aan het Dagelijks Bestuur
- ✧ Begeleiden van de directie bij de implementatie van verbetervoorstellen

Verandermanager (KPMG)

Verantwoordelijk voor het veranderkundige aspect binnen het programma Samen Beter Bedrijfsvoeren

Taken:
- ✧ Bewaakt de inrichting van een continu en duurzaam proces waarop de verandering in gang wordt gezet
- ✧ Uitwerken van de aanpak voor de implementatie van de producten
- ✧ Borgen van de verandering naar de gewenste cultuur binnen VGGM
- ✧ Borgen dat bij alle activiteiten die worden opgepakt continu de rollen, houding en gedrag van medewerkers (soft controls) ondersteunend werken aan de verandering die wordt ingezet op het gebied van processen, procedures, data en systemen (hard controls)
- ✧ Gezamenlijk met communicatie verantwoordelijk voor het communicatie- en veranderplan en het op de juiste wijze informeren van de organisatie over het programma

Communicatieadviseur

Verantwoordelijk voor de communicatie over het programma Samen Beter Bedrijfsvoeren richting medewerkers

Taken:
- ✧ Gezamenlijk met verandermanager verantwoordelijk voor het communicatie- en veranderplan en het op de juiste wijze informeren van de organisatie over het programma
- ✧ Borgen van een consistente, regelmatige en herkenbare communicatie richting de medewerkers

- ✧ Verantwoordelijk voor gerichte communicatie o.b.v. eigenschappen van de doelgroep

Programma Ondersteuning
Verantwoordelijk voor het ondersteunen van de programmamanager
✧ Ondersteunen van het programmateam bij praktische uitwerking voor op te leveren producten ✧ Opstellen en bewaken van de mijlpalenplanning ✧ Bewaken voortgang en uitnutting van het budget en de gealloceerde capaciteit

Projectleider
Verantwoordelijk voor het aansturen van het project binnen de thema’s en de aansturing van zijn of haar werkgroep
✧ Werkt projectplan van het betreffende thema verder uit ✧ Stelt vast welke specifieke personen/middelen op welk tijdstip nodig zijn om bepaalde taken binnen de planning uit te voeren ✧ Maakt capaciteitsbehoefte en -planning per afdeling concreet ✧ Stemt voortgang af met afdelingsregisseur ✧ Bewaakt de kwaliteit en tijdigheid van de op te leveren producten en rapporteert de voortgang aan de programmamanager ✧ Uitzetten van concrete acties aan de werkgroepen op basis van de op te leveren producten ✧ Verantwoordelijk voor de voortgang binnen het project en coördineert alle acties die onder het project vallen ✧ Stuurt op de daadwerkelijke implementatie van de acties. ✧ Verantwoordelijk voor het bewaken dat de juiste methodiek en templates worden gehanteerd voor de te ontwikkelen producten (communicatie, processchema’s enz.) ✧ Bewaken van de benodigde inzet en rapporteren over de bestede tijd ✧ Bewaken van de samenhang tussen de op te leveren producten

Werkgroep
Verantwoordelijk voor het uitwerken van de producten conform de kaders en faciliteert implementatie
Taken: ✧ Is verantwoordelijk voor het uitvoeren van acties/activiteiten uit het project en programma, i.s.m. collega’s uit de operatie, waarin afdelingsregisseur het eerste aanspreekpunt vormt. ✧ Zorgt voor de tijdige, volledige en juiste realisatie van acties/activiteiten en overziet de voortgang op deze actie(s)/activiteit(en) ✧ Bestaat uit een divers team met benodigde expertise en capaciteit om de realisatie van acties i.s.m. de operatie mogelijk te maken

Afdelingsregisseur
Verantwoordelijk voor het betrekken van de juiste mensen binnen eigen afdeling en (in afstemming met afdelingsmanager) coördineren van taken voortkomende uit het programma

Taken: ✧ Aanspreekpunt van afdeling voor projectleider, werkgroep en programmanager ✧ Zet acties vanuit projecten uit binnen afdeling en borgt opvolging ✧ Betrekt medewerkers binnen afdeling bij programma ✧ Werkt – wanneer relevant – producten uit ✧ Heeft veelvuldig afstemming met afdelingsmanager

Teammanager
Verantwoordelijk voor het implementeren van de relevante producten binnen het eigen team
Taken: ✧ Vertaalt toegewezen acties naar context eigen team ✧ Maakt tijd binnen het eigen team voor toegewezen veranderacties ✧ Heeft een voorbeeldrol naar het eigen team

3.4 Financiering

De bekostiging van het programma voor 2024 en 2025 valt binnen de verruiming het toegewezen budget. Dit omvat programmanagement, projectleiders van thema’s en projectleider applicatieplatform. Deze verandercapaciteit zal naar verwachting in 2026 afgebouwd worden. De structurele verruiming van de formatie wordt al in de begroting meegenomen.

4 Stakeholdermanagement en samenwerking

4.1 Belangrijke (interne- en externe) stakeholders

VGGM kent een aantal interne en externe stakeholders welke in meer of mindere mate worden geraakt door het programma. Belangrijke interne stakeholders zijn de bestuurlijke begeleidingscommissie, de OR VGGM, het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur.

Belangrijke externe stakeholders zijn de vijftien gemeenten in het werkgebied van VGGM en de softwareleveranciers die VGGM begeleiden bij onder andere de AFAS implementatie.

In het communicatie- en veranderplan wordt meer aandacht gegeven aan de wijze waarop we de doelgroepen betrekken bij het programma.

4.2 Prioritering en samenhang van projecten

Veel projecten binnen VGGM hangen samen met Bedrijfsvoering, of vragen daar om capaciteit. Hiermee is er verband met dit programma.

Door het programma wordt een aanpak ontwikkeld om de projecten te prioriteren. Het programma ondersteunt de afdelingsmanagers bij het vaststellen van de meest kritische projecten voor het primaire proces afgezet tegen de beschikbare capaciteit. Dit als opmaat naar het werken conform de Project Management Organisatie. Het proces van prioriteren zal op regelmatige basis plaatsvinden, zodat voorkomen wordt dat er naast het programma niet-kritische projecten gaan lopen die capaciteit vragen welke benodigd is voor uitvoering van het programma.

Onder andere de implementatie van het applicatieplatform AFAS vindt plaats gedurende het programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’. Het project voor de implementatie van AFAS werkt als een draaggolf voor een aantal procesverbeteringen. Dit betekent concreet dat de inrichting van AFAS effect zal hebben op de processen en werkwijzen. Tegelijkertijd zullen de gewenste werkwijzen (SOLL) ook impact hebben op de inrichting van AFAS. Afstemming tussen het programma (met name thema processen en procedures) en de implementatie van AFAS is dan ook cruciaal.

4.3 Verhouding programma t.o.v. de organisatie en externe stakeholders

Met de komst van het programma ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’ start VGGM met een 'verbouwing’ van haar organisatie, terwijl de ‘winkel wel open moet blijven’. VGGM heeft dan twee belangrijke taken:

1 Running the business

   Het leveren van producten en diensten om te borgen dat alle burgers in de regio Gelderland-Midden veilig en gezond kunnen leven;

2 Changing the business

   Het verbeteren van de kwaliteit van bedrijfsvoeren, zodat het primaire proces optimaal wordt ondersteund voor de uitvoering van de werkzaamheden.

Deze twee sporen zullen maximale aandacht en inzet vragen van VGGM, waarbij het belangrijk is om keuzes en investeringen transparant af te wegen tegen het maatschappelijk draagvlak voor de taak en het serviceniveau van VGGM.

5 Communicatie en verandermanagement

Communicatie- en verandermanagement hangen sterk samen met elkaar. De praktische uitwerking hiervan volgt in een communicatie- en veranderplan. Hieronder de globale uitgangspunten van eerst communicatie en vervolgens verandermanagement.

5.1 Communicatie

Vanuit het programma wordt gecommuniceerd over twee assen:

1. Voortgangsrapportages richting het dagelijks bestuur
2. (Verander)communicatie richting medewerkers en leidinggevenden

Het dagelijks bestuur wordt per kwartaal op de hoogte gehouden middels een voortgangsrapportage met toelichting op voortgang en behaalde resultaten omtrent de belangrijkste mijlpalen. Hierin wordt tevens verantwoording gegeven over kosten en benutting budget.

Communicatie met medewerkers gebeurt op basis van de volgende principes:

Duidelijke en eenduidige communicatie van het verhaal van ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’
Het verbindende verhaal doet ertoe. Zonder duidelijkheid over het waarom en waartoe van de gevraagde verandering is intrinsieke motivatie moeilijk aan te boren. Daarom is het ontwikkelen van een veranderverhaal en het consistent uitdragen daarvan belangrijk.

Doelgroepgerichte communicatie
De mate van impact van de verandering en eigenschappen van de doelgroep zijn bepalend in inhoud en vorm.

Regelmaat en voortdurend
We zorgen dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn door een stabiel ritme vast te houden.

Doseer en bundel
Bundel, waar mogelijk en logisch, communicatie vanuit het programma en de projecten: zo wordt de doelgroep niet overspoeld.

Herkenbare communicatie
Alle communicatie-uitingen (zowel vanuit het programma als de projecten) moet herkenbaar zijn door zowel in vorm als inhoud op elkaar aan te sluiten.

Concrete uitwerking van de communicatieaanpak (middelen, planning, doelgroepen, etc.) volgt in het communicatie- en veranderplan.

5.2 Verandermanagement

We hanteren de volgende principes voor verandermanagement binnen VGGM:

Vroege betrokkenheid
Het is van belang om in kaart te brengen hoe medewerkers tegenover de verandering staan en om hen vroeg uit te nodigen om aan het veranderproces bij te dragen.

Verandermanagement is een competentie
Verandermanagement is een competentie die ontwikkeld kan worden en waar in

geïnvesteerd moet worden. Dit betekent dat betrokken managers, projectleiders opgeleid worden.

Management betrokkenheid
Het zijn van een sponsor is niet langer genoeg, het leiderschap is actief betrokken in de verandering en draagt dit uit.

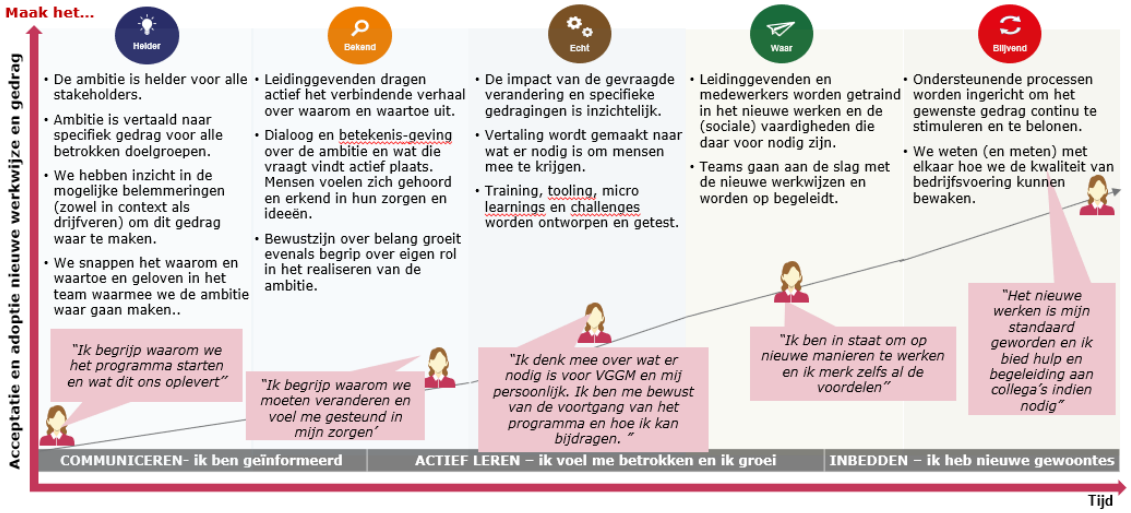
We sturen aan op een systematische aanpak
We zien het bos, niet alleen de bomen. Ofwel: we kijken niet alleen naar de afdeling Bedrijfsvoering, maar naar bedrijfsvoeren binnen VGGM.

We meten verandering
Met het meten van de effecten van interventies kijken we verder dan het project, naar duurzame verandering op de lange termijn.

Een uniforme aanpak werkt niet
Elk type verandering vereist maatwerk en een ‘op-maat-gemaakte’ aanpak, wat betekent dat de aanpak altijd wordt afgestemd op situatie en context. Dit betekent dat de aanpak en uitwerking per onderdeel van VGGM kan verschillen.

De koers kan wijzigen
Een succesvolle veranderaanpak blijft gedurende de weg flexibel.

In de veranderaanpak volgen we de fasen van het gedragsveranderingsmodel. Onderstaande figuur illustreert hoe medewerkers via een fasering worden betrokken en begeleid in de verandering. Samen komen we tot gewenste gedragingen. Wat ervaren en voelen medewerkers als ze betrokken worden bij ‘Samen Beter Bedrijfsvoeren’? Hoe doorleven ze het? Er wordt bewustzijn bij medewerkers gecreëerd zodat zij zich écht bewust zijn van de verandering en ze worden in staat gesteld hier aan mee te doen.



Figuur 4 – Het model van gedragsverandering en effecten binnen VGGM

In de aanpak geven we aandacht aan verschillende doelgroepen:

- MT VGGM
- Teamleiders VGGM
- Medewerkers
- Bestuur en gemeenteraden

Als eerste zullen we, samen met projectleiders, het MT actief betrekken bij het verder vormgeven van inhoudelijke onderdelen van het programma (bijv. Leidende principes).

Daarna zullen we ons richten op teamleiders binnen VGGM en medewerkers van Bedrijfsvoering. Alle medewerkers van VGGM zullen op gerichte wijze benaderd worden.

Het creëren van draagvlak voor dit programma is belangrijk om de beweging binnen VGGM op gang te brengen. Dit start met een inspirerend verhaal dat eenduidig uitgedragen wordt door MT en teamleiders en dat zij vertalen naar de eigen context. Daarin moet helder gecommuniceerd worden wat de verandering voor medewerkers concreet betekent en hoe zij hierin ondersteunt worden. Op die manier raakt het programma breed binnen VGGM bekend, ondersteund door communicatie via bekende kanalen binnen VGGM.

We zullen concreet in kaart brengen wat de impact van de verandering is voor diverse doelgroepen en wat dit betekent qua ondersteuning vanuit dit programma en bijbehorende werkgroepen. Bepaalde groepen medewerkers zullen getraind moeten worden, zodat zij bijvoorbeeld vaardig worden in het gebruik van systemen en processen. Voor andere medewerkers zal gelden dat het voldoende is om het bestaan van dit programma te kennen. Een precieze uitwerking per doelgroep volgt in de op te stellen communicatie- en veranderaanpak.

6 Bijlagen

In de bijlagen zijn alle verbeterpunten inclusief concrete verbeteracties en afhankelijkheden met andere verbeterpunten uitgewerkt per thema.

6.1 Verbeterpunten Management & Organisatie

6.1.1.1 Visie dienstverlening en takenpakket

Herbeoordeling of de huidige visie van VGGM – in het licht van de ontwikkelingen (meer taken vanuit gemeenten, maatwerk, het Rijk), langdurige crisissen en de verschillende financieringsstromen – nog passend is en voldoende kaderstellend is voor de taken en verantwoordelijkheden die aan VGGM worden toegewezen.

Acties

# 1.1	*Verbeteractie*
1.1.1	Verzamelen en samenvatten huidige visie documenten betreffende dienstverlening VGGM
1.1.2	In kaart brengen ontwikkelingen vanuit gemeenten, maatwerk en het Rijk.
1.1.3	Uitwerken welke taken en verantwoordelijkheden aan VGGM zijn toegewezen o.b.v. ontwikkelingen, langdurige crisissen en verschillende financieringsstromen.
1.1.4	GAP-analyse huidige visie en huidige taken en verantwoordelijkheden.
1.1.5	Beoordelen of de huidige visie nog passend en voldoende kaderstellend is o.b.v. de GAP analyse.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*

6.1.1.2 Vaststellen governancestructuur en governancecode

Bepaal welke governancecodes van toepassing zijn op de gehele uitvoeringsorganisatie en stel vast wat de impact van deze governancecodes is op de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals deze zijn vastgelegd in de gemeenschappelijke en specifieke regelingen (governancestructuur).

Acties

# 1.2	*Verbeteractie*
1.2.1	Bepalen welke governance codes van toepassing zijn op de gehele uitvoeringsorganisatie.
1.2.2	Vaststellen welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de governancestructuur.
1.2.3	Vaststellen wat de impact van governance codes is op de vastgestelde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de governancestructuur.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*

6.1.1.3 Opstellen dienstverleningsmodel

Gezien de behoefte aan maatwerk en de verschillende financieringsstromen adviseren wij om te onderzoeken welk dienstverleningsmodel en welke financiering passend is bij VGGM, zodanig dat de gelden die VGGM ontvangt voor specifieke taken kostendekkend zijn.

Acties

# 1.3	*Verbeteractie*
1.3.1	Maken overzicht huidige financieringsstromen en bijhorende verplichtingen en taken.
1.3.2	Maken overzicht niet financieel gedekte taken.
1.3.3	Onderzoeken welk(e) dienstverleningsmodel(len) passen bij visie en taak VGGM, inclusief financieringsscenario’s.
1.3.4	Kiezen dienstverleningsmodel en verder uitwerken passende financiering.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.2.3	De governance codes kunnen impact hebben op gewenst dienstverleningsmodel.

6.1.1.4 Opstellen interne visie op VGGM en bedrijfsvoeren

Advies is om gezamenlijk met het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en het management de interne visie op VGGM en de visie op bedrijfsvoeren (inrichting, managementstijl en sturing) te herijken, rekening houdend met de governancecodes, en middels het uitzetten van duidelijke kaders.

Acties

# 1.4	*Verbeteractie*
1.4.1	Werksessie leidende principes en uitgangspunten betreffende inrichting en aansturing.
1.4.2	Opstellen notitie leidende principes en uitgangspunten visie VGGM en bedrijfsvoeren.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.1.1	Als de visie op dienstverlening en daarmee het takenpakket wijzigt dan kan dat impact hebben op bedrijfsvoeren.
1.2.2	Governance codes kunnen impact hebben op bedrijfsvoeren.

6.1.1.5 *Opstellen inrichtingsplan en vaststellen budget (transitie/structureel)*

Vertaal de interne visie op VGGM en bedrijfsvoeren naar een concreet inrichtingsplan met een passend budget c.q. financiële kaders. Daarnaast adviseren wij om een eenmalig budget beschikbaar te stellen om de transitie naar het gewenste kwaliteitsniveau te realiseren.

Acties

# 1.5	*Verbeteractie*
1.5.1	Vertalen visie naar concept inrichting bedrijfsvoeren.
1.5.2	Uitwerken financiële kaders / budget concept inrichting.
1.5.3	Toetsen concept inrichting bij relevante stakeholders (o.a. OR?).
1.5.4	Keuze tot inrichtingsconcept en financiering.
1.5.5	Impactanalyse gekozen concept.
1.5.6	Opstellen inrichtings- en transitieplan, inclusief trainingen en benodigd budget.
1.5.7	Uitvoer plan.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.4.2	Visie op VGGM en bedrijfsvoeren geeft richting aan inrichtingsplan.
3.1	Transitieplan linken met gewenste houding en gedrag.

6.1.1.6 *Vaststellen taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en overlegstructuren*

Herijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in lijn met de visie op bedrijfsvoeren. Zet een overlegstructuur op passend bij de visie op bedrijfsvoeren, waarbij voor elk overleg op alle niveaus (van Algemeen Bestuur tot teamoverleg) de doelstelling en de bevoegdheden (besluitvorming) wordt vastgelegd.

Acties

# 1.6	*Verbeteractie*
1.6.1	Herijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in lijn met de visie op de bedrijfsvoeren. Pas eventuele beschrijvingen aan of stel ze op.
1.6.2	Zet een overlegstructuur op passend bij de visie op de bedrijfsvoeren, waarbij voor elk overleg op alle niveaus (van Algemeen Bestuur tot teamoverleg) de doelstelling en de bevoegdheden (besluitvorming) wordt vastgelegd.
1.6.3	Communiceer over aanpassingen in verantwoordelijkheden en nieuwe overlegstructuur met alle betrokkenen.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
4.1	Beschrijving van belangrijkste processen en procedures geeft inzicht in bestaande taken en verantwoordelijkheden.

6.1.1.7 Vaststellen benodigde capaciteit (formatie)

Maak een inschatting van de benodigde capaciteit op basis van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verbijzonder de benodigde capaciteit naar functionarissen (rekening houdend met functiescheiding) en in aantallen (rekening houden met de omvang van het takenpakket).

Acties

# 1.7	*Verbeteractie*
1.7.1	Maak een inschatting van de benodigde capaciteit binnen afdelingen Bedrijfsvoering en Strategie & Control op basis van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
1.7.2	Vertaal de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar functies en koppel de benodigde capaciteit hiernaar.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.6.1	Overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nodig voor inschatting capaciteit.

6.1.1.8 Vastleggen van de interne dienstverlening in SLA’s

Gezien de diversiteit van bedrijfsprocessen bij de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis adviseren wij om, op basis van de visie op bedrijfsvoeren en de specifieke wensen van de afdelingen, de centrale dienstverlening aan hen nader uit te werken en vast te leggen in service level agreements (SLA’s). Wij adviseren om op basis van deze SLA’s de gevraagde dienstverlening intern door te belasten, met het principe van een gedwongen ‘winkelnering’ voor die diensten die binnen de kaders vallen, zodat de directie en het bestuur op VGGM-niveau op een eenduidige kwaliteit kan sturen.

Acties

# 1.8	*Verbeteractie*
1.8.1	Huidige dienstverlening van de afdelingen Bedrijfsvoering en Strategie & Control naar de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis in kaart brengen.
1.8.2	Wensen van de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis t.a.v. dienstverlening in kaart brengen.
1.8.3	Toetsen wensen op haalbaarheid en uitwerken SLA, inclusief doorbelasting.
1.8.4	Vaststellen SLA en doorbelasting.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.4.2	Visie op VGGM en bedrijfsvoeren geeft richting.
1.5.4-6	Het inrichtingsconcept, financiering en inrichtingsplan bepaalt de interne dienstverlening.
4.1	Beschrijving van belangrijkste processen en procedures geeft inzicht in bestaande interne dienstverlening.
2.2.1	In samenhang met SLA IT.

6.1.1.9 Inrichten van de projectmanagementorganisatie (PMO – team implementatie)

Wij adviseren een projectmanagementorganisatie (PMO) op te zetten die verantwoordelijk wordt voor het prioriteren van projecten, in lijn met de visie op bedrijfsvoeren, met allocatie van de benodigde capaciteit en een periodieke rapportage over lopende projecten.

Acties

# 1.9	*Verbeteractie*
1.9.1	Vaststellen kader project management organisatie.
1.9.2	Samenstellen PMO-team en governance.
1.9.3	Opleiden projectleiders en opstellen templates / instructies.
1.9.4	Inventariseren lopende projecten.
1.9.5	Prioriteringsproces en wegingskader, -governance opstellen en vaststellen.
1.9.6	Uitvoer prioriteringsproces.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
-	Start projectleiders en werkgroepen

6.1.1.10 Inrichten Compliance-, Risicomanagement- en Internal Audit-functie

Wij adviseren om het beleid ten aanzien van de Compliance-, Risicomanagement- en Internal Audit-functie op te stellen en de Compliance-, Risicomanagement- en Internal Audit-functie formeel te beleggen in de organisatie met rapportagelijnen naar de directie en bestuur.

De Internal Audit-functie is een functie die vaststelt of wordt gewerkt conform de processen, procedures en beheersmaatregelen. Gezien de huidige kwaliteit van bedrijfsvoeren adviseren wij om de Internal Audit-functie in te richten zodra men werkt conform de vastgelegde processen, procesbeschrijvingen en beheersmaatregelen.

Acties

# 1.10	*Verbeteractie*

1.10.1	Opstellen beleid omtrent Compliance-, Risicomanagement- en Internal Audit-functie.
1.10.2	Beleggen van uitvoer beleid en start van uitvoer in huidige organisatie.
1.10.3	Verkenning inrichting Internal Audit-functie en eventueel proces richting OR.
1.10.4	Inrichten en werven Internal Audit-functie.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
4.1	Vaststellen of wordt gewerkt conform de processen, procedures en beheersmaatregelen kan niet zonder vastgelegde processen, procedures en beheersmaatregelen.
4.4	Het inrichten van de Internal Audit-functie gaat samen met het proces voor compliance en risicomanagement.
1.5.6/1.5.6.	De uitvoer van het inrichtings- en transitieplan is nodig om processen rondom bedrijfsvoeren te kunnen auditen.

6.1.1.11 Vertalen governancecodes naar informatiebehoefte bestuur en management

Vertaal de governancecodes naar de vereisten ten aanzien van het beleid en de uitvoeringsorganisatie, zodat het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur voldoende zicht krijgt op de wijze en de mate waarin wordt voldaan aan deze vereisten, bijvoorbeeld met betrekking tot ‘in control’ en ‘cultuur’.

Acties

# 1.11	*Verbeteractie*
1.11.1	Vertaal de governancecodes naar de vereisten ten aanzien van het beleid en de uitvoeringsorganisatie.
1.11.2	Inrichting rapportagemiddel, zodat Algemeen Bestuur en Dagelijks bestuur voldoende zicht krijgt.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.2.2-1.2.3	Nodig om beeld te krijgen van inhoud codes en impact op vastgestelde taken, verantwoordelijkheden bevoegdheden.
1.6.1	Herijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in lijn met de visie op bedrijfsvoeren. Pas eventuele beschrijvingen aan of stel ze op.
4.4	Een controleplan is een middel om informatie omtrent het ‘in control’ zijn op processen en procedures over te brengen aan bestuur en management.

6.2 Verbeterpunten Data & Systemen

6.2.1.1 Opstellen visie dienstverlening en kaders gehele IT

Stel een visie op voor de dienstverlening van de gehele IT, zijnde inrichting van de infrastructuur, applicaties, (meta)data, informatievoorziening en informatiebeveiliging als afgeleide van de organisatiedoelstellingen.

Vertaal deze visie op de dienstverlening naar een passende inrichting en aansturing van de IT-organisatie, waarbij een balans wordt gevonden tussen enerzijds centrale aansturing en verminderen van afhankelijkheden van enkele medewerkers en anderzijds de behoefte van de wensen van de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis t.a.v. dienstverlening in kaart brengen voor bedrijfsspecifieke applicaties.

Vertaal deze visie naar de benodigde capaciteit voor de IT-organisatie, benodigd budget en naar concrete kaders voor de afdelingen.

Acties

# 2.1	*Verbeteractie*
2.1.1	Opstellen visie dienstverlening IT, samen met relevante stakeholders.
2.1.2	Vertaling van visie dienstverlening IT naar passende inrichting en aansturing.
2.1.3	Vertaal deze visie naar de benodigde capaciteit voor de IT-organisatie, benodigd budget en naar concrete kaders voor de afdelingen Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.4.2	Notitie leidende principes en uitgangspunten visie VGGM en bedrijfsvoeren geven richting aan visie dienstverlening IT.
1.5.4	Hangt samen met gekozen inrichtingsconcept
1.7.1-1.7.2	Gaan samen op in het bepalen van capaciteit.

6.2.1.2 Herijken van Service Level Agreement IT

Stel op basis van de visie en kaders met de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis een nieuwe SLA op. Neem in deze SLA de afspraken en de daaraan gekoppelde kosten op over robuustheid en de schaalbaarheid van de dienstverlening van de afdelingen Bedrijfsvoering en Strategie & Control.

Acties

# 2.2	*Verbeteractie*
2.2.1	Opstellen SLA IT met de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis, inclusief bekostiging en schaalbaarheid.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
2.1.1	Visie IT dienstverlening richtinggevend voor SLA IT.
1.8.2-1.8.4	Wensen van de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis t.a.v. dienstverlening in kaart brengen en deze acties gaan samen.

6.2.1.3 Inrichten van General IT Controls (GITC’s)

Breng aan de hand van de visie, kaders en de SLA in kaart welke delen van de IT bedrijfskritisch zijn en aan welke vereisten de GITC’s moeten voldoen om de kwaliteit te borgen.

Acties

# 2.3	*Verbeteractie*
2.3.1	Breng in kaart welke delen van IT bedrijfskritisch zijn.
2.3.2	Beschrijf aan welke vereisten de GITC moeten voldoen om de kwaliteit te waarborgen.
2.3.3	Bepaal impact vereisten GITC en stel eventuele concrete verbeteracties op.
2.3.4	Bepaal beheersmaatregelen GITC’s.en implementeer deze.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
2.2.1	SLA IT richtinggevend.

6.2.1.4 Verbeteren van de kwaliteit van (meta)data

Maak binnen de financiële functie een functionaris verantwoordelijk voor de kwaliteit van de (meta)data en richt een controle-instrument in om de kwaliteit te monitoren.

Acties

# 2.4	*Verbeteractie*
2.4.1	Maak binnen de financiële functie een functionaris verantwoordelijk voor de kwaliteit van de (meta)data.
2.4.2	Bepaal definitie kwaliteit van de (meta)data.
2.4.2.1	*Beschrijf de huidige definities met bijbehorende applicaties*
2.4.2.2	*Uitvoeren FIT-GAP analyse huidige definities versus het nieuwe applicatielandschap*
2.4.2.3	*Stel beleid op om te komen tot eenduidige definities conform nieuw applicatielandschap*
2.4.2.4	*Implementeer nieuwe definities in huidige stuurinformatie.*
2.4.3	Richt een controle-instrument in om de kwaliteit te monitoren.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
2.3.2	GITC’s geven beeld van kwaliteit.

6.3 Verbeterpunten Mensen & Cultuur

6.3.1.1 Onderzoeken huidig gedrag, vastleggen en stimuleren van gewenste houding en gedrag

Bepaal de gewenste houding en het gewenste gedrag voor VGGM als geheel, leg deze vast en communiceer deze duidelijk naar de afdelingen Bedrijfsvoering, Strategie & Control, Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis, zodat de medewerkers hier kennis mee kunnen maken.

Betrek de medewerkers bij het bepalen van de gewenste houding en het gewenste gedrag en maak de deze onderdeel van de besluitvorming en onderdeel van alle uitingen van de interne communicatie

Acties

# 3.1	*Verbeteractie*
3.1.1	Nulmeting huidig gedrag door analyse gedane interviews en observaties.
3.1.2	Workshop(s) gewenst gedrag in kaart brengen met teams en managers.
3.1.3	Ontwikkel Manifest ‘gewenst gedrag’ VGGM (bijv. Zo werken wij bij VGGM).
3.1.4	Meting huidig gedrag.
3.1.5	Gap-analyse huidig en gewenst gedrag per team.
3.1.6	Ontwikkelen actieplan om gewenst gedrag te stimuleren.
3.1.7	Workshop voor managers om gedragsverandering te stimuleren in teams.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.4.2	Notitie leidende principes en uitgangspunten visie VGGM en bedrijfsvoeren geeft richting aan gedrag.

6.3.1.2 Organiseren van dilemma-sessies

Organiseer dilemma-sessies om met medewerkers te bespreken op welke wijze moet worden gehandeld bij dilemma’s die voortkomen uit de uitvoering van het gewenste gedrag. Maak het krachtig door daarbij gebruik te maken van actuele thema’s en concrete voorbeelden.

Acties

# 3.2	*Verbeteractie*
3.2.1	Organiseren van dilemma-sessies met medewerkers.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.5.6	Het inrichtings- en transitieplan kan een bron zijn voor diverse dilemma’s vanuit de praktijk.
3.1.3	Het gewenste gedrag kan leiden tot dilemma’s in de praktijk.

6.3.1.3 Activeren van managers in leiden van verandering

Activeer en ontwikkel managers in het leiden van de verandering in houding en gedrag door ze bewust te maken van hun rol hierin. Vergroot het bewustzijn door de veranderkracht en het ontwikkelpotentieel van hen in kaart te brengen.

Acties

# 3.3	*Verbeteractie*
3.3.1	Kick-off met managers om ze bewust te maken van hun rol in de verandering.
3.3.2	Workshop met managers om veranderkracht en ontwikkelpotentieel in kaart te brengen.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
3.1.6	Actieplan om gewenst gedrag te stimuleren kan benodigd zijn bij het activeren van managers in het leiden van verandering.

6.4 Verbeterpunten Processen & Procedures

6.4.1.1 Beschrijven van de belangrijkste processen en procedures (IST)

Beschrijf de belangrijkste processen en procedures van de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis afzonderlijk en van overkoepelende activiteiten, rekening houdend met de vereisten van de taken van VGGM, waaronder het langdurig opschalen in crisissituaties en het aantoonbaar ‘in control’ zijn. Zorg voor één omgeving waar deze processen en procedures worden opgeslagen en worden gebruikt voor trainingsdoeleinden, risicobeheersing en voor het bepalen van de impact bij wijzigingen.

Verbeterpunt 4.1 heeft betrekking op het beschrijven van processen in de huidige situatie (IST).

Acties

# 4.1	*Verbeteractie*

4.1.1	Vaststellen beleid en de aanpak voor het vastleggen, opleiden en implementeren van processen en procedures
4.1.2	Bepalen applicatie/software voor opslaan processen en procedures.
4.1.3	Bepalen belangrijkste processen en procedures van de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis.
4.1.4	Beschrijven belangrijkste processen en procedures van de Brandweer, Crisisbeheersing, GGD, Ambulancezorg en Veilig Thuis.
4.1.5	Beschrijven processen en procedures van overkoepelende activiteiten
4.1.5.1	*Personeel: gericht op de manier waarop VGGM haar medewerkers inzet, stimuleert en ontwikkelt om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren.*
4.1.5.2	*Financiën: gericht op het beheersen van de financiële middelenstroom van, naar en binnen VGGM.*
4.1.5.3	*Inkoop: gericht op de strategische, tactische en operationele sturing en beleid/uitvoering met betrekking tot de inkoop van producten en diensten*
4.1.5.4	*ICT: gericht op de strategische, tactische en operationele sturing en beleid/uitvoering met betrekking tot ICT.*
4.1.5.5	*Informatie: gericht op de strategische, tactische en operationele sturing en beleid/uitvoering met betrekking tot informatievoorziening*
4.1.5.6	*Communicatie: gericht op het overbrengen van gegevens, informatie en kennis, ten behoeve van de ondersteuning van beslissingen (zowel interne als externe communicatie)*
4.1.5.7	*Huisvesting en facilitair: gericht op de interne verlening van vastgoeddiensten, parkeerdiensten en nutsdiensten (gas, water en licht) en de planning daarvan en het onderhoud daarop en gericht op de interne verlening van diensten en ter beschikking stelling van faciliteiten, de planning en het onderhoud ervan, nodig voor de ondersteuning van de interne operaties (schoonmaak, kantine, etc.)*

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*

6.4.1.2 Beschrijven van de belangrijkste processen en procedures (SOLL = applicatielandschap)

Onder verbeterpunt 4.2 worden de beschreven processen en procedures verder gespecificeerd in lijn met de inrichting van het applicatielandschap (draaggolf). Deze acties moeten in lijn zijn met de implementatie van AFAS.

Acties

# 4.2	*Verbeteractie*
4.2.1	Vaststellen beleid inrichting applicatielandschap
4.2.2	Uitvoeren FIT-GAP analyse huidige processen en procedures versus inrichting applicatielandschap

4.2.3	Beschrijven, opleiden en implementeren processen en procedures primair proces in lijn met inrichting applicatielandschap.
4.2.3.1	*Vastleggen, opleiden en implementeren processen en procedures Personeel in lijn met inrichting applicatielandschap*
4.2.3.2	*Vastleggen, opleiden en implementeren processen en procedures Inkoop in lijn met inrichting applicatielandschap*
4.2.3.3	*Vastleggen, opleiden en implementeren processen en procedures Financiën in lijn met inrichting applicatielandschap*
4.2.3.4	*Vastleggen, opleiden en implementeren processen en procedures ICT in lijn met inrichting applicatielandschap*
4.2.3.5	*Vastleggen, opleiden en implementeren processen en procedures Informatie in lijn met inrichting applicatielandschap*
4.2.3.6	*Afhankelijk van de impact vastleggen van processen en procedures Communicatie*
4.2.3.7	*Vastleggen, opleiden en implementeren processen en procedures Huisvesting en facilitair in lijn met inrichting applicatielandschap*

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*

6.4.1.3 Proceseigenaar verantwoordelijk maken voor kwaliteit en efficiëntie van processen

Benoem voor elk proces een proceseigenaar, ook voor overstijgende processen die binnen meerdere afdelingen worden uitgevoerd, zoals het inkoopproces. Maak de proceseigenaar verantwoordelijk voor de kwaliteit en efficiëntie van de processen en het prioriteren van wijzigingen in de processen.

Acties

# 4.3	*Verbeteractie*
4.3.1	Benoemen proceseigenaar per proces.
4.3.2	Monitoren kwaliteit en efficiency processen.
4.3.3	Processen wijzigen bij verandering in business en n.a.v. monitoring kwaliteit en efficiency.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
4.1	Om processen na te leven en eventueel wijzigingen door te voeren is een proceseigenaar benodigd.

6.4.1.4 *Een proces inrichten voor Compliance en Risicomanagement*

Richt een proces in voor compliance, risico-identificatie, prioritering en risicobeheersing. Stel een controleplan op voor het vaststellen van de kwaliteit van de beheersing en rapportage.

Acties

# 4.4	*Verbeteractie*
4.4.1	Bepalen en inrichten proces voor compliance, risico-identificatie, prioritering en risicobeheersing.
4.4.2	Benoemen proceseigenaar proces compliance, risico-identificatie, prioritering en risicobeheersing.
4.4.3	Opstellen format controleplan.
4.4.4	Opstellen controleplan voor het vaststellen van de kwaliteit van de beheersing en rapportage.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.10	Een proces volgt uit beleidsmatige keuzes derhalve dient eerst beleid te worden gemaakt.

6.4.1.5 *Een procuratieregeling opstellen*

Stel een procuratieregeling op, waarin naast de volmachten eveneens de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en het informeren van de betrokkenen in de processen zijn opgenomen (RACI’s). Voer tevens een contractregister in.

Acties

# 4.5	*Verbeteractie*
4.5.1	Beleid maken op procuratie incl. taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden.
4.5.2	Opstellen procuratieregeling op basis van beleid.
4.5.3	Opstellen en invoeren contractregister.

Afhankelijkheden

Verbeteractie	*Verklaring*
1.2	Governancestructuur en governancecodes kunnen invloed hebben op de procuratieregeling.