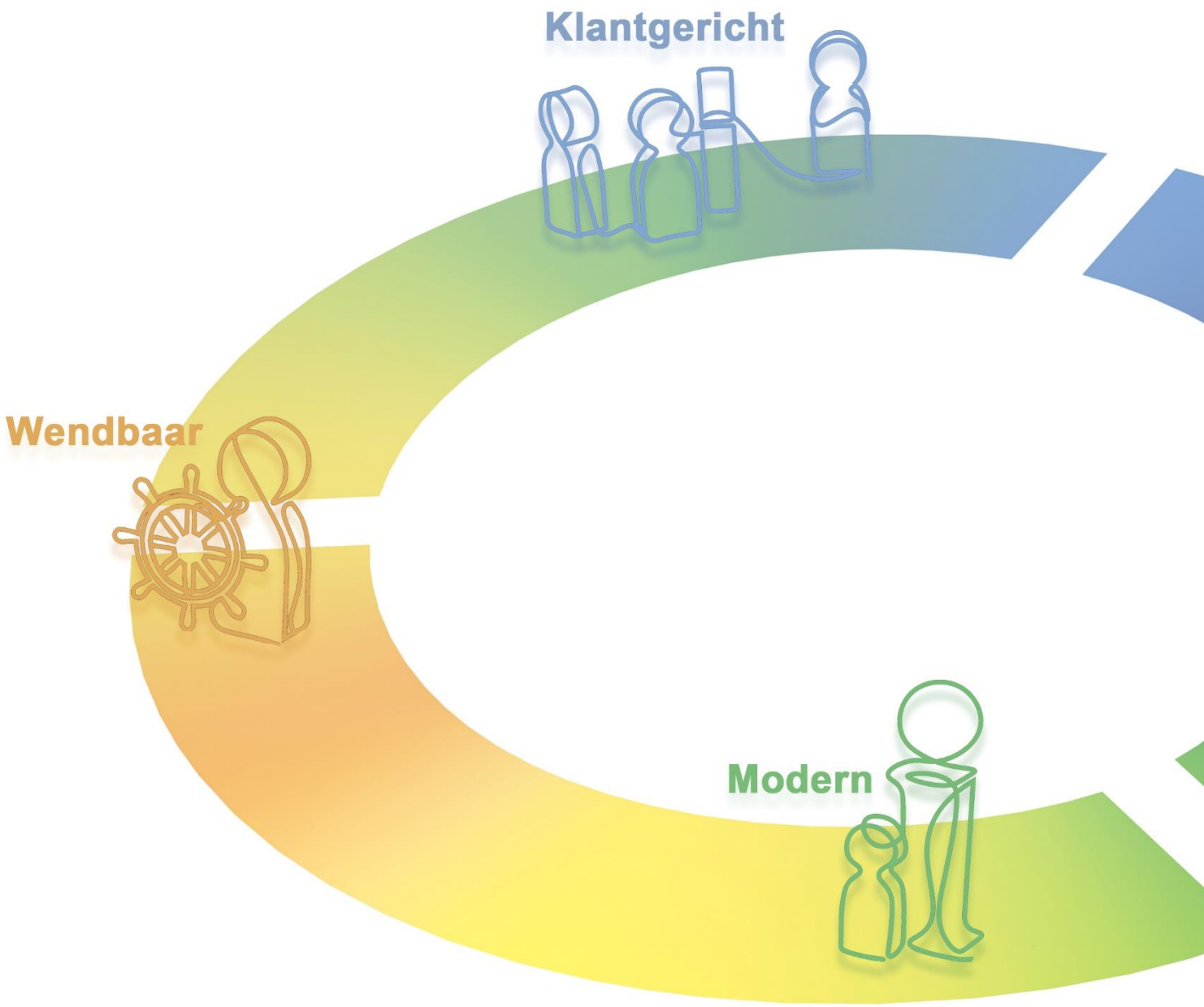
AB 21 09a

Businesscase 2 RDOG2024



RDOG GGD GHOR RAV Hollands Midden

Programma RDOG2024

Digitalisering werkprocessen

Organisatieontwikkeling

Strategisch vermogen

Maart 2021

RDOG GGD GHOR RAV Hollands Midden

Actief & Dichtbij

Inhoud

1. Voorwoord 4

2. Inleiding 4

Grote ambities, kwetsbare organisatie 4
Programmatische ontwikkeling richting een toekomstbestendige organisatie 5
Een investering die rendeert 5
Leeswijzer 5

3. Doelstellingen 7

Betrouwbare bedrijfsvoering 7
Strategisch en wendbaar 7
Datagedreven werken 7

4. Resultaten en maatschappelijke baten 8

Wat hebben we al bereikt? 8
Wat gaan we nog bereiken? 9

5. Kosten en financiële baten 10

Totaaloverzicht van de kosten en baten 10
Kosten 10
Baten 12

6. Risico’s en mitigerende maatregelen 14

Bijlage I – Kosten per project 15

Bijlage II – Financiële baten 17

Bijlage III – Programma planning 18

1. Voorwoord

Met het programma RDOG 2024 werken wij aan het verbeteren van onze organisatie: wendbaarder, moderner en klantgerichter. Om dit te bereiken leveren medewerkers uit de gehele RDOG een bijdrage aan een groot aantal projecten. Het is indrukwekkend om te zien hoe gemotiveerd en betrokken zij de opgaven hebben opgepakt, die wij ons gesteld hebben.

Juist in deze tijd van COVID-19 zou het een voor de hand liggende gedachte geweest zijn dat het werken aan de nieuwe organisatie naar de achtergrond zou wegschuiven. Maar het tegendeel is waar. Wij hebben juist door de crisis ervaren hoe belangrijk het is om wendbaar te zijn, in te kunnen spelen op veranderende behoeften van de maatschappij en om strategische keuzes om te zetten in goed werkende processen.

We willen onze dank uitspreken in het vertrouwen die de deelnemende gemeenten ons hebben gegeven om te starten met het programma RDOG2024. Wij geloven in deze aanpak: dat we door het optimaliseren van de interne bedrijfsvoering, de digitale werkprocessen en door het versterken van de organisatie, meetbare resultaten zullen behalen. Hoe we dit doen leest u in deze tweede businesscase. En hoewel het geen doel op zich was, leveren de inspanningen die we de komende jaren uitvoeren naast merkbare baten voor inwoners, gemeenten en medewerkers naar alle waarschijnlijkheid ook kostenvoordelen op. We verstevigen op deze manier de financiële basis van de RDOG, zodat we naar verwachting de komende jaren een steeds stabielere begroting kunnen presenteren.

Eén uitdaging willen we de komende tijd samen met de gemeenten verder oppakken: de inhoudelijke discussie over de rol van de publieke gezondheid in de maatschappij. Want als een ding duidelijk is geworden in deze pandemie, is het dat de relevantie van preventie en zorg groot is voor het welzijn van de bevolking in onze regio. Wij streven naar ‘Een beter leven in Hollands Midden’, wij staan pal voor de veiligheid, gezondheid en gelijke kansen voor iedereen. Van -9 maanden tot > 100 jaar. Dit kunnen wij niet alleen, dit doen wij samen met u en andere partners die hier een rol in hebben. Samen gezonder, daar geloven wij in.

Dennis Christmas
Sjaak de Gouw

2. Inleiding

Grote ambities, kwetsbare organisatie

De Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg (RDOG) bewaakt, beschermt en bevordert de gezondheid en veiligheid van onze inwoners. Alles wat de RDOG doet, moet leiden tot verbetering van de kwaliteit van het leven in de regio, tot meer positief ervaren gezondheid, tot meer veiligheid en tot meer kansen. Dit is wat de RDOG bijdraagt aan de regio Hollands Midden. De coronacrisis laat het belang van een moderne en wendbare gezondheidsdienst zien. De organisatie heeft de afgelopen maanden bewezen te kunnen inspelen op snel veranderende omstandigheden.

De RDOG blijft deze ontwikkeling voortzetten. Om ons werk goed te kunnen doen en onze bijdrage te kunnen leveren, denken wij vooruit. We werken samen en maken plannen. Maar de wereld beweegt

om ons heen. Een plan moet daarom kunnen worden herzien. Een samenwerking moet kunnen meebewegen.

De RDOG heeft de afgelopen jaren nieuwe taken opgenomen zonder dat daar voldoende budget mee is overgegaan. Daar waar taken van het rijk met minder budget zijn overgedragen zijn dan ook kostenbesparingen doorgevoerd. Daarbij is vooral bezuinigd op ondersteunende diensten en interne bedrijfsvoering, om zo het primaire proces en daarmee de dienstverlening aan de inwoners te ontzien Voor de organisatie is het dan ook een uitdaging geweest om op verantwoorde wijze haar taken uit te voeren. Hoewel inwoners nog steeds tevreden zijn over de dienstverlening, is de organisatie in deze periode kwetsbaar geworden zo blijkt uit het accountantsverklaring van 2018.

Programmatische ontwikkeling richting een toekomstbestendige organisatie

Het Algemeen Bestuur heeft daarom in 2020 gekozen om te investeren in de organisatie in de vorm van het programma RDOG2024. Met dit programma willen we de organisatie betrouwbaar, wendbaar en datagedreven laten werken. De kracht van dit programma ligt in het verbeteren van de interne processen, zodat de inwoners van Hollands Midden merkbaar betere ondersteuning krijgen. Tegelijkertijd zitten gemeentelijke bestuurders als opdrachtgever straks weer stevig aan het stuur en wordt de dienstverlening op een moderne en kostenbewuste manier uitgevoerd. Door een programmatische aanpak kunnen we geïntegreerd sturen op alle grote veranderingen die aan deze doelstellingen bijdragen. Zo kan de RDOG ook in de toekomst een relevante organisatie zijn, die met haar kennis en kunde een waardevolle bijdrage levert aan een beter leven in Hollands Midden.

Een investering die rendeert

De eerste businesscase, die in maart 2020 door het Algemeen Bestuur is vastgesteld, beschrijft de investering die in 2020 en 2021 nodig is om RDOG2024 en de organisatieverbeteringen door te voeren. De eerste businesscase bestaat voor een groot deel uit personele capaciteit en kunde die nodig is om de veranderingen te realiseren, zoals een HRM-adviseur, een projectleider Information Management en een directie-ondersteuner. Deze medewerkers zijn inmiddels aangesteld. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in projecten waar we nu al de vruchten van plukken, zoals de herijking van de bestuurlijke governance en het automatiseren van administratieve werkprocessen.

De tweede businesscase laten zien wat het voor de inwoner, gemeente en organisatie oplevert om de RDOG weer modern, wendbaar en klantgericht te maken. Ook weten we nu wat de huidige kosten zijn van alle activiteiten binnen het programma. Uitgaande van de projectplannen passen de benodigde investeringen grosso modo binnen de begrote middelen voor het programma RDOG2024. Het programma levert door deze investeringen kwalitatieve en maatschappelijke baten die bijdrage aan een gezonder Hollands Midden, en daarnaast structurele financiële besparingen door efficiënt en kostenbewust te werken. Hierdoor wordt de initiële investering in het programma in 2027 terugverdiend.

Leeswijzer

Het vervolg van dit document bestaat uit drie hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijft de doelstellingen en maatschappelijke baten die we met dit programma gaan realiseren. In hoofdstuk 3 laten we zien welke resultaten tot nu toe zijn bereikt en wat er de komende jaren nog meer bereikt zal worden. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 nader in op de kosten, de financiële baten en de risico’s van dit

programma. In de bijlagen zijn de nadere onderbouwing voor de kosten, de financiële baten, de planning en het batenrealisatieplan opgenomen.

3. Doelstellingen

Waarom is het van belang dat de RDOG een betrouwbare, wendbare en datagedreven organisatie is? En wat merken de inwoners van Hollands Midden hiervan? In dit hoofdstuk beschrijven we de doelstellingen en maatschappelijke baten die we met dit programma willen bereiken.

Betrouwbare bedrijfsvoering

De RDOG is in 2024 een moderne organisatie die *in control* is. Het uitvoeren van onze kerntaken, van de openbare gezondheidszorg en jeugdgezondheidszorg tot de ambulancezorg en de geneeskundige hulpverlening, wordt optimaal ondersteund vanuit een moderne en betrouwbare organisatie.

Informatie is voor inwoners, gemeenten en medewerkers toegankelijk en veilig. Daar waar dat mogelijk en wenselijk is wordt onze dienstverlening steeds meer digitaal. Daarmee sluiten we aan bij de behoefte van de inwoners van Hollands Midden.

De ondersteunende processen op het gebied van HRM, financiën, ICT en communicatie moeten daarom verbeterd worden. De herinrichting en daarmee betere benutting van het administratieve systeem (AFAS) biedt bovendien een gedegen basis voor de bijbehorende registraties en managementinformatie.

Strategisch en wendbaar

De RDOG wordt een strategisch meer wendbare 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 betrekt, 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 flexibel hierop aan te passen. Altijd ten gunste van de inwoners en de kwaliteit van de dienstverlening. Hierdoor kunnen we nog beter inzetten op het bevorderen van de collectieve en preventieve gezondheid. Projectmatig ontwikkeling van middelen om de strategie uit te voeren als ontwikkelen van nieuw beleid, versteviging van de netwerksamenwerking en het relatiebeheer, maar ook corporate en employer branding moeten eraan bijdragen dit mogelijk maken.

Datagedreven werken

De RDOG benut haar waardevolle kennispositie door actief datagedreven werken. Dit betekent een gerichte inzet van in- en externe data, zowel over de inwoners als ook over de interne organisatieprocessen, om te komen tot waardevolle analyses, dashboards, rapportages en adviezen. Allen bedoeld als ondersteuning voor de besluitvorming door het management en de professionals. Maar ook van bestuurders en ambtenaren. Tevens kunnen we beter anticiperen op relevante ontwikkelingen in de omgeving en worden gemeenten en (keten)partners beter bediend met kennis en advies. Ten slotte worden procesverbetering en innovatie mogelijk gemaakt.

4. Resultaten en maatschappelijke baten

In dit hoofdstuk laten we zien wat we tot nu toe hebben bereikt en wat we de komende periode gaan doen.

Wat hebben we al bereikt?

Na vaststelling van de eerste businesscase zijn we direct begonnen met de uitvoering van het programma. Er zijn inmiddels ruim 20 projecten opgestart (zie bijlage III voor een overzicht) en diverse resultaten bereikt.

Een gedegen basis voor de projecten

Het opstarten van de projecten vormde een exercitie in tijden van corona. Om dit goed te doen hebben we ruim 50 medewerkers getraind in de methodiek van programmatig werken. Deze kennis passen zij nu toe in hun rol als programmalijntrekker, projectleider of projectlid. Verder is voor ieder project een project canvas, projectplan en begroting opgesteld, met concrete resultaten en merk- en/of meetbare baten. Hierdoor kunnen we sturen op voortgang en efficiëntie. In het afgelopen jaar is minder geld uitgegeven dan oorspronkelijk begroot, omdat meer gebruik is gemaakt van interne capaciteit en kennis dan verwacht.

Aanscherping van de bestuurlijke governance en minder bestuurlijke drukte

Het project Bestuurlijke governance heeft het afgelopen jaar een aantal belangrijke resultaten opgeleverd. Dit project heeft onder andere een gewijzigde Gemeenschappelijke Regeling opgesteld die recent door alle gemeenteraden is vastgesteld. Daarnaast is een nieuwe bestuurlijke governance ontwikkeld, waardoor de gemeenten als opdrachtgever en eigenaar van de RDOG steviger aan het stuur zitten. Tegelijkertijd is ervoor gezorgd dat de bestuurlijke drukte is verminderd, doordat we op een andere manier samenwerken. Na vaststelling is verder gewerkt aan de optimalisatie van de ambtelijke samenwerking met de RDOG HM om zo ook het besluitproces te verbeteren. Daar is gekeken naar de mogelijkheden tot verminderen van de belasting van de ambtelijke ondersteuning in gemeenten door meer samenwerking tussen gemeenten gepaard te laten gaan met gerichte ondersteuning vanuit de RDOG HM.

Vernieuwde organisatie inrichting en strategische uitgangspunten

Ook intern zijn afgelopen jaar grote stappen gezet. Zo is er een nieuwe missie en visie opgesteld die medewerkers van alle onderdelen aan de RDOG verbindt. Het project Organisatie inrichting heeft geleid tot een nieuwe organisatiestructuur per 2021, welke is gericht op resultaatverantwoording door de onderdelen van de organisatie. Hierdoor is de interne sturing op resultaten en kostenbeheersing verbeterd.

Herinrichting van AFAS en versterking van de ondersteunende processen

Een aantal belangrijke interne werkprocessen is in 2020 verbeterd. Zo is door het project Apollo het softwarepakket voor de administratieve processen (AFAS) opnieuw ingericht. Hierdoor kunnen de ondersteunende diensten hun werk beter en efficiënter uitvoeren. Ook de ondersteunende diensten zijn in het afgelopen jaar versterkt. Binnen HRM is de formatie uitgebreid. Hierdoor heeft het programma kunnen investeren in het verbeteren van de HRM-processen en is ruimte ontstaan om werving en selectie en verzuim aan te pakken.

Digitaal werken

Verder heeft de ICT afdeling in een hoog tempo de transitie mogelijk gemaakt naar het digitale werken. Werken op afstand is sinds corona steeds meer de norm geworden. De organisatie beschikt nu over de benodigde infrastructuur om dit mogelijk te maken.

Wat gaan we nog bereiken?

Toegankelijker en beter vindbaar voor inwoners en anderen
Dit jaar zetten we in op betere toegankelijkheid en vindbaarheid van de RDOG voor onze inwoners. We ontwikkelen een moderne digitale toepassingen, zoals een nieuwe website waarop inwoners op een laagdrempelige manier informatie kunnen opvragen of in contact kunnen komen met onze medewerkers. Het datagedreven werken maakt het ook voor gemeenten mogelijk om inzicht te krijgen bij de RDOG in specifieke informatie over hun inwoners. Onze dienstverlening richten we in op basis van de behoefte van onze inwoners, bijvoorbeeld door maatwerk in het aantal contactmomenten op de consultatiebureaus.

Inzet op professionalisering van onze mensen en processen
Intern werken we door aan de betrouwbaarheid en transparantie in de bedrijfsvoering. Met de implementatie van Office 365 wordt de volgende fase van het digitale werken ingevoerd. Vanuit de afdelingen Financiën en HRM wordt verder gewerkt aan het optimaliseren van de administratieve processen, de organisatie en de relatie en afspraken met de organisatieonderdelen.

We zorgen door opleidingen en coaching dat medewerkers over de vereiste vaardigheden beschikken om van alle toepassingen gebruik te kunnen maken. We implementeren het zelforganiserend werken op teamniveau en gaan met het nieuwe leiderschapsteam een leer- en ontwikkeltraject aan. We oefenen en borgen het werken vanuit een strategische personeelsplanning en spelen zo beter in op de veranderende omgeving. Tot slot zullen we de methode van het programmatisch en projectmatig werken daar waar nodig verbreden naar de rest van de organisatie.

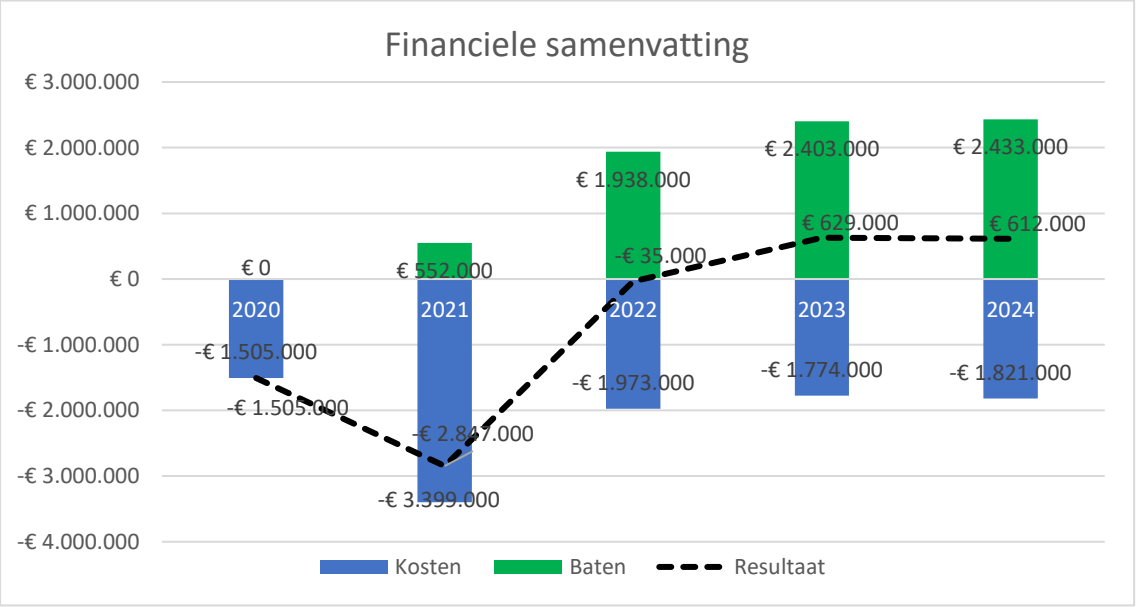
In bijlage III is een overzicht van de lopende projecten opgenomen.

5. Kosten en financiële baten

In dit hoofdstuk zijn de totale financiële kosten en baten weergegeven en laten we zien hoe de eerdere investering in het programma zich verhoudt tot deze tweede businesscase. We laten enkele voorbeelden zien van kosten en baten, het totale overzicht is opgenomen in de bijlage.

Totaaloverzicht van de kosten en baten

In dit programma gaat de kost voor de baat uit. In de eerste businesscase, die in maart 2020 door het Algemeen Bestuur is vastgesteld, zijn de benodigde middelen gereserveerd om in 2020 en 2021 het programma op te starten en enkele cruciale projecten uit te voeren. Door deze investering kunnen we vanaf 2021 de eerste maatschappelijke en financiële baten realiseren. In deze tweede businesscase laten we zien hoe de financiële baten zich verhouden tot de kosten.



Samengevat heeft deze businesscase de volgende financiële impact:

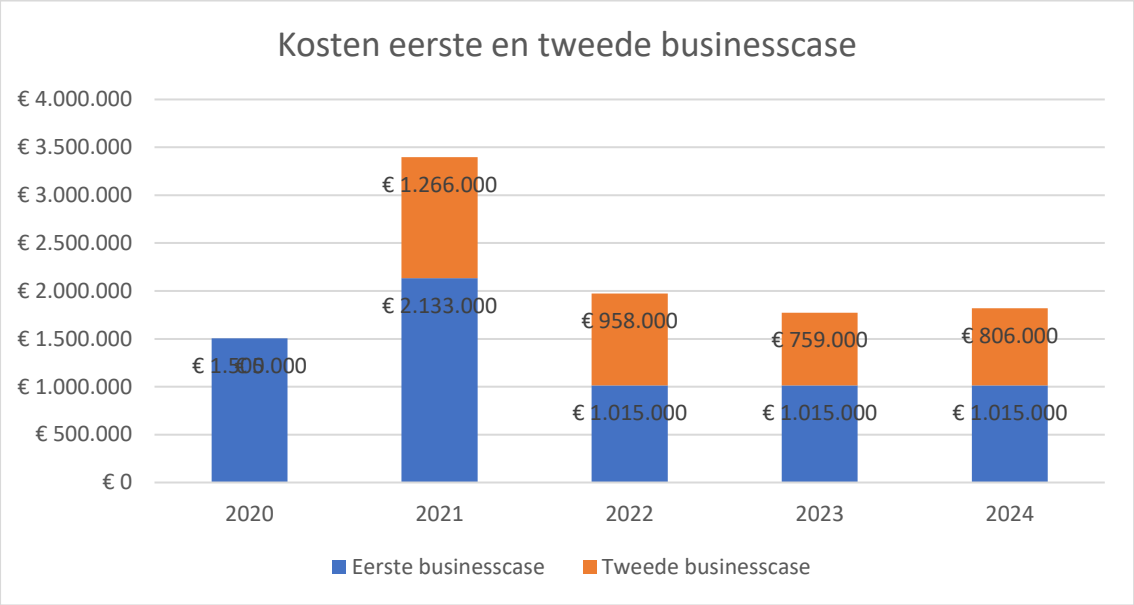
- Momenteel voorzien we een totale investering van € 4.387.000. Met eerste businesscase was daarvan €4.200.000 reeds goedgekeurd.
- Vanaf 2021 de eerste financiële baten gerealiseerd, te weten € 552.000.
- In 2022 zijn de kosten en baten ongeveer gelijk.
- Vanaf 2023 besparen we structureel € 600.000.
- De totale investering in het programma is in 2027 terugverdiend.

Kosten

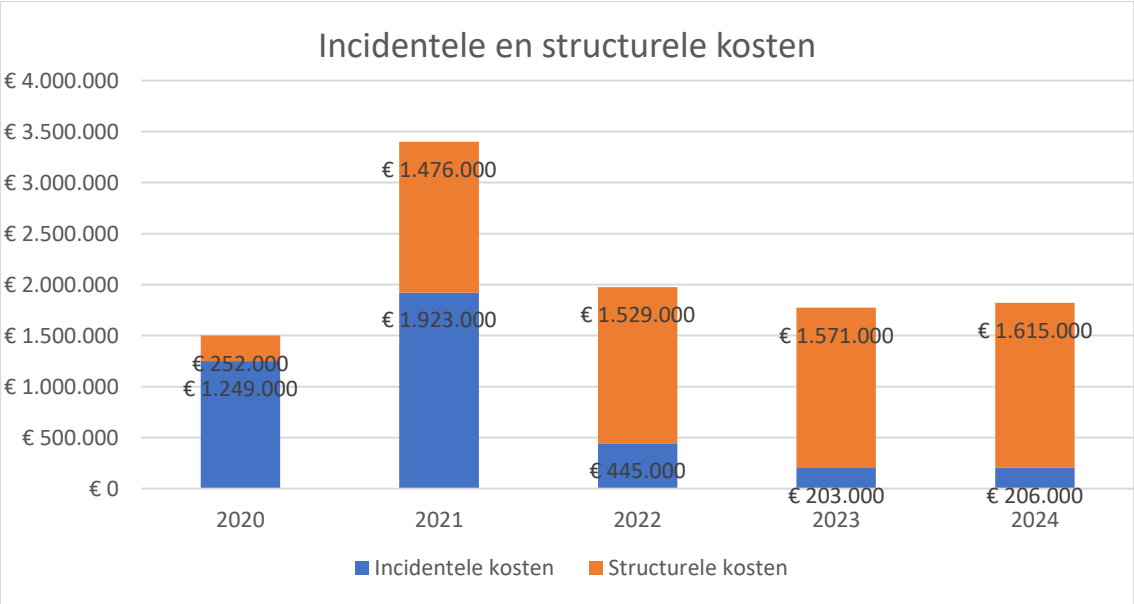
Als gevolg van dit programma ontstaan er kosten die gemaakt moeten worden om de verschillende projecten, functionarissen en activiteiten te financieren. Het grootste deel van deze kosten, € 4.200.000, is zoals gezegd goedgekeurd in de eerste businesscase door middel van een begrotingswijziging.

In dit rapport laten we de totale kosten voor het programma zien. Op basis van projectplannen en projectbegrotingen weten we nu wat de (meer)kosten zijn ten opzichte van de eerste businesscase.

In 2021 implementeren we bijvoorbeeld een nieuw softwarepakket (Office 365), waarmee de organisatie op een betrouwbare en efficiënte manier kan werken. Daarnaast zetten we vanaf dit jaar in op een ontwikkeltraject voor het leiderschapsteam van de RDOG, zodat we samen met hen de gewenste verandering kunnen bewerkstelligen. In de tweede businesscase hebben we ook middelen gereserveerd voor de branding van de RDOG op de arbeidsmarkt, waardoor we ook in de toekomst beschikken over de beste professionals.



De kosten die zijn opgenomen in de begroting van het programma bestaan uit incidentele en structurele kosten. De meeste incidentele kosten worden in 2020 – 2021 gemaakt en zijn daardoor in de eerste businesscase opgenomen. De structurele kosten bestaan grotendeels uit salariskosten voor de nieuwe medewerkers en licentiekosten voor de verschillende softwarepakketten.



Samengevat betekent dit het volgende voor de kosten:

- De meeste incidentele kosten worden gemaakt in 2020 – 2021 en zijn opgenomen in de eerste businesscase.
- De structurele kosten bestaan vooral uit salaris- en licentiekosten.

- Een aantal kosten begroot voor 2020 zijn uiteindelijk gemaakt in 2021. Hiertoe is het hiervoor bestemde budget overgeheveld van 2020 naar 2021.
- De verdere kosten voor het programma (2022 – 2024) worden binnen de begroting opgevangen door de begrootte financiële baten.

De totale investering in RDOG is daarmee geraamd op € 4.387.000. Een overzicht van de totale programmakosten is opgenomen in bijlage I van dit document

Baten

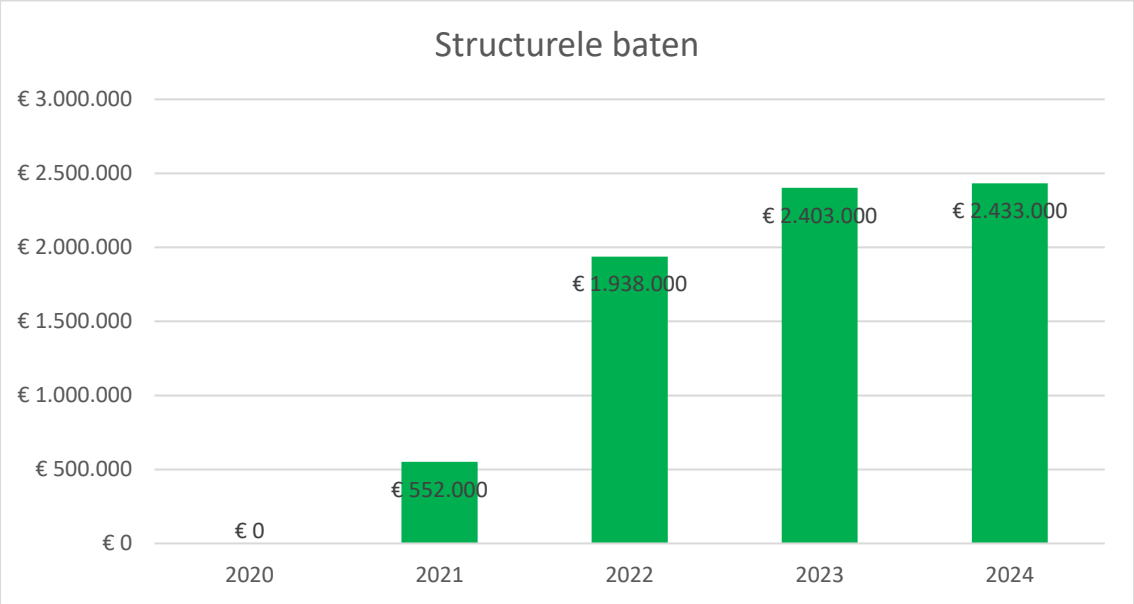
Naast de maatschappelijke baten die in hoofdstuk 3 staan beschreven, realiseren we met dit programma ook financiële baten. De investeringen die we doen in het verbeteren van de werkprocessen, het trainen en ontwikkelen van nieuw leiderschap en de kostenbewuste blik op de eigen begroting resulteert vanaf 2021 in de eerste besparingen. In deze paragraaf geven we enkele voorbeelden.

Door de investeringen in nieuwe softwarepakketten zoals AFAS en Office 365 worden bijna alle administratieve werkprocessen gedigitaliseerd en voor een groot deel ook geautomatiseerd. Dit betekent dat het takenpakket van bijvoorbeeld de administratieve medewerkers op de financiële administratie en personeelsadministratie efficiënter kan worden uitgevoerd. Ook voor secretaresses en managers geldt dat handelingen die voorheen handmatig werden doorgevoerd nu op een eenvoudige manier in het nieuwe softwaresysteem verwerkt worden. Ook voor hen betekent dat een verlichting van het takenpakket. Hierdoor worden de werkprocessen verbeterd, terwijl we het werk met minder medewerkers kunnen doen. De besparing realiseren we vanaf dit jaar, door gebruik te maken van het natuurlijk verloop op deze posities.

Een ander voorbeeld zijn de besparingen die we realiseren door toepassing van de digitale hulpmiddelen zoals KIDOS. Deze applicatie biedt de mogelijkheid om de dienstverlening aan inwoners op een moderne manier in te richten. Inwoners kunnen eenvoudig zelf een afspraak inplannen via de planningsmodule, de adviesmodule biedt mogelijkheden voor E-health en correspondentie kan nu ook digitaal. Door te investeren in de digivaardigheden van de medewerkers stimuleren we het gebruik van deze applicatie. Hierdoor kunnen we bijvoorbeeld vanaf dit jaar besparen op de portokosten, doordat het grootste deel van de correspondentie digitaal plaatsvindt.

We kijken ook hoe we onze dienstverlening nog meer op maat en op basis van behoeften van de inwoner kunnen aanbieden. Door het slimmer organiseren van onze bedrijfsvoering kunnen we bijvoorbeeld de contactmomenten op de consultatiebureaus op maat aanbieden.

Tot slot pakken we het ziekteverzuim aan binnen de organisatie. De RDOG wil met haar verzuim percentage in de landelijke top 5 van best presterende GGD-en staan en stelt zich tot doel om in 2024 een verzuim percentage van 5% of lager te hebben. Door de investeringen in het programma is deze doelstelling haalbaar. Zo hebben we een verzuimconsulent aangetrokken, die een periodieke analyse van het verzuim maakt. Daarnaast is er meer aandacht voor preventie, ondersteuning van het leiderschapsteam en vroegtijdige interventie. Hierdoor verlagen we het verzuimpercentage de komende jaren geleidelijk met 1%. De besparing realiseren we vanaf dit jaar doordat we onder andere minder externe krachten inhuren en zorgen voor een optimale en kundige structurele bezetting.



Samengevat betekent dit het volgende voor de baten:

- Door de investering in het programma gaat de organisatie op een efficiëntere en kostenbewuste wijze werken. Vooral in de administratieve processen ontstaan veel besparingen.
- In 2021 worden de eerste financiële baten gerealiseerd.
- Vanaf 2023 zijn de structurele baten als gevolg van dit programma ongeveer € 2.4 miljoen.
- De totale financiële baten zijn gedurende de looptijd van dit programma geraamd om € 7.316.000.
- In 2027 is de gehele investering terugverdiend.

Een overzicht van alle programmabaten is opgenomen in bijlage II van dit document.

6. Risico's en mitigerende maatregelen

Deze businesscase kent een aantal risico's ten aanzien van de haalbaarheid en beheersbaarheid van het programma. In onderstaande tabel zijn de risico's en corresponderende beheersmaatregelen beschreven. Dit risico dossier wordt per kwartaal geactualiseerd en maakt onderdeel uit van de rapportagecyclus van dit programma.

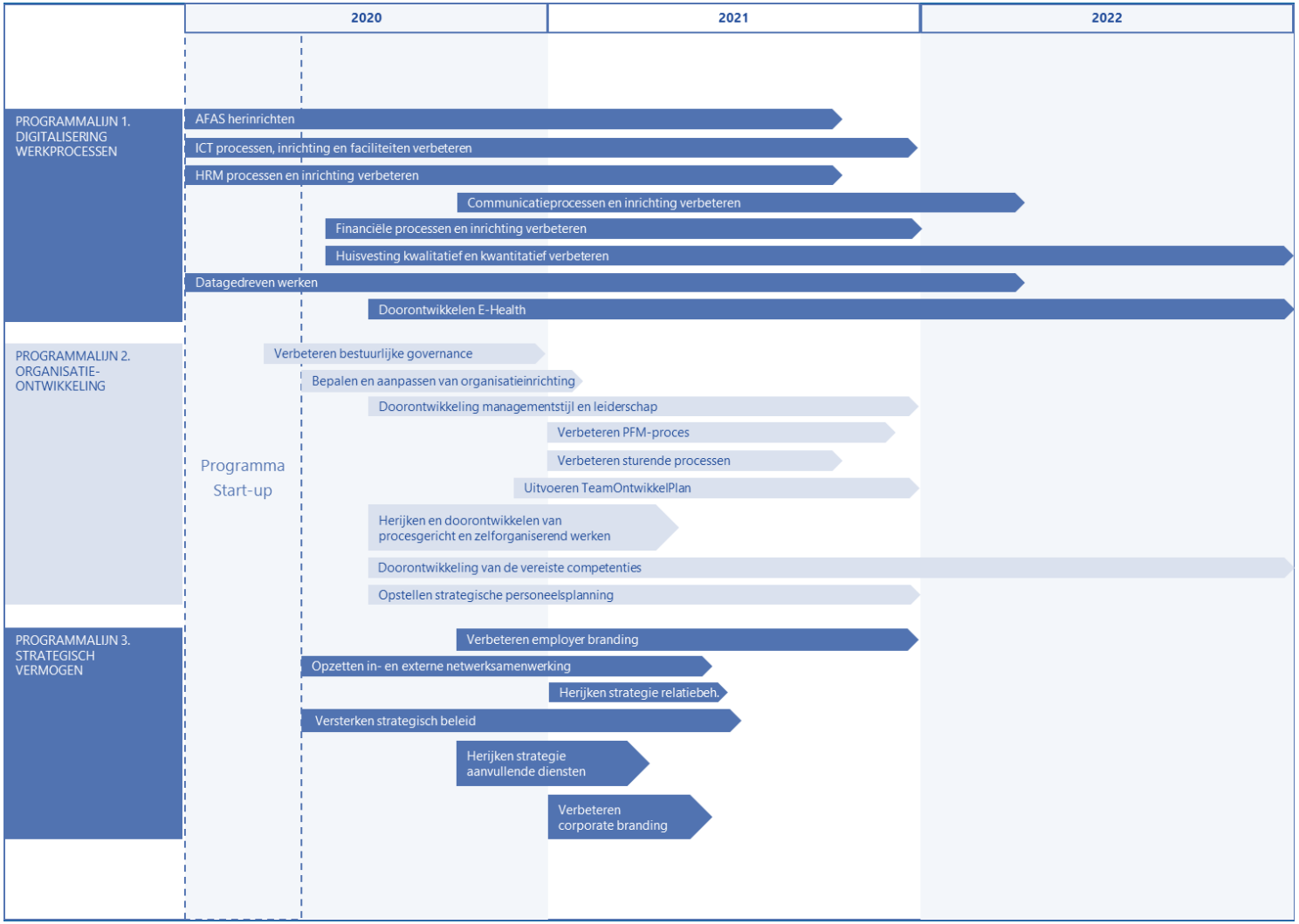
Risico	Beheersmaatregel
Programmabaten worden onvoldoende gerealiseerd	
- Onvoldoende inzicht in de wensen van de doelgroepen - Onvoldoende draagvlak en betrokkenheid binnen de organisatie - Eigenaarschap onvoldoende belegd - Onvoldoende meet- en merkbare effecten - Vertraging in programmaplanning (bijvoorbeeld door corona)	- Opstellen batenrealisatieplan - Programma en lijnorganisatie verbinden d.m.v. kerngroepen met focus op batenrealisatie - Actieve communicatie richting organisatie, bijvoorbeeld door periodieke themabijeenkomsten - Nulmeting uitvoeren en jaarlijks effecten meten - Gericht benutten van concernoverleg en klankbordgroep - Regelmatig rapporteren aan directie en bestuur d.m.v. voortgangsrapportages
Programmakosten worden overschreden	
- Voor het project huisvesting zijn de kosten en baten nog niet bekend. - Uitloop projecten - Extra inzet van inhuurkrachten (bijvoorbeeld door corona)	- Vroegtijdig projectbegrotingen gereed hebben (incl. eventuele inhuur) en totaalplaatje checken - Proactief bespreken van mogelijke uitloop met directie en bestuur - Post onvoorzien opnemen in businesscase
Programma uitvoeringsorganisatie is ontoereikend	
- Corona belemmert inzet van medewerkers voor RDOG2024 - Strategisch niveau projecten komt niet overeen met beginnende projectleiders - Wisselingen en topdrukte bij programmateam - Ondersteuning bij vertalen van aanbevelingen naar praktische tools is ontoereikend	- Programmalijntrekkers en -bureau intensiveren bij wegvallen projectleiders/-leden, daarnaast doorlopend prioriteren - Capaciteitsoverzicht bespreken met RVE's - Verdeling aandachtsgebieden / portefeuilles binnen PMT - Voorzien in voldoende en passende ondersteuning van o.a. projectleiders middels training, coaching en intervisie

Bijlage I – Kosten per project

	2020				2021				2022				2023				2024			
	BC1		BC2		BC1		BC2		BC1		BC2		BC1		BC2		BC1		BC2	
Programma onderdeel	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S
Extern programma-management	255.000		424.528		255.000		140.000													
Interne programma-coördinator	99.000		29.712		99.000															
Programma-ondersteuning	35.000				35.000		35.000				36.050				37.132				38.245	
Communicatieadviseur	17.000				17.000															
Werkbudget programma-organisatie	50.000		11.190		50.000		50.000				50.000				50.000				50.000	
Organisatie-ontwikkelingskosten		450.000				450.000		290.000		450.000		463.500		450.000		477.405		450.000		491.727
Werven functionarissen		329.000		252.169		565.000		568.600		565.000		576.560		565.000		593.857		565.000		611.673
Onvoorzien	97.000				102.000															
Programma-lijntrekker 1	40.000		24.173		40.000															
AFAS herimplementatie	300.000		423.923		300.000		176.077	8.068				8.068				8.068				8.068
MS O365							794.685	86.612			244.952	86.612				86.612				86.612
HRM processen verbeteren								107.876				111.113				114.446				117.879
Communicatie processen verbeteren																				
Financiële processen verbeteren																				
Huisvesting			23.020																	
Programma-lijntrekker 2			49.013				45.238				40.000				40.000				40.000	
Bestuurlijke governance																				
Strategie aanvullende diensten							1.600													
Organisatie inrichting			37.113				253.500	160.000												
Managementstructuur								255.082				262.734				270.616				278.735
Projectportfolio-management							8.500													
Sturende processen							10.000													
Kwaliteitssysteem																				
Managementstijl							10.000													
Onderzoek topstructuur	25.000																			
Programma-lijntrekker 3	30.000		38.505		30.000		41.532				42.778				44.061				45.383	

Strategische beleidsplannen			5.185				9.000													
Strategische personeelsplanning							32.670													
Arbeidsmarkt branding	50.000				100.000		190.000					20.000				20.000				20.000
Strategisch relatiebeheer							5.000													
Netwerk-samenwerking																				
Programma-lijntrekker 4	30.000		54.078		30.000		30.000				30.900				31.827				32.782	
Datagedreven werken	250.000		101.209		50.000		50.000													
Programma-lijntrekker 5	10.000		15.263		10.000		-													
Teamontwikkeling			12.479				40.000													
PGW en zelforganisatie																				
Competentie-ontwikkeling																				
Programma-lijntrekker 6																				
Integratie Zorg- en Veiligheidshuis																				
Totale kosten RDOG2024	1.288.000	779.000	1.249.391	252.169	1.118.000	1.015.000	1.922.802	1.476.238	-	1.015.000	444.680	1.528.587	-	1.015.000	203.020	1.571.004	-	1.015.000	206.410	1.614.694

Bijlage II – Financiële baten

Besparingen	2021	2022	2023	2024
Managementstructuur MZVT		-	101.846	104.902
Financiële- en personeelsadministratie	-	129.000	132.870	136.856
Synergie en doorbelasting GGD-RAV	-	61.582	63.430	65.332
Portokosten KIDOS	10.000	35.000	50.000	50.000
Terugdringen ziekteverzuim	278.572	564.610	726.935	748.743
Optimalisatie bedrijfsvoering contactmomenten	70.000	158.471	200.000	200.000
Secretaresses	55.374	138.434	276.869	276.869
Documentatiecentrum	71.365	142.731	142.731	142.731
Integratie subsidiebureau en financiële administratie	-	56.634	56.634	56.634
Beleidsmedewerkers en control	-	43.268	43.268	43.268
Zorg- en veiligheidshuis salariskosten	-	403.810	403.810	403.810
Uniform gebruik KIDOS	-	73.036	73.036	73.036
Gebruik AFAS i.p.v. JOIN	-	35.000	35.000	35.000
Standaardiseren klachtenafhandeling	-	29.596	29.596	29.596
Efficiëntere epidemiologie	50.000	50.000	50.000	50.000
Doorontwikkelen markttaken AGZ	16.650	16.650	16.650	16.650
Totale baten RDOG2024	**551.961**	**1.937.822**	**2.402.675**	**2.433.427**

Bijlage III – Programma planning