



Bijlage II - Programmaplan RDOG2024

Maart 2020

Programmanagementteam

Samenvatting

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

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

Het Programma RDOG2024 heeft de volgende ambitie.

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

Het programma streeft de volgende doelen na:

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

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

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

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

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

Inhoudsopgave

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

1. Inleiding

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Programmatisch werken aan doelen, baten en inspanningen

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

Dit programma kent de onderstaande inhoudelijke opbouw.

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

Functie van dit programmaplan

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

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

Afbakening

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

1.2 Leeswijzer

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

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

2. Doelen, baten en inspanningen

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

2.1 Doelen van het programma

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

Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering

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

Wendbaar in strategie en uitvoering

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

Datagedreven verbetering en innovatie

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

2.2 Baten van het programma

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

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

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

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

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

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

Baten op korte en lange termijn

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

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

2.3 Inspanningen van het programma

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

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

Inhoudelijke afhankelijkheden en samenhang

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

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

3. Aanpak van het programma

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

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

3.1 Uitgangspunten en werkprincipes

Voor het Programma RDOG2024 werken we met de volgende uitgangspunten:

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

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

3.2 Inhoudelijke ordening

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

Programmalijn 1. Ondersteunende processen

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

Programmalijn 2. Governance

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

Programmalijn 3. Strategisch vermogen

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

Programmalijn 4. Informatie en data

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

Programmalijn 5. Teams

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

3.3 Planning

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

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

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

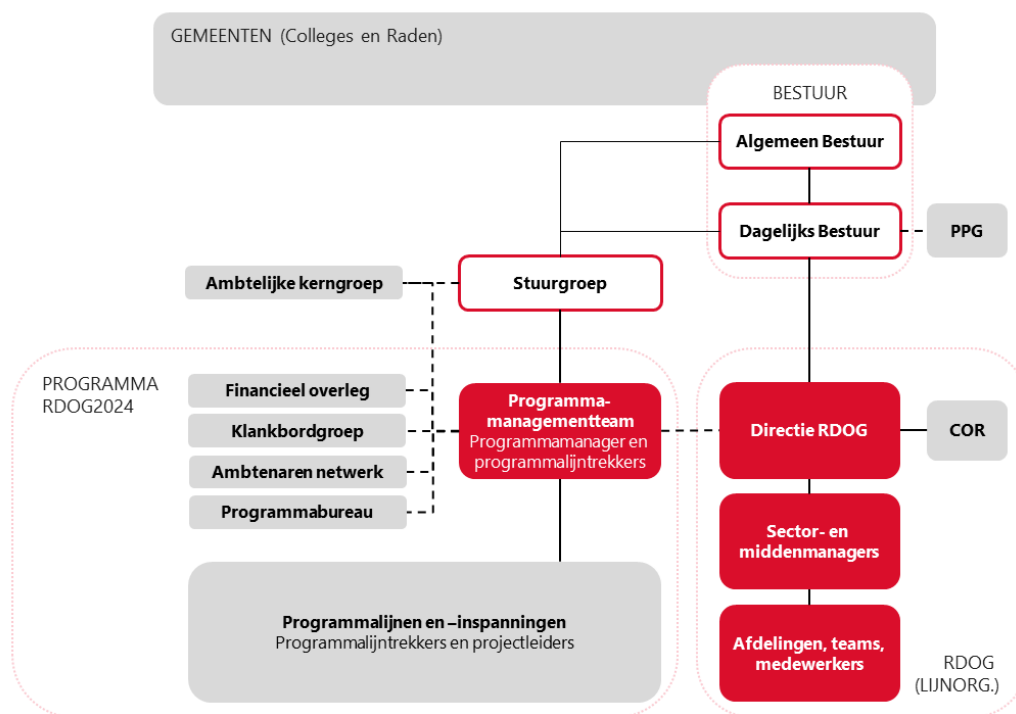
- De reeds lopende projecten integreren in het programma zonder deze te belemmeren.
- Een reële spreiding van de projecten om de lijnorganisatie niet te overbelasten.
- De inhoudelijke relaties en afhankelijkheden tussen de projecten, waarbij sommige projecten pas kunnen starten wanneer het resultaat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

De visuele programmaplaning is te vinden in de bijlage.

3.4 Programmaorganisatie

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

Programmaorganisatie RDOG2024



Opdrachtgever

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

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

Portefeuillehouders Publieke Gezondheid (PPG)

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

RDOG (lijnorganisatie)

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

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

Programmamanagementteam

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

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

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

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

Klankbordgroep

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

Ambtelijke kerngroep

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

Ambtenarennetwerk

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

Programmabureau

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

Uitgangspunten voor besluitvorming

Voor de besluitvorming binnen het programma gelden de volgende uitgangspunten:

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

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

3.5 Draagvlak, implementatie en borging

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

3.6 Communicatie binnen en over het programma

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

Belangrijke specifieke communicatie-uitgangspunten bij dit programma zijn:

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

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

3.7 Financiën

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

3.8 Samenhang met lijnorganisatie, andere projecten en programma's

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

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

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

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

Bijlagen

Vertaling van programmabaten naar meetbare indicatoren

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

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

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

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

Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) RDOG2024

AMBITIE

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

DOELEN

I Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering

II Wendbaar in strategie en uitvoering

III Datagedreven verbetering en innovatie

BATEN

Het primaire proces en daarmee de dienstverlening wordt effectiever ondersteund door de ondersteunende afdelingen

Medewerkers worden gewaardeerd en gefaciliteerd met de nodige capaciteit en middelen om de optimale dienstverlening aan de inwoners te garanderen

Medewerkers worden op een heldere en eenduidige manier aangestuurd door het management, vanuit heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en besluitvoering

Management heeft zicht en grip op het projectenportfolio en maakt daarin sterke gezamenlijke keuzes op basis van strategische doelen en heldere prioritering

Gemeenten ervaren beter inzicht in en meer control over de uitvoering en de kosten van de RDOG

De RDOG onderdelen hebben heldere en aansprekende strategische doelen en bijbehorende meerjarenbeleidsplannen

Het is voor inwoners, gemeenten en partners duidelijk waar de RDOG onderdelen wel en niet van zijn, duidelijke 'zichtbare' profielen

De RDOG onderdelen zijn bekend met de ondersteuning behoeften van inwoners en gemeenten en spelen hier (pro)actief op in

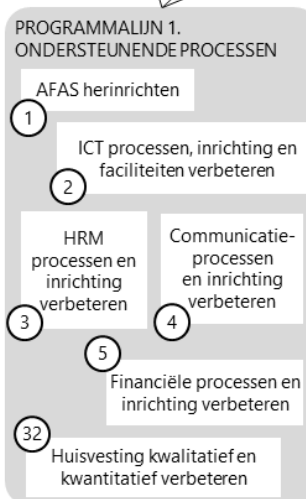
Gemeenten krijgen (on)gevraagd en op maat advies van de RDOG onderdelen over gezondheidsbeleid, sturing en innovatie (op wijkniveau)

Inwoners, gemeenten en partners kunnen gemakkelijk bij relevante informatie, de informatie is op maat, helder en toegankelijk

Inwoners, gemeenten en partners ervaren de RDOG als een lerende organisatie, teams verbeteren doorlopend hun handelen (PDCA)

Inwoners, gemeenten en partners ervaren de teams als open, deskundig en klantgericht in hun handelen

INSPANNINGEN/PROJECTEN



Programmaplaning RDOG2024

