

Eindrapportage ontwikkelprogramma Hecht24

Hecht 24



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Het einde van een tijdperk	5
Subdoel 1: Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering	6
Subdoel 2: Wendbaar in strategie en uitvoering.....	6
Subdoel 3: Datagedreven verbetering en innovatie.....	7
Subdoel 4: Zichtbaar en herkenbaar	7
Subdoel 5: Aantrekkelijk werkgeverschap.....	7
Leeswijzer.....	8
Hoofdstuk 2: Financiële samenvatting	9
2.1 Totaaloverzicht	9
2.2 Financiële Baten Businesscase II	11
2.3 Toekomst.....	15
Hoofdstuk 3: Projectenoverzicht	16
3.1 AFAS herinrichten.....	17
3.2 HRM processen verbeteren	18
3.3 Communicatieprocessen verbeteren.....	19
3.4 Huisvesting kwalitatief en kwantitatief verbeteren	19
3.5 Continu Verbeteren.....	21
3.6 ICT processen verbeteren.....	22
3.7 Doorontwikkeling E-Health.....	23
3.9 Hybride werken	26
3.10 Professionalisering projectmatig en programmatisch werken.....	27
3.11 ProjectPortfolioManagement.....	28
3.12 Herijken strategie aanvullende diensten.....	28
3.13 Sturende Processen	28
3.14 Risicomanagement	29
3.15 Netwerksamenwerking.....	29
3.16 Strategisch Beleid	30
3.17 Versterken strategische competenties	31
3.18 Relatiebeheer	32
3.19 Implementatie Kernwaarden/Koers	33
3.20 Project Young Talent	34
3.21 Team Ontwikkel Plan (TOP).....	35
3.22 Employer Branding	36
3.23 Hecht Leiderschap	37

3.24 Hecht Academy/lerende organisatie.....	38
3.25 Implementatie zelforganisatie/professionele cultuur	38
3.26 Corporate Branding.....	39
Hoofdstuk 4: Lessons learned	41
Hoofdstuk 5: Nawoord van het projectteam Hecht24	43
Bijlage I: Tijdlijn	44
Bijlage II: Projectenoverzicht	48
Bijlage III: Totaal financieel overzicht Hecht24 2020-2024.....	49

Boodschap van het Dagelijks Bestuur

In deze eindrapportage treft u informatie aan over wat er allemaal binnen Hecht is bereikt met de programmamiddelen die de 18 deelnemende gemeenten aan Hecht beschikbaar hebben gesteld. Een investering in de organisatie die in 2019 bitter noodzakelijk bleek te zijn.

De organisatie heeft inmiddels een metamorfose ondergaan. Op bestuurlijk niveau heeft Hecht24 een nieuwe externe governance opgeleverd met twee bestuurlijke adviescommissies: de BAC publieke gezondheid en de BAC Zorg- en veiligheid. Op organisatorisch niveau is een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld met inmiddels acht resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE'en).

Deze metamorfose is echter het meest terug te zien in de nieuw naam van het concern. We gingen van het beschrijvende RDOG HM naar het inspirerende Hecht. Samen met de koers en managementfilosofie is dit het aansprekende fundament voor de toekomstgerichte organisatie die wij ons ten doel hebben gesteld.

2024 markeert het einde van het ontwikkelprogramma Hecht24. Het Dagelijks Bestuur is blij te melden dat het gelukt is om het gestelde einddoel te halen. Hecht is inmiddels een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie geworden. Een organisatie die in steeds nauwere samenwerking met de gemeenten en (zorg)partners vele taken op het gebied van de publieke gezondheid uitvoert voor de inwoners in onze regio: Samen voor een gezonder Hollands Midden.

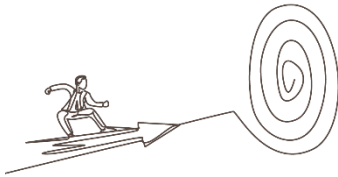
Daan de Haas

Voorzitter Dagelijks Bestuur Hecht

Hoofdstuk 1: Het einde van een tijdperk

Het Algemeen Bestuur besloot in 2019 dat een ontwikkelprogramma gewenst was om de organisatie te versterken. Dit vroeg om een plan van aanpak met als doel om merkbare resultaten te behalen in het verbeteren van de organisatie en haar dienstverlening. Dit is de start geweest van wat wij nu kennen als het ontwikkelprogramma Hecht24.¹

De ambitie van Hecht24:



Met het Programma Hecht24 zorgen we ervoor dat Hecht in 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie is. Een organisatie die kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid kan blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden. Daarbij heeft de organisatie extra oog voor inwoners in kwetsbare situaties.

(Bron: [Businesscase I](#))

Deze eindrapportage beschrijft per project de resultaten en opbrengsten voor de organisatie, voor de gemeenten en voor inwoners. Maar vooral wordt de eindconclusie getrokken: kunnen wij concluderen dat wij in 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie zijn? Dat wij kunnen meebewegen met veranderingen in de maatschappij en met integrale gezondheidsdeskundigheid kunnen blijven bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden?

Ja, dat kunnen we.

Het programma heeft voor Hecht en de gemeenten mooie resultaten opgeleverd. Hecht24 heeft het mogelijk gemaakt om onze interne ondersteunende afdelingen te versterken, wat een belangrijke randvoorwaarde bleek voor een versnelling en verbetering van projecten op het gebied van arbeidsmarkt en werkgeverschap, vitaliteit en verzuim en een groot aantal verbeteringen op het gebied van de ICT en informatievoorziening.

Hecht24 stelde ons in staat om te investeren in de organisatie. Een organisatie die in 2019 kwetsbaar te noemen was. Maar inmiddels is uitgegroeid tot een professionele organisatie die gemeenten kan ondersteunen op het gebied van publieke gezondheid en veiligheid.

Tijdens de start van het programma zijn de hieronder genoemde subdoelen opgesteld. Nu vier jaar later zien wij deze subdoelen grotendeels behaald:

¹ Nadere achtergrondinformatie over de aanleiding en totstandkoming van het programma is terug te lezen in de [tussentijdse rapportage](#). De tijdlijn van het programma is opgenomen als [Bijlage I](#) bij deze rapportage.

Subdoel 1: Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering

Hecht is inmiddels een organisatie waarbij het primaire proces (medewerkers en teams die werken aan de openbare gezondheidszorg, de volksgezondheid, de ambulancezorg en de organisatie van de geneeskundige hulpverlening) merkbaar beter ondersteund wordt vanuit de organisatie.

Door het vereenvoudigen van werkprocessen op het gebied van HR en financiën is er een efficiëntieslag gerealiseerd. Er is één manier van werken en handmatig werk wordt wanneer mogelijk geautomatiseerd. Hierdoor wordt het aantal fouten geminimaliseerd.

Aan het begin van het programma is niet goed gezien hoe kwetsbaar de ondersteuning van de organisatie precies was geworden. Voordat ingezet kon worden op innoveren dienden eerst bepaalde randvoorwaarden gerealiseerd te worden. Door ICT-projecten zoals de Moderne Digitale Werkplek en Netwerk Security Infrastructuur zijn veel kwetsbaarheden en beperkingen inmiddels opgelost. Door te investeren in de infrastructurele voorzieningen is het nu mogelijk om tegen lagere kosten ontwikkelingen/innovaties technisch te absorberen, de continuïteit te garanderen en de cybersecurity op een – noodzakelijk – hoog niveau te borgen.

Er wordt op dit moment hard gewerkt aan een verdere verbeterslag met betrekking tot de Planning & Control-cyclus van Hecht. Belangrijk doel is om een meer continue informatiestroom te realiseren, maar ook om deze breed te delen. Mede door Hecht24 is er een goede basis gelegd om op verder te borduren. De interne sturing en externe verantwoording is daarmee adequater en transparanter geworden. Maar dit onderdeel van Hecht24 blijft aandacht krijgen. Met het Algemeen Bestuur zal in 2025 de verbetering van de P&C-cyclus periodiek worden besproken.

Daarmee leveren wij een gezondere en betrouwbardere ondersteuning en bedrijfsvoering.

Subdoel 2: Wendbaar in strategie en uitvoering

Hecht is in 2024 een meer strategisch wendbare organisatie, met een heldere koers, eenduidige aansturing en gedegen governance. Ons [koersdocument](#) uit 2023 dient als het uitgangspunt van al ons handelen. Onze managementfilosofie geeft managers de juiste handvatten voor eenduidige aansturing binnen de gehele organisatie. En met de komst van de [Bestuursadviescommissies](#) Publieke Gezondheid (BAC PG) & Zorg en Veiligheid (BAC ZV) hebben gemeenten meer mogelijkheden om te sturen op de inhoud.

Door de grootte van de organisatie – meer dan 1.400 medewerkers – bleek het in eerste instantie lastig om de wendbaarheid in de uitvoering te vergroten. Daarnaast werd door collega's niet altijd de ruimte ervaren om werkwijzen rondom het uitvoeren van wettelijke taken aan te passen. Desalniettemin werd er volop ingezet om binnen de organisatie het vermogen verder te ontwikkelen om, op basis van relevante ontwikkelingen 'buiten' en bijbehorende organisatorische keuzes 'binnen', het handelen aan te passen. **Zo zet Hecht in om wendbaarder in strategie en uitvoering te zijn.**

Subdoel 3: Datagedreven verbetering en innovatie

Hecht wil haar waardevolle kennispositie benutten door actief datagedreven te werken en te ontwikkelen. Hecht beschouwt data als belangrijke strategische bedrijfsmiddelen, die kansen bieden om onze taken in het publieke gezondheidsdomein en bedrijfsvoering efficiënter en effectiever uit te voeren. Met data bedoelen we niet alleen cijfers, maar ook kwalitatieve informatie en kennis over de regio.

Data en nieuwe data-technologieën stellen ons in staat om:

- De interne processen slimmer en beter stuurbaar te maken;
- Nog beter bij te dragen aan de wetenschap door onderzoekers diepere inzichten te verschaffen;
- Toe te werken naar vormen van near-realtime informatie verzamelen, zodanig dat wij onze partners voorzien van juiste, actuele en volledige informatie voor beleidsvorming.

Datagedreven werken heeft meerwaarde door de gehele Hecht organisatie en gaat nadrukkelijk ook over het verhaal achter de cijfers (narratieve data). Professionals, management en staf verkennen binnen Hecht de meerwaarde van data en data-analyse, dragen hieraan bij en benutten data: Hecht wordt data-bedreven. Beschikbare databronnen zijn bekend en worden toenemend (automatisch) bevraagd en benut bij uitvoer van taken en het formuleren van adviezen, dit zorgt voor efficiëntere dienstverlening. Hecht beschikt over een modern en veilig technologieplatform om datagedreven werken te ondersteunen, welke wordt gefaciliteerd door een professioneel centraal BI-team. **Daarmee zet Hecht in op Datagedreven verbetering en innovatie.**

Subdoel 4: Zichtbaar en herkenbaar

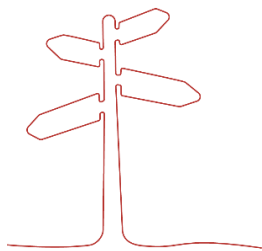
Hecht heeft een duidelijk en zichtbaar profiel. Dit is het meest terug te zien in de nieuwe naam van het concern. We gingen van het beschrijvende RDOG HM naar het inspirerende Hecht. Daarnaast heeft de ontwikkeling van de nieuwe missie, visie en kernwaarden geleid tot dialoog over wie we zijn en waar we gezamenlijk voor staan.

Er is geïnvesteerd in het vernieuwen van de verschillende websites, waardoor we inwoners en samenwerkende professionals beter kunnen voorzien van informatie. **Hecht is hiermee zichtbaar en herkenbaar.**

Subdoel 5: Aantrekkelijk werkgeverschap

Medewerkers merken dat Hecht een deskundige en klantgerichte organisatie is, met een sterke focus op goed werkgeverschap. Het is binnen Hecht aantrekkelijk om met elkaar te verbeteren en te ontwikkelen. Door de implementatie van de HR-gesprekscyclus (functionering en ontwikkeling) is het voor leidinggevenden én medewerkers makkelijk om hierover in gesprek te gaan. Ook is er veel aandacht voor onboarding, management-development, leiderschap van professionals en teamontwikkelplannen. Ons medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft laten zien dat de medewerkers op bijna alle aandachtsgebieden van werkgeverschap een betere beoordeling geven dan bij de aanvang van het programma Hecht24. Medewerkers krijgen de aandacht die ze verdienen en worden (indien nodig) geholpen deskundige collega's. Dit creëert een optimale omgeving voor onze professionals om hun werk te doen en te blijven doen; elke dag een beetje beter. **Hecht maakt zich hierdoor gewild als werkgever.**

Gezien het bovenstaande is de directie van oordeel dat het doel van het ontwikkelprogramma Hecht24 voor het belangrijkste deel is behaald. Hecht is inmiddels een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie geworden. Wat daarbij moet worden opgemerkt is dat het ontwikkelen en vernieuwen van een organisatie nooit af is. Daarom zijn de ontwikkelde vernieuwingen door de programma organisatie overgedragen aan de lijnorganisatie. Zo borgen wij de continuïteit van de verandering.



“De kracht van het programma lag in het verbeteren van de interne processen zodat inwoners en gemeenten merkbaar betere dienstverlening ervaren, toegesneden op hun behoeften en op een wijze die aansluit bij de vereisten van de huidige tijd en maatschappelijke ontwikkelingen. En op het uitvoeren van de taken van Hecht voor de opdrachtgevers op een moderne, datagedreven wijze tegen aanvaardbare kosten.”

Bron: Tussentijdse rapportage 2023

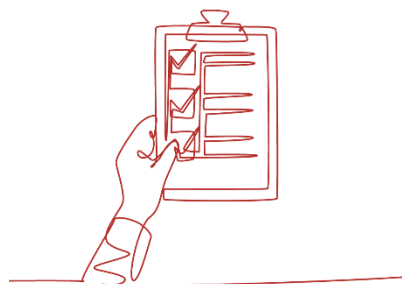
Leeswijzer

Deze rapportage is opgedeeld in vier delen. In hoofdstuk 2 treft u allereerst de financiële samenvatting van het ontwikkelprogramma Hecht24 aan. In hoofdstuk 3 staat per project beschreven wat het doel was van het project, wat er is bereikt en voor wie. Per project zijn ook de verschillende behaalde baten benoemd en aangegeven of dit organisatorische, maatschappelijke of financiële baten betreffen. Daarnaast wordt per project de begroting '20-'23, realisatie '20-'23 en prognose voor '24 naast elkaar gezet. In hoofdstuk 4 gaan we in op de geleerde lessen van de afgelopen periode. Hoe kijken we terug op de afgelopen vier jaar en welke lessen nemen we mee naar een eventueel volgend ontwikkelprogramma? In hoofdstuk 5 leest u het nawoord van het projectteam.

Hoofdstuk 2: Financiële samenvatting

Het programma Hecht24 is binnen de afgesproken financiële kaders afgerond.

Hoewel we bij het opstellen van Businesscase II een aantal dingen niet hebben kunnen voorzien, zoals een wereldwijde pandemie en extra taken rondom de ontheemden uit Oekraïne, is het Hecht gelukt om het merendeel van de resultaten af te ronden binnen de afgesproken totaalbegroting.



Wanneer we specifiek naar de projecten kijken laten sommige projecten een overbesteding zien, anderen een onderbesteding. Een aantal projecten zijn destijds niet in de Businesscase II opgenomen, maar bleken hard nodig om ons einddoel te halen.

Een aantal gestelde doelen bleken uiteindelijk niet realistisch, waarbij de kosten niet opwogen tegen de baten. Daarom is bij een aantal projecten besloten om deze te beëindigen. Met Dagelijks Bestuur is afgesproken om deze vrijgekomen middelen in te zetten in het programma, voor bijstelling en andere ontwikkelingen.

2.1 Totaaloverzicht

In onderstaande tabel zijn de investeringen van gemeenten, de uitgaven van Hecht en de gerealiseerde baten opgenomen. Voor de periode 2020 t/m 2024 is hierover gerapporteerd door middel van de jaarstukken, bestuursrapportages en de tussentijdse rapportage Hecht24.

Hecht24	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investering van gemeenten S	829	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115
Investering van gemeenten I	372	718						
Teruggave aan gemeenten S	-	-	-	-400	-400	-400	-400	-400
Mutatie reserve AFAS	424	147	-	-	-			
Gerealiseerde baten	-	193	913	1.165	1.322	1.322	1.322	1.322
Beschikbare middelen (cf. BC2)	1.625	2.173	2.028	1.880	2.037	2.037	2.037	2.037
Uitgaven Hecht24	-705	-1.553	-2.645	-2.446	-2.394	-2.037	-2.037	-2.037
Mutatie reserve Hecht24	-920	-620	617	566	357	-	-	-
Resultaat	-	-	-	-	-	-	-	-

Toelichting:

2020 – de start

In 2020 is een begrotingswijziging aangevraagd om de start van het programma te financieren, dit was een bedrag € 1.201k. Dit betrof een structurele investering van € 829k en een incidentele investering van € 372k. Daarnaast is besloten om – gezien de doelen van het ontwikkelprogramma - de reserve AFAS aan te wenden voor de verbetering van de administratie en ict. Hiermee kwamen de beschikbare middelen in dit jaar uit op € 1.625k. Daarvan is €705k uitgegeven en is er reserve Hecht24 gerealiseerd (ad € 920k).

2021 – de eerste baten gerealiseerd

In 2021 is er €1.833k geïnvesteerd vanuit de gemeenten in het programma Hecht24. Hiervan is €1.115k een structurele investering en is € 718k incidenteel. De reserve AFAS is in 2021 nader uitgeput en zijn de eerste baten (ad € 193k) gerealiseerd. Dit bracht de beschikbare middelen op € 2.173k, waardoor – gezien de uitgaven van € 1.553k – er € 620k is toegevoegd aan de reserve Hecht24.

2022 – afbouw incidentele kosten

In 2022 zijn de incidentele kosten van het jaar daarvoor (€718) gecorrigeerd waardoor de structurele bijdrage (€1.115) onderdeel bleef van de BPI/BPK. Er werd in dit jaar € 913k aan baten gerealiseerd. Gezien de uitgaven van € 2.645k diende € 617k uit de opgebouwde reserve worden gehaald.

2023 – teruggave aan gemeenten

De bijdrage van de gemeenten is in 2023 verlaagd met € 400k i.v.m. de gerealiseerde besparing. Per saldo is de bijdrage voor het programma in 2023 € 715k (exclusief indexatie). De besparing wordt hierin van de structurele programmabijdragen (€ 1.115k) afgetrokken. Er werden dit jaar € 1.165k aan baten gerealiseerd, welke zijn herinvesteed in de organisatie. Daarnaast is een bedrag van € 566k uit de opgebouwde reserve gehaald.

2024 - continuering ingeslagen weg

In 2024 blijft de besparing van 2023 (-€ 400k) van kracht evenals de in de BPI/BPK opgenomen structurele bijdragen (€ 1.115k). Er werd dit jaar voor € 1.322k aan baten gerealiseerd, wat de beschikbare middelen bracht op € 2.037k. Gezien de uitgaven van € 2.394k diende € 357k uit de opgebouwde reserve worden gehaald. Hiermee is de reserve Hecht24 volledig uitgeput.

2025 – en verder

De komende jaren zal Hecht de baten blijven plukken van het ontwikkelprogramma. Hiervoor worden de behaalde baten geherinvesteed in de organisatie. De uitgaven zullen gelijk blijven aan de beschikbare middelen, er worden geen nadere investeringen van gemeenten gevraagd.

2.2 Financiële Baten Businesscase II

De investering die door gemeenten is gedaan levert – hoewel het geen doel op zich was – ook een financieel rendement op.

Een voorlopige inschatting van dit financiële rendement is destijds opgenomen in bijlage II bij [Businesscase II](#).

Besparingen	2021	2022	2023	2024	Opmerkingen
Managementstructuur MZVT	0	0	101.846	231.902	Gerealiseerd
Financiële- en personeelsadministratie	0	0	0	0	Niet realiseerbaar
Synergie en doorbelasting GGD-RAV	0	61.582	63.430	65.332	Gerealiseerd
Portokosten KIDOS	0	0	10.000	35.000	Vertraagd
Terugdringen ziekteverzuim	0	0	0	0	Niet realiseerbaar
Optimalisatie bedrijfsvoering contactmomenten	0	0	0	0	Niet realiseerbaar
Secretaresses	55.374	138.434	276.869	276.869	Gerealiseerd
Documentatiecentrum	71.365	142.731	142.731	142.731	Gerealiseerd
Integratie subsidiebureau en financiële administratie	0	56.634	56.634	56.634	Gerealiseerd
Beleidsmedewerkers en control	0	43.268	43.268	43.268	Gerealiseerd
Zorg- en Veiligheidshuis salariskosten	0	403.810	403.810	403.810	Gerealiseerd
					Nog niet
Uniform gebruik KIDOS	0	0	0	0	gerealiseerd
Gebruik AFAS i.p.v. JOIN	0	0	0	0	Niet realiseerbaar
Standaardiseren van klachtenafhandeling	0	0	0	0	Niet realiseerbaar
Efficiëntere epidemiologie	50.000	50.000	50.000	50.000	Gerealiseerd
Doorontwikkeling markttaken AGZ	16.650	16.650	16.650	16.650	Gerealiseerd
Totale baten Hecht24 conform BC II	193.389	913.109	1.165.238	1.322.196	

Hieronder worden de beschreven baten voorzien van een toelichting.²

Managementstructuur MZVT (ZVH)



De sector Maatschappelijke Zorg en Veilig Thuis is onderdeel van RVE Zorg- en Veiligheidshuis geworden. In de overgangsfase waren er 5 kwartiermakend managers. Door dit aantal managers is er een beleidsmedewerker minder nodig. Deze baat (€104.902) is in 2023 gerealiseerd.

Inmiddels is de managementstructuur van de RVE ZVH aangepast conform de structuur van Hecht. De RVE kent nu twee RVE-managers en zeven operationeel managers. Deze aanpassing heeft daarmee een hogere baat opgeleverd. In Businesscase II is een besparing voor 2024 van € 104.902 beschreven, hiervan is € 231.902 gerealiseerd.

Financiële en personeelsadministratie

Ten tijde van het opstellen van de businesscase II is beoogd om – door efficiënter en

² De beschreven baten zullen een grote overlap hebben met hetgeen beschreven in de tussentijdse rapportage. Omwille van de transparantie is besloten om toch nogmaals deze beschrijvingen op te nemen, aangevuld met de huidige stand van zaken.

slimmer te werken – het aantal fte binnen de financiële en personeelsadministratie te verminderen. Door de complexiteit van nieuwe regelgeving en de groei van de hoeveelheid werk voor deze twee teams is het aantal fte niet verminderd. Wel is Hecht op deze twee punten in control: op het gebied van de financiële- en personeelsadministratie voldoen wij nu aan de geldende wetgeving.

Het optimaliseren van de verschillende processen blijft uiteraard een punt van aandacht, maar gesteld kan worden dat deze baat (€136.856) niet gehaald wordt binnen de looptijd van het programma. De verwachting is wel dat door het project AFAS herinrichten op termijn een reductie van 0,5 FTE inzet van een medewerker Crediteuren oplevert.³

Synergie en doorbelasting GGD-RAV

Na onderzoek bleek dat de RAV gebruik maakte van een aantal ondersteunende diensten binnen Hecht, maar dat het gebruik van deze diensten niet intern werd doorbelast. Inmiddels wordt hier goed op gestuurd, waardoor deze baat is behaald (€65.332).

De doorbelasting wordt nu berekend op basis van de werkelijk inzet vanuit de centrale ondersteuning. Door de werkzaamheden te centraliseren en de werkzaamheden door derden zoveel mogelijk in één contract onder te brengen worden naast hogere synergievoordelen ook kwaliteitsvoordelen behaald.

Portokosten KIDOS

“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. Hierdoor kunnen we besparen op de portokosten, doordat het grootste deel van de correspondentie digitaal plaatsvindt.”

Citaat uit Businesscase II

Bij alle momenten van contact met ouders met kinderen van 0-12 jaar is gekeken hoe dat op dit moment plaatsvindt en of dit ook digitaal of slimmer kan. Inmiddels zijn alle uitnodiging die per post werden verzonden gedigitaliseerd naar mails. Inclusief alle daarbij horende vragenlijsten, enquêtes en retourenveloppen.

Door deze verandering gebruikt Hecht duizenden brieven en dus postzegels minder per jaar. De besparing is hiermee voltooid en levert een structurele kostenbesparing op van €35.000.

De verplichte en noodzakelijke invoering van een nieuwe basis dataset (BDS) heeft tot vertraging geleid, waardoor de te verwachte baten opgeschoven. In 2023 werd de eerste besparing gerealiseerd (€10.000), in 2024 is dit bedrag gestegen naar €35.000.

Terugdringen ziekteverzuim

Eén van de te verwachten baten aan het begin van het programma was het terugdringen van het ziekteverzuim. Het streefpercentage genoemd in Businesscase II bleek echter niet realistisch.

Zoals opgenomen in de [bestuursrapportage 2024](#) betreft het ziekteverzuim over de eerste zes maanden van dit jaar 7,0%. Hecht ziet wel dat het langdurig ziekteverzuim langzaam afneemt. Door in te zetten op goede gesprekken en bijv. te kijken naar het huidige

³ Omdat dit echter buiten de looptijd van het programma valt is deze baat niet opgenomen in bijbehorende tabel.

takenpakket van de medewerker zien wij dat – in de gevallen met een werkgerelateerde oorzaak – medewerkers eerder weer aan het werk willen en ook gaan. Het blijft uiteraard lastig om te sturen op ziekteverzuim waar een medische oorzaak aan ten grondslag ligt. Hecht blijft echter altijd in gesprek met de werknemer, om te kijken wat wel mogelijk is maar ook om te laten zien dat de werknemer er niet alleen voor staat.

Deze inspanningen hebben echter niet geleid tot een besparing.

Optimalisatie bedrijfsvoering contactmomenten



Door maatwerk aan te bieden in het aantal contactmomenten op de consultatiebureaus konden wij zowel inspelen op de behoefte van onze inwoners als een efficiëntieslag slaan. Dit zou – zoals ook te lezen in Businesscase II – naar verwachting een besparing met zich meebrengen.

Per 1 januari 2022 is (tijdelijk) gewerkt met een aangepaste dienstverlening binnen de JGZ. Dit is uitgebreid besproken tijdens de BAC PG en later het AB. Tijdens deze vergaderingen hebben ambtenaren en bestuurders hun zorgen geuit over het verminderen van het aantal contactmomenten.

Per 1 juli 2022 is – mede gezien het bovenstaande – de reguliere dienstverlening weer opgestart. Derhalve zal deze baat niet worden gehaald (€200.000).

Vermindering aantal secretaresses

In 2021 is een secretaresse met pensioen gegaan en niet vervangen. Ook daarna zijn ontstane vacatures voor secretaresse niet ingevuld of zijn secretaresses (deels) administratief werk gaan verrichten in het primair proces. Dit heeft geleid tot een vermindering van 3.21 fte. Ook de komende jaren zal ingezet worden op het verminderen van de klassieke secretaresse, mede door digitalisering en het in gebruik nemen van nieuwe en verbeterde systemen. Medewerkers worden niet ontslagen, maar krijgen andere taken (via interne openstaande vacatures) of verlaten middels natuurlijk verloop de organisatie. Deze baat is gerealiseerd (€276.869).

Documentatiecentrum opgeheven

Er was door scholen minder behoefte om informatie te lenen vanuit de bibliotheekfunctie van de GGD. Mede door digitalisering en de hoeveelheid informatie op internet is er besloten het documentatiecentrum op te heffen. De behoefte aan juiste informatie blijft, daar heeft Hecht dan ook in geïnvesteerd (websites). De medewerkers zijn met pensioen gegaan of hebben andere taken gekregen. De overige baten zijn geherinvesteerd in het up to date brengen en houden van onze websites voor burgers. Het documentatiecentrum is succesvol opgeheven, daarmee is deze baat gerealiseerd (€142.731).

Integratie subsidiebureau en financiële administratie

Het Hecht-subsidiebureau is inmiddels volledig geïntegreerd binnen de financiële organisatie. Hiermee is de interne administratieve last weggenomen bij inhoudelijke beleidsadviseurs, zodat zij zich kunnen richten op het uitvoeren van taken in het primair proces in plaats van administratie voor verwerven en verantwoorden van subsidies. Daarmee is deze baat gerealiseerd (€56.634).

Beleidsmedewerkers en control

De hierbij beoogde fte is komen te vervallen, waarmee deze baat is gerealiseerd (€43.268).

Zorg- en veiligheidshuis salariskosten beperken

In 2019 bleek de groei in het aantal meldingen binnen het Zorg- en Veiligheidshuis groot. Om dit aantal naar beneden te brengen is met behulp van inhuurkrachten een inhaalslag gemaakt. Door het verminderen van de opgelopen achterstand kon de inhuur de afgelopen jaren binnen de RVE ZVH worden beperkt. Daarnaast is geïnvesteerd in een vaste kern medewerkers. Deze baat is dan ook behaald (€403.810).

Uniform gebruik KIDOS

In de afgelopen jaren heeft Hecht zich ingezet om het gebruik van het digitale dossier Kidos te uniformeren.

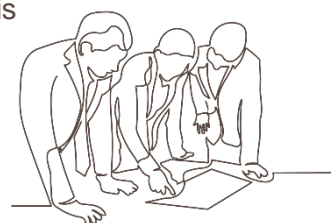
- Door regelmatig in overleg te zijn met de leverancier Gino worden er stappen gezet om het gebruik te vergemakkelijken, dit verhoogt het uniform gebruik van de applicatie.
- In januari 2023 heeft Hecht direct de nieuwe basisdataset (BDS 4.0) geadopteerd. Hierbij zijn alle medewerkers geïnformeerd hoe om te gaan met de invoer van gegevens.
- In 2023 is door de NCJ aangekondigd dat het Landelijk professioneel kader (LPK) wordt vernieuwd. Dit betekent dat gezinnen niet meer worden uitgenodigd op standaard contactmomenten gebaseerd op leeftijd, maar in bepaalde levensfasen langskomen bij de JGZ.
- Sinds 2024 is de rechtenstructuur binnen Kidos aangepast. Hierdoor hebben consultatiebureau- en doktersassistenten meer mogelijkheden binnen Kidos om gegevens in te zien of te noteren. Hierdoor kunnen zij efficiënter werken en zijn zij minder afhankelijk van een arts of verpleegkundige voor inzage in Kidos.

Deze heeft zich alleen nog niet direct vertaald in een financiële baat (€73.036).

Gebruik AFAS i.p.v. JOIN

Ten tijde van het opstellen van Businesscase II is het plan ontstaan om ons archiefprogramma JOIN te vervangen door een module te gaan benutten in ons CRM-programma AFAS. Dit is uitgebreid onderzocht, maar helaas bleek AFAS geen toereikende software te bieden om te voldoen aan de archiefwet. Hierdoor zal deze baat – opgebouwd uit vervallen licentiekosten voor JOIN - niet worden gerealiseerd (€35.000).

Wel zijn er inmiddels flinke stappen gemaakt in het gebruik van JOIN. Zo is JOIN naar de cloud gebracht en voor alle medewerkers direct benaderbaar. Dit leidt tot een betere beheersing van de archivering van informatie over de werkprocessen van Hecht. We zetten binnen dit project in op goed koppelbare software, zodat er een verbeteringsslag kan worden gemaakt. Deze verbeteringen werd ook genoteerd in de rapportage van Erfgoed Leiden, onze toezichthouder in het kader van de Archiefwet.



Standaardiseren Klachtenafhandeling

Deze baat kwam voort uit de onjuiste aanname dat de versnelde afhandeling zoals we dat deden bij de RVE Coronabestrijding standaard zou kunnen worden voor Hecht. Helaas bleek dit niet mogelijk. Binnen de RVE Coronabestrijding ging het veelal om klachten omtrent het handelen van externen (zoals het lab en de telefooncentrale) en niet zozeer omtrent medewerkers van Hecht. De reguliere klachtenafhandeling verschilt daarmee zo zeer dat het niet zinvol is om het proces te standaardiseren. Deze baat zal dan ook niet worden gerealiseerd (€29.596). Uiteraard wordt de 'reguliere' klachtenafhandeling wel steeds verbeterd.

Efficiëntere epidemiologie

Het team van epidemiologen is in tijden van de coronapandemie uitgebreid omdat er meer vraag was naar data en gezondheidsmonitoring. Dit heeft geleid tot een hogere omzet omdat er meer vraag was en er meer uitgevoerd kon worden. Mede door de uitbreiding van het team is er ook een slag gemaakt rond efficiëntie. De baten die hieruit voortkomen zijn voor het grootste deel afkomstig uit een omzetverhoging. De afgesproken baat is daarmee gerealiseerd (€50.000).

Doorontwikkelen markttaken AGZ

In de tweede businesscase is opgenomen dat binnen de Algemene Gezondheidszorg een aantal taken (bijv. reizigersvaccinatie) kon worden doorontwikkeld om zo meer inkomsten te kunnen genereren. Door een aantal factoren (waaronder corona) heeft de doorontwikkeling van deze taken op een lager pitje gestaan. Toch heeft Hecht ervoor kunnen zorgen dat deze baat inmiddels is gerealiseerd (€16.650).

2.3 Toekomst

Met de beschikbare financiële middelen in 2024 ronden we de lopende projecten af. Vanaf 2025 zijn de bijbehorende taken opgenomen in de jaarplannen en onderdeel van de werkzaamheden van de RVE'en. Daarmee worden de lasten onderdeel van de reguliere exploitatie van Hecht.

Door het incorporeren van de projecttaken binnen de 'normale' werkzaamheden blijft Hecht in staat om door te ontwikkelen. Zo blijven wij een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie, die kan meebewegen met veranderingen in de maatschappij.

Als [bijlage III](#) is het totale financiële overzicht uitgesplitst per project opgenomen.

Hoofdstuk 3: Projectenoverzicht

Het programma Hecht24 is opgebouwd uit 27 projecten. Hieronder wordt per project het geformuleerde doel en de behaalde resultaten weergegeven. Daarnaast worden de financiën per project inzichtelijk gemaakt.⁴

Een overzicht van de projecten in vogelvlucht is opgenomen als [bijlage II](#). Het totale financiële overzicht treft u aan als [bijlage III](#).

Hecht24 heeft het mogelijk gemaakt om onze interne ondersteunende afdelingen te versterken, wat een randvoorwaarde bleek om de veranderingen te kunnen realiseren. Dankzij het ontwikkelprogramma was de organisatie in staat om diverse (veelal organisatorische) baten te verwezenlijken. Deze resultaten zijn niet altijd zichtbaar voor de buitenwereld, maar maakt dat Hecht nog beter kan bijdragen aan een gezonder en veiliger Hollands Midden.



Met het programma hebben we beoogd om maatschappelijke, organisatorische en financiële baten te realiseren. De verschillende baten hangen ook met elkaar samen en zullen op sommige punten overlap hebben. Zo lanceerde Hecht de website www.werkenbijhecht.nl, wat bijdraagt aan het sneller vervullen van openstaande vacatures (organisatorische baat), hetgeen ervoor zorgt dat de inwoner goed en tijdig geholpen kan worden (maatschappelijke baat) en de tijdelijke inhuur kan worden verminderd (financiële baat).

Meer hierover kunt u lezen in de [tussentijdse rapportage](#).

⁴ Waar het verschil tussen begroting en realisatie groter is dan 25k is een nadere duiding opgenomen.

3.1 AFAS herinrichten

Wat doen we?

Door de administratieve werkprocessen in de kernapplicatie AFAS opnieuw in te richten sluit de software beter aan bij de wijze waarop Hecht is georganiseerd. Daardoor biedt deze applicatie een effectievere ondersteuning van het primaire proces en draagt bij aan een goede (interne) dienstverlening. AFAS omvat alle administratieve processen zoals de personeels- en financiële administratie.

Wat levert het op?

- Door het herinrichten van AFAS zijn wij in staat geweest om de HR-processen binnen de organisatie te harmoniseren en te automatiseren. Hierdoor bleek het niet nodig om de afdeling HR-support uit te breiden, ondanks de forse groei van het aantal werknemers door nieuwe taken.
- Daarnaast zijn alle beschikbare AFAS-functionaliteiten efficiënt en effectief te gebruiken voor zowel medewerkers, leidinggevenden als de uitvoerende afdelingen binnen de RVE CCS en COD. Hierdoor is het aantal 'handmatige handelingen' geminimaliseerd, hetgeen het aantal fouten heeft verminderd en een tijdsbesparing heeft opgeleverd. Dit maakte dat wij de bijzondere uitdagingen, zoals bijvoorbeeld die van corona, op administratief gebied goed konden opvangen.
- De interne financieel-administratieve processen worden op volledigheid, aansluiting en integriteit ondersteund door standaardfuncties in AFAS. Hierdoor ontstaan minder issues bij het afsluiten van een periode (maand/kwartaal/jaar). Ook kunnen rapportages eerder worden opgeleverd dan voorheen. Hecht komt hierdoor beter 'in control'.
- D.m.v. invoering verplichtingenadministratie is een versnelling mogelijk in het verwerken van inkomende facturen. Daarmee ontstaat sneller een accuraat financieel inzicht, met minder zoektijd en reductie van de benodigde uren-inzet van de Crediteurenadministratie. Het uiteindelijke doel is om 98% van de ontvangen facturen binnen 5 werkdagen na ontvangst juist in te boeken in AFAS. Op termijn levert dit een reductie van 0,5 FTE inzet van een medewerker Crediteuren op.
- Door het koppelen van diverse applicaties aan AFAS (HR en/of FA) wordt een tijdsbesparing gerealiseerd doordat handmatige vastlegging en invoer bij de bronafdeling en/of de financiële administratie niet meer nodig is.
- Er zijn minder fouten/correcties in boekingen en/of facturen.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn merkbaar voor medewerkers en voor gemeenten.

Financieel:

	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Verschil A - B - C
AFAS Herinrichten	632	625	35	-28

Voor het herinrichten van AFAS stond in Businesscase II een bedrag van 632k begroot. Inmiddels is hiervan 625k opgenomen in de realisatie. In het project zijn extra zaken opgepakt, deze zijn uit de begroting bekostigd. In Businesscase II is destijds geen kostenpost opgenomen voor het blijven door ontwikkelen van AFAS. In het kader van continue verbeteren hebben wij jaarlijks een bedrag van 35k gereserveerd. Voor 2024 bekostigen we dit deels uit het programmabudget (7k).

Baten

- Organisatorisch: beter inzicht voor **gemeenten** in de financiële situatie;
- Organisatorisch: **medewerkers** worden beter ondersteund in de personeels- en financiële processen;
- Financieel: een **structurele reductie** van 0,5 FTE inzet van een medewerker Crediteuren.

3.2 HRM processen verbeteren

Wat doen we?

Wij harmoniseren, optimaliseren en digitaliseren HR-processen. Wij zorgen voor (betrouwbare) management informatie door gebruik te maken van dashboards en BI-rapportages. Dit project hangt samen met het project 'herinrichting AFAS'.

Wat hebben we bereikt?

- Eén manier van werken, meer automatisering en minder handmatig werk.
- Door het vereenvoudigen en digitaliseren van werkprocessen op het gebied van HR is er een efficiëntieslag gerealiseerd.
- Ook heeft dit geleid tot meer inzicht in de in-, door- en uitstroom van ons medewerkersbestand, zodat we passende interventies hebben kunnen plegen.
- Duidelijke rolverdeling tussen managers, HR-advies en HR-uitvoering.
- Voldoen aan de verplichtingen rondom de NEN-normen, Verbijzonderde Interne Controle (VIC) en fiscus.
- Inzicht in begroting versus bezetting in aantallen, FTE's, kosten voor gehele personele bezetting (vast, inhuur, stagiairs etc.)
- Het aankopen van een LMS-systeem om leren en ontwikkelen (administratief en registratief) te borgen in de organisatie.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn vooral merkbaar voor medewerkers. Gemeenten merken dat Hecht voldoet aan wet- en regelgeving.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Verschil A - B - C
HRM processen verbeteren (o.a. Afas)	451	299	80	72
Hecht Academy**	-	-	20	-20
Strat. personeelsplanning	33	16	-	16

Baten

- Organisatorisch: **meer inzicht** in de in-, door- en uitstroom van ons medewerkersbestand, waardoor we passende interventies kunnen plegen.
- Organisatorisch: voldoen aan de **verplichtingen** rondom de NEN-normen, Verbijzonderde Interne Controle (VIC) en fiscus.
- Organisatorisch/Financieel: meer automatisering en minder handmatig werk, waardoor een **efficiëntieslag** is gemaakt.

3.3 Communicatieprocessen verbeteren

Na overleg is dit project opgeheven. De verbetering van de communicatieprocessen is opgenomen in de reguliere werkzaamheden en verdere doorontwikkeling van het team Communicatie. De branding van onze nieuwe naam, het vernieuwen van de websites en de introductie van de applicatie Manual Master als uniforme plek voor processen en protocollen zijn voorbeelden van versterkte communicatielijnen, herkenbaar en zichtbaar zijn en kwaliteitsverbetering van relevante informatie.

3.4 Huisvesting kwalitatief en kwantitatief verbeteren

Wat doen we?

Door onze huisvesting kwalitatief en kwantitatief te verbeteren zorgen wij voor een aantrekkelijke kantooromgeving voor onze klanten en medewerkers die past bij de uitstraling van het concern. Onze locatie in Leiden is verbouwd. Onze nieuwe locatie in Alphen aan den Rijn draagt bij aan de dekkingsgraad in het werkgebied, zodat onze medewerkers voldoende plekken hebben om hun werk uit te voeren. En onze andere werklocaties worden opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan.

Wat hebben we bereikt?

- Hecht is in oktober 2023 het vernieuwde pand aan de Parmentierweg betrokken. Het pand is een aantrekkelijke omgeving voor zowel inwoners als medewerkers en past bij de uitstraling van de organisatie.
- Met het openen van een hoofdlocatie in Alphen aan den Rijn is het totale aantal werkplekken uitgebreid en is er voldoende capaciteit om medewerkers te huisvesten.



Daarnaast is er een extra locatie in het werkgebied ontstaan waar medewerkers kunnen aanlanden.

- Hecht heeft ook 56 andere locaties tot zijn beschikking. Tijdens de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), welke nog doorloopt tot eind 2025, wordt ook aandacht besteed aan huisvestingstechnische aspecten. Hierdoor is inmiddels al een goed beeld ontstaan wat er nog gedaan moet worden. In 2025 wordt er een Meerjarenonderhoudsplan opgesteld.
- Er zijn onderhoudscontracten afgesloten om locaties te ontzorgen en te faciliteren. Hierdoor hebben wij beter inzicht in de jaarlijkse kosten voor onderhoud.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn merkbaar voor medewerkers, gemeenten en inwoners. De medewerkers werken in een aantrekkelijke omgeving, op een locatie dichtbij huis. Inwoners worden verwelkomt in een fijne publieksomgeving die past bij de uitstraling van de organisatie. En gemeenten en Hecht hebben beter inzicht in de jaarlijkse kosten voor onderhoud.

Financien:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Huisvesting	23	26	-	-3

Baten

- Organisatorisch: Hecht is in oktober 2023 het vernieuwde pand aan de Parmentierweg in Leiden betrokken. Het pand is voor **medewerkers** een aantrekkelijke plek om te werken en past bij de uitstraling van de organisatie.
- Organisatorisch: met het openen van een hoofdlocatie in Alphen aan den Rijn is het totale **aantal werkplekken uitgebreid** en beter verspreid over de regio.
- Maatschappelijk: de eerste verdiepingen zijn specifiek ingericht om het **klantbezoek** zo optimaal mogelijk te laten verlopen.
- Financieel: voor de andere 56 locaties is een **nulmeting** uitgevoerd. Zo kan er een efficiënt meerjarenonderhoudsplan worden opgesteld.

3.5 Continu Verbeteren

Wat doen we?

Medewerkers van Hecht hebben zelf en in hun teams continue aandacht voor verbetering van hun handelen. Medewerkers zien dit als standaard onderdeel van het eigen werk.

Wat hebben we bereikt?

- Alle medewerkers van ons netwerk kwaliteit – en een groep daaromheen – zijn getraind met tools en kennis vanuit lean six sigma-methode. Zij pakken nu door heel de organisatie projecten op en versterken lopende processen. We zien het enthousiasme voor deze werkwijze verspreiden, de procesverbeteringen worden gewaardeerd. Een tweede groep is inmiddels in opleiding.
- Iedere kwaliteitsmedewerker heeft een verbetertraject onderhanden, waarbinnen de processen worden geoptimaliseerd.
- Continu verbeteren is geadopteerd als term voor continue verbetering van processen en werkwijzen.
- Onze werkzaamheden zijn passend bij actuele vragen van gemeenten en externe stakeholders.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn vooral merkbaar voor medewerkers, procesverbeteringen leiden tot een efficiëntere werkwijze. Doordat interne processen worden verbeterd kan er ook beter worden ingespeeld op actuele vragen van gemeenten en externe stakeholders.

Financieel:

Project x €1.000	Begroet BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Verschil A - B - C
Continu Verbeteren (Voorh: PGW en zelforganisatie)	-	5	-	-5

Baten

- Organisatorisch: medewerkers zijn enthousiast aan de slag met het **verbeteren van processen**.
- Organisatorisch: onze werkzaamheden zijn passend bij actuele vragen van **gemeenten en externe stakeholders**.
- Maatschappelijk: inwoners, partners en gemeenten zien Hecht als een **lerende organisatie**.

Na 2024:

We bouwen vanaf 2024 verder aan het borgen van continu verbeteren in de organisatie. Ook de tweede groep lean six sigma getrainde medewerkers dragen daar inmiddels aan bij. Begrippen als procesverbetering, verspilling en brown papersessies maken deel uit van reguliere gesprekken en leiden tot een doorlopende verbetering.

Risico: We zien druk ontstaan op de inzet van medewerkers in het licht van de nog te nemen besluiten over ons takenpakket en de financiële uitdagingen die er liggen.

3.6 ICT processen verbeteren

Wat doen we?

Door het verbeteren van de ICT-processen bieden wij een optimale ondersteuning van medewerkers, zodat deze altijd en overal kunnen werken met veilige toegang tot applicaties, documenten en informatie. Wij zijn overgestapt naar onze Moderne Digitale Werkplek, waarbij de afhankelijkheid van onze eigen servers is uitgefaseerd. We sluiten al onze locaties aan op een moderne Netwerk Security Infrastructuur met passende securityvoorzieningen. Er is een Hechtbreed samenhangend informatielandschap t.b.v. optimale samenwerking binnen Hecht en met externe stakeholders. Er is regie op het informatielandschap binnen Hecht. En wij gaan voor certificering volgens de NEN7510-norm en aantoonbare compliance volgens de BIO.

Wat levert het op?

- Het innoveren en het absorberen van ontwikkelingen op ICT-gebied is veel eenvoudiger en toegankelijker geworden.
- Wij werken Hechtbreed binnen één digitale werkomgeving. Hierdoor kan effectiever en efficiënter gewerkt worden. Daarnaast wordt de samenwerking tussen de verschillende RVE'en en tussen Hecht en externe partners verder versterkt.
- Er is een cybersecurity-inrichting van het hoogst haalbare niveau beschikbaar.
- Wij werken met stabiele en snelle verbindingen.
- Er is beveiligde wifi beschikbaar op al onze werklocaties (in totaal: 59 locaties).
- Wij zijn door de implementatie van de Moderne Digitale Werkplek niet meer afhankelijk van onze eigen technische server-infrastructuur.
- De naamswijziging Hecht is doorgevoerd binnen al onze systemen. Het mailadres eindigend op @wijzijnhecht.nl is in gebruik genomen.
- Wij kunnen beter digitaal samenwerken met derden en kunnen makkelijk informatie intern met elkaar delen.
- Onze Regiegroep Informatievoorziening (IV) zorgt voor regie op het informatielandschap. Door onze informatie- en procesadviseurs een centrale rol te geven binnen deze regiegroep werken wij toe naar een beheerste ontwikkeling van ons informatielandschap en een effectieve I-governance, zonder onnodige verrassingen.
- Hecht is aantoonbaar compliant aan wet- en regelgeving mbt informatiebeveiliging. Wij gaan op voor onze NEN7510 certificering. Onze RAV is inmiddels al gecertificeerd.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn vooral merkbaar voor medewerkers. Zij kunnen werken binnen een veilige en snelle digitale werkomgeving. Derden merken dat wij makkelijker digitaal kunnen samenwerken. Gemeenten merken dat Hecht voldoet aan wet- en regelgeving.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Het Moderne Werken (O365)	1.386	1.080	500	-194

Dit project zal meer kosten dan begroot. Dit komt enerzijds door de technische complexiteit om van de bestaande situatie te migreren naar de MS365-omgeving; dat heeft tot aanvullend onderzoek, maatregelen en werkzaamheden geleid. Anderzijds waren het integreren van de RAV-locaties en –omgeving in het nieuwe netwerk en de nieuwe werkplek initieel geen onderdeel van het project.

Met dit project – tezamen met het project ‘Datagedreven Werken’ – zijn veel kwetsbaarheden en beperkingen opgelost en zijn de infrastructurele ICT-voorzieningen flink uitgebreid. Dit levert echter geen op zichzelf staande besparing op. Wél is het met aanzienlijk lagere kosten nu mogelijk Hechtbreed te uniformeren, ontwikkelen/innovaties technisch te absorberen, continuïteit te garanderen en de cybersecurity op een – noodzakelijk – hoog niveau te borgen. Met deze investering gaan we mee ‘met de tijd’ en draagt dit bij aan een toekomstbestendige organisatie.

Baten

- Organisatorisch: er wordt effectiever en efficiënter samengewerkt tussen **gemeenten** en Hecht;
- Organisatorisch: **medewerkers** maken gebruik van stabiele en snelle verbindingen;
- Organisatorisch: Hecht is aantoonbaar compliant aan **wet- en regelgeving** m.b.t. informatiebeveiliging.

3.7 Doorontwikkeling E-Health

Om daadwerkelijk aan de slag te kunnen gaan met E-Health, zijn zowel de technologische inrichting als de samenhang en regie op het Informatielandschap randvoorwaardelijk. Met de hiervoor geschetste voortgang op deze aspecten, is het concretiseren van dergelijke toepassingen voor Hecht pas vrij recent binnen bereik gekomen. Tot nu toe is hierin beperkt voortgang gerealiseerd; naast participeren in SleutelNet en het volgen van ontwikkelingen rond bijvoorbeeld Persoonlijke Gezondheids Omgevingen (PGO's) zijn twee concrete stappen gezet:

- Vervanging applicatie RegiPro;
- Samenwerking met regionale ketenpartners rond Geboortezorg (Babyconnect)

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
E-health	-	48	-	-48

In Businesscase II is destijds voor dit project geen bedrag opgenomen. De al genomen stappen zijn vanuit de begroting bekostigd.

3.8 Datagedreven Werken

Wat doen we?

Wij geloven dat wij door datagedreven te werken onze bijdrage aan de publieke gezondheid en veiligheid van de inwoners in de regio Hollands Midden kunnen vergroten. We richten ons op het verbeteren van onze bedrijfsvoering, waardoor we efficiënter en effectiever kunnen sturen en organiseren. Daarnaast investeren we in onze dienstverlening naar de maatschappij om gemeenten en (keten)partners beter te bedienen met kennis en advies. Meer hierover kunt u lezen in de notitie [Datagedreven werken](#).

Wat hebben we bereikt?

- Verdere ontwikkeling in datagedreven en gedigitaliseerd werken door meer dashboardontwikkeling, hybride werken, doorontwikkelen van de moderne werkplek, doorstart beeldbellen, samenwerking via Teams en andere tools.
- Door investering in de projectlijn Datagedreven Werken is Veilig Thuis in staat om beleidsinformatie aan te leveren aan het CBS. Een deel van de data uit Clavis (systeem Veilig Thuis) gaat – uiteraard met inachtneming van privacyregelgeving - nu automatisch naar het CBS. Deze data kan hiermee landelijk gebruikt worden bij het opstellen van beleid. Door het automatisch doorzetten van de gegevens is geen aparte handeling meer nodig.
- Met behulp van Bedrijfsvoering-dashboards is Hecht in staat om beter te sturen op de interne bedrijfsvoering. Leidinggevenden hebben toegang tot dashboards voor plusuren, ziekteverzuim, budget & realisatie, en formatie & bezetting. De data wordt dagelijks ververst, zodat er altijd een actueel overzicht ontstaat.
- Binnen JGZ loopt een pilot met KIDOS over Slimme Advisering. Door het invoeren van data over lengte en gewicht wordt een geautomatiseerd advies aan de professional gegeven. Hierdoor is de professional minder tijd kwijt aan het analyseren van de gegevens en blijft er meer tijd beschikbaar voor de inwoner. De pilot is ontwikkeld samen met TNO.
- Nieuwe digitale systemen maken het werk en dataverzameling efficiënter. Door het gebruik van digitale systemen zijn medewerkers bijv. minder tijd kwijt aan het invullen van papierwerk. Hierdoor is er meer tijd en meer aandacht voor de inwoners.
- Hecht ondersteunt gemeenten bij het ontwikkelen van beleid op basis van beschikbare data. De kennis over de regio, gemeente, wijken en groepen wordt gedeeld en verrijkt. Hierdoor zijn de gemeenten in staat om te komen tot effectief beleid, met aandacht voor bijv. de verschillen tussen wijken.

Centraal Bureau voor de Statistiek

Waar ben je naar op zoek?

Cijfers Arbeid en inkomen Economie Maatschappij Regio Over ons

Home > Cijfers

Bewerk tabel Download tabel Download volledige dataset Toon toelichting

Huiselijk geweld; kerncijfers Veilig Thuis, regio

Regio's	Activiteiten Veilig Thuis- organisaties Gestarte adviezen (aantal)	Activiteiten Veilig Thuis- organisaties Meldingen Ontvangen meldingen totaal (aantal)	Meldingen Ontvangen anonieme meldingen (aantal)	Casussen Actieve casussen (aantal)	Casussen Gestarte casussen (aantal)	Casussen Afgeronde casussen (aantal)	Diensten Onderzoek Actieve diensten onderzoek (aantal)
Nederland	154.050	122.935	4.095	117.005	89.255	89.415	8.815
Amsterdam-Amstelland (VI)	5.845	10.185	100	9.755	7.095	6.720	290
Hollands-Midden (VI)	4.785	5.740	285	5.245	4.010	3.920	550

- Doordat datagedreven werken onder Hecht24 een impuls heeft gekregen ontstaat er een wisselwerking tussen de behoefte van de regio en het aanbod van Hecht. Gemeenten kunnen helder aangeven wat deze behoeften zijn en Hecht kan beter inspelen op de verschillende wensen.
- Door in te zetten op data hebben gemeenten en samenwerkingspartners via het **dashboard** www.eengezonderhollandsmidden.nl goed zicht op de gezondheidssituatie en andere data in de gemeente.



Voor wie?

Bovenstaande resultaten zijn merkbaar voor medewerkers, inwoners én gemeenten. Medewerkers kunnen efficiënter werken, doordat veel meer informatie beschikbaar is. In een aantal gevallen zijn handmatige acties niet meer nodig. Inwoners merken dat er – doordat er minder tijd nodig is voor het invoeren en analyseren van de data – meer tijd beschikbaar is voor vragen. Gemeenten en samenwerkingspartners hebben toegang tot veel data via het dashboard www.eengezonderhollandsmidden.nl. Gemeenten worden door Hecht ondersteunt bij het ontwikkelen van beleid op basis van de beschikbare data.

Financieel:

Project x €1.000	Begroet BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Data en databronnen (DGW)	151	196	105	-149

Om voldoende structuur aan te brengen in dit veelkoppige domein is meer externe expertise ingehuurd dan voorzien tijdens het opstellen van Businesscase II. Dit was nodig om na diverse personele wisselingen het momentum te herpakken en de organisatorische governance adequaat in te richten. Hecht heeft vanwege de potentie van dit project extra geïnvesteerd. Ook omdat dit project mogelijk maakt dat wij ook na 2024 een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie blijven.

Baten

- Maatschappelijk: via het dashboard www.eengezonderhollandsmidden.nl houden **gemeenten** goed zicht op o.a. de gezondheidssituatie binnen de gemeentegrenzen;
- Organisatorisch: nieuwe digitale systemen maken het werk en dataverzameling **efficiënter**.
- Maatschappelijk: **gemeenten** kunnen helder aangeven wat hun behoeften zijn en Hecht kan beter inspelen op de verschillende wensen.
- Organisatorisch/Maatschappelijk: de **professional** is door innovaties minder tijd kwijt aan het analyseren van gegevens. Zo blijft er meer tijd beschikbaar voor de **inwoner**.
- Organisatorisch: leidinggevendenden hebben toegang tot **dashboards** voor plusuren, ziekteverzuim, budget & realisatie, en formatie & bezetting. De data wordt dagelijks ververs, zodat er altijd een actueel overzicht ontstaat.
- Maatschappelijk: Hecht ondersteunt **gemeenten** bij het ontwikkelen van beleid op basis van beschikbare data.

3.9 Hybride werken

Wat doen we?

Hybride en flexwerken zijn gemeengoed binnen alle RVE-en van Hecht. We acteren en handelen in de geest van hybride werken.

Wat hebben we bereikt?

- Uitgangspunten voor hybride en flexwerken zijn geformuleerd en bekend bij alle medewerkers.
- De ICT-voorzieningen – netwerk, moderne werkplek en gebruikte apparatuur – maken tijd- en plaatsonafhankelijk werken concreet mogelijk.
- De werklocaties zijn aangepast aan de nieuwe manier van werken en faciliteren hybride werken.
- Er is mogelijk gemaakt dat de medewerkers van Hecht een thuiswerkplek kunnen inrichten, welke volledig voldoet aan de geldende arbo-wetgeving.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn merkbaar voor medewerkers.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Verschil A - B - C
------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------	-----------------------

Hybride werken**	-	-	-	-
------------------	---	---	---	---

Baten

- Organisatorisch: **medewerkers** zijn dankzij het netwerk, moderne werkplek en apparatuur in staat tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.
- Organisatorisch: door hybride werken mogelijk te maken presenteert Hecht zich als **aantrekkelijke werkgever** voor potentiële nieuwe medewerkers.
- Organisatorisch: **thuiswerkplekken** voldoen aan de geldende arbo-wetgeving.

3.10 Professionalisering projectmatig en programmatisch werken

Wat gaan we doen?

We verhogen de effectiviteit van de uitvoering van projecten en delen/versterken onze expertise via een intern netwerk. Door het versterken van projectmatig werken binnen Hecht zorgen wij voor succesvolle resultaten.

Wat hebben we bereikt?

- Er is een operationele Toolkit voor projectmanagement beschikbaar. Wij beschikken over een procesflowchart inclusief hulpmiddelen.
- Heldere spelregels & uitgangspunten over projectmatig en programmatisch werken zijn vastgelegd.
- Wij werken efficiënter met elkaar samen. Dit betekent minder verlies van tijd, energie en middelen.
- We vergroten de kans op succesvolle resultaten.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn het meest merkbaar voor medewerkers. Doordat we de kans vergroten op het behalen van succesvolle resultaten zijn wij voor gemeenten een fijne samenwerkingspartner.

Financieel:

Project x €1.000	Begroet BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Project Programmatisch en projectmatig werken*	-	15	-	-15

Baten

- Maatschappelijk: **gemeenten** hebben aan Hecht een betrouwbare samenwerkingspartner.
- Organisatorisch: **medewerkers** werken efficiënter samen, zowel met elkaar als met andere partners.

3.11 ProjectPortfolioManagement

Voor een organisatiebrede uitwerking van dit project bleek geen draagvlak aanwezig, waarna het project on hold is gezet.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Projectportfoliomgt	9	-	-	9

3.12 Herijken strategie aanvullende diensten

Hecht is in 2022 gestart met een inventarisatie met betrekking tot een mogelijke aanpassing van het bestaande schillenmodel. Doel was om het huidige schillenmodel te herijken en eventueel aan te passen, als onderdeel van het project herijken strategie aanvullende diensten.

Medewerkers vanuit Hecht en vanuit diverse gemeenten hebben de implicaties onderzocht. Na enkele besprekingen bleek er in 2022 weinig draagvlak voor het aanpassen van het bestaande schillenmodel. Daarom is destijds besloten het traject voor nu te stoppen.

Inmiddels is het project 'Doorlichting Hecht' gestart. Dit project valt buiten het programma Hecht24, maar onderdeel van deze doorlichting is een kostprijsanalyse van de producten. Mogelijk leidt dit in de toekomst tot een herijking van de strategie m.b.t. de aanvullende diensten.

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Strategie aanv. diensten	2	-	-	2

3.13 Sturende Processen

Wat gaan we doen?

Wij brengen in kaart welke processen er zijn ingericht om op een goede wijze sturing te geven aan de interne processen en welke informatie, ondersteuning of aanwezig noodzakelijk is.

Wat hebben we bereikt?

- Door een overzicht te creëren van de noodzakelijke sturende processen zijn de ontbrekende onderdelen in beeld gekomen. Daarbij zijn passende acties belegd bij de passende functionarissen.

Voor wie?

Bovenstaand resultaat is merkbaar voor medewerkers.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Sturende processen	10	-	-	10

3.14 Risicomanagement

Wat gaan we doen?

Risicomanagement is beter op orde. Doordat we actief risicomanagement voeren en hierover rapporteren blijven gemeenten ook 'in control'.

Wat hebben we bereikt?

- De risicoanalyse een vast onderdeel geworden van onze bestuursrapportage.

Voor wie?

Gemeenten nemen kennis van de risicoanalyse als onderdeel van de bestuursrapportage. Medewerkers merken dat Hecht actief risicomanagement voert.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Risicomanagement**	-	-	-	-

3.15 Netwerksamenwerking

Wat gaan we doen?

We ontwikkelen tools om de inzet van Hecht medewerkers in netwerken te optimaliseren. Hiermee wordt het op maat leveren van heldere en toegankelijke informatie ondersteund.

Wat gaan we bereiken?

- Er zijn diverse tools opgeleverd, zoals bijv. een netwerkenmatrix;
- Het tactisch management is getraind en heeft netwerken met behulp van de ontwikkelde tools beoordeeld.

Voor wie?

Medewerkers hebben toegang tot diverse tools. Gemeenten en externe stakeholders merken dat Hecht kennis en kunde inbrengt op de juiste plekken.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Implementatie netwerksamenwerking**	-	8	-	-8

Baten

Het project is kortgeleden overgedragen naar de lijn alwaar het gebruik verbreed wordt tot de netwerken waar beleidsadviseurs bij betrokken zijn. Wij verwachten dat wij in 2025 de volgende baten hebben behaald:

- Organisatorisch: overzicht over relevante netwerken en **gewogen keuzes** voor deelname.
- Organisatorisch/maatschappelijk: Hecht-medewerkers brengen kennis en kunde op de **juiste plekken** in.
- Maatschappelijk: **gemeenten, klanten en partners** weten wat de rol en bijdrage van Hecht-medewerkers is aan netwerken.
- Organisatorisch: **Hecht-medewerkers** weten wat ze in netwerken willen en kunnen brengen en dragen daar bij waar de doelen van Hecht als organisatie behaald kunnen worden.
- Organisatorisch/financieel: we zijn kritisch op deelname aan netwerken, wij kijken kritisch naar de **tijdsinvestering** die nodig is.

Na 2024:

De komende periode wordt het meer dan ooit belangrijk gewogen keuzes te maken met het oog op beschikbare tijd enerzijds en anderzijds om in verbinding met andere ons werk uit te voeren. Hierom wordt ingezet op verbreding van de inzet van tools, zodat Hecht-medewerkers hun kennis en kunde op de juiste plekken inbrengen en partners weten wat de rol en bijdrage vanuit Hecht is.

3.16 Strategisch Beleid

Wat gaan we doen?

Wij ontwikkelen een helder proces voor het tot stand komen van strategische meerjaren- en jaarplannen (per RVE én organisatiebreed) waarmee facilitering met capaciteit en middelen vastgesteld zijn.

Wat hebben we bereikt?

- Een nieuw vastgesteld strategisch meerjarenbeleid;
- Een geactualiseerde toolbox met passende werkwijze, formats en planning voor jaarplannen en meerjarenplannen.

Voor wie?

Bovengenoemde resultaten zijn merkbaar voor medewerkers.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Strat. Beleidsplannen	14	5	-	9
Implementatie Strat. Beleidsplannen**	-	68	-	-68

Het project laat een overbesteding zien rondom de implementatie van de strategische beleidsplannen. Gebleken is dat het voeren van de dialoog rondom de strategie niet kon zonder externe expertise. Daarom is een opdracht verstrekt aan een bureau welke de organisatie (inclusief het bestuur) heeft begeleid. Deze externe partij was niet voorzien tijdens het opstellen van Businesscase II. Deze extra investering in het project is bekostigd door Hecht.

Baten

- Organisatorisch/maatschappelijk: door meer **vooruit te kijken** kan Hecht beter inspelen op veranderingen in de maatschappij.
- Organisatorisch/maatschappelijk: **professionals** zijn zich bewust van toekomstige ontwikkelingen en kunnen hier op voorsorteren.

Na 2024:

We bouwen voort op de gemaakte stappen, waarbij eveneens gebruik gemaakt wordt van de verkregen inzichten uit de takendialoog gesprekken. 2025 en 2026 zullen sterk in het teken staan van het maken van keuzes gericht op de toekomst en de focus van medewerkers op het uitwerken daarvan.

3.17 Versterken strategische competenties

Wat gaan we doen?

Wij versterken het strategisch vermogen van de organisatie. Dit is vertaald naar de ontwikkeling van de competenties strategisch handelen en organisatie- en bestuurs sensitiviteit.

Wat hebben we bereikt?

- Een modulair leerplan voor bestuurlijke en strategische kennis gericht gemeentelijke overheden (opdracht publieke gezondheidszorg).
- In zowel het MD-traject als Leiderschap van professionals wordt de ontwikkeling van strategische competenties opgenomen. Hierdoor borgen wij de ontwikkeling van de strategische competenties in bestaande programma's. Hecht versterkt zo haar toekomstbestendigheid, wendbaarheid en klantgerichtheid.
- Door het analyseren en versterken van deze competenties binnen Hecht kon een lerende organisatie ontstaan. We zien dit ook terug in de uitslagen van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek: er is een hogere score op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Waar medewerkers dit in een eerder MTO nog een score van 5.6 gaven werd dit bij het MTO 2023 een 6.6. Bij de stelling 'Ik krijg de

mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen als ik dat zou willen' werd zelfs gemiddeld een score van 7.7 gegeven.

- Borging en structureel aandacht voor strategische competenties (ook bij nieuwe medewerkers/managers) in de rest van het HR-instrumentarium.

Voor wie?

- Bovengenoemde resultaten zijn merkbaar voor medewerkers. Dit komt goed naar voren in het Medewerkerstevredenheidsonderzoek, medewerkers geven een hogere score op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Doordat het modulair leerplan gericht is op gemeentelijke overheden zullen ook gemeenten bovengenoemde resultaten merken.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------	----------------------

Competentieontwikkeling*

-

-

-

-

Versterken strategische competenties**

-

-

-

-

Baten

- Organisatorisch: **medewerkers** ervaren veel ontwikkelingsmogelijkheden.
- Organisatorisch/maatschappelijk: door een specifiek leerplan leren medewerkers meer over gemeentelijke overheden. **Gemeenten** merken dat medewerkers kennis hebben van hun interne organisatie, waardoor de samenwerking beter verloopt.

3.18 Relatiebeheer

Wat gaan we doen?

Relatiebeheer is het opbouwen, verdiepen en verstevigen van langdurige, duurzame en waarde creërende relaties met stakeholders. De behoeften van gemeenten en inwoners alsook het antwoord daarop vanuit Hecht, worden gestructureerd geïnventariseerd en ter beschikking gesteld aan Hecht-medewerkers.

Wat hebben we bereikt?

- Tool voor een stakeholderanalyse, een stakeholderanalyse, visie op relatiebeheer, functieomschrijving relatiebeheerders, implementatieplan, strategisch beleid m.b.t. relatiebeheer, programma van eisen voor een CRM-systeem.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------	----------------------

Strat. relatiebeheer

5

-

-

5

Baten

Implementatie van dit project in de organisatie vindt nu plaats en is in februari 2024 gestart. Daarbij worden nog de volgende baten verwacht:

- Organisatorisch: **medewerkers** worden ondersteund door een passende tool omtrent relatiebeheer;
- Organisatorisch/Maatschappelijk: de interne afstemming m.b.t. contacten met gemeenten en stakeholders is geoptimaliseerd. **Gemeenten** treffen in Hecht een goed voorbereide gesprekspartner, die altijd van de laatste ontwikkelingen op de hoogte is.

Na 2024:

Met behulp van een versterking van het team concernadviseurs bouwen we verder aan verbinding van interne en externe informatie en kennis. Waar mogelijk worden contacten en werkwijzen die ontstonden in de takendialoog behouden en uitgebreid.

3.19 Implementatie Kernwaarden/Koers

Wat gaan we doen?

Wij gebruiken onze kernwaarden als richtlijn voor zowel strategie, als handelen en gedrag. Iedereen binnen Hecht (en daarbuiten) is bekend met onze koers.

Wat hebben we bereikt?

Dit project is ingebed in de resultaten van meerdere andere projecten. Juist daarin is zichtbaar dat kernwaarden en koers het hart vormen van onze werkwijze. Zo vonden zij hun vertaling in de management development trajecten en in het trainingsaanbod van leiderschap van professionals. Ook in de nieuwe gedragscode die dit jaar in ontwikkeling is zullen kernwaarden zichtbaar terug te vinden zijn.

Voor wie?

De kernwaarden zullen in eerste instantie vooral merkbaar zijn voor de medewerkers. De kernwaarden worden de normering voor het gedrag, het handelen en strategische keuzes voor medewerkers. Ook gemeenten, externe partners en inwoners zullen (indirect) de resultaten merken in de wijze waarop wordt ingegaan op vragen/verzoeken.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Kernwaarden / Implementatie Koers**	-	-	5	-5

Baten

Het project is inmiddels overgedragen naar de lijn. In 2025 hebben wij de volgende baten bereikt:

- Organisatorisch: de koers en kernwaarden worden de normering voor gedrag, handelen en strategiekeuzes van **medewerkers**.
- Maatschappelijk: **gemeenten**, klanten en partners herkennen kernwaarden in de wijze waarop ingespeeld wordt op **ondersteuningsbehoefte**.
- Organisatorisch: de ontwikkeling van de nieuwe missie, visie, kernwaarden, koers en naam Hecht heeft geleid tot dialoog over wie we zijn en waar we gezamenlijk voor staan en een **herkenbare positionering**. *[In samenhang met het project Corporate Branding]*

Na 2024:

We blijven onze missie, visie en kernwaarden intern en extern en zichtbaar maken. In 2025 zal de externe zichtbaarheid meer aandacht krijgen nu we kunnen constateren dat we intern een hoge integratie in taken, zichtbaarheid en bewustzijn hebben weten te bereiken.

3.20 Project Young Talent

Wat gaan we doen?

We positioneren Hecht als opleidingsinstituut aan nieuw jong talent en specifiek aan artsen publieke gezondheidzorg binnen Hollands Midden. Binnen Hecht bieden meerdere RVE'en stageplaatsen, leeraanbod en traineeprogramma's aan jonge talenten zoals co-assistenten en basisartsen. Daarnaast biedt Hecht de opleiding Arts M&G fase 1 en 2.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Young Talent Project**	-	-	-	-

Baten

Doordat eerst aandacht is besteed aan ontwikkelmogelijkheden voor alle medewerkers, wordt nu pas gestart met dit project. Het project bevindt zich dan ook nog in de onderzoeks/initiatief-fase. Wel hebben wij de volgende resultaten op het oog:

- Organisatorisch: Hecht krijgt naam als professioneel opleidingsinstituut en aantrekkelijke werkgever binnen Hollands Midden. Hierdoor creëert Hecht een kweekvijver aan jong talent en vergroot de kansen om jong talent na de stage/opleiding opnieuw aan zich te binden en daarmee tekorten op te vullen.
- Organisatorisch: een jong talent ervaart een professionele begeleiding in het opleidingstraject. De begeleiding is uniform en geeft (technische) toegang tot de gehele organisatie. De stage/opleidingsperiode binnen Hecht verloopt efficiënt en effectief.
- Organisatorisch: Hecht positioneert zich als serieus gesprekspartner en opleidingsinstituut binnen Hollands Midden. Door de samenwerking met de externe ketenpartners en stakeholders zal ons stage en leeraanbod verbeteren, kunnen wij onze expertise breder delen en zal Hecht en de publieke gezondheidszorg (arts M&G) binnen de studie Geneeskunde aandacht krijgen.

3.21 Team Ontwikkel Plan (TOP)

Wat doen we?

We ontwikkelen een instrument waarmee teams inzicht krijgen op hun functioneren. Op basis van deze tool stellen teams zelf een plan op voor de verdere teamontwikkeling (TOP). Teams toetsen zichzelf op vijf teamcompetenties, onderverdeeld op de drie kernwaarden van Hecht (Open blik, Denken in oplossingen en Samen doen wat nodig is). Ook toetsen zij zichzelf op zelforganisatie/professionele cultuur.

Wat hebben we bereikt?

- Alle teams van Hecht hebben eind 2024 een TOP opgesteld.
- TOP heeft een blijvende plek binnen Hecht volgens de PDCA-cyclus.
- We werken vanuit de kernwaarden van Hecht.
- De zelforganisatie/professionele cultuur in teams is versterkt.
- Teams hebben inzicht in de verschillende competenties binnen het team, waardoor zij zich beter kunnen aanpassen aan wat de omgeving (of de klant) vraagt.
- Doordat teams zelf een TOP opstellen wordt de eigen autonomie versterkt.

Voor wie?

De resultaten zijn merkbaar voor alle medewerkers, omdat teams actief aan de slag gaan met een TOP. Gemeenten merken dat teams zich beter kunnen aanpassen aan wat de omgeving (of de klant) vraagt.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Ontwikkelniveau en -pad (TOP)	52	49	40	-37

In Businesscase II is ervanuit gegaan dat in 2021 alle teams de TOP gedaan zouden hebben. Dit is niet gelukt, in 2020 en 2021 gooide COVID-19 roet in het eten. Daarmee heeft het project een langere doorlooptijd dan vooraf gepland. Een aantal kostenposten bleven echter wel doorlopen, waardoor de lasten hoger zijn uitgevallen dan begroot. Daarnaast is het aantal teams binnen Hecht hoger dan bij de aanvang van het project. Het TOP heeft een blijvende plek binnen de PDCA-cyclus gekregen, waardoor ook na 2024 dit project zal doorlopen. Dit is opgenomen in de begroting.

Baten

- Organisatorisch: teams krijgen inzicht in hun functioneren. Hierdoor wordt duidelijk waar de dienstverlening nog kan worden **geoptimaliseerd**.
- Organisatorisch/maatschappelijk: **gemeenten** merken dat teams zich beter kunnen aanpassen aan wat de omgeving (of de klant) vraagt.

3.22 Employer Branding

Wat gaan we doen?

Wij zetten in op een betere profilering van Hecht als werkgever. Dit doen wij door de doorontwikkeling van het werkgeversmerk en eenduidige communicatie richting de arbeidsmarkt.

Wat hebben wij bereikt?

- Hecht beschikt over een Werkenbij-site gebaseerd op een employer branding strategie. Alle vacatures binnen Hecht zijn hier gebundeld (dus zowel van de GGD, GHOR, RAV, ZVH en COD/CCS). Zo hebben geïnteresseerde werkzoekenden één plek om in te gaten te houden en komen ingezonden sollicitaties centraal binnen in ons geautomatiseerde recruitmentsysteem.
- Door de herkenbare positionering worden vacatures sneller vervuld. Nieuwe collega's hebben beeld waar ze komen te werken. Nieuwe collega's weten ook waarom ze bij Hecht willen werken.
- De afgelopen jaren is een professioneel recruitment team opgezet dat er o.a. voor heeft gezorgd dat er in crisissituaties op het personeel vlak snel op- en afgeschaald kan worden. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het neerzetten van ons werkgeversmerk, om ook in de toekomst naar buiten te treden als aantrekkelijk werkgever.



Voor wie?

Dit project is vooral gericht op nieuwe toekomstige medewerkers, zij hebben een goed beeld waar ze komen te werken. Ook huidige medewerkers merken de resultaten. Zij zien nieuwe medewerkers sneller binnenkomen en minder snel weer vertrekken.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Verschil A - B - C
Employer Branding	250	16	-	234

Er is in 2022 een arbeidsmarktcampagne ontwikkeld en opgeleverd. De eerste resultaten hiervan zijn positief; Hecht wordt beter gevonden door potentiële werknemers. Arbeidsmarktcommunicatie heeft continue aandacht en ontwikkeling nodig. Om deze reden is ervoor gekozen om in 2024 de huidige arbeidsmarktcampagne verder door te ontwikkelen en aan te passen volgens nieuwe inzichten.

Baten

- Organisatorisch/Financieel: door de herkenbare positionering worden **vacatures sneller vervuld**.
- Organisatorisch: nieuwe collega's hebben een goed beeld waar ze komen te werken. Hierdoor wordt de **uitstroom** beperkt.
- Organisatorisch/Maatschappelijk: Hecht kan in **crisissituaties** op het personele vlak snel op- en afschalen.

3.23 Hecht Leiderschap

Wat doen we?

Hecht Leiderschap maakt dat we de juiste houding/mindset, vaardigheden en kennis verkrijgen en door ontwikkelen om leiderschapsgedrag te laten zien. Met dit leiderschapsgedrag bouwen we aan de professionele cultuur in onze organisatie. En hiermee werken we aan de doelen van onze organisatie.

Wat hebben we bereikt?

- Een programma vol inspiratie, bewustwording en ontwikkelaanbod voor alle managers.
- Verbetering en versterking van (strategische) leiderschapscompetenties om met impact invulling te geven aan de managementfilosofie (situationeel leiderschap door richting geven, ontwikkelgericht en faciliterend leiden).

Voor wie?

De resultaten zijn vooral merkbaar voor medewerkers. We zien dit bijvoorbeeld terug in de uitslagen van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek: er is een hogere score op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden.



Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Organisatieinrichting (incl MD-trajecten)	451	274	265	-88
Managementstijl (incl leiderschapstrajecten)	10	145	-	-135

De trajecten voor management ontwikkeling laten een overbesteding zien. In Businesscase II is uitgegaan van een incidenteel management development traject. In de praktijk is de waarde van dit traject gebleken en is bevonden dat dit een structureel onderdeel binnen Hecht moet zijn. De verdere dekking komt voort uit het reguliere opleidingsbudget.

Baten

- Organisatorisch: managers kunnen een inspirerend programma volgen. Niet alleen draagt dit bij aan het **werkplezier**, ook wordt er volop ingezet op verdere **professionalisering** van de organisatie.
- Organisatorisch/maatschappelijk: de strategische **leiderschapscompetenties** worden verder ontwikkeld.
- Organisatorisch: Hecht stelt zich hiermee op als aantrekkelijk werkgever voor **potentiële nieuwe medewerkers**.

3.24 Hecht Academy/lerende organisatie

Dit project is uiteindelijk niet opgestart, maar is meegenomen in het project HRM processen en inrichtingen verbeteren.

3.25 Implementatie zelforganisatie/professionele cultuur

Wat doen we?

Wij hebben heldere kaders rondom professionele cultuur en zelforganisatie. Een specifieke werkgroep ondersteunt de implementatie hiervan en jaagt deze aan. Zij signaleert en ontwikkelt wat nodig is en zorgt voor Hechtbrede communicatie over het thema. De werkgroep bestaat uit vertegenwoordiging van de verschillende RVE'en zodat van elkaar leren/elkaar inspireren ontstaat.

Wat hebben we bereikt?

- Betere dienstverlening aan de interne en externe klant, omdat teams en professionals de ruimte krijgen om binnen heldere kaders hun vak uit te oefenen.
- Er is een kernboodschaphuis Professionele Cultuur ontwikkeld.

Voor wie?

De resultaten van dit project zijn merkbaar voor de organisatie, omdat medewerkers de ruimte krijgen om binnen heldere kaders hun vak uit te oefenen. Ook gemeenten en andere externe partners merken een betere dienstverlening door Hecht, doordat teams in staat zijn om beter in te spelen op de behoeften van klanten.

Financieel:

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Cultuur*	-	9	-	-9

Baten

- Organisatorisch: **medewerkers** krijgen de ruimte om binnen heldere kaders hun vak uit te oefenen. Dit versterkt de autonomie van onze medewerkers.
- Organisatorisch/maatschappelijk: hierdoor zijn professionals vaker in staat om in te spelen op de behoeften van **gemeenten**. De dienstverlening van Hecht beweegt mee met de behoefte van de klant.

3.26 Corporate Branding

Wat gaan we doen?

Wij versterken de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Hecht zodat iedereen weet waar de organisatie voor staat, welke onderdelen deel uitmaken van de organisatie en wat ze klant en medewerker bieden. Dit doen wij zowel intern als extern.

Wat hebben we bereikt?

- Onze nieuwe naam Hecht.
- Wij hebben een missie en visie opgesteld.
- Wij hebben een heldere merkenstructuur en merkenbeleid.
- Herkenbare beeldmerken/ logo's zijn ontworpen en deel al in gebruik (Hecht/ZVH/GGD, rest volgt).
- Lijntekeningen ondersteunen op tal van plaatsen de zichtbaarheid en herkenbaarheid (posters, sjablonen voor overleg, bewegwijzering in en op onze locaties, etc).
- Wij hebben geïnvesteerd in het vernieuwen van de website wijzijnhecht.nl, waardoor we inwoners en samenwerkende professionals beter kunnen voorzien van informatie.
- We werken toe naar één contentmanagementsysteem voor deze websites waardoor we efficiënter kunnen werken en de websites kosteneffectiever kunnen (door)ontwikkelen.
- [In samenhang met het project Kernwaarden] De ontwikkeling van de nieuwe missie, visie, kernwaarden, koers en naam Hecht heeft geleid tot dialoog over wie we zijn en waar we gezamenlijk voor staan en een herkenbare positionering. Inwoners weten waarvoor ze bij Hecht terecht kunnen. Het is duidelijk waar wij wel en waar wij niet van zijn.

Voor wie?

De resultaten zijn merkbaar voor zowel medewerkers, gemeenten als inwoners. Doordat ingezet is op de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Hecht herkennen al deze doelgroepen Hecht of een bedrijfsonderdeel ervan.

Financieel:

Project x €1.000	Begroet BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Corporate Branding	-	64	75	-139

Ten tijde van het opstellen van Businesscase II was dit project nog niet nader gedefinieerd. De behaalde resultaten dragen bij aan de professionaliseringslag binnen Hecht. Wij versterken de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Hecht zodat iedereen weet waar de organisatie voor staat, welke onderdelen deel uitmaken van de organisatie en wat ze klant en medewerker bieden. Voor 2024 staat hier 75k voor geprognosticeerd. Vanaf 2025 valt dit project binnen de reguliere begroting.

Baten

- Organisatorisch/maatschappelijk: een vernieuwde website, **waardoor inwoners en samenwerkende professionals** informatie beter kunnen vinden;
- Organisatorisch/Financieel: door te werken met één contentmanagementsysteem werken wij efficiënter en kunnen websites **kosteneffectiever** worden doorontwikkeld.
- Maatschappelijk: **inwoners** weten waarvoor ze bij Hecht terecht kunnen.
- Organisatorisch/maatschappelijk/financieel: een duidelijke herkenbaarheid draagt ook bij aan het **sneller vervullen vacatures**.

Na 2024:

In 2025 zullen we de RAV als laatste hoofdmerk verbinden aan de corporate afspraken. Hierop volgt een fase van verder ontwikkelen en onderhoud van het ontwikkelde beleid. Ook hier kan de uitkomst van de takendialoog invloed hebben op de mogelijkheden en de te ondernemen activiteiten.

Hoofdstuk 4: Lessons learned

In dit hoofdstuk gaan we in op de geleerde lessen van de afgelopen periode. Hoe kijken we terug op de afgelopen vier jaar en welke lessen nemen wij mee naar bij de doorontwikkeling van onze organisatie? Want organisaties zijn nooit af. Door middel van continue verbeteren zullen wij blijven investeren in onze werkprocessen, zodat wij goed kunnen blijven inspelen op de steeds complexere vraagstukken in onze maatschappij. Zo blijft Hecht een stevige partner voor de 18 deelnemende gemeenten.

Bij de start van Hecht24 lag er een complex ontwikkelvraagstuk:

- hoe maken wij onze organisatie wendbaar en toekomstbestendig?
- hoe komen wij meer in control?
- hoe krijgen de deelnemende gemeenten meer invloed op de ontwikkelingen in de organisatie?

Dit alles met het doel om meer impact te realiseren voor de inwoners in onze regio en de deelnemende gemeenten.

Met de goedkeuring van de eerste Businesscase werd het officiële startsein gegeven voor het programma. Hecht stond in de startblokken. En toen veranderde de wereld zoals wij die op dat moment kende. De afgelopen periode stond maatschappelijk een tijd lang in het teken van een wereldwijde pandemie. Later werd dit een vluchtelingencrisis door de oorlog in Oekraïne. Hecht voerde op grote schaal extra taken uit, terwijl het 'normale' werk ook doorging.

De ontwikkeling van Hecht stond echter niet stil. Het programma Hecht24 heeft het mogelijk gemaakt om onze interne ondersteunende afdelingen te versterken, hetgeen nodig was voor zowel de crisisorganisatie als de reguliere werkprocessen. Wel diende op sommige punten de oorspronkelijke planning – met name ten aanzien van de investeringen in ICT – te worden losgelaten.

Elk jaar ontwikkelde Hecht zich verder naar een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie. Elk jaar kwamen we een stapje dichterbij. Nu we terugkijken op de afgelopen periode zien we dat de organisatie een flinke transformatie heeft ondergaan. Hecht24 stelde ons in staat om te investeren in de organisatie. Een organisatie die inmiddels is uitgegroeid tot een professionele organisatie die gemeenten steeds beter kan ondersteunen op het gebied van publieke gezondheid en veiligheid.

Geleerde lessen:

De afgelopen vier jaar waren ook een leerschool. Niet alles wat aan de start van het programma is bedacht bleek vooraf goed ingeschat te kunnen worden. We hebben waardevolle lessen geleerd, die we meenemen in de doorontwikkeling van onze organisatie:

- 1) Het realiseren van een flink aantal baten was gekoppeld aan de investeringen in een up-to-date digitale werkomgeving. Na de start van het ontwikkelprogramma bleek deze omgeving echter nog meer achterstallig onderhoud te hebben dan gedacht. Dit moest eerst op orde worden gebracht, waardoor er veel vertraging is ontstaan en niet alle baten zijn behaald. Bij een volgend ontwikkelprogramma is het verstandig om alle randvoorwaarden (en daarmee dus ook de dan geldende huidige situatie) nog beter in kaart te brengen.

- 2) Bij het opstellen van Businesscase II werd als doel gesteld om het ziekteverzuim flink terug te dringen om hiermee hoge inhuurkosten te vermijden

“Tot slot pakken we het ziekteverzuim aan binnen de organisatie. De RDOG wil met haar verzuimpercentage in de landelijke top 5 van best presterende GGD-en staan en stelt zich tot doel om in 2024 een verzuimpercentage van 5% of lager te hebben.”

Citaat Businesscase II

Het streefpercentage genoemd in Businesscase II bleek niet realistisch. Het is een landelijke trend dat het verzuim hoog blijft. Hecht is erin geslaagd om het arbeidsgerelateerd verzuim terug te dringen. Wat wij echter zien is dat verzuim met een mentale achtergrond lastig terug te dringen is, omdat veel van de druk aan de privésfeer is gerelateerd (of een combinatie van werk en privé betreft). Daarom blijft ziekteverzuim de aandacht hebben binnen de organisatie. Juist ook omdat dit verzuim vaak langdurig is en vaak vervanging vereist in het werkproces. Ook hebben we vastgesteld dat er een flink aandeel van het verzuim puur een medische oorzaak heeft. Door de samenstelling van onze teams komt langdurige uitval door medische ziekte relatief vaak voor. Voor deze medewerkers wil Hecht vooral een goede werkgever zijn door alle passende ruimte te bieden voor het combineren van werk en ziekte.

- 3) De afgelopen vier jaar is hard gewerkt om de organisatie te verbeteren. Bevlogen medewerkers hebben veel inzet geleverd om de diverse projecten te begeleiden en de organisatie en medewerkers te helpen groeien. Hierdoor werden de behaalde baten niet altijd duidelijk geadministreerd. In een volgend ontwikkelprogramma dient hier meer aandacht voor te zijn.
- 4) Going concern vs innoveren en veranderen. Een ontwikkelprogramma vraagt veel van medewerkers. Het gaat daarbij niet alleen om de verandering op zich (die veelal impact heeft en soms onrust met zich mee kan brengen), maar ook om inzet bovenop de reguliere werkzaamheden. Het ontwikkelprogramma bracht verandering naast reguliere aanpassingen van landelijke wetgeving en werkwijzen. Voorbeelden hiervan zijn de AVG, maar ook veranderingen in bijvoorbeeld het rijksvaccinatieprogramma. Dit heeft soms een zware wissel getrokken op medewerkers. Dit moeten we niet onderschatten.
- 5) Plannen wijzigen gaandeweg. Doordat we nieuwe inzichten opdeden zijn sommige projecten gedurende de lange looptijd van het programma iets uitgekleet of vergden deze juist meer inzet. Het aanpassen van aanvankelijke plannen en planning had soms teveel invloed op al lopende ontwikkelingen. Dit vraagt een volgende keer meer aandacht voor risicosturing.
- 6) Ten tijde van het opstellen van businesscase II is ook een batenrealisatieplan opgesteld. Hierin is toegelicht – en zichtbaar gemaakt door middel van een Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) – hoe de verschillende projecten binnen Hecht24 samenhangen en hoe wij de voorgenomen baten wilden gaan realiseren. Bij grote veranderingen in het ontwikkelprogramma is wel het DIN aangepast, maar zijn latere KPI's niet altijd voldoende duidelijk beschreven. Bij een volgend ontwikkelprogramma dient men hier scherp op te blijven, tezamen met het goed administreren van de behaalde baten.

Hoofdstuk 5: Nawoord van het projectteam Hecht24



Mede door Hecht24 is er een goede basis gelegd om op verder te borduren. Juist doordat er geïnvesteerd is in de ondersteuning zijn wij een betrouwbare partner voor onze gemeenten gebleven. Doordat er geïnvesteerd is in de ICT is het voor Hecht mogelijk om volop in te zetten op datagedreven verbetering en innovatie. En doordat er is geïnvesteerd in de medewerkers ontstond er een optimale omgeving voor onze professionals om hun werk te doen.

Wie de 26 projecten langsloopt zal moeilijk kunnen formuleren wat de inwoners hier direct van merken. PPM, hybride werken en alle andere projecten hebben geleid tot toekomstbestendigheid van Hecht. En daarmee het vermogen om er te zijn voor de gemeenten en inwoners. Net als bij groot onderhoud aan een auto of huis is ook hier vooral de levensduur verlengd, voldoen we aan de huidige eisen en zijn oude materialen en middelen vervangen door moderne opvolgers. We kunnen hierdoor weer jaren voldoen aan de wensen en behoeften van iedereen die met ons in aanraking komt.

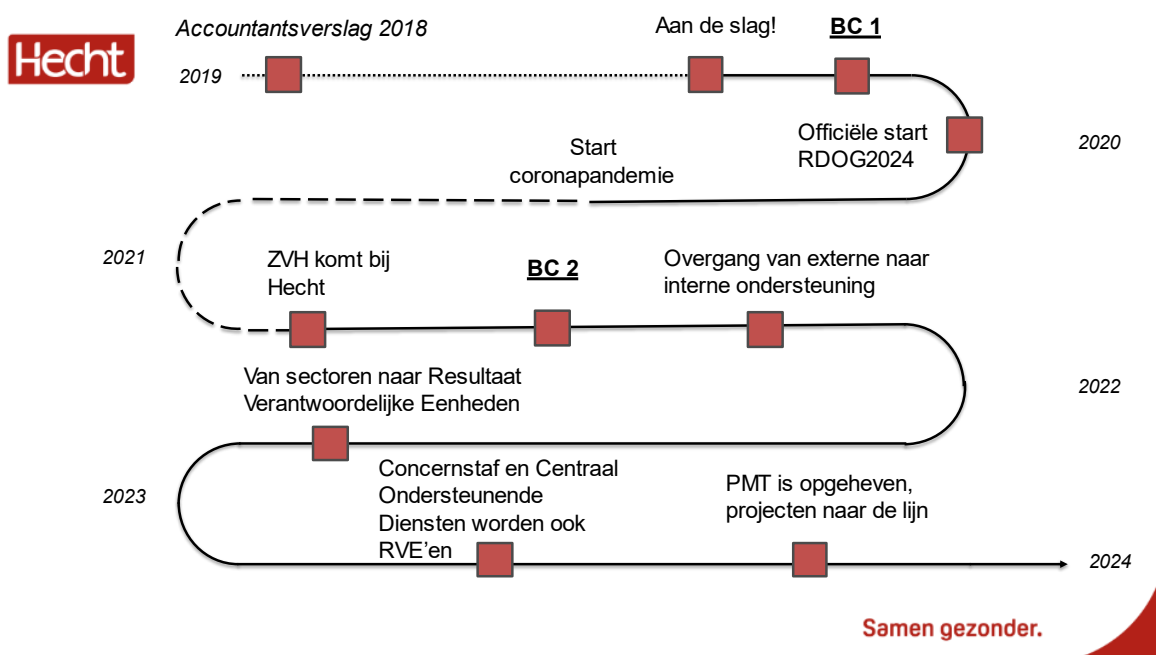
De baten zijn niet altijd direct merkbaar voor inwoners, wel indirect. Medewerkers kunnen hun tijd besteden aan inwoners/klanten, zonder dat ze zich bijvoorbeeld bezig hoefden te houden met randzaken, zoals een werkende ict-omgeving. En daar is ook de inwoner mee geholpen.

Inmiddels gaan we een spannende tijd tegemoet. Q4 van 2024 wordt gebruikt voor een gesprek over de taken van Hecht. Daartoe zijn onze bijna 80 producten doorgelicht, heeft Hecht onder professionele begeleiding van Adviesbureau Berenschot een gedegen kostprijsonderzoek uitgevoerd en is de impact van onze dienstverlening geëxpliciteerd. Zonder Hecht24 en de ontwikkelingen die de organisatie heeft doorgemaakt was het niet mogelijk geweest om deze takendialoog goed en verdiepend uit te voeren.

Er is de afgelopen vier jaar veel geïnvesteerd in de organisatie. Zowel door gemeenten als door de medewerkers. Het rendement is hoog geweest. Tegelijkertijd ziet het projectteam ook de gewijzigde financiële situatie van gemeenten en is er zorg over de daarmee samenhangende risico's voor hetgeen is opgebouwd onder Hecht24. Het projectteam wil er op wijzen dat mede dankzij het "groot onderhoud" Hecht klaar is voor de toekomst.

De basis die is gelegd met Hecht24 helpt ons juist om de potentie van Hecht te verwezenlijken, ook in moeilijke tijden.

Bijlage I: Tijdlijn



Aan de slag

In de vergadering van 27 maart 2019 werd het accountantsverslag 2018 besproken. De heer De Jager (lid van het Algemeen Bestuur) concludeerde: "Gezond, maar niet op orde". Hij refereerde hiermee met name naar de adviezen van de accountant om de organisatie weer 'goed op orde' te krijgen. De accountant adviseerde in het accountantsverslag van 2018 om een plan van aanpak op te stellen om het financiële beheer, de control en de interne controle te verbeteren. De belangrijkste opgaven: trek de juiste competenties aan, investeer in de verwachtingen helder te maken en investeer in het nadenken over risico's en vanuit risicogericht werken.

Op grond daarvan werd de opdracht voor het programma met een bijbehorende businesscase geformuleerd.

Businesscase I

In december 2019 werd de eerste Businesscase gepresenteerd. Dit document beschrijft de investering die in 2020 en 2021 nodig was om het programma en de structurele organisatieverbeteringen door te voeren. En het behalen van merkbare effecten voor inwoners en gemeenten die deel uit maken van de Gemeenschappelijke Regeling.

De businesscase werd medio 2020 opgevolgd door een verdere uitwerking van de lange-termijnbegroting van Hecht. Daarin is opgenomen welke financiële consequenties gepaard gingen met de effecten van Hecht24, inclusief een betrouwbare begroting voor de periode 2021-2025. Zo moest Hecht uit de spiraal komen van voortdurende aanvragen voor additionele budgetten. (N.B. Dit met uitzondering van autonome ontwikkelingen zoals indexatie cf. FKGR, nieuwe wettelijke taken en CAO-effecten die algemeen verbindend zijn verklaard.)

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

Citaat uit BC I

Officiële start RDOG2024

Met de goedkeuring van de eerste Businesscase op 25 maart 2020 werd het officiële startsein gegeven voor het programma. Vanaf dat moment is Hecht vol aan de slag gegaan met de benodigde verbeteringen, op dat moment onder leiding van TwynstraGudde en Dennis Christmas als programmadirecteur met de portefeuilles organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering.

Zorg- en Veiligheidshuis komt bij Hecht

Het Algemeen Bestuur verstrekte in december 2019 namens de gemeenten de opdracht om per 1 januari 2021 een Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH) te vormen. Het Zorg- en Veiligheidshuis werd gevormd door een samenvoeging van de sector Maatschappelijke Zorg en Veilig Thuis, al langer onderdeel van RDOG HM, en het Veiligheidshuis.

Met de opdracht om van de samenstellende delen één goed geïntegreerde RVE te smeden waarin nog meer samenhang tussen de zorg- en veiligheidsketen wordt georganiseerd, om van daaruit beter in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en gezamenlijke activiteiten beter aan te laten sluiten op de lokale behoefte.

Vanwege de complexe opgave wordt de integratie onderdeel van het programma Hecht24.

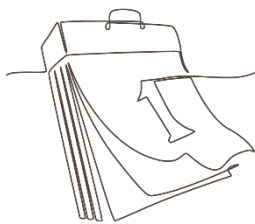
Businesscase II

In maart 2021 werd Businesscase II gepresenteerd. Deze tweede businesscase laat zien wat Hecht24 voor de inwoner, gemeente en organisatie oplevert. Ook werd destijds een inschatting gemaakt van alle activiteiten binnen het programma. Tevens is een inschatting gemaakt van de kwalitatieve en maatschappelijke baten die bijdragen aan een gezonder Hollands Midden, met daarnaast een inschatting van de structurele financiële besparingen door efficiënt en kostenbewust te werken.

Batenrealisatieplan

Bij de Businesscase II behoort ook het batenrealisatieplan. Hierin is toegelicht – en zichtbaar gemaakt door middel van een Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) – hoe de verschillende projecten binnen Hecht24 samenhangen en hoe wij de voorgenomen baten willen gaan realiseren. U treft het Batenrealisatieplan [hier](#) aan. In dit batenplan is tevens vermeld hoe wij de programmaresultaten en baten zullen meten aan de hand van een aantal KPI's.

Overgang van externe naar interne ondersteuning



Na de opstartfase onder leiding van TwynstraGudde werd het Programmamanagement medio 2021 overgedragen aan een intern team van opgeleide medewerkers die als taak kregen het begeleiden van de opgestarte projecten en de doorwerking daarvan in de organisatie. Zo gingen we van externe ondersteuning naar interne ondersteuning, waardoor de inbedding binnen de eigen organisatie een boost kreeg. Dit was de eerste stap in het borgen van de continue ontwikkeling van de organisatie in de lijn en niet als apart programma.

Van sectoren naar Resultaat Verantwoordelijke Eenheden

Om alle ambities van Hecht in goede banen te leiden in een zo complexe organisatie was een stevige directie en een goed management gewenst. Daarom heeft het bestuur gekozen voor een tweehoofdige directie bestaande uit een algemeen directeur met competentie op het gebied van bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling en een directeur Publieke Gezondheid met veel inhoudelijke expertise.

Ook is een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld met zes resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE'en) en een stevig gepositioneerde centrale ondersteunende dienst. Het is destijds gelukt om een management te werven dat met nieuw elan de opgaven voor de toekomst oppakt.

Directie en management hebben een managementfilosofie omarmd waarin persoonlijk en coachend leiderschap centraal staat om zo de (zorg)professionals maximaal te faciliteren in de uitoefening van hun taak in de publieke gezondheid. Verbondenheid 'als mens' staat daarbij voorop. Duidelijkheid over rollen, taken en verwachtingen vinden we ook erg belangrijk. Directie en management zien het als hun taak om de randvoorwaarden te realiseren waaronder de professionals van Hecht kunnen floreren en hoge kwaliteit van dienstverlening kunnen bieden.

Tweede fase reorganisatie

Nadat we van sectoren naar Resultaat Verantwoordelijke Eenheden zijn gegaan, was het vervolgens zaak om de centraal ondersteunende diensten, control en concerttaken te versterken. De tweede fase van de reorganisatie van Hecht diende zich aan. Door het omvormen van de centraal ondersteunende diensten, de concernstaf en control naar RVE'en heeft de datagedrevenheid, wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie een boost gekregen. Door een duidelijkere positionering van de ondersteunende afdelingen naast de inhoudelijke RVE-en is er gelijkwaardiger speelveld ontstaan. Dit draagt bij aan de besturing van het concern. Daarnaast zorgde dit voor een krachtige verbinding tussen de – nu – 8 RVE'en. Zo kan iedereen een goede bijdrage leveren aan de opdracht van Hecht.

Programmamanagementteam opheffen, projecten naar de lijn

Toen we eind 2022 op de helft waren van het programma brak er een belangrijke – nieuwe - fase aan: het zorgvuldig implementeren, doorontwikkelen en borgen van alle opbrengsten. Om dat zo goed mogelijk te doen zijn de projecten van Hecht24 overgebracht naar de lijn. De projecten worden opgenomen in de jaarplannen en werkzaamheden van de RVE'en. Daarbij is vooral gekeken naar hoe de doorontwikkeling en implementatie van de projecten

meer 'ingebakken' kan worden in reguliere processen. Deze RVE'en waren al nauw betrokken en/of hebben een grote rol in de uitvoering van de projectopbrengsten.

Bestendigen in de organisatie

De laatste stap binnen het programma Hecht24 is het bestendigen van de behaalde opbrengsten binnen de organisatie. Nadat het programmamanagementteam is opgeheven zijn de lopende projecten overgegaan 'in de lijn'. Hierdoor zijn de projecten onderdeel geworden van de reguliere processen van de organisatie. We zien terug dat het gedachtengoed rondom Hecht24 al goed een plek heeft binnen de organisatie. Het is nu zaak om de behaalde (en nog te behalen!) resultaten te borgen, om vervolgens te kunnen doorbouwen op de behaalde baten.

Bijlage II: Projectenoverzicht

Nr.	Naam project	Status
1	<u>AFAS herinrichten</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
2	<u>HRM processen verbeteren</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
3	<u>Communicatieprocessen verbeteren</u>	Project opgeheven
4	<u>Huisvesting kwalitatief en kwantitatief verbeteren</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
5	<u>Continu Verbeteren</u>	Loopt in de lijn
6	<u>Verbeteren ICT processen</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
7	<u>Doorontwikkeling E-Health</u>	Loopt in de lijn
8	<u>Datagedreven Werken</u>	Loopt in de lijn
9	<u>Hybride werken</u>	Loopt in de lijn
10	<u>Professionalisering projectmatig en programmatisch werken</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
11	<u>ProjectPortfolioManagement</u>	On hold
12	<u>Herijken strategie aanvullende diensten</u>	On hold
13	<u>Sturende Processen</u>	Loopt
14	<u>Risicomanagement</u>	Loopt in de lijn
15	<u>Netwerksamenwerking</u>	Loopt in de lijn
16	<u>Strategisch Beleid</u>	Loopt
17	<u>Versterken strategische competenties</u>	Loopt
18	<u>Relatiebeheer</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
19	<u>Implementatie Kernwaarden/Koers</u>	Loopt in de lijn
20	<u>Project Young Talent</u>	Nieuw, nog op te starten
21	<u>Team Ontwikkel Plan (TOP)</u>	Loopt in de lijn
22	<u>Employer Branding</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
23	<u>Hecht Leiderschap</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
24	<u>Hecht Academy/lerende organisatie</u>	Niet gestart, onderdeel van verbeteren HRM processen
25	<u>Implementatie zelforganisatie/professionele cultuur</u>	Loopt in de lijn
26	<u>Corporate Branding</u>	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn

Bijlage III: Totaal financieel overzicht Hecht24 2020-2024

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Verschil A - B - C
Programmamanagement	565	526	-	39
Interne programmacoördinator (1fte)	30	30	-	-
Programmaondersteuning (1/2 fte)	146	41	-	105
Communicatieadviseur (1/5 fte)	-	13	-	-13
Financieel adviseur (1/5 fte)	-	11	-	-11
Werkbudget programmaorganisatie	211	21	-	191
Organisatieontwikkelingskosten	1.723	1.360	225	138
Werven functionarissen	2.603	2.147	430	26
Programmalijntrekker 1	24	24	-	-
Programmalijntrekker 4	180	132	-	48
AFAS Herinrichten	632	625	35	-28
HRM processen verbeteren (o.a. Afas)	451	299	80	72
Het Moderne Werken (O365)	1.386	1.080	500	-194
Communicatie processen verbeteren*	-	-	-	-
Financiële processen verbeteren*	-	-	-	-
Huisvesting	23	26	-	-3
Beleid datagovernance*	-	-	-	-
Rollen, processen, capac.*	-	-	-	-
E-health	-	48	-	-48
Infobehoeftedoelgroepen*	-	-	-	-
Digitale omg. Inwoners*	-	-	-	-
Data en databronnen (DGW)	151	196	105	-149
Integraliteit data*	-	-	-	-
Monitoring, analyse*	-	-	-	-
Programmalijntrekker 5	15	15	-	-
Programmalijntrekker 2	214	133	-	81
Bestuurlijke governance*	-	-	-	-
Organisatieinrichting (incl MD-trajecten)	451	274	265	-88
Managementstructuur	1.067	788	280	-0,575
Projectportfoliomgt	9	-	-	9
Kwaliteitssysteem*	-	-	-	-
Managementstijl (incl leiderschapstrajecten)	10	145	-	-135
Strat. Personeelsplanning	33	16	-	16
Ontwikkelniveau en -pad (TOP)	52	49	40	-37
Continue Verbeteren (Voorh: PGW en zelforganisatie)	-	5	-	-5
Competentieontwikkeling*	-	-	-	-
Onderzoek topstructuur*	-	-	-	-
Cultuur*	-	9	-	-9
Implementatie project*	-	5	-	-5

Project Programmatisch en projectmatig werken*	-	15	-	-15
Programmalijntrekker 3 (Petra)	212	214	-	-1

Project x €1.000	Begroot BC2 2020-2024 A	Realisatie 2020-2023 B	Prognose 2024 C	Vershil A - B - C
Sturende processen	10	-	-	10
Strategie aanv. Diensten	2	-	-	2
Strat. Beleidsplannen	14	5	-	9
Employer Branding	250	16	-	234
Corporate Branding	-	64	75	-139
Strat. Relatiebeheer	5	-	-	5
Netwerksamenwerking*	-	-	-	-
Versterken strategische competenties**	-	-	-	-
Implementatie netwerksamenwerking**	-	8	-	-8
Kernwaarden / Implementatie Koers**	-	-	5	-5
Risicomanagement**	-	-	-	-
Implementatie relatiebeheer**	-	-	-	-
Herzien schillenmodel**	-	-	-	-
Implementatie Strat. Beleidsplannen**	-	68	-	-68
Implementatie kernwaarden**	-	-	-	-
Hecht Academy**	-	-	20	-20
Young Talent Project**	-	-	-	-
Hybride werken**	-	-	-	-
Totale kosten Hecht24	10.469	8.407	2.060	-

*Geen externe lasten maar wel interne personele inzet

**Nieuwe projecten gevormd na Businesscase II

De extra kosten boven de toegekende programmabegroting worden gefinancierd vanuit de exploitatie.