



Tussentijdse rapportage investeringsprogramma Hecht24

aan: de raad van de gemeente Hillegom
datum:

ons kenmerk: Z-23-340165
datum collegevergadering: 16 januari 2024
portefeuillehouder: Dhr. J. van Rijn
behandelend ambtenaar: Mathijs Gerards
emailadres: m.gerards@hltsamen.nl
telefoon: 14 0252
embargo:

In 2019 is het investeringsprogramma Hecht24 (destijds RDOG2024) gestart met als doel om Hecht (destijds RDOG) te transformeren in een wendbare, toekomstbestendige organisatie die vanuit datagedrevenheid de impact op de gezondheid en veiligheid van burgers in Hollands Midden optimaal ondersteunt en stimuleert.

Jaarlijks rapporteert de directie van Hecht de resultaten aan het bestuur. Op de vergadering van het Algemeen Bestuur van 5 juli 2023 zijn de resultaten besproken en is er besloten deze voor kennisgeving aan u aan te bieden. Om dit programma mogelijk te maken hebben de 18 gemeenten samen een investeringsbedrag beschikbaar gesteld van ca. 4 miljoen euro om de organisatie structureel mee te versterken en om een aantal incidentele investeringen te doen in bijvoorbeeld nieuwe digitale werkomgeving en diverse applicaties. In deze brief en de bijlage (Tussentijdse rapportage) wordt aangegeven wat met de investeringsmiddelen is gedaan en welke resultaten zijn bereikt. Deze bijlage is onlangs in het Algemeen Bestuur besproken.

Aanleiding voor het programma Hecht24

Mede door noodzakelijke bezuinigingen in de periode 2015-2017 is de organisatie kwetsbaar geworden. Om de organisatie te versterken besloot het Algemeen Bestuur dat een investeringsprogramma gewenst was. Door middel van een onderhandse aanbesteding is adviesbureau TwynstraGudde in de zomer van 2019 aangetrokken om de organisatie te ondersteunen bij het ontwikkelen van de aanpak en het vaststellen van de benodigde projecten. Dit is de start geweest van het investeringsprogramma Hecht24.

Er lag een 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?

In de tussentijdse rapportage van Hecht staan diverse organisatorische en maatschappelijke baten beschreven, zoals:

- Een duidelijke organisatie- en governancestructuur;
- Verdere ontwikkeling in datagedreven en gedigitaliseerd werken;
- 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.

Eén van de doelen van het programma Hecht24 is een wendbare begroting die kan meebewegen met kleine veranderingen en besluiten. Hecht weet al geruime tijd de BPI/BPK "stabiel" te houden, afgezien van de autonome factoren indexatie cf. KFGK en bevolkingsgroei.

De volgende financiële programma bijdragen (p. 15 van de tussentijdse rapportage) worden gerapporteerd:

Totale programma bijdragen	2020	2021	2022	2023	2024
Programma bijdragen	1.201	1.833	1.115	1.115	1.115
Teruggave besparing	0	0	0	-400	-400
Totaal	1.201	1.833	1.115	715	715

Uit deze cijfers blijkt dat de meerjarige investering van gemeenten vooralsnog leidt tot een structurele besparing van 400.000 Euro. Hecht verwacht dat het programma Hecht24 in 2027 een positieve business case oplevert.

Hecht verwacht in het eerste kwartaal van 2024 te kunnen starten met het voeren van gesprekken met gemeenten over de taken die zij uitvoert. Mede om die reden is Hecht als onderdeel van de interne kostensturing bezig om voor ieder van haar taken de werkelijke integrale kostprijzen te becijferen. Dit om met het bestuur de takendiscussie te kunnen voeren op basis van feitelijke informatie over kosten en impact van taken. Daarmee wordt invulling gegeven aan de wens van raden en colleges om periodiek keuzes te kunnen maken ten aanzien van de taken van Hecht. Daarbij kan de balans worden gezocht tussen budget en impact van de taak. Structurele gevolgen van eventuele keuzes zullen pas in de begroting van 2025 zichtbaar worden.

Indien gewenst kan Hecht aansluiten in een raads- of commissievergadering voor een nadere toelichting op de tussentijdse rapportage van Hecht24.

Bijlagen: Tussentijdse rapportage investeringsprogramma Hecht24

Hecht

Tussentijdse rapportage investeringsprogramma Hecht24

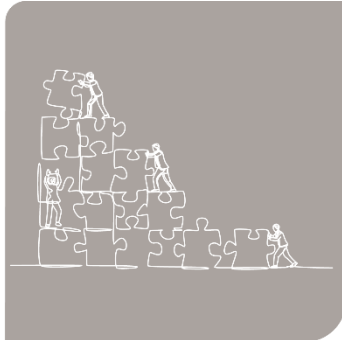
Hecht 24



Samen gezonder.

Hoofdstuk 1

Inleiding: op de goede weg



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)

Bovenstaand citaat is afkomstig uit de eerste businesscase, opgesteld in 2019 als start van het investeringsprogramma Hecht24 (destijds RDOG2024). Er lag 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.

We konden toen niet vermoeden wat ons maatschappelijk allemaal te wachten stond. Een wereldwijde pandemie en een vluchtelingen crisis door de oorlog in Oekraïne zorgden voor extra taken die opgepakt dienden te worden. En een toenemende krapte in de toch al gespannen arbeidsmarkt die zorgden voor meer werkdruk bij de medewerkers.

Wij zijn er trots op dat onze reguliere taken vrijwel integraal zijn uitgevoerd in deze complexe context. Ook is het gelukt om alles wat nodig is voor het bestrijden van de effecten van de genoemde crises goed uit te voeren.

Daarnaast bleken deze nieuwe omstandigheden eerder een motivator om te werken aan het programma Hecht24 dan een belemmering. Meer dan ooit werd duidelijk dat de organisatie achterliep bij de ontwikkelingen in de maatschappij. Meer dan ooit werd duidelijk dat Hecht alleen kon bijdragen door ook zelf fundamenteel te veranderen.

De organisatie heeft inmiddels – anno 2023 – 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.

Gecombineerd met de ambtelijke voorbereidingsgroepen waar subregionale afstemming plaatsvindt, wordt Hecht hiermee beter aan te sturen en komt daarmee steeds meer in control. Ook draagt de nieuwe structuur bij aan de snellere adaptie aan ontwikkelingen in de maatschappij. De succesvolle integratie van het Zorg- en Veiligheidshuis is daarvan een mooi voorbeeld.

Het programma 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.

Deze metamorfose is voor onze medewerkers, ketenpartners en deelnemende gemeenten het meest terug te zien in de nieuwe 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.

In deze rapportage 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. In deze tussentijdse rapportage treft u een overzicht van de gerealiseerde baten, zowel maatschappelijk als financieel.

De directie is van oordeel dat het goed lukt om de beoogde veranderingen te realiseren. Wat dat betreft staat het signaal op 'groen': we zijn hard op weg. Echter door alle hectiek rondom corona en Oekraïne lopen we wel achter op de oorspronkelijke planning ten aanzien van de investeringen in ICT. Dit hebben wij in onze eerdere rapportages reeds aangekondigd.

Het realiseren van een flink aantal baten is gekoppeld aan de investeringen in een up-to-date digitale werkomgeving. Daarom loopt ook het realiseren van sommige (financiële) baten achter bij de oorspronkelijke planning. In Hoofdstuk 4 treft u een bijgesteld overzicht van de programma-activiteiten in 2023 en 2024 aan, de resterende periode waarin het programma formeel loopt.

Wij hebben het vertrouwen dat de belangrijkste doelen alsnog gehaald zullen worden: dat Hecht een wendbare organisatie is die kan meebewegen op de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom investeren we de komende periode in het invlechten van de projecten en hun resultaten in de lijnorganisatie. Zodat eind 2024 alle resultaten geïntegreerd zijn in het organisatie-DNA van Hecht. Met een duurzame verankering van de projectresultaten gericht op het realiseren van de gewenste maatschappelijke impact.

Het programma Hecht24 is een instrument om de gewenste doelen te helpen realiseren. Door middel van programmamanagement kunnen wij voortdurend bijsturen op de projecten die wij uitvoeren met het oog op een maximaal effect met efficiënt gebruik van middelen. Dit betekent dat wij jaarlijks het programma herijken: welke type leiding is nodig, leveren de projecten op wat we ervan verwachten, zijn er ontwikkelingen waar we (nog) onvoldoende rekening mee houden? In de eerste helft van de looptijd was de focus van het programma meer op de werkorganisatie van Hecht gericht, om de randvoorwaarden te realiseren die nodig zijn om de merkbare verbeteringen voor de burger te kunnen initiëren. De resterende periode tot eind 2024 zal worden gewerkt aan voor specifieke doelgroepen relevante verbeteringen. In hoofdstuk 3 treft u de eerste voorbeelden daarvan reeds aan.

Ons doel is een wendbare, toekomstbestendige organisatie die vanuit datagedrevenheid de impact op de gezondheid en veiligheid van burgers in Hollands Midden optimaal ondersteunt en stimuleert. Samen voor een gezonder Hollands Midden. Daar gaan wij voor.

Wij zijn onze gemeenten dankbaar voor deze impuls in onze bedrijfsvoering en toekomst van het concern. Een organisatie die vele taken op het gebied van de publieke gezondheid uitvoert voor uw inwoners, voor uw gemeenten.

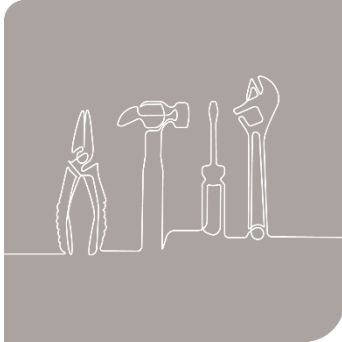
Sjaak de Gouw & Dennis Christmas
Directie Hecht



Hoofdstuk 2

Aanleiding en ontwikkeling programma Hecht24

2.1 Aanleiding



Hecht – toen nog onder de naam RDOG Hollands Midden – bleek in 2019 een kwetsbare organisatie die onvoldoende kon meebewegen en niet meer aan veranderende kwaliteitseisen kon blijven voldoen. Het takenpakket van de organisatie was sinds haar oprichting flink toegenomen. Decentralisaties in het sociaal domein, wettelijke verplichtingen, veranderende financieringsstromen en specifieke wensen van gemeenten hadden de voorgaande jaren geleid tot aanvullende opdrachten, projecten en diensten, terwijl de benodigde extra inkomsten in sommige gevallen achterbleven.

Dit leidde in de periode 2015-2017 tot noodzakelijke bezuinigingen, met name op de ondersteunde afdelingen. Bezuinigen die de organisatie kwetsbaar hebben gemaakt. Er zijn verschillende maatregelen toegepast om de afgesproken bezuinigingen te realiseren, zoals een vacaturestop gedurende de periode 2015-2017 en een bezuiniging op de bedrijfsvoering/overhead en op het takenpakket. De organisatie was in de basis niet op orde, laat staan dat de organisatie toegerust was om door middel van innovatie, strategieontwikkeling en digitalisering te voldoen aan de wensen van de maatschappij.

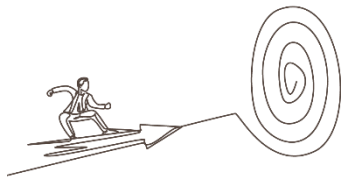
Ook uit analyses van onder meer de accountant bleek in 2019 dat de organisatie onvoldoende in control en zeer kwetsbaar was geworden, mede door budgetreducties die gepaard gingen met de transitie van taken van de centrale overheid naar de gemeentelijke overheden. Daarnaast bleek uit een benchmarkonderzoek dat de overhead van de organisatie 25% (29,1 fte) lager lag dan bij vergelijkbare (publieke) organisaties. De competenties binnen de overhead waren daarmee niet op niveau om tot een strategische bedrijfsvoering te komen. Er was onder meer versterking nodig op het gebied van financiën en HRM, facilitaire zaken en ICT. Tevens lag er een adviesrapport rondom procesbeheersing waaruit bleek dat de organisatie met de huidige structuur en management niet in staat zou blijken de benodigde verbeteringen door te voeren.

Het Algemeen bestuur besloot dat een investeringsprogramma 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. Door middel van een onderhandse aanbesteding in de zomer van 2019 werden de programma-adviseurs van adviesbureau TwynstraGudde aangetrokken om de organisatie te ondersteunen bij het ontwikkelen van de aanpak en het vaststellen van de benodigde projecten.

Dit is de start geweest van wat wij nu kennen als het investeringsprogramma Hecht24. De kracht van het programma ligt 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.

2.2 Doelen Hecht24



Eind 2024 is Hecht een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie.

Vanwege de door Covid-19 veroorzaakte vertraging in de uitvoering van het programma spreken we vanaf dit moment graag over de doelen die we **eind 2024** gerealiseerd willen hebben.

Over deze eindsituatie van het programma kunnen we dan met de jaarstukken 2024 – dus in Q2 2025 – rapporteren. Tevens zullen wij in juni 2024 opnieuw een tussentijdse rapportage opstellen voor de deelnemende gemeenten, die wij in het AB zullen inbrengen als onderdeel van de P&C-cyclus rond de begroting 2025 en jaarstukken 2023.

Hecht vraagt overigens geen extra middelen aan t.b.v. het programma Hecht24 in verband met deze verschuiving van de planning. Alle projectkosten passen binnen het oorspronkelijke investeringsbedrag c.q. de eigen exploitatie.

Eind 2024 eindigt dus het programma Hecht24. Maar niet de doorontwikkeling van onze organisatie. Het kenmerk van onze nieuwe organisatie is dat ze het vermogen heeft om mee te bewegen op de maatschappelijke ontwikkelingen. Daartoe borgen wij in 2023 en 2024 de inbedding van alle projecten in de lijnorganisatie van Hecht.

Een toelichting per subdoel die wij als richtsnoer gebruiken om de impact van ons programma af te meten volgt hierna.

Gezonde en betrouwbare ondersteuning en bedrijfsvoering

Hecht is eind 2024 een robuustere organisatie waarbij het primaire proces (medewerkers en teams die werken aan de openbare gezondheidszorg, de volksgezondheid, de ambulancezorg en de organisatie van de geneeskundige hulpverlening) merkbaar beter ondersteund wordt vanuit de organisatie. Het gaat hierbij concreet om o.a. het verbeteren van de organisatie en de uitvoering van de ondersteunende processen op het gebied van HRM, financiën en ICT.

Wendbaar in strategie en uitvoering

Hecht is eind 2024 een meer strategisch wendbare organisatie, met een heldere koers, eenduidige aansturing en gedegen governance. Dit gecombineerd met de nodige flexibiliteit (op alle organisatieniveaus) om zich waar nodig aan te passen aan de vraag vanuit inwoners, gemeenten en (keten)partners. Een situatie waarin het management als eenheid fungeert en de gekozen koers, op basis van relevante ontwikkelingen in de omgeving en inhoudelijke kennis van zaken, vertaalt naar heldere organisatorische keuzes. Zij betreft, stimuleert en faciliteert vervolgens de teams in de toepassing van deze keuzes. De teams zijn op hun beurt omgevingsbewust en hebben het vermogen om, op basis van relevante ontwikkelingen 'buiten' en bijbehorende organisatorische keuzes 'binnen', hun handelen aan te passen. Altijd ten gunste van de gezondheid en veiligheid van inwoners en de kwaliteit van de dienstverlening.

Datagedreven verbetering en innovatie

Hecht benut eind 2024 haar waardevolle kennispositie door actief datagedreven te werken. Door een gerichte wijze van in- en externe data verzamelen en registreren, analyseren en de daaruit resulterende informatie en kennis in besluitvormingsprocessen toe te passen,

verloopt besluitvorming sneller en leveren teams betere prestaties. Tevens anticiperen teams beter op relevante ontwikkelingen in de omgeving en worden gemeenten en (keten)partners beter bediend met kennis en advies. Ten slotte maakt dit procesverbetering en innovatie beter mogelijk.

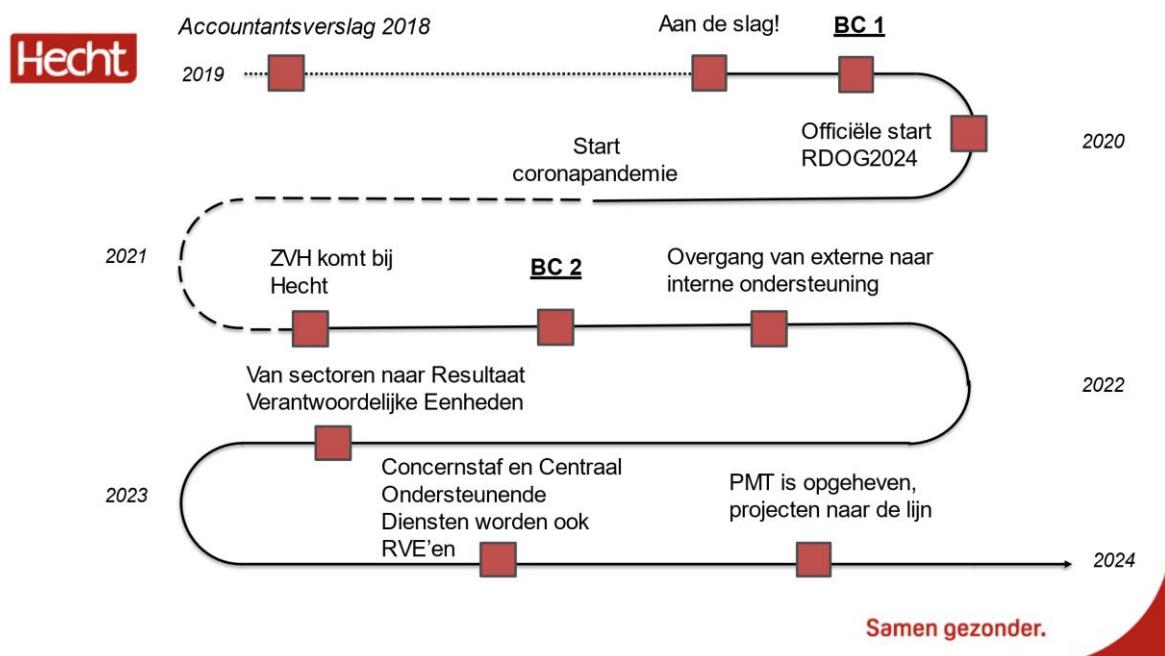
Zichtbaar en herkenbaar

In 2024 heeft Hecht een duidelijk en zichtbaar profiel. Het is voor inwoners, gemeenten en partners duidelijk waar de organisatie wel en niet over gaat. Dit profiel is vertaald in heldere en aanspreekbare strategische doelen, inclusief bijbehorend meerjarenbeleid. De organisatie kent de vragen en ondersteuningsbehoeften van haar klanten en is in staat om gevraagd en ongevraagd te adviseren over beleid, sturing en innovatie. Inwoners, gemeenten en partners kunnen gemakkelijk bij relevante informatie, die op maat, helder en toegankelijk is gemaakt.

Optimaal werkgeverschap

Medewerkers merken dat Hecht in 2024 een deskundige en klantgerichte organisatie is. Een organisatie met een open, nieuwsgierige en innovatieve houding. Een organisatie die helder en eenduidig wordt aangestuurd door bestuur en management en waarin het primaire proces effectief wordt ondersteund door de bedrijfsvoering. De organisatie beschikt over capaciteiten en middelen om een optimale dienstverlening aan inwoners te garanderen. Dit creëert een optimale omgeving voor onze professionals om hun werk te doen.

2.3 Tijdlijn ontwikkeling programma



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 verstreekte 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.

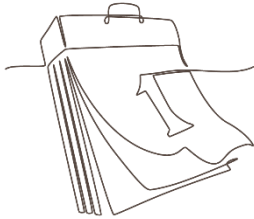
Vanwege de complexe opgave wordt de integratie onderdeel van het programma Hecht24.

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 baten plan 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 concerntaken 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.

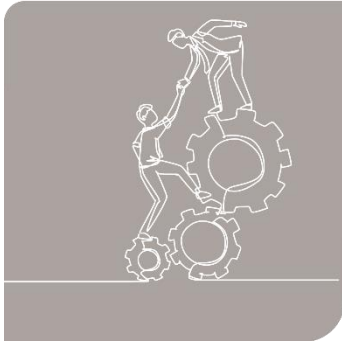
Programmamanagementteam opgeheven, projecten naar de lijn

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.

In hoofdstuk 4 van deze notitie wordt ingegaan op de toekomst. Wat zijn de plannen en welke ontwikkelingen verwachten wij?

Hoofdstuk 3 Gerealiseerde baten



In dit hoofdstuk treft u informatie aan over wat binnen Hecht24 is bereikt met de programmamiddelen die de 18 deelnemende gemeenten aan Hecht beschikbaar hebben gesteld. Ondanks dat het programma nog tot eind 2024 loopt heeft de investering al geleid tot organisatorische, maatschappelijke en ook financiële baten.

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 verminderd (financiële baat).



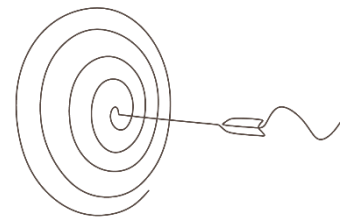
Door de extra taken rond COVID-19 en Oekraïne zijn er een aantal projecten uitgesteld. Hierdoor lopen we achter op de oorspronkelijke planning ten aanzien van de investeringen in ICT. Dit hebben wij in onze eerdere rapportages reeds aangekondigd.

De directie heeft nog immer het vertrouwen dat de belangrijkste doelen alsnog gehaald zullen worden.

3.1 Organisatorische baten

Het programma Hecht24 heeft het mogelijk gemaakt om onze interne ondersteunende afdelingen te versterken, wat een randvoorwaarde bleek om de veranderingen te kunnen realiseren. Dit heeft de volgende organisatorische baten opgeleverd:

- Een vernieuwde **duidelijke organisatiestructuur** is neergezet en alle afdelingen zijn Resultaat Verantwoordelijk Eenheden (RVE'en) geworden, met een steviger management, zowel tactisch als operationeel
- De aanpassing van de organisatiestructuur heeft een basis gelegd voor de noodzakelijke vernieuwing van de organisatie.



- Er is geïnvesteerd in een nieuwe **governance structuur**. Dit heeft twee bestuurlijke adviescommissies opgeleverd: de BAC Publieke Gezondheid en de BAC Zorg- en Veiligheid. Deze nieuwe structuur geeft gemeenten meer mogelijkheden om te sturen op de inhoud.

Door de **investeringen in AFAS** en het **versterken van onze financiële teams** is Hecht beter in control. De vertaalslag naar duurzaam geborgde werkprocessen vergt nog de nodige aandacht. Wij hebben de werkprocessen administratie en control nu goed gescheiden, hetgeen zicht geeft op evt. lacunes in de interne financiële sturing. De VIC-medewerker zal in 2023 de eerste audit uitvoeren voor de rechtmatigheidstoets.

- Met ons **Dynamisch Aankoopstelsel** worden aanvragen met betrekking tot inhuur en inkoop gestructureerd en wordt de rechtmatigheid hiervan geborgd. Daarnaast dringt dit zelfstandig opererend online platform voor het terugdringen van onze crediteurenlijst en worden kosten bespaard. Hiermee is ook beter geregeld dat inkooptrajecten voldoen aan vereisten van rechtmatigheid en doelmatigheid.



Maak jij zorg mogelijk?

Coördinator Kwaliteit

Hecht zoekt een betrokken collega met ervaring en met een hart voor mensen.

Zie voor meer informatie www.werkenbijhecht.nl

Hecht Hecht bestaat uit GGD's, GHOR's, RAV's, ZVH's en COD/CCS's. **Samen gezonder.**

- Hecht beschikt sinds kort 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.

- 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;

- Wij hebben een eigen **Hecht Studio** waar multi-mediale producties worden gerealiseerd. Er ontstond ten tijde van de coronapandemie meer en meer behoefte aan het maken van professionele video's, beeldmateriaal en podcasts om locatieonafhankelijk en doelgroepgericht te kunnen communiceren. De Hecht Studio ondersteunt collega's hierin.



- Er is gewerkt aan een **doorlopende PDCA cyclus** (plan-do-check-act) in de governance op bestuurlijk en ambtelijk gebied vanuit samenwerking.
- **Risicomanagement** is beter op orde. Zo is de risicoanalyse een vast onderdeel geworden van onze bestuursrapportage. Doordat we actief risicomanagement voeren en hierover rapporteren blijven gemeenten ook 'in control'.
- 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**.

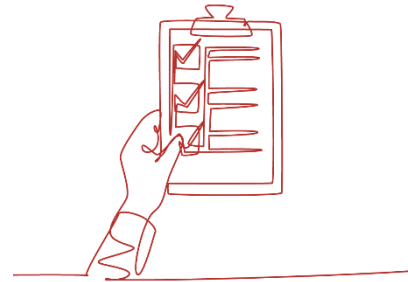
- Door de projecten van Hecht24 door medewerkers zelf uit te laten voeren is een nieuwe dynamiek ontstaan, met meer bottom-up **benutten van kennis en ervaring**.
- Tijdens de trajecten Leiderschapsontwikkeling die in volle gang zijn en gericht is op alle managers onder de titel **Hecht Leiderschap** werken we aan professionele cultuur.
- Het afgelopen jaar is een **team recruitment** opgezet dat er o.a. voor heeft gezorgd dat er in crisissituaties op het personele vlak snel op- en afgeschaald kan worden.
- JOIN – ons **archiefsysteem** - is naar de cloud gebracht en is voor medewerkers direct benaderbaar. Dit droeg bij aan een positieve rapportage van Erfgoed Leiden.



3.2 Maatschappelijke baten

Het programma levert ook voor de inwoner rendement op. Hecht24 bracht de volgende maatschappelijke baten met zich mee:

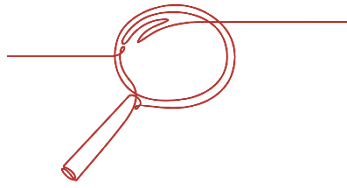
- Inwoners kunnen nu gemakkelijk bij relevante informatie, welke op maat, helder en toegankelijk is. Zo is er geïnvesteerd in het **vernieuwen van de website** ggdhm.nl.
- Daarnaast is er actief ingezet op het gebruik van **social media**. Zo kunnen inwoners via hun eigen gekozen communicatiekanaal goed en snel antwoord krijgen op hun vraag en lichten we hen in over gezondheid, veiligheid en kansen.
- 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.
- Van alle momenten van contact met ouders van kinderen van 0-12 jaar is gekeken hoe dat op dit moment plaatsvindt en of dit ook **digitaal** of **slimmer** kan. Stap voor stap wordt (waar mogelijk) alle papieren brieven vervangen door mails en vragenlijsten gedigitaliseerd.



3.3 Financiële baten

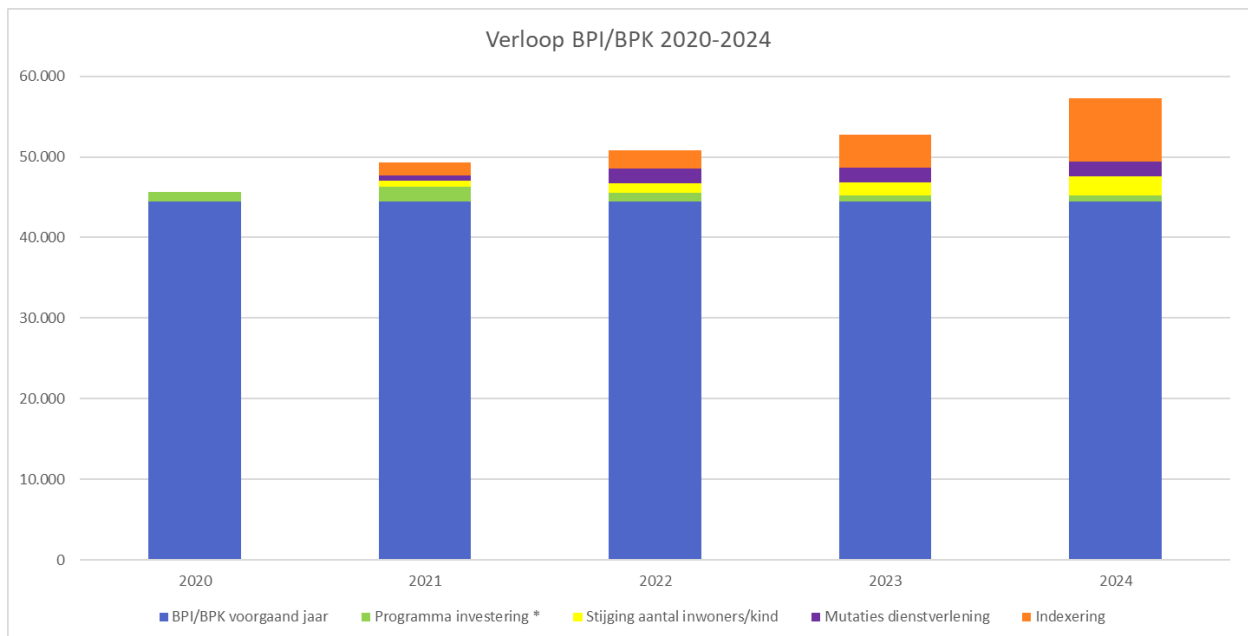
Naast organisatorische en maatschappelijke baten draagt het programma Hecht24 ook bij aan het behalen van financiële baten. Eerst zal worden ingegaan op de stabilisering van de BPI/BPK, vervolgens zullen de financiële baten zoals genoemd in businesscase II worden besproken.

3.3.1 BPI/BPK stabiel over de afgelopen jaren

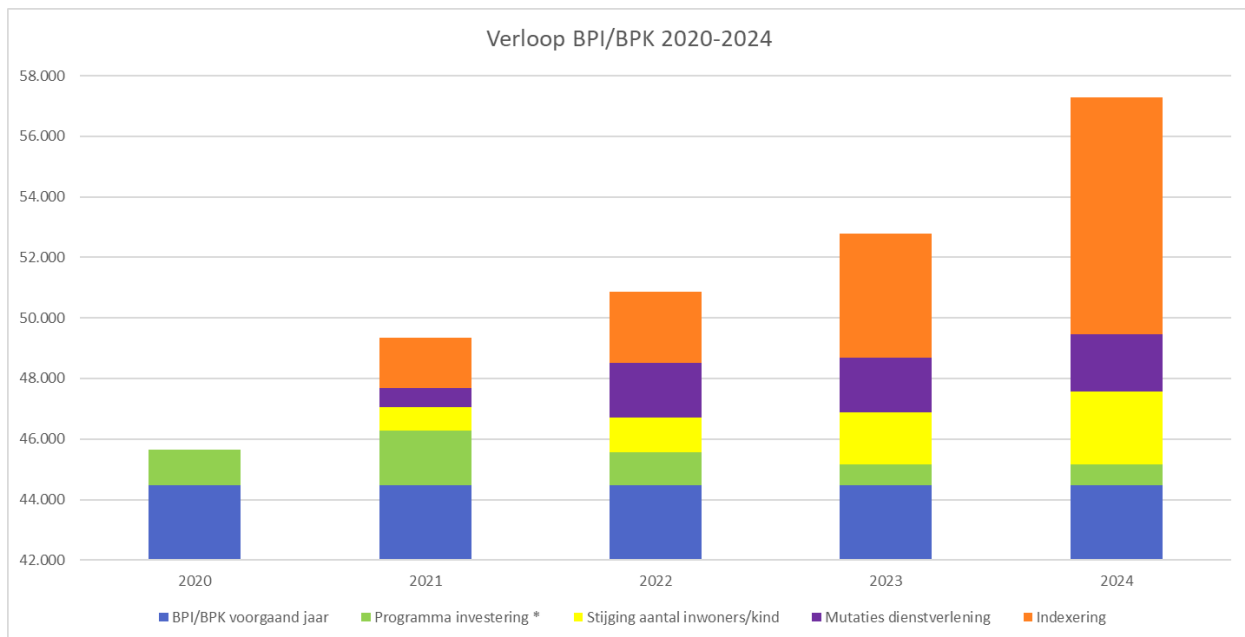


Eén van de doelen van het programma Hecht24 is een wendbare begroting die kan meebewegen met kleine veranderingen en besluiten. Hecht weet al geruime tijd de BPI/BPK “stabiel” te houden, afgezien van de autonome factoren indexatie cf. KFGP en bevolkingsgroei. Hieronder staat een overzicht van de BPI/BPK over de jaren 2020-2024 weergegeven.

Na de incidentele bijdrage in 2020 is de BPI/BPK vrijwel gelijk gebleven en zijn het de autonome ontwikkelingen en bijgekomen taken geweest die hebben gezorgd voor een stijging van de bijdrage per inwoner en per kind. Ook heeft Hecht laten zien in staat te zijn door middel van efficiency een (bescheiden) bijdrage terug te geven aan de gemeenten in de vorm van een BPI-verlaging in 2023. Dit is te zien in de grafiek hieronder. Uitgebreide informatie over de programmabegroting kan [hier](#) worden teruggelezen.



Verloop van BPI en BPK.



Verloop BPI/BPK ingezoomd.

De programmabijdragen verdeeld over de jaren worden in de tabel hieronder weergegeven. Ook wordt een eerste inzicht in de besparingen gegeven. Na de tabel wordt er per jaar het verloop van de BPI in relatie tot het programma beschreven.

Totale programma bijdragen	2020	2021	2022	2023	2024
Programma bijdragen	1.201	1.833	1.115	1.115	1.115
Teruggave besparing	0	0	0	-400	-400
Totaal	1.201	1.833	1.115	715	715

2020 – de start

In 2020 is een begrotingswijziging aangevraagd om de start van het programma te financieren, dit was een bedrag €1.201. Door deze investering heeft de BPI/BPK stabiliteit gekregen waardoor Hecht in staat is geweest om fluctuaties en stijgende prijzen op te kunnen vangen. Tussentijds, en met name gelet op de stijgingen het afgelopen jaar (2022), was het niet nodig om naar de raden te gaan voor een begrotingswijziging. De ingeslagen weg waarbij de ondersteunende laag van het primaire proces wordt versterkt zal er op termijn voor zorgen dat Hecht een gezonde organisatie is die voldoet aan (wettelijke) verplichtingen, een betere dienstverlening kent en nog steeds in staat is om schommelingen op te kunnen vangen.

2021 – structurele en incidentele kosten

In 2021 is er €1.833 geïnvesteerd vanuit de gemeenten in het programma Hecht24. Hiervan is €1.115 een structurele investering en is €718 incidenteel.

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.

2023 – heden

De bijdrage van de gemeenten is in 2023 verlaagd met €400 i.v.m. de gerealiseerde besparing. Per saldo is de bijdrage voor het programma in 2023 €715 (exclusief indexatie). De besparing wordt hierin van de structurele programmabijdragen (€1.115) afgetrokken.

2024- toekomst

In 2024 blijft de besparing van 2023 (-€400) van kracht evenals de in de BPI/BPK opgenomen structurele bijdragen (€1.115). Mogelijk zijn er nog meer besparingen aan het eind van 2023 gerealiseerd die in 2024 kunnen worden meegenomen. Dit zal in een volgende rapportage beschreven worden.

Tussentijdse conclusie:

Het programma Hecht24 heeft er voor gezorgd dat er een programmabegroting ligt die bestand is tegen fluctuaties/schommelingen inclusief het opvangen van de (sterk)stijgende prijzen. Dit heeft niet geresulteerd in een begrotingswijziging om de negatieve resultaten/tekorten aan te zuiveren.

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.

In de Businesscase II zijn de volgende financiële besparingen opgenomen, deze worden onder de afbeelding verantwoord.

3.3.2. Baten uitgelicht en bijgesteld

In Businesscase II is in bijlage II een overzicht van financiële baten opgenomen. De tabel hieronder laat in vergelijking tot die tabel zien welke baten er gerealiseerd, niet gerealiseerd of niet realiseerbaar zijn.

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	Nog niet gerealiseerd
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
Uniform gebruik KIDOS	0	0	0	0	Nog niet 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
Doortonwikkelen markt taken AGZ	16.650	16.650	16.650	16.650	Gerealiseerd
Totale baten Hecht24	193.389	913.109	1.165.238	1.322.196	

Hieronder worden de beschreven baten voorzien van een toelichting.

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 gerealiseerd.



In 2023 is het ZVH gestart met de conformatie aan de managementstructuur van Hecht en zijn er op dit moment nog drie RVE-managers. Later dit jaar gaat wordt de structuur aangepast naar twee RVE-managers. De RVE kent dan twee RVE-managers en zeven operationeel managers, conform de structuur van Hecht. Deze aanpassing van de managementstructuur van het ZVH zal daarmee een hogere baat opleveren, van ca. €127k additioneel. Dit wordt extra toegevoegd in de bijgestelde tabel.

Financiële en personeelsadministratie

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

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 lijkt zelfs hoger te zijn dan de boogde baat, dit zal in de volgende rapportage terugkomen.

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

Als voorbereiding op de digitaliseringslag is in 2022 een klantenreis gemaakt vanuit het perspectief van ouders met kinderen van 0-12 jaar. Bij alle momenten van contact is gekeken hoe dat op dit moment plaatsvindt en of dit ook digitaal of slimmer kan. Stap voor stap worden (waar mogelijk) alle brieven vervangen door mails en vragenlijsten gedigitaliseerd.

Ook met het versturen van enquêtes is een digitaliseringsslag gemaakt. Tijdens de periode op de basisschool krijgen kinderen in groep 2 en groep 7 een vragenlijst. Deze vragenlijsten waren op papier. Sinds 2022 is de vragenlijst van groep 2 gedigitaliseerd. Dit heeft – naast de besparing op portokosten – als groot voordeel dat ondersteuners/doktersassistenten de

uitkomsten niet meer handmatig hoeven in te voeren, maar zich kunnen richten op de klant. Dus meer efficiency, maar ook de kwaliteit gaat omhoog.

Bij de verplichte en noodzakelijke invoering van een nieuwe basis dataset (BDS) in 2023 gingen de koppelingen tussen de vragenlijst groep 2 en het digitale dossier verloren. Dit geeft gelijk één van de nadelen aan van een digitale vragenlijst weer. De invoering van BDS 4.0 heeft ook geleid tot de vertraging van het digitaliseren van de vragenlijst groep 7. In 2023 zal ook deze vragenlijst gedigitaliseerd zijn. Vanaf dan zijn alle vragenlijsten op de basisschool digitaal.

Dit project is later van start gegaan dan gepland, daarom worden de te verwachte baten ook opgeschoven. In 2023 wordt de eerste besparing gerealiseerd (€10.000) in 2024 stijgt dit bedrag (naar €35.000) volgens de besparingsverwachting beschreven in Bijlage II.

Terugdringen ziekteverzuim

Eén van de te verwachten baten aan het begin van het programma was het terugdringen van het ziekteverzuim. In Berap II uit 2022 is een toelichting gegeven op het ziekteverzuim, een vergelijking van verzuimcijfers landelijk ten opzichte van Hecht en de effecten van de inspanningen van Hecht24. Het streefpercentage genoemd in Businesscase II bleek niet realistisch. De inspanningen en de positieve ervaringen met de nieuwe aanpak lijken wel tot een positieve ontwikkeling te leiden ten opzichte van de landelijke gemiddelden. Deze inspanningen leiden op dit moment echter nog niet tot een besparing (€748.743).

Daarnaast speelt de beleving van hoge werkdruk een grote rol in het ziekteverzuim. Het verzuimcijfer van Hecht ligt onder het gemiddelde verzuimcijfer van de zorg en boven dat van ambtenaren. Die laatste is op dit moment aan het stijgen, wat ook het verhoogde cijfer van Hecht kan verklaren.

Wel is het langdurig ziekteverzuim teruggedrongen. In 2019 betrof het percentage langdurig verzuim nog 5,71%, in 2022 was dit nog 4,44%.

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).

Ondertussen wordt er onderzocht of er meer regie bij de ouders kan liggen door middel van het binnen Hecht ontwikkelde instrument GIZ (gezamenlijk inschatten zorgbehoefte). Dit instrument speelt in op de behoefte van ouders in het aantal contactmomenten en informatie (bijv. via het digitale groene boekje en diverse websites).

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 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).

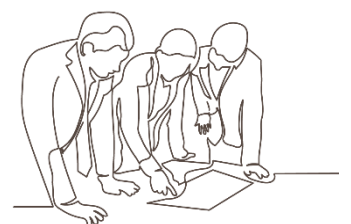
Uniform gebruik KIDOS

Deze baat is nog niet gerealiseerd. Wel wordt er continue gewerkt aan een efficiency- en kwaliteitsslag. 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 leverde voor Hecht een positieve [rapportage](#) van Erfgoed Leiden op, 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. Hierover kunt u meer lezen in het [jaarverslag](#) van de klachtenfunctionaris.

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).

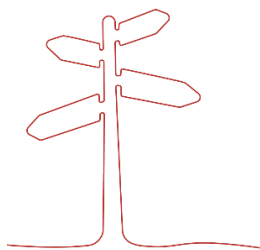
Door vertraging in de programmalijs *datagedreven werken* is een (nog) grotere efficiëntieslag uitgebleven, naar verwachting zal dit later alsnog worden gerealiseerd.

Doorontwikkelen markt taken 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).

Hoofdstuk 4

Toekomst

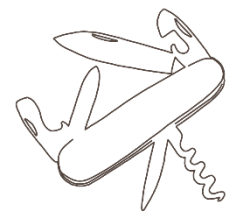


In dit hoofdstuk kijken we vooruit naar de toekomst. Op het moment van schrijven is het programma over de helft. In 2023 zal de nadruk voornamelijk komen te liggen op het afronden van de invoering van de grote ICT-projecten. Verder zet Hecht in op de implementatie en borging van de diverse projecten.

Welke resultaten verwachten we nog te behalen?

- Hoewel door alle hectiek rondom corona en de oorlog in Oekraïne het project vertraagd is, wordt nu hard gewerkt aan een **Moderne Digitale Werkplek**. Op dit moment wordt gewerkt aan stabilisatie en vergroting van het netwerk, één van de randvoorwaarden van dit project. De planning is om dit project in het najaar van 2023 af te ronden. Dit brengt met zich mee dat er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden en dat de samenwerking tussen de verschillende RVE'en en tussen Hecht en externe partners een boost krijgt.

- Bij de Jeugdgezondheidszorg worden niet alleen de portokosten aangepakt, maar zullen straks alle **uitnodigingen digitaal** worden verzonden evenals beschikbare gezondheidsinformatie. Om medewerkers hierin te ondersteunen is er een divers aanbod ingericht die hen handvatten bieden om zo goed mogelijk digitaal te werken.
- Hecht is voornemens het klantcontactcentrum verder uit te breiden met de planning om zo medewerkers efficiënter te laten werken en aan klanten **betere diensten** te kunnen leveren. Dit zal zowel kwalitatieve als kwantitatieve baten opleveren.
- Er is een **verzuimtool** ontwikkeld die meer inzicht geeft in het (langdurig) verzuim en plusuren. De komende maanden zal de tool verder uitgebreid worden zodat managers makkelijker kunnen sturen.
- Binnen de Jeugdgezondheidszorg is er **een verschuiving van taken** van arts naar verpleegkundige en van verpleegkundige naar doktersassistent. Deze taakverschuiving zorgt ervoor dat Hecht een **aantrekkelijkere werkgever** wordt voor jeugdartsen en verpleegkundigen. Op den duur zorgt dit ook voor minder fte jeugdartsen. De JGZ rolt dit project de komende jaren verder uit. Het doel is om steeds meer contactmomenten middels de 'pluis niet pluis' route te laten verlopen. Binnen Hecht wordt gekeken om niet alleen binnen de JGZ taakverschuiving door te voeren.
- Hecht gaat in oktober het vernieuwde pand aan de Parmentierweg betrekken. Het **vastgoedplan** wordt nog eens onder de loep genomen en huurcontracten worden herzien.
- Start van **Hecht Leiderschap voor alle professionals** binnen Hecht. Immers ieder binnen Hecht is een professional en geeft leiding aan zichzelf.
- In 2023 lanceren we nieuwe websites wijzijnhecht, ghorhm, Zorg- en Veiligheidshuis HM en Veilig Thuis HM 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.
- Hecht is binnen verschillende werkvelden aanjager voor meer samenwerking en verbinding in de regio. Bijvoorbeeld op de gebieden rond het GALA in IZA, maar ook binnen het ZVH. Bij een **betere en sterkere samenwerking in de regio** kunnen er veel efficiëntie voordelen worden behaald. Hecht zal in de toekomst doorgaan met aanjagen om de beoogde voordelen te kunnen verwerven.



Op dit moment wordt nog onderzocht wat deze baten precies zullen opleveren (zowel maatschappelijk, organisatorisch als financieel).

Bijlage I: Projectenoverzicht

Nr.	Naam project	Status
1	AFAS herinrichten	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
2	Verbeteren ICT processen	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
3	Doorontwikkeling E-Health	Loopt in de lijn
4	Datagedreven Werken	On hold; wordt binnenkort weer opgepakt
5	HRM processen verbeteren	Loopt
6	Communicatieprocessen verbeteren	Loopt
7	Huisvesting kwalitatief en kwantitatief verbeteren	Loopt
8	Hybride werken	Nieuw, nog op te starten
9	Hecht Leiderschap (RVE managers, Operationeel managers en professionals; 3 projecten)	Loopt
10	Implementatie zelforganisatie/professionele cultuur	In overdracht naar de lijn
11	Hecht academy/lerende organisatie	Loopt
12	Team Ontwikkel Plan (TOP)	In de lijn
13	Professionalisering projectmatig en programmatisch werken → Van Idee naar Resultaat	Fase 2 is in opstartfase
14	Continu Verbeteren	In de lijn
15	ProjectPortfolioManagement	On hold
16	Project Young Talent	Nieuw, nog op te starten
17	Herijken strategie aanvullende diensten	Loopt
18	Risicomanagement	Loopt
19	Versterken strategische competenties	Loopt
20	Sturende Processen	Loopt
21	Netwerksamenwerking	Loopt
22	Strategisch Beleid	Loopt
23	Relatiebeheer	Loopt
24	Implementatie Kernwaarden/Koers	Loopt
25	Employer Branding	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn
26	Corporate Branding	Is klaar, doorontwikkeling in de lijn