



# **Plan van Uitvoering**

## ***Toekomstgerichte bedrijfsvoering***

### ***GGD Flevoland - 2024***

Versie: 18 juli 2024

Status: definitief concept v1.0

Opsteller: Tim Ruigrok van der Werve, Luuk van der Geest en Guido van Gulick  
Datum vastgesteld DO Breed: 2 september 2024 (onder voorbehoud)

## Voorwoord

Voor u ligt het plan van uitvoering (PvU) voor het realiseren van een toekomstgerichte bedrijfsvoering voor GGD Flevoland. Het PvU beschrijft de activiteiten en resultaten die in de komende periode worden uitgevoerd en behaald om de bedrijfsvoering (F&B) en de 3 merken meer proactief en verbindend te laten samenwerken.

De corona pandemie heeft onze samenleving op ongekenne wijze uitgedaagd en de vitale rol van de gezondheidszorg benadrukt, met name die van de GGD. Als hoeders van de volksgezondheid hebben wij een cruciale rol gespeeld bij het beheersen van de verspreiding van het virus, het bieden van essentiële gezondheidsdiensten en het ondersteunen van de gemeenschap.

Naast grote gevolgen in de maatschappij heeft de corona pandemie ook gevolgen gehad binnen de onze organisatie. Gedurende de crisis periode was het alle hens aan dek; de activiteiten waren vooral gericht op het bestrijden van de crisis en in (veel) mindere mate op ontwikkeling van de reguliere organisatie. Nu de pandemie en crisis achter ons liggen streven we naar een toekomstgerichte benadering van de bedrijfsvoering van onze GGD. Ons doel is niet alleen om beter voorbereid te zijn op toekomstige gezondheids crises, maar ook om onze operationele efficiëntie te verbeteren en onze impact op de gemeenschap te vergroten; de maatschappelijke uitdagingen op het gebied van (publieke) gezondheid zijn namelijk onverminderd groot.

Onze GGD bestaat uit drie merken die elk een specifiek aandachtsgebied bestrijken. De merken vormen de ruggengraat van onze organisatie en bieden een diversiteit aan expertise en diensten. Echter, ondanks hun kracht, hebben ze ook verschillende ontwikkelingstempo's en behoeften. Het is essentieel dat we deze verschillen erkennen en benutten om een flexibele en veerkrachtige organisatie te worden. Een van de cruciale elementen van ons projectplan is het faciliteren van een organisatie waarbij het hebben van een eigen ontwikkelingstempo voor elk merk inpasbaar is, terwijl we tegelijkertijd streven naar synergie en samenwerking op organisatieniveau. We begrijpen dat uniforme ontwikkelingstempo's/dienstverleningsniveaus niet altijd haalbaar of wenselijk zijn, maar dat betekent niet dat we geen gemeenschappelijke doelen kunnen nastreven en van elkaars expertise kunnen profiteren.

Verbeterde verbindingen tussen onze merken en F&B en andere relevante belanghebbenden zijn van essentieel belang om onze doelen te bereiken. Door een cultuur van open communicatie, kennisdeling en samenwerking te bevorderen, kunnen we de silo's doorbreken die soms de vooruitgang belemmeren. Het is door middel van deze verbindingen dat we onze gezamenlijke kracht kunnen mobiliseren en zaken kunnen realiseren die voorheen misschien buiten ons bereik leken.

Door te investeren in innovatieve oplossingen, verbeterde samenwerking en verhoogde flexibiliteit willen we een GGD creëren die niet alleen in staat is om toekomstige gezondheids crises effectief aan te pakken, maar ook om de algehele gezondheid en welzijn van Flevoland te bevorderen. Dit projectplan dient als onze routekaart naar een toekomst waarin we sterker en veerkrachtiger zijn dan ooit tevoren.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inleiding en achtergrond</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Projectinhoud</b> .....	<b>6</b>
2.1 Doelstelling .....	6
2.2 Gewenst resultaat en afbakening (scope) .....	6
2.3 Relatie met andere projecten .....	7
2.4 Risico's .....	7
2.5 Kaders en randvoorwaarden .....	7
2.6 Aanpak .....	8
2.7 Communicatie .....	9
<b>4. Beheersaspecten</b> .....	<b>10</b>
4.1 Project governance – organisatie.....	10
4.2 Planning .....	11
4.3 Budget.....	11
4.4 Kwaliteit .....	12
4.5 Besluitvorming .....	12
<b>5. Activiteiten en planning</b> .....	<b>13</b>
<b>5.1 Overkoepelende activiteiten</b> .....	<b>13</b>
5.1.1 Opzetten projectorganisatie .....	13
5.1.2 Ontwikkelen visie op bedrijfsvoering .....	14
5.1.3 In kaart brengen huidige dienstverlening .....	14
5.1.4 Ontwikkelen proces- en governance voor projectportfoliomanagement .....	15
5.1.5 Organiseren periodieke dialoog tussen management F&B en primair proces.....	15
5.1.6 Verstevinging capaciteit F&B.....	16
<b>5.2 Financiën en control</b> .....	<b>17</b>
5.2.1 Vaststellen visie op F&C.....	17
5.2.2 Inventarisatie en beschrijving processen F&C.....	17
5.2.3 Opstellen programma van eisen tbv verbetering financieel systeem.....	18
5.2.4 Verstevinging capaciteit team F&C .....	19
5.2.5 Ontwerp en implementatie van proces van risicomanagement.....	20
5.2.6 Verkenning/doorontwikkeling managementinformatie .....	20
<b>5.3 Personeel &amp; Organisatie</b> .....	<b>21</b>
5.3.1 Vaststellen visie op de P&O functie.....	21
5.3.2 Inventariseren en beschrijven processen P&O .....	22
5.3.3 Opstellen programma van eisen tbv aanbesteding personeelssysteem .....	22
5.3.4 Verstevinging capaciteit team P&O .....	23
5.3.5 Expliciteren aanwezige kennis met merken .....	24
5.3.6 Implementeren van HR21 functiewaarderingssystematiek.....	24
<b>5.4 Facilitair/huisvesting/inkoop</b> .....	<b>25</b>
5.4.1 Vaststellen visie op domeinen facilitair, huisvesting en inkoop .....	25

5.4.2	Inventarisatie en beschrijving processen domeinen Facilitair, huisvesting en inkoop .....	25
5.4.3	Beoordeling mogelijkheden tot harmonisatie diverse facilitaire organisaties.....	26
5.4.4	Versteviging capaciteit afdeling Facilitair .....	27
5.4.5	Evaluatie gebruik ondersteunende systemen en wensen ter verbetering .....	27
5.4.6	Ontwikkelen proces en methodiek MJOP en MIP.....	28
<b>5.5</b>	<b>ICT en informatiebeheer .....</b>	<b>29</b>
5.5.1	Vaststellen visie op de ICT functie adhv eerder opgestelde discussienota.....	29
5.5.2	Inventariseren en beschrijven van belangrijkste ICT processen .....	29
5.5.3	Versteviging capaciteit afdeling ICT .....	30
5.5.4	Vaststellen uniform strategisch informatiebeveiligingsbeleid .....	31
5.5.5	In kaart brengen huidig applicatielandschap.....	32
<b>5.6</b>	<b>Planning .....</b>	<b>33</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>.....</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 1 – Plateaus per bedrijfsvoeringsfunctie .....</b>	<b>.....</b>	<b>35</b>

## 1. Inleiding en achtergrond

Sinds begin 2020 stond onze GGD in crisis stand. Gedurende de bestrijding van het corona virus was het alle hens aan dek. Begin 2023 constateerde de directie dat het een natuurlijk moment was om een gezamenlijk beeld op te stellen van waar de organisatie staat en waar deze zich naar toe ontwikkeld. De uitkomst van een tweedaagse bijeenkomst tussen directie en het voltallige middenkader leverde de conclusie op dat de GGD bestaat uit een drietal merken met een sterk eigen profiel en daarbij behorend relatief autonome behoefte aan ontwikkeling. Er is daarbij behoefte aan een scherper onderscheid tussen het draaien en verbeteren van de business.

In de periode oktober tot en met december 2023 heeft een extern onderzoek plaatsgevonden naar de bedrijfsvoering van onze GGD. De vraagstelling aan de extern onderzoekers was daarbij:

'Breng in beeld wat er binnen het bestaande kader van mensen en middelen mogelijk is om F&B meer proactief en verbindend te laten werken met de drie merken en formuleer was mogelijke stappen zijn buiten dat kader.' De voornaamste conclusie uit het extern onderzoek was: hoewel onze GGD bestaat uit enthousiaste en bevlogen medewerkers is binnen het bestaand kader van mensen en middelen te weinig capaciteit beschikbaar om te kunnen voldoen aan de huidige én toekomstige behoeften van de drie merken. De huidige capaciteit is te krap georganiseerd en vooral gericht op het draaiende houden van de business. Er is sprake van onvoldoende capaciteit om enkele cruciale veranderingen goed aan te kunnen pakken. Er is daarom sprake van een noodzakelijke investering om de bedrijfsvoering op niveau te houden en te werken aan een aantal veranderingen.

Dit PvU beschrijft de activiteiten die we inzetten om te werken aan onze bedrijfsvoering, met als doel deze proactief en verbindend samen te laten werken met onze merken. Het PvU gaat uit van het werken langs een plateau aanpak waarbij gefaseerd wordt gewerkt aan het bereiken van een volwassenheidsniveau. De onderliggende theorie van de plateau aanpak is gebaseerd op het Business Maturity Model zoals dit is ontwikkeld door de Universiteit Utrecht. Dit model gaat uit van het bereiken van eenzelfde volwassenheidsniveau op verschillende assen van (een deel van) een organisatie (plateaus). Door naar eenzelfde niveau te streven op deze assen ontstaat een solide basis van waaruit verder kan worden ontwikkeld. Dit plan van uitvoering ziet in eerste aanleg toe op uit te voeren activiteiten in 2024 waarmee een solide basis wordt gelegd om verder te ontwikkelen. In het plan wordt wel een vooruitblik gegeven op de te verwachten kosten voor 2025; deze zullen nader worden gespecificeerd in een op te stellen plan van uitvoering voor 2025. Dit plan wordt begin 2025 verwacht.

## 2. Projectinhoud

### 2.1 Doelstelling

Het project Toekomstbestendige Bedrijfsvoering heeft als doel om de bedrijfsvoeringsfuncties van onze GGD 'toekomstbestendig' te maken. Toekomstbestendig wil in dat kader zeggen: de bedrijfsvoeringsfuncties zijn in staat om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, trends en uitdagingen in de omgeving met behoud van haar relevantie en effectiviteit op lange termijn. Hierbij hoort het vermogen om risico's te beheersen, kansen te benutten en een cultuur van continue leren- en verbeteren te omarmen.

### 2.2 Gewenst resultaat en afbakening (scope)

#### ***Doelstellingen***

Om het project tot een succes te maken worden de volgende doelstellingen geformuleerd, waarbij rekening is gehouden met de assen van het raamwerk bedrijfsvoering:

#### *Processen & Beleid:*

- Vaststellen van een (lange termijn)strategie voor de bedrijfsvoeringsfuncties van de GGD die flexibel genoeg is om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en trends;
- Opzetten van een besluitvormingsproces gebaseerd op data en analyse, waarbij risico's en kansen tijdig worden geïdentificeerd;
- Implementatie van regelmatig evaluatieproces voor de realisatie van (strategische) doelstellingen van de bedrijfsvoeringsfuncties.
- Ontwikkelen van relevante indicatoren om de prestaties en effectiviteit van de bedrijfsvoeringsfuncties te kunnen meten en monitoren;
- (Her)ontwerp van de belangrijkste bedrijfsprocessen ten behoeve van het vergroten van flexibiliteit en efficiency met aandacht voor digitalisering en automatisering;

#### *Systemen & informatie:*

- Evalueren en updaten van IT infrastructuur om flexibiliteit, schaalbaarheid en beveiliging te verbeteren;
- Implementatie van digitale oplossingen en technologieën om bedrijfsprocessen te stroomlijnen en efficiency te verhogen.

#### *Organisatie & Mensen:*

- Op orde brengen van de organisatiestructuur en bemensing waarbij bestaande silo's zoveel als mogelijk worden doorbroken.
- Implementatie van methodiek van continue dialoog en sturing op bedrijfsvoering door management F&B en primair proces.
- Opzetten van risicobeheersingssysteem waarbij betrokkenheid vanuit de gehele organisatie is geborgd;
- Creëren van ondersteunende werkomgeving die medewerkers aanmoedigt om bij te dragen aan continue verbetering;
- Stimuleren van omgeving van leren- en ontwikkelen waarbij medewerkers mogelijkheden krijgen om nieuwe vaardigheden en kennis op te doen;
- Faciliteren van open communicatie en transparantie binnen de organisatie om betrokkenheid en vertrouwen te bevorderen.

## **Afbakening (scope)**

De activiteiten binnen het project zijn er op gericht om een verbeterslag aan te brengen op de huidige bedrijfsvoering. De activiteiten, zoals deze zijn beschreven in de plateau aanpak, zijn in scope van dit project. Niet in scope, maar mogelijk wel gerelateerd, zijn activiteiten die daarin niet zijn gedefinieerd danwel activiteiten die behoren tot de going concern. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld: implementatie van Microsoft 365 werkomgeving of uitvoering van een fraude risico analyse.

Ten aanzien van afwijkingen van de scope worden deze voorgelegd aan de stuurgroep, alwaar een afweging plaats vindt om zaken wel/niet binnen scope te halen.

## 2.3 Relatie met andere projecten

Het project Toekomstgerichte Bedrijfsvoering heeft relaties met overige projecten binnen de GGD. De relaties met deze projecten wordt beschreven bij de specifieke activiteiten.

## 2.4 Risico's

De vier belangrijkste risico's voor het project, inclusief hun beheersmaatregelen zijn onderstaand opgenomen. Voor de activiteiten uit de plateau aanpak worden aparte plannen van aanpak opgesteld waar tevens een risico paragraaf is opgenomen.

Risico	Beheersmaatregel
Weerstand tegen verandering	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organiseren van duidelijke communicatie over plannen</li><li>- Realiseren van betrokkenheid bij verandering</li><li>- Inzetten verandermanagement</li><li>- Ondersteuning leiderschap</li></ul>
Gebrek betrokkenheid belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uitvoeren stakeholderanalyse</li><li>- Opstellen communicatieplan</li><li>- Definiëren 'sponsors'</li></ul>
Ontbrekende kennis- en expertise	<ul style="list-style-type: none"><li>- Werving (externe) expertise</li><li>- Interne training en/of ontwikkeling</li><li>- Kennisdeling en/of samenwerking met andere regio's</li></ul>
Onvoldoende budget en middelen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Opstellen begroting per onderdeel</li><li>- Prioritering van middelen aan de hand van projectplannen</li></ul>

## 2.5 Kaders en randvoorwaarden

In het project dient rekening te worden gehouden met de volgende kaders en randvoorwaarden:

### *Wet- en regelgeving:*

De (uitkomsten van de) activiteiten binnen het project moeten voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving.

### *(Strategische) organisatiedoelstellingen:*

Het project wordt uitgevoerd in lijn met de (strategische) organisatiedoelstellingen van de GGD Flevoland en haar merken. Dit omvat het bijdragen aan de missie, visie en lange termijn strategie van de organisatie. Een en ander dient terug te komen in de op te stellen visie op bedrijfsvoering.

### *Capaciteit en budget:*

Om de activiteiten uit de plateau aanpak te realiseren is het essentieel dat de in de aanpak opgesomde extra capaciteit en financiële middelen beschikbaar komen. Zonder deze uitbreiding kunnen de doelstellingen slechts beperkt worden gerealiseerd.

### *Tijdlijnen en deadlines:*

Het project dient, alle afhankelijkheden in ogenschouw nemende, ultimo 2024 het niveau 'basis op orde' te hebben gerealiseerd. Hiertoe dienen in de activiteiten duidelijke afspraken en over en richtlijnen met betrekking tot mijlpalen en deliverables te worden gedefinieerd.

### *Betrokkenheid belanghebbenden:*

Voor het succesvol zijn van het project is het essentieel dat er sprake is van betrokkenheid en commitment van alle belanghebbenden: bestuur, directie, management en medewerkers en andere belanghebbenden van de organisatie.

## 2.6 Aanpak

Om de gewenste doelstellingen te realiseren wordt binnen het project gewerkt met een zogenaamde plateau aanpak. Vanuit de universiteit van Utrecht is een denkmodel ontwikkeld in de vorm van het Business Maturity Model. Dit model stelt dat iedere bedrijfsvoeringsfunctie zich in een bepaald volwassenheidsstadium bevindt. De veronderstelling in het model is dat iedere bedrijfsvoeringsfunctie zich per pijler op min of meer hetzelfde niveau (of: plateau) dient te begeven. Op deze manier kan een organisatie zich met meer succes ontwikkelen. Kenmerkend voor een plateau aanpak is dat er wordt gewerkt aan het bereiken van doelstellingen per plateau alvorens aan nieuw plateau wordt verder gewerkt. Hiermee worden kaders gesteld aan termijndoelstellingen waarmee vervolgens wordt geborgd dat ingrepen en verbeteringen bij verschillende onderdelen en elementen binnen de organisatie met elkaar in balans blijven. Je hebt ook niets aan state-of-the-art business intelligence indien de data niet is ingevuld in de applicaties of medewerkers de dashboards niet begrijpen.

Niveau 4 Netwerk	Netwerkstrategie en -beleid	Kennismanagement met ketenpartners in netwerk	Netwerk informatisering
Niveau 3 Systeem	Integrale strategie en systeemoriëntatie	Intern kennismanagement	Integrale informatisering
Niveau 2 Proces	Afdelingsstrategie en procesoriëntatie	Kennis in specifieke functies	Eiland informatisering
Niveau 1 Pionier	Rudimentaire strategie en functionele oriëntatie	Functionele oriëntatie met versplinterde kennis	Versplinterde informatisering
	Processen & Beleid	Organisatie & Mensen	Informatie & Systemen

Wanneer een organisatie voldoet aan de basis op orde, kan het kiezen om op dat niveau te blijven opereren, mits dat niveau voldoende is voor het realiseren van de strategische ambities. Voor het jaar 2024 ligt de focus op het (zo ver mogelijk) realiseren van de basis op orde. Indien de strategische ambities van de organisatie dat vereisen en de organisatie zich verder wil ontwikkelen, kan het dankzij het fundament gelegd in de vorm van 'basis op orde' aan het werk gaan met de opvolgende plateaus. Deze opvolgende plateaus krijgen pas hun echte vorm wanneer het niveau 'basis op orde' (grotendeels) is gerealiseerd.

### *Van plateau aanpak naar uitvoering*

Het huidige projectplan bestaat uit een high level plan van aanpak voor de komende jaren. Deze high level planning (de plateau planning) is inmiddels vastgesteld (DO breed GGD, Algemeen Bestuur GGD).



Met dit PvU wordt een nadere invulling van de activiteiten weergegeven. Dit plan van uitvoering beschrijft de prioritering van de in de plateau aanpak opgenomen activiteiten.

Na vaststelling van het high level plan van aanpak zijn de activiteiten doorleefd met diverse actoren uit de organisatie:

- Managers F&B
- Medewerkers F&B

Het doorleven van de activiteiten leidt tot een nadere aanscherping van de uit te voeren activiteiten: staan de juiste dingen er? Welke zaken ontbreken er nog? Waarmee bestaat er een relatie? Wie gaat het uitvoeren? Etc.

Van elk van de activiteiten in de plateau aanpak is in dit PvU een verkort eigen plan van aanpak opgesteld. We schrijven niet om het schrijven; maar wel om van iedere activiteit duidelijk de kaders, randvoorwaarden, budget en benodigde capaciteit te hebben vastgesteld. Dat helpt ons bij het maken van keuzes ten aanzien van prioritering, het scheppen van realistische verwachtingen en het leveren van de afgesproken resultaten.

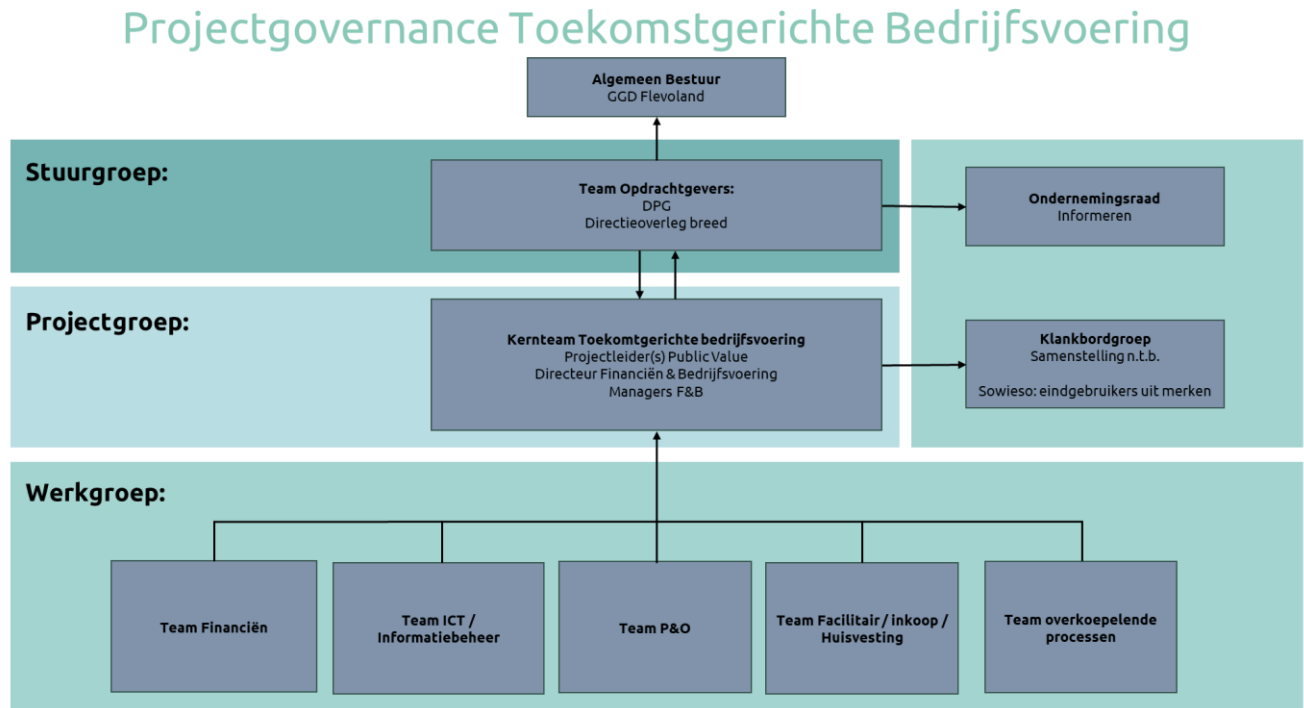
## 2.7 Communicatie

Ten behoeve van het project wordt samen met communicatie een communicatieplan opgesteld.

## 4. Beheersaspecten

### 4.1 Project governance – organisatie

De projectorganisatie van Toekomstgerichte Bedrijfsvoering ziet er als volgt uit:



In de governance structuur worden de volgende rollen onderscheiden:

#### **Team opdrachtgevers**

Het team opdrachtgevers is, in afstemming met het Algemeen Bestuur van de GGD, verantwoordelijk voor de strategische sturing van het project.

Het team opdrachtgevers borgt de integrale voortgang van het project, neemt kennis van relevante stukken en uitgangspunten en neemt besluiten over de keuzes die door het kernteam worden voorgelegd.

Het team opdrachtgevers heeft de DPG als voorzitter en vergadert circa 1 keer per 2 weken.

#### **Projectgroep/kernteam**

De projectgroep is verantwoordelijk voor de coördinatie van het project. Onder leiding van de projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering zorgen de leden van de projectgroep voor goede uitvoering van de activiteiten en communicatie gedurende de projectperiode. Waar nodig wordt de projectgroep ondersteund door specialisten uit de organisatie. De vakinhoudelijk managers F&B zijn hierbij als eigenaar verantwoordelijk voor de activiteiten die plaats vinden binnen de werkgroepen van hun eigen vakgebied.

De projectgroep draagt zorg voor coördinatie van de werkgroepen, bewaakt de voortgang in relatie tot de planning, bewaakt de financiële voortgang, realiseert en borgt verandering in samenwerking binnen de organisatie, evalueert en bespreekt (tussen)resultaten en bereid besluitvorming voor ten behoeve van de stuurgroep. De projectgroep wordt voorgezeten door de projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering en vergadert circa eens per 2 weken.

## Werkgroep

De werkgroepen zijn ingedeeld op bedrijfsvoeringsfunctie en zorgen voor inhoudelijke uitvoering van de activiteiten uit de plateau aanpak. Afhankelijk van de activiteit kan de samenstelling van de werkgroep variëren. Elke werkgroep rapporteert aan een verantwoordelijk manager (meestal in de lijn van F&B).

## Klankbordgroep

Projecten en/of producten die in de verschillende werkgroepen worden uitgevoerd/geproduceerd kunnen ter advies worden voorgelegd aan de klankbordgroep. Het is dan de verantwoordelijkheid van de klankbordgroep om te beoordelen of de geschetste oplossing voldoende kan worden geïmplementeerd binnen de verschillende onderdelen van de GGD (voldoet het ook aan perspectief gebruiker?). De klankbordgroep kan wisselen in samenstelling maar bevat in ieder geval altijd afgevaardigden uit de verschillende merken van de GGD.

## 4.2 Planning

Het project Toekomstgerichte Bedrijfsvoering loopt, vooralsnog, vanaf medio februari 2024 tot eind 2024. In deze periode wordt gewerkt aan het bereiken van het niveau 'basis op orde'. De basis op orde wil zeggen: er zijn duidelijke processen en procedures, er is sprake van effectief management en sturing en goed opgeleid personeel (fit for purpose) en er zijn (of: is zicht op) systemen en technologie die bijdragen aan de uitvoering van de processen en totstandkoming van (beslissings-)informatie.

Het project is vooralsnog opgeknipt in een drietal fasen:

- Fase 1: voorbereiding plateau aanpak tbv AB dd 14 maart 2024 (medio feb tot medio maart)
- Fase 2: doorleveren plateau aanpak en opstellen PvA → begin maart t/m eind juni
- Fase 3: uitvoering activiteiten → begin mei tot eind 2024

In dit plan van uitvoering is een voorlopige planning van de activiteiten weergegeven. Zie hiervoor hoofdstuk 5.

## 4.3 Budget

Ten behoeve van het uitvoeren van de plateau aanpak is per begrotingsjaar een inschatting gemaakt van het benodigd budget.

#	Aanbeveling met financiële gevolgen	Inschatting	Structureel of incidenteel	Type	2024	2025	2026
1	Stel een projectleider (projectteam) aan	Ca. € 100k per jaar	Incidenteel	Quick win	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
2	Ontwikkel een gezamenlijk gedragen visie op bedrijfsvoering en operationaliseer deze per bedrijfsvoeringsfunctie	5 x 5-10K	Incidenteel	Basis op orde	€ 50.000	-	-
3	Versteviging capaciteit F&C	1 fte	Structureel	Basis op orde	€ 50.000	€ 116.000	€ 116.000
4	Versteviging capaciteit P&O	1,5 fte	Structureel	Basis op orde	€ 55.500	€ 222.000	€ 222.000
5	Versteviging capaciteit Facilitair	1 – 1,5 fte	Structureel	Basis op orde	€ 57.500	€ 174.000	€ 174.000
6	Versteviging capaciteit ICT/Informatiebeheer	1 fte	Structureel	Basis op orde	€ 55.000	€ 116.000	€ 116.000
7	Vul aparte CISO rol in	0,5 fte	Structureel	Basis op orde	€ 23.000	€ 58.000	€ 58.000
8	Maatregelen met inschatting 'PM'		Incidenteel		€ 115.000	€ 200.000	€ 200.000
	Totale investering + PM				€ 512.000	€ 986.000	€ 986.000

De PM posten zijn nog niet voor alle jaren volledig in detail uitgewerkt. Voor 2024 is een gerichte inschatting gemaakt. Voor 2025 en 2026 kan aan onderstaande specificatie worden gedacht:

#	Specificatie maatregelen PM	Structureel of incidenteel	2024	2025	2026
1	Benutten implementatie HR21 voor herontwerp en actualisatie van functies	Incidenteel	€ 15.000	PM	PM
2	Steviger inzetten op technieken rondom BI en dashboarding	Incidenteel	€ 50.000	PM	PM
3	Implementeren en gebruiken van factuurherkenningssoftware	Incidenteel	€ -	€ -	PM
4	Implementeren nieuwe methodiek voor PVB gesprekken	Incidenteel		PM	PM
5	Digitalisering en automatisering van personeelsdossiers	Incidenteel	€ -	PM	€ -
6	Inhuur specifieke expertise ter ondersteuning bij projecten Facilitair	Incidenteel	€ 50.000	PM	PM
7	Investeren in technische ondersteuning facilitaire processen	Incidenteel	€ -	€ -	PM
8	Implementatie van inkoopmodule ter ondersteuning van inkoopprocessen	Incidenteel	€ -	€ -	PM
9	Mogelijke desinvesteringkosten, transitiekosten en/of licentiekosten	Incidenteel	€ -	PM	PM
	Totaal PM posten		€ 115.000	PM	PM

#### 4.4 Kwaliteit

Gedurende de uitvoering van het project wordt de kwaliteit van de deliverables geborgd door het realiseren van afstemming met de gebruikers. Zo kunnen deliverables bijvoorbeeld worden getoetst in een zogenaamde klankbordgroep.

Daar waar nodig wordt gebruik gemaakt van (externe) expertise om de juistheid en volledigheid van de deliverables te borgen.

#### 4.5 Besluitvorming

Beslissingen binnen het project worden genomen aan de hand van de volgende prioritering:

- Planning
- Kwaliteit
- Beschikbaar budget

Alle beslisdocumenten worden voorgelegd aan de stuurgroep. De stuurgroep beslist of de documenten ter vaststelling of ter informatie dienen te worden voorgelegd aan het Algemeen Bestuur.

## 5. Activiteiten en planning

De verbetering van F&B binnen GGD Flevoland wordt gerealiseerd met behulp van een plateau aanpak. De verdeling van activiteiten binnen deze aanpak vindt plaats naar bedrijfsvoeringsfunctie (dwz; Financiën, P&O, ICT & Informatiebeheer en Facilitair/Huisvesting/Inkoop). Naast de verdeling per functie zijn er ook overkoepelende activiteiten die worden uitgevoerd. Deze vinden plaats in een algemeen spoor.

Onderstaand worden per spoor de activiteiten, het waarom van de activiteit, doelstellingen en geschatte planning en de verwachte kosten weergegeven.

### 5.1 Overkoepelende activiteiten

Doel: het realiseren van de benodigde randvoorwaarden om succesvol aan de slag te gaan met (het sturen op) verbeteren.

Hoe:

1. Opzetten projectorganisatie
2. Ontwikkeling van gezamenlijke en gedragen visie op bedrijfsvoering
3. In kaart brengen van dienstverlening F&B en vastlegging dienstverleningsafspraken
4. Ontwikkelen proces- en governance voor projectportfoliomanagement
5. Organiseren van periodieke dialoog tussen management F&B en primair proces
6. Verstevinging capaciteit F&B

#### 5.1.1 Opzetten projectorganisatie

De projectorganisatie is beschreven in paragraaf 2.1. Met het opzetten van de projectorganisatie en het aanstellen van een projectleider ontstaat er een nieuwe blik op bestaande structuren, processen en uitdagingen zonder historie uit de huidige organisatie. Door het betrekken van medewerkers uit diverse delen van de organisatie kunnen de activiteiten worden opgepakt en vanuit een breed blikveld worden getoetst.

Per activiteit wordt een apart (compact) plan van aanpak geformuleerd. In dit plan van aanpak worden de betrokken functionarissen per activiteit beschreven.

**Waarom:** de projectorganisatie is noodzakelijk om op een projectmatige manier te werken aan de benodigde verandering. De verandering kunnen slechts ten dele worden opgevangen in het reguliere proces/organisatie omdat deze te krap zijn georganiseerd en bij een groot aantal activiteiten sprake is van een overlap tussen verschillende organisatieonderdelen.

**Wat gaat er anders mis?:** Zonder projectorganisatie is er geen capaciteit voor centrale aansturing van de benodigde verbeteringen en dienen deze binnen de reguliere functies te worden opgevangen. De benodigde verbeteringen zullen daarom slechts ten dele worden doorgevoerd waardoor niet de noodzakelijke verbetering wordt gerealiseerd.

**Planning:** periode maart - april 2024

**Kosten:** voor 2024 is een budget van € 100.000 beschikbaar

**Deliverables:** ingerichte projectorganisatie

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

- Algemeen Directeur GGD
- Directeur F&B
- Projectleider Toekomstgerichte bedrijfsvoering

### 5.1.2 Ontwikkelen visie op bedrijfsvoering

In gezamenlijke werksessies tussen management/eindgebruikers van de onderdelen (RAV, JGZ Almere & GGD) en het management & medewerkers van F&B wordt de visie op bedrijfsvoering nader ingevuld en vastgesteld. Primair is de visieontwikkeling gericht op de GGD Flevoland als geheel: wie zijn wij als organisatie. In de ontwikkeling van deze organisatie visie is zowel aandacht voor de opgave van de organisatie, de sturingsfilosofie en de rol van bedrijfsvoering. De visie dient als leidraad voor de toekomstige keuzes ten aanzien de ontwikkeling van bedrijfsvoering. In combinatie met het huidig dienstverleningspakket kan de visie worden gebruikt voor de (prioritering) van de ontwikkelingen en het opstellen van een gedifferentieerde SLA. Door de betrokkenheid van relevante belanghebbenden streven we naar een breed gedragen en toekomstgerichte visie op bedrijfsvoering.

**Waarom:** Een visie geeft richting aan de verwachtingen en het te lopen ontwikkelpad van de organisatie. Een visie is noodzakelijk om doelstellingen te formuleren, prioriteiten te stellen en sturing te kunnen geven.

**Wat gaat er anders mis?:** een van de belangrijkste conclusies uit de onderzoeksrapportage en de gesprekken met de teams van Financiën & Bedrijfsvoering is het gemis van een (centrale en) duidelijke visie en sturing hierop. Zonder visie blijven de teams werken op basis van de waan van de dag en worden de benodigde verbeteringen niet tijdig en juist doorgevoerd.

**Planning:** juni-juli 2024

**Kosten:** voor 2024 is een incidenteel budget van € 50.000 beschikbaar.

**Deliverables:** door het Directiebreed overleg vastgestelde visie

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV  
RAV – 1 of 2 managers met affiniteit met bedrijfsvoering  
JGZ Almere – 1 of 2 managers met affiniteit met bedrijfsvoering  
Kern GGD – 1 of 2 managers met affiniteit met bedrijfsvoering  
F&B – directeur F&B en managers F&B  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.1.3 In kaart brengen huidige dienstverlening

Voor elk onderdeel van de bedrijfsvoering wordt het huidige niveau van diensten uiteengezet in een product/diensten catalogus (PDC). De huidige dienstverlening zoals beschreven in de SLA (service level agreement) dient daarvoor als eerste uitgangspunt. Samen met de in de visie opgehaalde prioriteiten van de merken kan in de PDC een onderscheid worden aangebracht in dienstverlening. In de PDC worden doelstellingen (kpi's), meetmethodiek, wijze van rapportering, gesprek en escalatie in beeld gebracht. Deze PDC is daarna input voor de SLA.

**Waarom:** het in beeld brengen van de huidige dienstverlening en het maken van afspraken over doelstellingen, kpi's en de wijze van rapportage en dialoog zorgt voor een duidelijk beeld over de verwachtingen en verantwoordelijkheden tussen de merken en F&B.

**Wat gaat er anders mis?:** Zonder vastlegging van de dienstverlening in de SLA blijft de huidige situatie waarin onduidelijkheid over verwachtingen bestaat in stand. Dit werkt ontevredenheid van beide kanten in de hand.

**Planning:** periode mei – september 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** door het MT F&B vastgestelde PDC/SLA en door het DO vastgestelde SLA

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV  
F&B – directeur F&B en managers F&B  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

#### 5.1.4 Ontwikkelen proces- en governance voor projectportfoliomanagement

Project- en portfoliomanagement is het continue vaststellen van de optimale balans tussen verschillende activiteiten en de beschikbare middelen om zo de strategische doelen van de organisatie te bereiken. Binnen GGD Flevoland zijn zowel de middelen als de capaciteit schaars waardoor hier extra zorgvuldig mee dient te worden omgegaan. Niet alle veranderingen kunnen gelijktijdig worden uitgevoerd. In werksessies met professionals wordt een proces en governance voor portfoliomanagement ontwikkeld. In dit proces krijgt het directieteam van GGD Flevoland de rol van besluitvormend orgaan en de directiesecretaris de rol van portfoliomanager. In de sessies wordt tevens gekeken naar best practices van andere organisaties en waar relevant specifiek gemaakt voor GGD Flevoland.

**Waarom:** Door de introductie van portfoliomanagement kunnen de vele opgaven voor de GGD Flevoland in beeld worden gebracht, worden gepland en geprioriteerd aan de hand van de strategische opgave(n) van de organisatie en keuzes worden gemaakt om de resources binnen de organisatie zorgvuldig in te plannen.

**Wat gaat er anders mis?:** Gelijk aan het risico van het ontbreken van een SLA bestaat hier het risico over mismatch tussen verwachtingen en realisatie. De leverende organisatie wordt hiermee overvraagd met mogelijke gevolgen voor interne relaties en personele gezondheid.

**Planning:** juni – juli 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** een door het Directieoverleg breed vastgesteld proces inclusief rollen en verantwoordelijkheden

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV  
Directiesecretaris  
F&B – directeur F&B  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

#### 5.1.5 Organiseren periodieke dialoog tussen management F&B en primair proces

We organiseren een periodiek gestructureerd tussen het management van F&B en het primair proces. De basis voor deze dialoog zijn de dienstverleningsafspraken. De dialoog biedt ruimte om te spreken over de dienstverlening, de voortgang en behaalde resultaten en aan eventueel aan te brengen prioriteiten. Er is hier daarom sprake van samenhang met het opleveren van de PDC en vernieuwde SLA.

**Waarom:** De dialoog tussen de organisatie en de bedrijfsvoering is nodig om elkaars leefwereld te begrijpen, afspraken te maken over dienstverlening en wederzijdse verwachtingen en om in te kunnen spelen op elkaars behoeften.

**Wat gaat er anders mis?:** Gelijk aan het risico van het ontbreken van een SLA bestaat hier het risico over mismatch tussen verwachtingen en realisatie. Zonder dialoog kunnen verwachtingen onvoldoende op elkaar worden afgestemd leidende tot werkdruk en onvrede.

**Planning:** Q2 - Q3 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** periodieke gesprekken tussen de managementlagen

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV

RAV – managers afdeling/team

JGZ Almere – managers afdeling/team

Kern GGD – managers afdeling/team

F&B – directeur F&B en managers F&B

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.1.6 Verstevinging capaciteit F&B

De onderzoeksrapportage Toekomstgerichte Bedrijfsvoering was helder: F&B is in de huidige vorm te krap georganiseerd om aan de huidige wensen en toekomstige ambities van de merken te kunnen voldoen. Er is daarom een investering nodig in de capaciteit van F&B. In deze activiteit zorgen we voor verstevinging op een aantal cruciale functies om zo de nodige verandering door te kunnen voeren. De verstevinging van de capaciteit is randvoorwaardelijk voor het kunnen uitvoeren van de voorgenomen activiteiten. De exacte invulling en prioritering van het aantrekken van extra capaciteit moet nog definitief worden ingevuld.

**Waarom:** een uitbreiding van de capaciteit is om verschillende redenen noodzakelijk. In de activiteiten per bedrijfsvoeringsonderdeel worden deze specifiek toegelicht.

**Wat gaat er anders mis?:** een van de belangrijkste conclusies uit de onderzoeksrapportage is de krappe inrichting van Financiën & Bedrijfsvoering. Om de voorgestelde verbetermaatregelen is daarom extra capaciteit nodig; enerzijds om de hoge werkdruk te verlichten en ruimte te creëren voor verbeteringen en komende organisatieontwikkelingen (bijvoorbeeld bij P&O en facilitair), anderzijds omdat de benodigde kennis en expertise nog onvoldoende aanwezig is binnen de organisatie.

**Planning:** Q2 2024 t/m eind 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is in 2024 een budget van maximaal € 247.000 geraamd. Zie voor een verdere uitsplitsing de verstevingingen capaciteit per bedrijfsvoeringsonderdeel.

**Deliverables:** uitwerkingen van voorstellen tot verstevinging van capaciteit uit de verschillende functies F&B.

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV – vwb functies middenkader

F&B – directeur F&B en managers F&B, afdeling P&O (adviseurs)

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering



## 5.2 Financiën en control

Doel: het verkrijgen van een niveau van basis op orde voor de financiële en control functie van GGD Flevoland. De basis op orde wil zeggen: er zijn duidelijke processen en procedures, er is sprake van effectief management en sturing en goed opgeleid personeel (fit for purpose) en er zijn systemen en technologie die bijdragen aan de uitvoering van de processen en totstandkoming van (beslissings-)informatie.

Hoe:

1. Vaststellen visie op F&C (prioriteit 1)
2. Inventarisatie en beschrijving van processen F&C (prioriteit 3)
3. Opstellen programma van eisen tbv aanbesteding financieel systeem (prioriteit 3)
4. Versteving capaciteit afdeling F&C (prioriteit 2)
5. Ontwerp en implementatie van proces voor risicomanagement (Prioriteit 4)
6. Verkenning/doorontwikkeling (financiële) managementinformatie (Prioriteit 3)

### 5.2.1 Vaststellen visie op F&C

Middels de doorvertaling van de visie op bedrijfsvoering wordt de stip op de horizon voor de afdeling F&C geformuleerd. De stip op de horizon is noodzakelijk om kader en richting aan de verbetering te geven. In werksessies met medewerkers uit de financiële functie wordt een vertaling van de brede visie op bedrijfsvoering gemaakt naar de betekenis voor het eigen werk. In de sessies wordt uitgegaan van de kracht van het team. Immers, er gaan ook heel veel dingen goed. Op welke manier bouwen we die kracht uit? Een SWOT analyse kan ons helpen om de visie op te bouwen en aan te scherpen.

**Waarom:** Een visie geeft richting aan de verwachtingen en het te lopen ontwikkel pad van de organisatie. Een visie is noodzakelijk om doelstellingen te formuleren, prioriteiten te stellen en sturing te kunnen geven.

**Wat gaat er anders mis?:** een van de belangrijkste conclusies uit de onderzoeksrapportage en de gesprekken met de teams van Financiën & Bedrijfsvoering is het gemis van een (centrale en) duidelijke visie en sturing hierop. Zonder visie blijven de teams werken op basis van de waan van de dag en worden de benodigde verbeteringen niet tijdig en juist doorgevoerd.

**Planning:** naar verwachting juli - augustus 2024, volgend op de organisatie brede visie

**Kosten:** eventuele kosten (max € 10.000) voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 5.1.2

**Deliverables:** een door het MT F&B vastgestelde visie op F&C

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager financiën en controller, in afstemming met gebruikers merken  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.2.2 Inventarisatie en beschrijving processen F&C

De belangrijkste F&C processen worden, in de huidige vorm, geïnventariseerd en beschreven en dienen als belangrijke input voor o.a. informatiebeheer, de op te stellen SLA maar ook de ontwikkeling van een PvE voor een aanbesteding. Een groot deel van de financiële processen is reeds in kaart gebracht maar wordt in de praktijk onvoldoende gevolgd. Hiervan dient te worden bepaald of er een procesaanpassing dient te komen, danwel gestuurd dient te worden op het volgen van het proces. Voor de inventarisatie en beschrijving wordt gebruik gemaakt van externe ondersteuning.

**Waarom:** de beschrijving van de processen is nodig om meerdere redenen: a) het opstellen van het beeld van de huidige dienstverlening en betrokken functionarissen, b) als ondersteunende documentatie bij het formuleren van wensen en eisen ten behoeve van de aanbesteding van een nieuw financieel systeem, c) ter identificatie van quick wins in de processen, d) als ondersteunend document in het kader van de informatiehuishouding en e) als ondersteunend document voor nieuwe medewerkers.

**Wat gaat er anders mis?:** Actuele en volledige processen zijn randvoorwaardelijk voor het kunnen maken van afspraken in het kader van de SLA, het formuleren van verbeterwensen ten aanzien van softwarematige ondersteuning en het voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeheer.

**Planning:** Q2-Q3 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd. De kosten voor de externe partij worden gedekt uit het budget van activiteit 5.2.4.

**Deliverables:** Door het MT F&B vastgestelde processen conform het GGD Flevoland format

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, (nieuwe) manager financiën, medewerkers financiën en controllers  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.2.3 Opstellen programma van eisen tbv verbetering financieel systeem

Op basis van de procesinventarisatie en de visie op F&C kan worden gewerkt aan een PvE voor de verbetering van het financieel systeem. Het doel van deze activiteit is om een financieel systeem in te richten dat bijdraagt aan de (informatie)behoefte en verantwoordingsvereisten van de organisatie. Aan de hand van de procesinventarisatie en visie kunnen verbetermaatregelen worden voorgesteld en worden beoordeeld of deze in het huidige systeem kunnen worden ingericht danwel dat er andere ondersteuning noodzakelijk is.

**Waarom:** Vanuit de organisatie bestaat de behoefte om financiële processen te vereenvoudigen/efficiënter te maken. Deze verbeterwensen zijn een goede gelegenheid om te beoordelen of de huidige softwarematige ondersteuning (Exact) nog voldoet. Daarnaast bestaat ook nadrukkelijk de wens om koppelingen met het personele- en inkoopproces te realiseren.

**Wat gaat er anders mis?:** de huidige inrichting voldoet onvoldoende/niet aan de informatiebehoefte van verschillende gebruikers of ondersteunt (financiële en keten) processen niet efficiënt. Dit leidt tot verminderd gebruik van gebruikers (risico op onvolledige gegevens) of een inefficiënt proces (hogere kosten). In uiterste gevallen kan dit leiden tot onjuiste verantwoording en/of het nemen van beslissingen op basis van onjuiste informatie.

**Planning:** Q3-Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is vooralsnog een PM post opgenomen in het programma. De PM post heeft betrekking op het steviger kunnen inzetten op BI tooling voor de financiële en control functie. Mogelijke kosten kunnen betrekking hebben op het bezoek van andere organisaties of het inrichten van een pilot met (nieuwe) tooling.

**Deliverables:** Gesignaleerde verbetermaatregelen softwarematige ondersteuning  
Programma van Eisen ten behoeve van softwarematige ondersteuning  
Evt: opgestelde inkoopstrategie

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager financiën, medewerkers financiën en controllers. Manager  
Facilitair/inkoop en inkopers

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering  
Klankbordgroep eindgebruikers: vertegenwoordiging vanuit de merken

#### 5.2.4 Versteving capaciteit team F&C

Binnen deze activiteit wordt gewerkt aan het verstevigen van de capaciteit van de financiële en controlfunctie door uitbreiding van het team. Enerzijds wordt een vervangingswerving opgestart voor de manager Financiële Administratie agv uitstroom door het bereiken van de pensioenleeftijd. Anderszijds bestaat behoefte aan extra capaciteit voor het inventariseren en beschrijven van de financiële processen (zie activiteit 5.2.2) en het adviseren over het realiseren van koppelingen tussen P&O-, inkoop- & financiële processen en mogelijke automatisering hiervan.

**Waarom:** In de eerste plaats dient de positie van de Manager Financiële Administratie te worden ingevuld als gevolg van het vertrek van de huidige manager (pensioen). In de huidige situatie komen de controllers onvoldoende toe aan business partnering door een inefficiënte inrichting van processen.

**Wat gaat er anders mis?:** de huidige inrichting voldoet onvoldoende/niet aan de informatiebehoefte van verschillende gebruikers of ondersteunt (financiële en keten) processen niet efficiënt. Dit leidt tot verminderd gebruik van gebruikers (risico op onvolledige gegevens) of een inefficiënt proces (hogere kosten). In uiterste gevallen kan dit leiden tot onjuiste verantwoording en/of het nemen van beslissingen op basis van onjuiste informatie.

**Planning:** uiterlijk eind 2024

Manager Financiële Administratie: 1 september 2024 (werving reeds afgerond)  
Interim financieel specialist: Q2/Q3 2024

**Kosten:**

Manager Financiële Administratie – budgettair neutraal (betreft vervanging)  
Interim financieel specialist: € 50.000 (2024)

**Deliverables:** nvt

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager financiën, medewerkers financiën en medewerker(s) P&O  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

## 5.2.5 Ontwerp en implementatie van proces van risicomanagement

In de huidige werkwijze van GGD Flevoland is het primair proces nog beperkt tot niet betrokken binnen het proces risicomanagement. Risico bestaat dat hierdoor belangrijke organisatorische risico's worden gemist. In deze activiteit gaan we aan de slag met het creëren van een proces van risicomanagement waarbij ook het primair proces een nadrukkelijke rol krijgt.

**Waarom:** risico's binnen de GGD Flevoland zijn hoofdzakelijk bekend binnen het primair proces. Zonder betrokkenheid van het primair proces in risicomanagement bestaat de kans dat de GGD belangrijke risico's mist en met ongewenste (financiële) effecten te maken krijgt.

**Planning:** Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** door het Directieoverleg Breed vastgesteld proces voor risicomanagement

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV

RAV – manager(s) afdeling/team

JGZ Almere – manager(s) afdeling/team

Kern GGD – manager(s) afdeling/team

F&B – directeur F&B en controller (Wilma)

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

## 5.2.6 Verkenning/doorontwikkeling managementinformatie

Om een verbeteringslag te kunnen aanbrengen in het opstellen van diverse financiële rapportages en overzichten wordt onderzocht op welke wijze rapportagetooling kan worden ingezet. Doel is om een reductie in het handwerk binnen F&C te realiseren en de snelheid waarmee rapportages beschikbaar komen en de inzichten die dit geeft te verhogen voor het primair proces met als doel een snellere beslissingondersteuning te borgen. In het onderzoek is aandacht voor noodzakelijke verschillen tussen de 3 bedrijfsonderdelen (Kern GGD, RAV en JGZ Almere) maar ook voor 'gluren bij de burens' (wat doen andere GGD'en?) en wordt een keuze gemaakt voor het inrichten van bijvoorbeeld 1 omgeving of het gebruiken van best practice oplossingen per applicatie. Binnen de GGD (RAV en Bureau X) zijn reeds activiteiten in gang gezet om de ontwikkeling/gebruik van een datawarehouse te verkennen. Dit onderzoek sluit daarbij aan.

**Waarom:** het opstellen van financiële managementinformatie en verantwoordingsinformatie gebeurt in de huidige situatie in Excel. Dit vergt veel handwerk en is foutgevoelig. Om tijd en ruimte vrij te spelen bij de financiële functie, foutgevoeligheid te reduceren en het primair proces sneller te kunnen voorzien van relevante informatie dient te worden ingezet op automatisering van de informatiestroom.

**Wat gaat er anders mis?:** In het ergste geval wordt niet voldaan aan verslaggevingsvereisten of worden beslissingen genomen op basis van verkeerde informatie. Daarnaast leidt het niet op orde hebben van de managementinformatie tot een inefficiënt proces en dus hogere kosten.

**Planning:** Q2-Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is vooralsnog een PM post opgenomen in het programma. De PM post heeft betrekking op het steviger kunnen inzetten op BI-tooling voor de financiële en control functie.

**Deliverables:**

- Voorstellen tot verbetering danwel inzet van rapportagetooling ter ondersteuning van diverse (financiële) processen.
- Projecten die de voorstellen ten uitvoering brengen
- Geïmplementeerde rapportages (Q4)

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

Directieoverleg breed – DPG en directeuren GGD, JGZ Almere & RAV

RAV – managers met affiniteit met financiën

JGZ Almere – managers met affiniteit met financiën

Kern GGD – manager met affiniteit met financiën

F&B – directeur F&B, manager financiën en controller(s), Informatiemanager

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.3 Personeel & Organisatie

Doel: het verkrijgen van een niveau van basis op orde voor de P&O functie van GGD Flevoland. De basis op orde wil zeggen: er zijn duidelijke processen en procedures, er is sprake van effectief management en sturing en goed opgeleid personeel (fit for purpose) en er zijn systemen en technologie die bijdragen aan de uitvoering van de processen en totstandkoming van (beslissings-)informatie.

Hoe:

1. Vaststellen visie op P&O
2. Inventarisatie en beschrijving van processen P&O
3. Opstellen programma van eisen tbv aanbesteding personeelssysteem
4. Verstevinging capaciteit afdeling P&O
5. Expliciteren van aanwezige kennis met merken
6. Implementatie van HR21 functiewaarderingsystematiek

#### 5.3.1 Vaststellen visie op de P&O functie

Middels de doorvertaling van de visie op bedrijfsvoering wordt de stip op de horizon voor de afdeling P&O geformuleerd. De stip op de horizon is noodzakelijk om kader en richting aan de verbetering te geven. De specifieke P&O visie volgt op de brede organisatievisie waarin aandacht is voor richting voor bedrijfsvoering. In werksessies met medewerkers uit de P&O functie wordt een vertaling van de brede visie op bedrijfsvoering gemaakt naar de betekenis voor het eigen werk.

**Waarom:** Een visie geeft richting aan de verwachtingen en het te lopen ontwikkel pad van de organisatie. Een visie is noodzakelijk om doelstellingen te formuleren, prioriteiten te stellen en sturing te kunnen geven.

**Wat gaat er anders mis?:** een van de belangrijkste conclusies uit de onderzoeksrapportage en de gesprekken met de teams van Financiën & Bedrijfsvoering is het gemis van een (centrale en) duidelijke visie en sturing hierop. Zonder visie blijven de teams werken op basis van de waan van de dag en worden de benodigde verbeteringen niet tijdig en juist doorgevoerd.

**Planning:** Q3-Q4 2024

**Kosten:** eventuele kosten (max € 10.000) voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 5.1.2

**Deliverables:** een door het MT F&B vastgestelde visie op P&O

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager P&O en medewerkers P&O

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.3.2 Inventariseren en beschrijven processen P&O

De belangrijkste P&O processen worden, in de huidige vorm, geïnventariseerd en beschreven en dienen als belangrijke input voor o.a. informatiebeheer, de op te stellen SLA maar ook de ontwikkeling van een PvE voor een aanbesteding. Veel processen zijn al aanwezig dus aan de hand van een best practice lijst voeren we een inventarisatie is naar hetgeen reeds aanwezig is en hetgeen ontbreekt. Op basis hiervan actualiseren we en/of stellen we de processen op.

**Waarom:** de beschrijving van de processen is nodig om meerdere redenen: a) het opstellen van het beeld van de huidige dienstverlening en betrokken functionarissen, b) als ondersteunende documentatie bij het formuleren van wensen en eisen ten behoeve van de aanbesteding van een nieuw personeelssysteem, c) ter identificatie van quick wins in de processen, d) als ondersteunend document in het kader van de informatiehuishouding en e) als ondersteunend document voor nieuwe medewerkers.

**Wat gaat er anders mis?:** Actuele en volledige processen zijn randvoorwaardelijk voor het kunnen maken van afspraken in het kader van de SLA, het formuleren van verbeterwensen ten aanzien van softwarematige ondersteuning en het voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeheer.

**Planning:** Q2-Q3 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** Door het MT F&B vastgestelde processen conform het GGD Flevoland format

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager P&O en medewerkers P&O en ISO GGD  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.3.3 Opstellen programma van eisen tbv aanbesteding personeelssysteem

Op basis van de procesinventarisatie en de visie op P&O kan worden gewerkt aan een PvE voor de aanbesteding van een P&O systeem. Het doel van deze activiteit is om een systeem te selecteren dat bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Om te beoordelen welke mogelijkheden in de markt aanwezig zijn wordt een inkoopstrategie bepaald. Een mogelijke strategie kan hierbij zijn om een marktconsultatie uit te voeren.

**Waarom:** het contract van het huidige personeelssysteem loopt af en dient opnieuw te worden aanbesteed. Dit moment is daarnaast een goede gelegenheid om wensen in de verbetering van de dienstverlening softwarematig te laten ondersteunen.

**Wat gaat er anders mis?:** de huidige inrichting voldoet onvoldoende/niet aan de informatiebehoefte van verschillende gebruikers of ondersteunt (personele en keten) processen niet efficiënt. Dit leidt tot verminderd gebruik van gebruikers (risico op onvolledige gegevens) of een inefficiënt proces (hogere kosten). In uiterste gevallen kan dit leiden tot onjuiste verantwoording en/of het nemen van beslissingen op basis van onjuiste informatie.

**Planning:** Q1 2025

**Kosten:** voor deze activiteit is vooralsnog een PM post opgenomen in het programma. De PM post heeft betrekking op het steviger kunnen inzetten op BI tooling voor de P&O functie.

**Deliverables:** Gesignaleerde verbetermaatregelen softwarematige ondersteuning  
Programma van Eisen ten behoeve van softwarematige ondersteuning  
Evt: opgestelde inkoopstrategie

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager P&O, medewerkers P&O  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering  
Klankbordgroep eindgebruikers: vertegenwoordiging vanuit de merken

### 5.3.4 Versteving capaciteit team P&O

Binnen deze activiteit werken we aan uitbreiding van capaciteit binnen het team P&O door het aantrekken van meerdere functionarissen: 1 adviseur P&O (ca 20u), 1 beleidsadviseur P&O (ca. 20-24 uur) en 1 arbo coördinator (20-24u). Daarnaast dient voor de transitie van JGZ Almere rekening te worden gehouden met uitbreiding van zowel de capaciteit van HR advies (1 fte obv 1:150 caseload) en salarisadministratie (0,5 fte obv 1:250 caseload).

**Waarom:** De huidige capaciteit van P&O is onvoldoende meegegroeid met de omvang van de organisatie (norm caseload is 1:150 fte, caseload nu is 1:275 fte). Daardoor komt P&O onvoldoende toe aan business partnering en beleidsontwikkeling en blijven een aantal belangrijke ontwikkelingen liggen (bijv de ontwikkeling van een sociaal duurzaamheidsbeleid, arbeidsmarktpositionering etc). Door uitbreiding van de advies capaciteit, beleidsadvies functie en introductie van een arbo coördinator binnen P&O ontstaat ruimte om P&O beleid te actualiseren, activeren en hierop te innoveren en een aantal belangrijke ontwikkelingen vorm te geven.

**Wat gaat er anders mis?:** Indien de capaciteit niet wordt uitgebreid blijven een aantal belangrijke dossiers liggen waardoor GGD Flevoland een minder aantrekkelijke werkgever wordt.

**Planning:** uiterlijk eind 2024

Adviseur P&O: 1 september 2024 → € 16.500 (2024)

Beleidsadviseur P&O: Q3 2024 → 19.500 (2024)

Arbo coördinator: Q3 2024 → 19.500 (2024)

Transitie JGZ Almere:

Adviseur P&O: uiterlijk 1 januari 2025

Salarisadministrateur: uiterlijk 1 januari 2025

**Kosten:** de totale kosten (€ 55.500) voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 5.1.6.

**Deliverables:** nvt

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager P&O, medewerkers P&O  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.3.5 Expliciteren aanwezige kennis met merken

Uit het onderzoek 'Toekomstgerichte Bedrijfsvoering' kwam naar voren dat veel kennis reeds aanwezig is binnen P&O maar niet expliciet is gedeeld met het management van onderdelen van de GGD. Voorbeelden hiervan zijn a) analyse van het personeelsbestand, b) analyse uitstroom en c) arbeidsmarktanalyse. In deze activiteit wordt een actualisatie gemaakt van de genoemde voorbeelden op basis van de stand per 31/12/2024 en wordt in het eerste kwartaal van 2025 gepresenteerd aan het directie team van GGD Flevoland.

**Waarom:** beschikbare kennis dient te worden gedeeld met management van de bedrijfsonderdelen om hen te ondersteunen in de uitvoering van hun taken.

**Wat gaat er anders mis?:** indien beschikbare informatie niet wordt gedeeld die wel noodzakelijk is voor uitvoering van de taak leidt dit tot dubbel werk (extra werkdruk) en onvrede.

**Planning:** Q1 2025

**Kosten:** voor de uitvoering van deze activiteit zijn geen aanvullende kosten geraamd.

**Deliverables:**

- Analyse document personeelsbestand
- Analyse uitstroom
- Analyse arbeidsmarkt en kansen/bedreigingen GGD Flevoland

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B –manager P&O, medewerkers P&O  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.3.6 Implementeren van HR21 functiewaarderingsystematiek

GGD Flevoland heeft besloten om HR21 te gebruiken als methodiek voor functiewaardering. Binnen deze activiteit wordt de methodiek geïmplementeerd binnen de organisatie. Dat houdt onder andere in dat werkinstructies en processen dienen te worden geactualiseerd, er een beoordeling dient te worden gemaakt tussen de huidige functies en de functies cf HR 21 en het dient technisch te worden ingeregeld in verschillende systemen. De afdeling P&O wordt hierbij ondersteund door Leeuwardaal. Het zwaartepunt van de activiteiten voor het team P&O ligt in het najaar van 2024.

**Waarom:** door aan te sluiten bij een veelgebruikt functiewaarderingssysteem voor de sector gemeenten realiseert GGD Flevoland gebruiksgemak, eenduidigheid binnen de sector, herkenbaarheid voor professionals en betere aansluiting met andere HRM instrumenten.

**Planning:** reeds lopend, uiterlijk afgerond eind 2024

**Kosten:** voor de uitvoering van deze activiteit is voornamelijk een PM post opgenomen in het programma. De PM post heeft betrekking op het inhuren van eventueel benodigde externe expertise of ondersteuning gedurende de uitvoering van de activiteit.

**Deliverables:**

- Getrainde P&O medewerkers
- Vernieuwd functiehuis en profielen
- Gewaardeerde functies

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – manager P&O, medewerkers P&O, overige managers F&B  
RAV – managers afdeling/team  
JGZ Almere – managers afdeling/team  
Kern GGD – managers afdeling/team



## 5.4 Facilitair/huisvesting/inkoop

Doel: het verkrijgen van een niveau van basis op orde voor de domeinen facilitair, huisvesting, inkoop van GGD Flevoland. De basis op orde wil zeggen: er zijn duidelijke processen en procedures, er is sprake van effectief management en sturing en goed opgeleid personeel (fit for purpose) en er zijn systemen en technologie die bijdragen aan de uitvoering van de processen en totstandkoming van (beslissings-)informatie.

Hoe:

1. Vaststellen visie op domeinen facilitair, huisvesting en inkoop (prioriteit 1)
2. Inventarisatie en beschrijving van processen (prioriteit 2)
3. Beoordeling mogelijkheden tot harmonisatie van diverse facilitaire organisaties (prioriteit 2)
4. Versteving capaciteit afdeling Facilitair (prioriteit 4 vanwege afhankelijkheid van overige prioriteiten)
5. Evaluatie gebruik ondersteunende systemen en wensen ter verbetering (irt aanbesteding financieel systeem) (prioriteit 3)
6. Ontwikkelen proces en methodiek MJOP en MIP (prioriteit 3)

### 5.4.1 Vaststellen visie op domeinen facilitair, huisvesting en inkoop

Middels de doorvertaling van de visie op bedrijfsvoering wordt de stip op de horizon voor de domeinen geformuleerd. De stip op de horizon is noodzakelijk om kader en richting aan de verbetering te geven. In werksessies met medewerkers van facilitair wordt een visie opgesteld welke kan worden gespiegeld aan de bredere bedrijfsvisie zoals deze door de directie wordt opgesteld. Deze visie kan los worden ontwikkeld van de brede bedrijfsvisie; zodra de brede bedrijfsvisie er is wordt de visie op de domeinen daarmee in lijn gebracht.

**Waarom:** Een visie geeft richting aan de verwachtingen en het te lopen ontwikkel pad van de organisatie. Een visie is noodzakelijk om doelstellingen te formuleren, prioriteiten te stellen en sturing te kunnen geven.

**Wat gaat er anders mis?:** een van de belangrijkste conclusies uit de onderzoeksrapportage en de gesprekken met de teams van Financiën & Bedrijfsvoering is het gemis van een (centrale en) duidelijke visie en sturing hierop. Zonder visie blijven de teams werken op basis van de waan van de dag en worden de benodigde verbeteringen niet tijdig en juist doorgevoerd.

**Planning:** juli 2024

**Kosten:** eventuele kosten (max € 10.000) voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 5.1.2

**Deliverables:** een door het MT F&B vastgestelde visie op facilitair, huisvesting en inkoop

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager facilitair en medewerkers facilitair

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

Afdelingen: selectie van eindgebruikers ten behoeve van het formuleren van verwachtingen

### 5.4.2 Inventarisatie en beschrijving processen domeinen Facilitair, huisvesting en inkoop

De belangrijkste processen worden, in de huidige vorm, geïnventariseerd en beschreven en dienen als belangrijke input voor o.a. informatiebeheer, de op te stellen SLA maar ook de ontwikkeling van een PvE voor een aanbesteding.

**Waarom:** de beschrijving van de processen is nodig om meerdere redenen: a) het opstellen van het beeld van de huidige dienstverlening en betrokken functionarissen, b) als ondersteunende documentatie bij het formuleren van wensen en eisen ten behoeve van de aanbesteding van een nieuw financieel systeem en verbetering van het FMIS, c) ter identificatie van quick wins in de processen, d) als ondersteunend document in het kader van de informatiehuishouding en e) als ondersteunend document voor nieuwe medewerkers.

**Wat gaat er anders mis?:** Actuele en volledige processen zijn randvoorwaardelijk voor het kunnen maken van afspraken in het kader van de SLA, het formuleren van verbeterwensen ten aanzien van softwarematige ondersteuning en het voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeheer.

**Planning:** Q2-Q3 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** Door het MT F&B vastgestelde processen conform het GGD Flevoland format

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager Facilitair en medewerkers facilitair, inkoop & huisvesting  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.4.3 Beoordeling mogelijkheden tot harmonisatie diverse facilitaire organisaties

Uit de onderzoeksrapportage Toekomstgerichte Bedrijfsvoering kwam naar voren dat binnen de verschillende merken ook verschillende facilitaire processen zijn georganiseerd. Met de aanstaande overgang van JGZ Almere naar de GGD is reeds een projectgroep ingericht om na te denken over de invulling van de facilitaire functie voor dit onderdeel van de organisatie en wordt een belangrijke harmonisatieslag gemaakt. Voor de overige onderdelen wordt een korte analyse gemaakt van processen die 'dubbel' zijn georganiseerd.

**Waarom:** het bestaan van verschillende facilitaire organisaties binnen de totale organisatie van GGD Flevoland leidt tot ongewenst 'shop' gedrag van de merken. Dit leidt vervolgens tot het bestaan van meerdere werkwijzen en tot extra onduidelijkheid in verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening en verantwoordelijkheden van facilitair medewerkers.

**Wat gaat er anders mis?:** Zonder aanpassingen in de huidige situatie is sprake van een dubbele organisatie van processen en dus hogere kosten. Ook leiden de verschillende processen tot een scheef verwachtingsbeeld en onvrede bij eindgebruikers.

**Planning:** Q3-Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:**

- Inrichtingsvoorstel facilitaire dienstverlening JGZ Almere
- Verbetervoorstel ont dubbeling processen

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager Facilitair en medewerkers Facilitair  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering  
Klankbordgroep eindgebruikers: vertegenwoordiging vanuit de merken

#### 5.4.4 Versteving capaciteit afdeling Facilitair

In deze activiteit wordt de afdeling Facilitair versterkt met een functionaris die is belast met het beleidsmatige ontwikkelen van de afdeling. Enerzijds kan dit door het vrij spelen van capaciteit binnen het huidige team door meer operationele capaciteit toe te voegen en zo de manager Facilitair te ontlasten van uitvoerende taken. Anderzijds kan dit door het werven van een adviseur facilitaire zaken. Daarnaast wordt beoordeeld of er voor specifieke projecten in 2024 behoefte is aan tijdelijke ondersteuning.

**Waarom:** De beschikbare formatie binnen de afdeling facilitair is zeer krap en daardoor blijven zaken liggen. Belangrijk voorbeeld is de inrichting van de BHV organisatie. Aan de hand van de vastgestelde visie op facilitair kan de adviseur facilitaire zaken (of vrijgespeelde manager Facilitair), in samenwerking met het team en het management van de organisatie onderdelen, werken aan het verder ontwikkelen van het facilitair beleid van GGD Flevoland.

**Wat gaat er anders mis?:** door de huidige krapte binnen de afdeling blijven meldingen liggen die leiden tot onvrede bij eindgebruikers en het mogelijk niet tijdig verhelpen van (ver)storingen die leiden tot grotere problemen (extra kosten).

**Planning:** Uiterlijk Q3 2024

**Kosten:** de kosten voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 3.1.6. Voor de tijdelijke ondersteuning is vooralsnog een PM post gereserveerd. Een voorzichtige inschatting ziet er als volgt uit:

- Inhuur beleidsmedewerker facilitair op onderwerpen → € 57.500

**Deliverables:** een door de afdeling gedragen versterkingsvoorstel met benodigde functionarissen (incidenteel/structureel)

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager Facilitair en medewerkers Facilitair en medewerker P&O  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

#### 5.4.5 Evaluatie gebruik ondersteunende systemen en wensen ter verbetering

Aan de hand van de vastgestelde visie, procesinventarisatie en eerder opgesteld beeld met wensen ter verbeteringen wordt een nieuwe beoordeling gemaakt van de huidige systemen en verbetervoorstellen geformuleerd. De huidige ondersteuning van inkoop en contractmanagement is gekoppeld aan het financieel systeem. Bij een aanbesteding van dit pakket worden ook de wensen en ambities van de facilitaire organisatie meegenomen. Aanvullend wordt ook gekeken naar de wijze waarop het huidige FMIS (Topdesk) voldoet en of moet worden aangepast.

**Waarom:** Een belangrijk deel van het werk van de inkoop-functie bestaat uit het handmatig bijhouden van enkele overzichten. Door dit met een softwarematige oplossing vorm te geven kan aan efficiency worden gewonnen waarmee tijd wordt vrijgespeeld voor inkopers om meer ondersteunend te kunnen zijn aan het primair proces. Daarnaast vergen veranderingen in processen ook wijzigingen in de ondersteunende systemen.

**Wat gaat er anders mis?:** de huidige inrichting voldoet onvoldoende/niet aan de informatiebehoefte van verschillende gebruikers of ondersteunt processen niet efficiënt. Dit leidt tot verminderd gebruik van gebruikers (risico op onvolledige gegevens) of een inefficiënt proces (hogere kosten). In uiterste gevallen kan dit leiden tot onjuiste verantwoording en/of het nemen van beslissingen op basis van onjuiste informatie.

**Planning:** Q3-Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is vooralsnog een PM (2025 en 2026) post opgenomen in het programma. De PM post heeft betrekking op het steviger kunnen inzetten op BI-tooling voor de facilitaire functie.

**Deliverables:**

- Gesignaleerde verbetermaatregelen softwarematige ondersteuning
- Programma van Eisen ten behoeve van softwarematige ondersteuning
- Evt: opgestelde inkoopstrategie voor aanschaf (nieuwe) tooling

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – Manager Facilitair, medewerkers Facilitair, medewerkers financiën en controller(s)

RAV – managers afdeling/team

JGZ Almere – managers afdeling/team

Kern GGD – managers afdeling/team

## 5.4.6 Ontwikkelen proces en methodiek MJOP en MIP

In deze activiteit wordt het oude MJOP nieuw leven ingeblazen. Het vroeger gebruikte MJOP dient als uitgangspunt voor een (nieuw) te ontwikkelen MJOP; als logisch gevolg wordt een meerjareninvesteringsplanning (MIP) aan het MJOP gekoppeld en een proces voor (financiële) besluitvorming over het MJOP/MIP ter besluitvorming voorgelegd. Daarnaast heeft het de ambitie om de NEN2767 (conditiemeting) toe te voegen aan het MJOP.

**Waarom:** Een MJOP brengt structuur aan in a) de uit te voeren werkzaamheden en b) de financiële gevolgen hiervan en zorgt daarmee voor een beschikbaar financieel kader voor het doen van (vervangings-) investeringen.

**Wat gaat er anders mis?:** In de huidige situatie kan het meer dan eens voor dat vervangingen/investeringen gewenst/noodzakelijk zijn, maar dat hiervoor onvoldoende financiële middelen zijn geraamd en deze dus niet gedaan kunnen worden.

**Planning:** Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** Geactualiseerd MJOP voor 2025 e.v.

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – Manager Facilitair, medewerkers Facilitair, medewerkers financiën en controller(s)

RAV – managers afdeling/team

JGZ Almere – managers afdeling/team

Kern GGD – managers afdeling/team

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

## 5.5 ICT en informatiebeheer

Doel: het verkrijgen van een niveau van basis op orde voor ICT en Informatiebeheer van GGD Flevoland. De basis op orde wil zeggen: er zijn duidelijke processen en procedures, er is sprake van effectief management en sturing en goed opgeleid personeel (fit for purpose) en er zijn systemen en technologie die bijdragen aan de uitvoering van de processen en totstandkoming van (beslissings-) informatie.

Hoe:

1. Vaststellen visie op de ICT functie adhv eerder opgestelde discussienota (prioriteit 1)
2. Inventarisatie en beschrijving processen ICT/IB ten behoeve van NEN7510 (prioriteit 2)
3. Versteving capaciteit afdeling ICT en onderzoek aantrekkelijk werkgeverschap (prioriteit 3)
4. Opstellen uniform strategisch informatiebeveiligingsbeleid (prioriteit 2)
5. In kaart brengen huidig applicatielandschap (prioriteit 4, loopt reeds)

### 5.5.1 Vaststellen visie op de ICT functie adhv eerder opgestelde discussienota

De GGD Flevoland heeft, ten behoeve van een discussie in het directieoverleg breed, een notitie opgesteld met een visie op de ICT functie. Aan de hand van deze notitie en de discussie in het DO breed kan een vertaling van de visie op bedrijfsvoering naar de visie op ICT worden gemaakt. Hetgeen het kader biedt voor de inzet van verdere verbetermaatregelen binnen dit domein. In werksessies met medewerkers wordt invulling gegeven aan de ICT visie. De bredere organisatievisie is hiervoor het uitgangspunt.

**Waarom:** Een visie geeft richting aan de verwachtingen en het te lopen ontwikkel pad van de organisatie. Een visie is noodzakelijk om doelstellingen te formuleren, prioriteiten te stellen en sturing te kunnen geven.

**Wat gaat er anders mis?:** een van de belangrijkste conclusies uit de onderzoeksrapportage en de gesprekken met de teams van Financiën & Bedrijfsvoering is het gemis van een (centrale en) duidelijke visie en sturing hierop. Zonder visie blijven de teams werken op basis van de waan van de dag en worden de benodigde verbeteringen niet tijdig en juist doorgevoerd.

**Planning:** juli-augustus 2024

**Kosten:** eventuele kosten voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 5.1.2

**Deliverables:** een door het MT F&B vastgestelde visie op ICT en informatiebeheer

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager ICT en medewerkers ICT  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering  
Afdelingen GGD - ambassadeurs

### 5.5.2 Inventariseren en beschrijven van belangrijkste ICT processen

De belangrijkste ICT (ITIL) processen worden, in de huidige vorm, geïnventariseerd en beschreven en dienen als belangrijke input voor o.a. informatiebeheer en de op te stellen SLA. Hierbij is ook oog voor het inrichten van het proceseigenaarschap.

**Waarom:** de beschrijving van de processen is nodig om meerdere redenen: a) het opstellen van het beeld van de huidige dienstverlening en betrokken functionarissen, b) ter identificatie van quick wins in de processen, c) als ondersteunend document in het kader van de informatiehuishouding en e) als ondersteunend document voor nieuwe medewerkers.

**Wat gaat er anders mis?:** Actuele en volledige processen zijn randvoorwaardelijk voor het kunnen maken van afspraken in het kader van de SLA, het formuleren van verbeterwensen ten aanzien van softwarematige ondersteuning en het voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeheer.

**Planning:** Q2-Q3 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** Door het MT F&B vastgestelde processen conform het GGD Flevoland format

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – Manager ICT, ISO's en medewerkers ICT  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.5.3 Versteving capaciteit afdeling ICT

In deze activiteit worden een aantal belangrijke functionarissen geworven voor de afdeling ICT. Er wordt hiervoor o.a. gekeken naar de positie van CISO, Manager ICT (vervangingsvraagstuk), projectmanager ICT (0,5 fte) en Informatiemanager.

**Waarom:** De huidige capaciteit binnen ICT komt onvoldoende toe aan business partnering. Om deze reden blijven een aantal belangrijke ontwikkelingen liggen. Door versteving op een aantal sleutel posities ontstaat ruimte voor het oppakken van een aantal ontwikkelingen. Daarnaast is sprake van combinatie van enkele conflicterende rollen in 1 persoon (i.c. CISO) en worden projecten er door medewerkers 'bij gedaan'. De informatiemanager levert een belangrijke bijdrage aan de vertaling van de informatievraag vanuit de business naar techniek maar is ook verantwoordelijk voor het beheer van informatie binnen de organisatie.

**Wat gaat er anders mis?:** Belangrijke ontwikkelingen blijven door capaciteitsgebrek liggen, zo kan dan bijvoorbeeld onvoldoende worden gewerkt aan de modernisering van de werkplek en het voldoen aan informatiebeveiligingsstandaarden waardoor de dienstverlening onder druk komt te staan (zonder modernisering wordt samenwerking van professionals bijvoorbeeld lastiger als gevolg van toegenomen wetgeving rondom informatiebeveiliging).

**Planning:** uiterlijk eind 2024

*Voorlopige inschatting per functie:*

Manager ICT: per 1 juli 2024 (proces is reeds opgestart) → vervangingsvraagstuk

Projectmanager ICT: Q3 2024 → € 14.500

CISO: Q3 2024 → € 14.500

Informatiemanager: Q3 2024 (maar eerst check naar rol en positie van Bureau X) → € 14.500

**Kosten:** de kosten (€ 43.500) voor deze activiteit zijn voorzien in het budget van activiteit 5.1.6.

**Delivarables:** nvt

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager ICT en medewerkers ICT, medewerkers P&O  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

#### 5.5.4 Vaststellen uniform strategisch informatiebeveiligingsbeleid

In deze activiteiten wordt het strategisch informatiebeveiligingsbeleid (SIB) besproken met de drie verschillende merken van de GGD. Op dit moment geldt het niet voor alle merken, zo heeft JGZ Almere een eigen informatiebeveiligingsbeleid. Het doel is om dit beleid, eventueel met kleine aanpassingen, voor alle drie de merken te laten vaststellen. Daarnaast wordt ingezet op een verhoging van de security awareness binnen de organisatie door periodieke training, casuïstiek (bijvoorbeeld nep-phishing mails) en bereidheid tot melden van incidenten.

**Waarom:** Het doel is om zorg te dragen voor een uniform Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid voor alle merken binnen de GGD en daarmee variatie tussen de merken worden vermeden en duidelijkere verwachtingen worden geschetst over de manier van bescherming van data en standaarden worden ontwikkeld.

**Wat gaat er anders mis?:** een variatie aan dienstverlening stelt extra eisen aan de ondersteuning en verhoogt risico's op afwijkend en ongewenst gedrag.

**Planning:** Q3/Q4 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is geen aanvullend budget geraamd.

**Deliverables:** door het Directieoverleg Breed vastgesteld SIB voor alle merken

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – directeur F&B, manager ICT en ISO's

RAV – manager(s) met affiniteit met onderwerp

JGZ Almere - manager(s) met affiniteit met onderwerp

Kern GGD - manager(s) met affiniteit met onderwerp

Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering

### 5.5.5 In kaart brengen huidig applicatielandschap

Er wordt een overzicht opgeleverd van de gebruikte applicaties binnen GGD Flevoland waarin duidelijk het doel van de applicatie, gebruiksgroep van de applicatie en ondersteunde processen uit naar voren komen. Dit overzicht kan tevens worden gebruikt binnen de domeinen informatiebeheer en informatiebeveiliging en dient uiteindelijk ter beoordeling van het samenvoegen van overlappende systemen. In deze activiteit kan worden gesteund op werkzaamheden die reeds zijn verricht in het kader van het realiseren van een moderne (digitale) werkplek voor medewerkers.

**Waarom:** In de eerste plaats is de inventarisatie noodzakelijk voor de transitie naar Microsoft 365 (belangrijke applicaties dienen ook in de nieuwe omgeving te werken), in de tweede plaats draagt het bij aan het informatiebeheer (wat wordt waar en wanneer opgeslagen en verwerkt?) en tot slot levert het een bijdrage in het rationaliseren van applicaties (ontdubbeling en/of niet gebruikte applicaties).

**Wat gaat er anders mis?:** geen inzicht in de opgeslagen data leidt tot mogelijke datalekken, het aanhouden van applicaties voor hetzelfde gebruik leidt tot dubbele lasten en extra beheerswerkzaamheden.

**Planning:** Q2-Q3 2024

**Kosten:** voor deze activiteit is een PM post geraamd. Afhankelijk van de uitkomsten van de inventarisatie zullen mogelijke frictiekosten (afkoop contract/licenties etc) ontstaan.

**Deliverables:**

- Overzicht van gebruikte applicaties binnen GGD Flevoland
- Voorstel rationalisatie

**Betrokken afdeling(en) & functionaris(sen):**

F&B – Manager ICT, Medewerkers informatiebeheer en medewerkers ICT  
Projectleider Toekomstgerichte Bedrijfsvoering



# 5.6 Planning

## Project Toekomstgerichte bedrijfsvoering

GGD Flevoland

			vr, 3-1-2024																																																											
			26 feb 2024			25 mrt 2024			22 apr 2024			30 mei 2024			17 jun 2024			15 jul 2024			12 aug 2024			9 sep 2024			7 okt 2024			4 nov 2024			2 dec 2024			30 dec 2024			27 jan 2025			24 feb 2025			24 mrt 2025																	
			26	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14
TAAK	START	ENDE																																																												
<b>1. Overall activiteiten</b>																																																														
Opzetten projectorganisatie	26-02-24	30-04-24																																																												
Ontwikkeling gezamenlijke visie bedrijfsvoering	1-06-24	31-07-24																																																												
In kaart brengen dienstverlening en vastleggen dienstverleningsafspraken	1-05-24	30-09-24																																																												
Ontwikkelen proces & governance project- en portfoliomanagement	1-06-24	31-07-24																																																												
Organiseren periodieke dialoog tussen management F&B en primair proces	1-05-24	30-09-24																																																												
Versteving capaciteit F&B	1-05-24	31-12-24																																																												
<b>2. Financiën &amp; Control</b>																																																														
Vaststellen visie op F&C	1-07-24	31-08-24																																																												
Inventarisatie en beschrijving processen F&C	1-05-24	30-09-24																																																												
Opstellen programma van eisen tbv aanbesteding financieel systeem	1-07-24	31-12-24																																																												
Versteving capaciteit F&C	1-05-24	31-12-24																																																												
Ontwerp en implementatie van proces en risicomanaagement	1-10-24	31-12-24																																																												
Verkenning en doorontwikkeling financiële managementinformatie mbv Speedbooks	1-05-24	31-12-24																																																												
<b>3. Personeel &amp; Organisatie</b>																																																														
Vaststellen visie op P&O	1-07-24	31-12-24																																																												
Inventarisatie en beschrijving processen P&O	1-05-24	30-09-24																																																												
Opstellen programma van eisen tbv aanbesteding personeelsysteem	31-12-24	31-03-25																																																												
Versteving capaciteit afdeling P&O	1-05-24	31-12-24																																																												
Expliciteren aanwezig kennis met merken	31-12-24	31-03-25																																																												
Implementeren van HR21 functievaarderingsystematiek	26-02-24	31-12-24																																																												
<b>4. Facilitair, inkoop, huisvesting</b>																																																														
Vaststellen visie op domeinen Facilitair, inkoop en huisvesting	1-07-24	31-07-24																																																												
Inventarisatie en beschrijving processen domeinen facilitair, huisvesting en inkoop	1-05-24	30-09-24																																																												
Beoordeling mogelijkheden tot harmonisatie diverse facilitaire functies	1-07-24	31-12-24																																																												
Versteving capaciteit afdeling Facilitair	1-05-24	30-09-24																																																												
Evaluatie gebruik ondersteunende systemen en wensen ter verbetering	1-07-24	31-12-24																																																												
Ontwikkelen proces & methodiek MIDP en MIP	1-10-24	31-12-24																																																												
<b>5. ICT &amp; Informatiebeheer</b>																																																														
Vaststellen visie ICT adhv eerdere discussienota	1-07-24	31-08-24																																																												
Inventariseren en beschrijven van processen ICT	1-05-24	30-09-24																																																												
Versteving capaciteit afdeling ICT	1-05-24	31-12-24																																																												
Vaststellen uniform strategisch informatie beveiligingsbeleid	1-10-24	31-12-24																																																												
In kaart brengen huidige applicatielandschap	1-05-24	30-09-24																																																												

## Bijlagen

## Bijlage 1 – Plateaus per bedrijfsvoeringsfunctie

### Algemeen

<i>Randvoorwaarden voor 'basis op orde'</i>	
Activiteiten	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Opzetten projectorganisatie ten behoeve van uitvoering programma toekomstgerichte bedrijfsvoering</li><li>2. Ontwikkelen gezamenlijke visie op bedrijfsvoering(sonderdelen)</li><li>3. In kaart brengen van dienstverlening F&amp;B en vastleggen dienstverleningsafspraken bedrijfsvoering (per onderdeel GGD Flevoland)</li><li>4. Ontwikkelen proces en governance ten behoeve van project- en portfoliomanagement</li><li>5. Organiseren van dialoog tussen management F&amp;B en primair proces</li><li>6. Opstellen functieprofielen en eisen ten behoeve van versterking middenkader en beleidsfuncties aan de hand van HR21 systematiek</li></ol>
Resultaten	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ingerichte projectorganisatie</li><li>2. Vastgestelde stip op de horizon ten aanzien van de gewenste situatie van bedrijfsvoering en bijbehorende verbeterstappen</li><li>3. (Gedifferentieerde) Service Level Agreement (SLA) tussen F&amp;B en primair proces</li><li>4. Ingericht proces en governance van project- en portfoliomanagement</li><li>5. Ingericht proces van dialoog tussen management F&amp;B en primair proces</li><li>6. Vastgestelde profielen ten behoeve van werving middenkader en beleidsfuncties</li></ol>
Doorloop tijd	<b>April 2024 tot en met december 2024</b>

## Finance & Control

	<i>Basis op orde</i>	<i>Plateau 1 – 2025</i>	<i>Plateau 2 - 2026</i>
Activiteiten	1. Vaststellen visie op Financiën en Control	1. Aanbesteding en gunning nieuw financieel systeem	1. Implementatie van nieuw financieel systeem
	2. Inventarisatie en beschrijving processen F&C	2. Ontwikkeling financieel adviseurs/controllers naar business partners	2. Doorontwikkeling F&C rapportages van ‘terugkijkend en verklarend’ naar ‘vooruitkijkend en voorspellend’
	3. Opstellen Programma van wensen/eisen (PvE) tbv verbetering financieel systeem	3. Uitbreiding rapportages financiën en integratie met andere basis dashboards	3. Realiseren koppelingen tussen nieuw financieel systeem en primaire systemen
	4. Versteving capaciteit afdeling financiën en control	4. Realiseren versimpelde koppeling tussen primaire systemen en financiële administratie	
	5. Ontwerpen en implementeren proces risicomanagement met betrokkenheid van lijnorganisatie	5. Toepassen rationalisatieslag op verantwoordingsregimes van de verschillende financieringsstromen	
	6. Verkenning/doorontwikkeling management informatie		
Resultaten	1. Vastgestelde visie op F&C ten behoeve van ontwikkeling afdeling F&C	1. Gegunde aanbesteding	1. Nieuw financieel systeem is ingericht en geïmplementeerd
	2. Alle relevante F&C processen zijn geactualiseerd en beschreven – hiaten in beleid en processen geïdentificeerd	2. Verlegde focus van financiën van beheer naar business partnering	2. Focus van organisatie verlegd van terugkijken naar vooruitkijken
	3. Vastgesteld PvE	3. Koppeling tussen financiële en niet-financiële rapportages	3. Integrale samenhang tussen systemen en eliminatie van handmatige aansluitingen
	4. Extra capaciteit afdeling F&C	4. Eliminatie van handmatige aansluitingen	
	5. Vernieuwd proces voor risicomanagement met betrokkenheid van lijnorganisatie	5. Harmonisatie van verantwoording en verlaging van werkdruk in verantwoording	
	6. Ontwerp en ingebruikname rapportages		
Door looptijd	April 2024 tot en met december 2024	Januari 2025 – december 2025	Januari 2026 – december 2026

## Personeel & Organisatie

	<i>Basis op orde</i>	<i>Plateau 1 – 2025</i>	<i>Plateau 2 - 2026</i>
Activiteiten	1. Vaststellen visie op de P&O functie	1. Aanbesteding en gunning nieuw P&O systeem	1. Actualisatie en modernisatie van personeelsbeleid
	2. Inventarisatie en beschrijving processen P&O	2. Ontwikkelen rol P&O van 'beherend en ondersteunend' naar 'beïnvloedend en richtinggevend'.	2. Doorontwikkeling rapportages van 'terugkijkend en verklarend' naar 'vooruitkijkend en voorspellend'
	3. Versteving capaciteit P&O	3. Definiëren standaard P&O rapportages en ontwikkeling basis dashboardten behoeve van gesprek met managers	3. Implementatie van nieuw P&O systeem
	4. Programma van wensen/eisen (PvE) tbv verbetering personeelsysteem	4. Identificatie en definiëring van processen voor (verdere) digitalisering en automatisering.	4. Implementatie nieuwe beoordelingscyclus
	5. Expliciteren aanwezige kennis binnen P&O met merken	5. Opstellen plan van aanpak voor vernieuwde beoordelingscyclus	
	6. Implementatie HR 21 functiewaarderingssystematiek		
Resultaten	1. Vastgestelde visie op P&O ten behoeve van ontwikkeling afdeling P&O	1. Gegunde aanbesteding	1. Actueel en modern personeelsbeleid
	2. Alle relevante P&O processen zijn geactualiseerd en beschreven – hiaten in beleid en processen geïdentificeerd	2. Kwaliteitsverbetering van P&O dienstverlening aan onderdelen van GGD Flevoland	2. Focus van organisatie verlegd van terugkijken naar vooruitkijken
	3. Werving verschillende posities afgerond	3. In gebruik genomen basis dashboard met P&O informatie	3. Nieuw P&O systeem is ingericht en geïmplementeerd
	4. Vastgesteld PvE	4. Lijst te digitaliseren en automatiseren P&O processen met prioriteringsvolgorde	4. Nieuwe cyclus geïmplementeerd
	5. Producten zoals analyse medewerkersbestand, positie arbeidsmarkt etc, zijn bekend en besproken in diverse MT's en dienen als uitgangspunt voor de activiteiten van P&O	5. Plan van aanpak opgesteld	
	6. Afgeronde implementatie		
Doorlooptijd	April 2024 tot en met december 2024	Januari 2025 – december 2025	Januari 2026 – december 2026

## Facilitair/inkoop/huisvesting

	<i>Basis op orde</i>	<i>Plateau 1 – 2025</i>	<i>Plateau 2 - 2026</i>
Activiteiten	1. Vaststellen visie op facilitaire functie	1. Implementatie van vernieuwde processen	1. Werken aan transitie naar regievoering
	2. Inventarisatie en beschrijving processen Facilitair	2. Inzetten ontwikkeling richting regievoering	2. Doorontwikkeling rapportages van ‘terugkijkend en verklarend’ naar ‘vooruitkijkend en voorspellend’
	3. Beoordeling mogelijkheden tot harmonisatie (toetsing best practices) van diverse facilitaire organisaties (herontwerp processen)	3. Definiëren standaard rapportages en ontwikkeling basis dashboard ten behoeve van gesprek met managers	3. Implementatie nieuw financieel systeem (deel inkoop en contractmanagement)
	4. Opstellen profiel en werven adviseur facilitaire zaken	4. Aanbesteding nieuw financieel systeem (inkoop & contractmanagement)	
	5. Evaluatie gebruik ondersteunende systemen en wensen ter verbetering (ook irt aanbesteding financieel systeem)	5. Implementatie MJOP en MIP en integratie met andere systemen	
	6. Ontwikkelen proces en methodiek meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) en investeringskader (MIP)		
Resultaten	1. Vastgestelde visie Facilitair	1. Vernieuwde processen geïmplementeerd	1. Organisatie werkt op regiebasis
	2. Actueel beeld huidige processen	2. Plan van aanpak voor werken als regie organisatie	2. Focus organisatie verlegd van terugkijken naar vooruitkijken
	3. Inrichtingsvoorstel facilitaire dienstverlening JGZ Almere en verbetervoorstel ontubbeling processen	3. Standaard dashboard facilitair ontwikkeld	3. Nieuw systeem geïmplementeerd
	4. Versterking facilitair team	4. Gegunde aanbesteding	
	5. Afgeronde evaluatie en geïdentificeerde verbeterwens	5. MJOP en MIP geïmplementeerd	
	6. Ontwerp MJOP en MIP		
Doorloop tijd	April 2024 tot en met december 2024	Januari 2025 – december 2025	Januari 2026 – december 2026

## ICT / Informatiebeheer

	<i>Basis op orde</i>	<i>Plateau 1 – 2025</i>	<i>Plateau 2 - 2026</i>
Activiteiten	1. Vaststellen visie op de ICT functie adhv eerder opgestelde discussienota	1. Verdere rationalisatie van applicaties aan de hand van overzicht	1. Identificatie van bedrijfsprocessen (en systemen) die kunnen profiteren van modularisatie van systemen
	2. Inventarisatie en beschrijving processen	2. Herontwerpen automatisering van processen aan de hand van gewijzigde landschap	2. Evaluatie structuur ICT organisatie
	3. Versteving capaciteit afdeling ICT en onderzoeken aantrekkelijk werkgeverschap	3. Training en ontwikkeling van medewerkers bij meer cloud based werken (zowel gebruikers als afdeling ICT)	
	4. Opstellen uniform strategisch informatie beveiligingsbeleid en introductie periodieke awareness	4. Opstellen PvA en uitvoeren verbetermaatregelen informatiebeveiliging adhv nulmeting NEN7510	
	5. In kaart brengen huidig applicatielandschap		
Resultaten	1. Vastgestelde visie op ICT ten behoeve van ontwikkeling afdeling ICT	1. Vermindering aantal applicaties en transitie naar cloud	1. Gewenste systemen en processen voor modularisatie
	2. Alle relevante ICT processen zijn geactualiseerd en beschreven – hiaten in beleid en processen geïdentificeerd	2. Actuele en vernieuwde processen passend bij huidige situatie	2. Uitgevoerde analyse naar structuur ICT organisatie en aanbevelingen voor toekomst
	3. Afgeronde werving van extra functionarissen	3. Medewerkers zijn getraind om te werken met de gewijzigde omgeving	
	4. Vastgesteld uniform strategisch informatiebeveiligingsbeleid voor alle bedrijfsonderdelen en uitgevoerde awareness campagnes	4. Opgesteld PvA adhv nulmeting en doorgevoerde verbetermaatregelen	
	5. Huidig applicatielandschap in kaart gebracht		
Doorloop tijd	April 2024 tot en met december 2024	Januari 2025 – december 2025	Januari 2026 – december 2026