



Werken aan een crisis

ACHT ICT-MANAGEMENT LESSEN

ICT in perspectief

M&I / Partners /

adviseurs voor management en informatie

M&I/Partners adviseerde en ondersteunde GGD GHOR Nederland in verschillende rollen bij de coronabestrijding. Samen met GGD'en, GGD GHOR Nederland en diverse externe partners hebben we een enorme klus geklaard. Daarbij lag onze focus op het implementeren van de landelijke ICT-infrastructuur voor het testen en vaccineren, het vormgeven van de data- en informatievoorziening aan GGD'en en ketenpartners, projectmanagement van het landelijk callcenter voor coronatesten en het ontwerp en implementatie van diverse voorzieningen voor bron- en contactonderzoek. Tot slot heeft M&I/Partners regie gevoerd op het ICT- en IV-projectportfolio en hier op strategisch en bestuurlijk niveau over gerapporteerd.

Deze maatschappelijke opdracht lag onder een vergrootglas. Wij hebben acht lessen geformuleerd die maakten dat wij samen met GGD'en, GGD GHOR Nederland en diverse externe partners in dit traject successen hebben geboekt. Acht lessen op het gebied van ICT-management in crisistijd die we collega's graag willen meegeven.

Wij zijn ons er goed van bewust dat lessen trekken met de kennis van nu makkelijker is dan in het moment de juiste keuzes maken. Daarnaast zijn de geleerde lessen ook in andere managementhandboeken te vinden. Maar "je gaat het pas zien als je het doorhebt".

LES 1	URGENTIE ZORGT VOOR EEN ONGEËVENAARDE TEAMSPIRIT	06
LES 2	EEN GLASHELDER, MAATSCHAPPELIJK DOEL IS DE BESTE MOTOR	08
LES 3	SELECTEER DE JUISTE MENSEN	10
LES 4	WERK IN TWEETALLEN	12
LES 5	ONLINE WERKEN VERSNELT BESLUITVORMING	14
LES 6	RESPECTEER DE BUREAUCRATIE	16
LES 7	ZORG VOOR RAMPENPLANNEN EN STRESSTESTEN	18
LES 8	COMMUNICATIE IS CRUCIAAL	20

LES 1

URGENTIE ZORGT VOOR EEN ONGEËVENAARDE TEAMSPIRIT



“Ik ben voor altijd verpest (knipoog) voor projectmatig werken.”
Matthias Mieth

Aan het begin van de pandemie - in maart 2020 - wisten we nog niks. We wisten alleen dat er mensen ziek werden en doodgingen. Soms zoveel tegelijk dat de infrastructuren het niet aankonden. Toen M&I/Partners in april door GGD GHOR Nederland gevraagd werd om hun bestaande software te implementeren en aan te passen voor uitgebreid testen en bron- en contactonderzoek, voelden we de enorme urgentie achter die vraag tot in onze haarvaten. Op de adrenaline van die urgentie hebben we maandenlang ons werk gedaan en hebben we elkaar erdoorheen gesleept. Opdrachtgever en klant samen. Grenzen van functies vervaagden. We deden allemaal wat er gedaan moest worden. En we konden razendsnel beslissingen nemen. Iets wat in het ‘normale’ projectwerk niet altijd zo kan en ons dus voor een deel ‘verpest’ heeft.

En hoe kwam dat nou? Er stonden mensenlevens op het spel. Dat zorgde voor een ijzersterk teamgevoel. De urgentie van een coronapandemie zullen we niet zo snel meer evenaren. En dat is maar goed ook. Maar je kunt teamspirit, die productiviteit en voldoening oplevert, ook in andere projecten oproepen. Door te zorgen dat je de juiste dingen doet. Dat je werk echt belangrijk is en dat het mensen duidelijk vooruithelpt.

Tip Creeër urgentie, stel vast wat ‘nu’ moet en kan en accepteer wat ‘later’ moet en kan.

LES 2

EEN GLASHELDER, MAATSCHAPPELIJK DOEL IS DE BESTE MOTOR



“Not on my watch dat dit niet zou gaan lukken.”
Patrick van Eekeren

Niet alleen de grenzen van functies vervaagden, waardoor de projectteams soms wel één organisme leken, maar ook de grenzen van tijd. Avonden, weekenden, we werkten door. Want ook hier weer: er stonden mensenlevens op het spel. We checkten een paar keer per dag bij elkaar in om te zien hoe de vlag erbij hing. We stimuleerden elkaar om een rondje te lopen, om goed voor jezelf te zorgen. Maar de bottom line bij iedereen was door, door, door. We wisten precies waar we het voor deden, zaten allemaal in hetzelfde schuitje en werkten naar vermogen om dat schuitje zo goed en zo snel mogelijk de haven in te loodsen.

Dit is zeker geen pleidooi voor Japanse werktijden en altijd maar doorgaan. We hechten juist sterk aan balans. Maar we hebben aan den lijve ondervonden dat het heldere doel en de bijdrage die we leverden aan de oplossing van een groot maatschappelijk probleem, ons een hele tijd lang vleugels gaven. Dit is daarom een pleidooi voor glasheldere doelen, die overtuigend bijdragen aan een betere wereld.

Tip Maatschappelijk impact realiseer je door het formuleren van heldere doelen.

LES 3

SELECTEER DE JUISTE MENSEN



“Je eindpunt is in beweging. Je krijgt dus ook steeds weer een nieuwe kans om de goede stappen te zetten.”
Mirjam Verheijen

Werken aan een crisis betekent dat alles nieuw is. Je begeeft je op onontgonnen terrein en er is geen tijd om eerst een landkaart te tekenen. Je springt samen in het diepe. Niet iedereen is daar geschikt voor. Dat is beslist geen waardeoordeel. Maar het is wel een belangrijk selectie criterium. Zorg dat je een dergelijke reis begint met mensen die flexibel en veelzijdig zijn, die ijzer met handen kunnen breken, die een kei zijn in prioriteiten stellen (en een uur later weer omgooien), die alles oppakken wat er gedaan moet worden en die fantastisch kunnen samenwerken. Mensen die durven te beginnen en die genoeg kunnen nemen met een zes als er nog een stapel examens ligt te wachten.

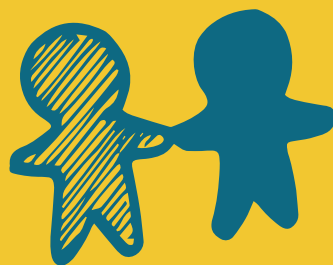
Je eindpunt is in beweging. Je krijgt dus ook steeds weer een nieuwe kans om de goede stappen te zetten. Kies ook mensen die kunnen accepteren dat er tegenstand komt uit de maatschappij. Dat is onvermijdelijk als er stevige besluiten genomen moeten worden.

Ergens onderweg komt er ook een moment dat je vooruit wilt gaan kijken naar de beheerfase. Daar heb je weer mensen met hele andere talenten voor nodig. Zo heeft iedereen een belangrijke, eigen rol te spelen in een crisis. Dus zorg dat je casting klopt en wees niet bang om de rolverdeling te veranderen als de situatie daarom vraagt.

Tip Verander de rolverdeling als de situatie daarom vraagt.

LES 4

WERK IN TWEETALLEN



“Teamgevoel is belangrijker dan structuur. Je moet met elkaar kunnen lachen en huilen.”
Enri Leufkens

Ons werk was pionieren. We moesten bestaande systemen opschalen ver voorbij hun oorspronkelijke doel en ze met elkaar verbinden. Tienduizenden tijdelijke krachten moesten wegwijs worden gemaakt in de werking van de systemen. Allemaal nieuwe taken met veel druk erop. We zetten op iedere functie een tweetal. De duo's vulden elkaar aan. Ze sparden samen over innovatieve manieren om het werk aan te pakken. Zo bedachten we bijvoorbeeld webinars om grote groepen GGD'ers tegelijk te trainen. De duo's hielden elkaar scherp. En ook fris. Het is belangrijk dat iemand die begrijpt waar je mee bezig bent, oog heeft voor je welzijn. En omdat we in een pandemie zaten met een ziekte waar nog heel weinig kennis over was, waren de tweetallen bovendien belangrijk om het werk door te kunnen laten gaan, ook als iemand onverhoopt ziek zou worden.

Tip Werk in tweetallen om elkaar scherp te houden en om het werk altijd door te kunnen laten gaan.

LES 5

ONLINE WERKEN VERSNELT BESLUITVORMING



“Online had enorme voordelen. We kwamen makkelijk bij elkaar en het maakte bovendien creatief.”
Petra Gooskens & Marina Pol

Onze medewerkers werkten volledig vanuit huis en dat gold ook voor het merendeel van de medewerkers van onze opdrachtgever en stakeholders. Dat was ook voor ons wennen, al konden we uiteraard terugvallen op een goede infrastructuur.

Terugkijkend realiseren we ons dat juist het thuiswerken in ons voordeel heeft gewerkt. We konden drie keer per dag kort bij elkaar komen om alle issues te bespreken. Dat was in de oude situatie ondenkbaar geweest. Het versnelde dus de besluitvorming omdat iedereen direct beschikbaar was als er knopen doorgehakt moesten worden.

Tip Plan elke dag op een vast moment korte online meetings in om mogelijke knopen door te hakken.

LES 6

RESPECTEER DE BUREAUCRATIE



*“Blijf een crisis niet gebruiken als argument
om de regels te omzeilen.”*
Mark van Elswijk

De GGD is een uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid, verdeeld in 25 autonome regio's. Dat is ooit een beleidskeuze geweest die past bij de rol van de GGD'en in onze samenleving. In geval van een crisis zijn de bestaande regels en procedures niet altijd je vriend. Desondanks is het belangrijk om de bureaucratie zoveel mogelijk te respecteren. De regels zijn rationeel en efficiënt en zijn bedoeld om iedereen gelijk te behandelen. Omarm de regionale kracht van de GGD'en en zorg ook voor een goede aansturingsstructuur.

Tip Respecteer de bureaucratie en verdoe geen tijd ertegen te ageren in crisistijd.

LES 7

ZORG VOOR RAMPENPLANNEN EN STRESSTESTEN



“Goed voorbereide scenario’s vormen de basis voor een degelijk en adequaat samenspel in de zogenaamde “warme fase”. Door opleiding, training en oefening kennen we onze taak en onze partners en worden grote verrassingen vermeden!”

Ruud IJzendoorn

Als het stof wat is neergedaald in een crisis besef je: we willen een volgende keer beter voorbereid zijn. Om te ontdekken of beleid wel goed uitvoerbaar is, kun je het in kalme tijden testen. Beeld je een paar goede rampen en crisissituaties in en bedenk met je team wat dat gaat betekenen voor je systemen. Hier wil je juist graag je meest kritische en bedachtzame collega’s bij hebben. Zij leggen feilloos alle zwakke plekken bloot. Waarna je een financiële analyse kunt maken en kunt besluiten of en hoe je ze gaat versterken. Weten waar je aan toe bent, geeft veel rust. En als zo’n denkbeeldige crisis daadwerkelijk uitbreekt, trek je je rampenplan uit de kast en weet je meteen wat je wel en niet kunt doen om haar het hoofd te bieden. Wat in ieder geval in je plan moet staan is een crisisknop. Een knop die alle bestaande overlegstructuren bevriest en een hiërarchische sturing activeert. Dat moet natuurlijk niet te lang duren, maar de eerste paar weken heb je dat echt nodig om snel vooruit te komen. Tegelijkertijd is teamgevoel nog belangrijker dan structuur. Dus zorg dat je de juiste, verbindende leider aanwijst om de crisisknop in te drukken.

Tip Neem een crisisknop in je plan op die alle bestaande overlegstructuren bevriest en een hiërarchische sturing activeert.

LES 8

COMMUNICATIE IS CRUCIAAL



*“Leren kijken met de pet van een ander,
dat gun ik iedereen.”*
Robbert Eckhardt

Als laatste les trappen we graag een open deur in. Blijf praten! Als je in grote haast, allemaal op je eigen zolder, aan de slag bent is het risico levensgroot dat je langs elkaar heen gaat werken. Terwijl juist remote werken zich uitstekend leent voor vaak en kort afstemmen. Onderling en met je opdrachtgever. Hoeveel druk er ook op zit, neem de tijd om je in elkaars standpunt te verdiepen. Het scheelt je zeeën van tijd in de uitvoering.

Tip Blijf praten, onderling en met je opdrachtgever.

We zijn bij M&I/Partners gewend om in het hart van de overheid en zorg te werken. We wilden graag bijdragen om deze ongekende crisis het hoofd te bieden. Maar nooit eerder werkten we bij M&I/Partners samen aan een dergelijke opdracht. Samen met de ketenpartners zijn we erin geslaagd om de verschillende belangen bij elkaar te brengen, stappen te zetten en keuzes te maken in het belang van de publieke gezondheid.

In dit traject hebben wij deze acht lessen van dichtbij meegemaakt en graag met u gedeeld.

Wij bedanken onze collega's voor hun openhartige verhalen. Door het delen van verhalen, leren we van elkaar.

Jeroen van Oostrum
Partner bij M&I/Partners



M&I/Partners
Sparrenheuvel 32
3708 JE Zeist
T 030 2 270 500
kennis@mxi.nl

Kijk voor actuele vacatures op:
www.mxi.nl/vacatures

M&I/Partners is een onafhankelijk en strategisch ICT-adviesbureau met ruim 35 jaar ervaring in het adviseren en begeleiden van klanten bij projecten op het snijvlak van management, informatie en ICT.

Als partner werken wij samen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht van onze klanten in de overheid en zorg, door ons advies over een weloverwogen inzet en eventuele implementatie van impactvolle digitalisering en ICT.

Ontdek meer op www.mxi.nl

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie