

Regiemanager zorgt tijdens de coronacrisis voor rust én resultaat

Verskillende zorgorganisaties huren via managementbureau InterExcellent regiemanagers in om tijdens de coronacrisis een enorme veranderoperatie te coördineren. Sietse Bergstra en Pieter van Stijn vertellen over de bijzondere rol van de regiemanager: 'Onze mensen zitten in het oog van de storm. Ze beschikken over hele specifieke competenties, waardoor ze de rol van adviseur, projectmanager en deels lijnmanager combineren om snel resultaat neer te zetten.'



In de coronacrisis zet organisaties in de zorg onder enorme druk. Zorgmedewerkers hebben al maandenlang met een ongekende hectiek te maken. Ook ondersteunende diensten werken onder hoogspanning. InterExcellent plaatst onder meer interim-managers in de zorg en ziet van dichtbij hoe groot de uitdagingen zijn. ‘Een van onze managers werkte voor het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam’, vertelt managing partner Sietse Bergstra. ‘Hij heeft binnen de door de Raad van Bestuur ingerichte crisisorganisatie leiding gegeven aan een team dat razendsnel de capaciteit van de IC moest uitbreiden. Dat is een ontzettend complexe en brede opdracht. Het gaat om de medische technologie zoals beademingsapparatuur en infuustechnologie, om ICT en om aansluiting op de facilitaire en zorgprocessen. Een groot gedeelte van deze capaciteitsuitbreiding vond plaats in de gebouwen die na de nieuwbouw van het Erasmus MC leeg stonden. Het operationeel krijgen van deze gebouwen was ook onderdeel van de opdracht.’

Sietse Bergstra noemt ze ‘de stille krachten in de zorg’: interim-managers die worden ingezet om in complexe situaties een snelle veranderset te begeleiden. Ze staan niet altijd in de spotlights, maar zijn onmisbaar om snel de gewenste resultaten te bereiken, juist in de huidige periode.

Pieter van Stijn is managing partner Zorg bij InterExcellent. Hij vult aan: ‘Onze mensen zitten vaak in het oog van de storm. Ik noem ze wel eens een soort boeddha’s die ergens naar binnengaan en vooral de kunst beheersen om rust te brengen in een crisis. Juist omdat ze over die specifieke vaardigheden beschikken worden ze voor verschillende soorten veranderopdrachten gevraagd. De hiervoor genoemde manager in het Erasmus MC, Eric Paauwe, werkte bijvoorbeeld aanvankelijk via ons bureau op een opdracht waarbij hij onder andere verantwoordelijk was voor de aansturing van de

ICT- en medische technologie voor de nieuwbouw. Hoewel hij destijds op een regierol in de IT-omgeving was aangenomen, werd hij later gevraagd voor het project om de IC-capaciteit uit te breiden. Juist omdat hij over de eerder genoemde capaciteiten beschikt. Hij kende bovendien inmiddels de organisatie goed en kon snel schakelen en besluiten nemen. De hele operatie heeft hij samen met het team in enkele weken kunnen uitvoeren.’

Bergstra en Van Stijn hebben de afgelopen maanden gemerkt dat op uiteenlopende plekken in de zorg die specifieke regievaardigheden heel hard nodig zijn. Naast IT gaat het bijvoorbeeld ook om rollen die gerelateerd zijn aan logistiek, inkoop of business development. Van Stijn: ‘Na het Erasmus MC hebben we van verschillende organisaties aanvragen gekregen. Het Erasmus MC en haar vertegenwoordigers krijgen natuurlijk enorm veel aandacht in de coronatijd. Mensen uit ons netwerk raden mede door onze werkzaamheden voor het Erasmus andere zorgorganisaties aan om contact met ons op te nemen. We kregen onder meer een aanvraag via het Erasmus MC van het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding (LCPS). Voor dit instituut heeft onze interim-manager Menno Struik de landelijke informatievoorziening opgezet voor de uitwisseling van IC-patiënten tussen ziekenhuizen, onder begeleiding van het leger. Andere aanvragen kwamen van de koepelorganisatie GGD GHOR en het Instituut voor Fysieke Veiligheid.’

Medisch laboratorium LabMicta is onder andere verantwoordelijk voor het uitvoeren van coronatesten. Onze interim-manager Robert Vermeulen is gevraagd om de onderliggende IT-voorziening aan te sturen. Ook van een medisch diagnostische toeleverancier kregen we een vraag. Deze organisatie moest in sneltempo een geheel nieuw logistiek centrum opzetten om een miljoen testen op te slaan.



Het *supply chain* proces moest daarnaast goed ingericht worden. Je moet echt een ijzervreter zijn om dat snel neer te kunnen zetten. Die opdracht is uiteindelijk naar onze interim-manager Mark de Jong gegaan, die ook voor het ministerie van Defensie diverse opdrachten, onder meer in crisisgebieden, heeft neergezet. Zijn profiel en met name ook de rust die hij meebrengt, is de reden geweest dat ze voor hem hebben gekozen. 'Hij heeft met alle internationale logistieke schakels het proces goed weten in te richten, waardoor de orders zijn geleverd en de distributie van sneltesten en diagnostische apparatuur mogelijk is gemaakt.'

Bergstra: 'Wij spreken bij dit soort opdrachten bewust van regie. Regisseurs moeten over hele specifieke competenties beschikken. Hun rol wordt situationeel ingevuld en een van de voor-

naamste kenmerken is dat ze alle partijen moeten laten samenwerken. Ze verstaan de kunst van het verbinden.'

De coronacrisis bevestigt voor InterExcellent de juistheid van een koers die een aantal jaren geleden werd ingezet. In 2013 zag Sietse Bergstra mede door een sterk veranderend IT-landschap een behoefte in de markt, vertelt hij. Bergstra is zelf voornamelijk actief in het bemiddelen van IT-regisseurs. Hij signaleerde een sterke behoefte aan professionele interim-managers die vanuit de inhoud het IT-landschap overzien én die de taal van de business spreken. Hij legt uit: 'Een IT-regisseur moet vanuit de business kunnen praten met IT en ook vanuit IT kunnen praten met de business. Hij of zij moet acteren op directieniveau én tussen de inhoudelijke professionals, intern én extern. Er zijn

'Ik noem ze wel eens een soort boeddha's die ergens naar binnengaan en vooral de kunst beheersen om rust te brengen in een crisis.'



niet zoveel mensen die dat beheersen. Daarnaast moet de IT-regiemanager ook de integrale rol van adviseur, projectmanager en deels lijnmanager op zich kunnen nemen. Als je alleen de adviesrol kunt spelen kun je niks bewerkstelligen. De IT-regiemanager moet als adviseur kunnen zien wat er moet veranderen én de skills hebben om dat te vertalen en in beweging te krijgen.’

Sietse Bergstra richtte binnen InterExcellent het bedrijfsonderdeel IT-regiemanagement op en ontwikkelde parallel aan deze activiteit samen met Nyenrode een leergang om de professionaliteit van de beroepsgroep te versterken. ‘We hebben drie dimensies bedacht op basis van vier K’s: *Kennis*, vertaald naar meer inhoudelijke modules, *Kunde*, waar het gaat om veranderkunde en *Karakter*, waar het draait om leiderschap. De vierde K staat voor *Klimaat*. Hier pas je de drie andere K’s toe: Je moet immers tot je recht komen in een specifiek klimaat. Het is mogelijk dat een hele goede IT-regisseur toch minder geschikt is voor een functie in een specifieke sector of bepaalde organisatie.’

De IT-regisseurs die hij heeft bemiddeld doen inmiddels prachtige opdrachten, vertelt Bergstra:

‘Dat is mooi om te zien. Mijn drive om deze activiteit op te starten was altijd mijn overtuiging dat er een grote latente behoefte aan deze professionals was. En de praktijk bevestigt dat. Ze maken echt het verschil en maken complexe ketens werkend.’ Juist in de coronacrisis, waarin onder grote druk en in hoog tempo veranderingen noodzakelijk zijn, toont zo’n gespecialiseerde regiemanager zijn waarde nog sterker aan. Bergstra: ‘Als bureau zijn we blij een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de coronabestrijding in deze hectische tijd. Samen met ons netwerk van interim-managers zetten wij ons graag in om tijdelijk projecten te ondersteunen of leiding te geven.’ Van Stijn: ‘Vorig jaar zijn we in samenwerking met Nyenrode begonnen met de ontwikkeling van een nieuwe leergang *Regisseren van (regionale) samenwerking in de zorg*. Mede dankzij de input van een Program Advisory Board bleek dat voor het verbeteren van regionale samenwerking behoefte is aan executive “regisseurs”. De leergang is onlangs gestart en blijkt nu actueler te zijn dan ooit!’
