

iBesturen in tijden van corona: een vierluik

In dit vierluik vertellen vier bestuurders uit verschillende domeinen hoe zij de COVID-19-crisis ervaren op het gebied van I(CT). Voorafgaand aan het iBestuur Congres bespraken zij hun bestuurlijke uitdagingen uitgebreid met Emine Özyenici, CIO van de Sociale Verzekeringsbank, en Rianne Blacquièrre, programmamanager I-strategie Rijk. Tijdens het congres gingen ze daar onder aanvoering van dit tweetal verder op in: iBesturen in tijden van corona.

Door **Marieke Serruys**



Beeld: Arenda Oomen

Marieke van Wallenburg, directeur-generaal Overheidsorganisatie ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

'Minder controle, meer vertrouwen'

Hoe heb je I(CT) ingezet bij het invallen van en tijdens de coronacrisis?

"Binnen anderhalve week konden bij de Rijksoverheid 130.000 medewerkers thuiswerken en videogaderen. Ik ben ontzettend trots op alles wat onze ICT'ers hebben gedaan."

Wat is er veranderd ten opzichte

van pre-corona; welke veranderingen wil je vooral zo houden of juist niet?

"De heersende opinie was dat je op kantoor moet zijn om je werk goed te doen, dicht bij de staatssecretaris en de minister. Nu blijkt dat een fabeltje. Heel veel kan thuis: wetten maken, beleid aanpassen, mensen aansturen.

We hebben nauwelijks achterstanden opgelopen als gevolg van thuiswerken. Het gemis aan sociale interactie is natuurlijk niet altijd even leuk. Corona laat het belang zien van digitale inclusie; iedereen moet in staat zijn om mee te (blijven) doen. Investerings in toegankelijke, begrijpelijke websites betalen zich nu terug."

'Crisis geeft ook energie'

Hoe heb je I(CT) ingezet bij het invallen van en tijdens de coronacrisis?

"Wij hadden informatie nodig. Dus zijn we overal direct proactief aangehaakt, bijna als een verkoper met zijn voet tussen de deur. Zo zaten we snel aan tafel met longartsen van het Erasmus MC en de ziekenhuishygiënist (als er crisis is kan alles!). Met die informatie, plus een model dat we hebben ontwikkeld, was de instroom vanuit ziekenhuizen naar onze revalidatiecentra

in te schatten. Dit kan een landelijk model worden."

Wat is er veranderd ten opzichte van pre-corona; welke veranderingen wil je vooral zo houden of juist niet?

"Thuiswerken kon nooit en nu ineens wel. We gingen in een week tijd van 350 naar ruim 800 geautomatiseerde werkplekken. Door deze ontwikkeling besparen we veel op werkplekken, parkeerplaatsen en vergaderruimte. »



Evelyn Lindeman, bestuurder bij Rijndam Revalidatie

Wat zou je een volgende keer anders doen?

"In eerste instantie waren we ons niet bewust van de grote impact van deze ontwikkeling. De eerste weken stonden vooral in het teken van het regelen van de 'harde kant', de IT. Nu is er steeds meer aandacht voor de sociaal-emotionele kant. Groepen mensen van wie we het niet verwachtten, blijken thuiswerken toch lastig te vinden. De uitdaging blijft een goede balans vinden tussen fysiek en digitaal. Wat beter kan, is hybride vergaderen.

Je trekt van nature meer toe naar de collega's die fysiek in de zaal zitten dan naar degenen die er digitaal bij zijn; dat zou niet uit mogen maken. Verder verandert leiderschap in deze nieuwe situatie. Minder controle, meer vertrouwen. Maar ook vaker een (live of telefonische) check hoe het écht met je medewerker gaat, want digitaal zie je subtiele lichaamstaal vaak niet."

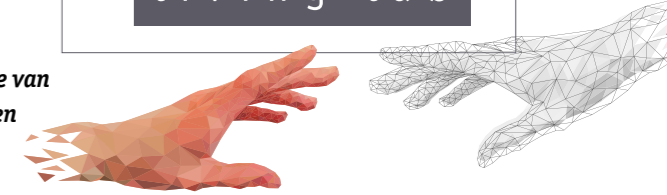
I(CT) op de bestuurlijke agenda krijgen, lukt dat?

"Het is een vast onderwerp in ons

wekelijks overleg met de staatssecretaris. En we zijn volop bezig met de Ambitie Rijksdienst 2022: een visie op hoe we hybride blijven werken en wat dat betekent voor onze huisvesting, ICT, organisatie en personeel."

Heb je nog wensen?

"I-Partnerschap - het samenwerkingsverband tussen hogescholen, universiteiten en de Rijksoverheid - moeten we maximaal benutten. Die kruisbestuiving gun ik ons."



» Ook zorg op afstand, zoals fysiotherapie of andere therapieën, blijkt mogelijk. Dat is wennen, maar ik vind het enorme winst. Zo'n crisis geeft ook veel energie: samen strijden tegen een gemeenschappelijke vijand waar niemand verantwoordelijk voor is."

Wat zou je een volgende keer anders doen?

"We hebben het best goed gedaan. Onze patiënten zijn heel kwetsbaar, dus we hebben direct ons eigen outbreak managementteam opgezet, de deuren gesloten en een quarantaineplicht ingevoerd voor medewerkers die in risicogebieden op vakantie waren. Zo lukte het om COVID-19 buiten de deur te houden. Bij de informatieverstrekking in de regio zijn zeker nog verbeterlagen te maken. We hebben nu alle informatie zelf overal vandaan moeten halen en met name het gesteggel met zorgverzekeraars over wie wat gaat betalen, zou anders moeten. Ik zou wel een apart loket willen voor dit soort crisissituaties."

I(CT) op de bestuurlijke agenda krijgen, lukt dat?

"Agendering is het probleem niet. Financiering wel; geld voor grote investeringen ontbreekt. Er moet meer aandacht komen voor op een goeie manier investeren in ICT in de zorg. Misschien een IT-minister in het volgende kabinet?"

Heb je nog wensen?

"Meer informatiedeling over behandelmethodieken. Dat is cruciaal om de kwaliteit van leven van patiënten te verbeteren. Niet alleen bij COVID-19, maar ook in andere situaties, zoals bij hoge dwarslaesies. Uit angst voor privacyschending delen zorgorganisaties die informatie nu nog niet. De technische tools zijn er, het zit hem in het opzetten van de samenwerkingsverbanden eromheen."

'ICT is gamechanger geworden'

Hoe heb je I(CT) ingezet bij het invallen van en tijdens de coronacrisis?

"Begin dit jaar dachten we nog: hoe zetten we de stap naar digitalisering van onze organisatie? Dat ging niet snel genoeg, terwijl alle faciliteiten na jaren van investeren ruim voorhanden waren. Door corona schakelden we in twee weken over op digitaal onderwijs."

Het belangrijkste was natuurlijk dat het onderwijs doorging. Dat betekende snel prioriteiten stellen, snel implementeren en snel de digitale veiligheid regelen. Corona heeft ons een implementatieprogramma bespaard."

Wat is er veranderd ten opzichte van pre-corona; welke veranderingen wil je vooral zo houden of juist niet?



Jan Lintsen, lid College van Bestuur Universiteit van Amsterdam

'Corona-achterstanden zijn maatschappelijk onaanvaardbaar'

Hoe heb je I(CT) ingezet bij het invallen van en tijdens de coronacrisis?

"Om te zorgen dat onze medewerkers thuis konden werken, moesten we snel een digitale inhaalslag maken. Dat vergde flinke investeringen. Ondertussen moesten rechtbanken sluiten en mochten bezoekers de gevangenis niet meer in. Daardoor heeft telehoren een impuls gekregen in de strafrechtketen. In gevangenissen zijn speciale ruimten gemaakt en goede verbindingen gelegd. In de asielketen is telehoren ook geïntroduceerd en volop in gebruik bij de Immigratie en Naturalisatiedienst (IND), ook met advocaten en tolken."

Wat is er veranderd ten opzichte van pre-corona; welke veranderingen wil je vooral zo houden of juist niet?

ringen wil je vooral zo houden of juist niet?

"Door digitalisering stijgt de contactintensiteit en tegelijkertijd daalt de empathie. Ik communiceer nu veel digitaal en heb overlegjes die ik anders niet zou hebben. In onze organisatie wil ik hybride werken vasthouden. In de strafrecht- en asielketen houden we telehoren vast vanwege de efficiency. Randvoorwaarde is dat informatievoorziening en privacy op orde zijn. Dilemma's zijn er ook. Corona-achterstanden zijn maatschappelijk onaanvaardbaar. Je moet dingen op tijd doen, anders spreek je wel recht, maar ervaren mensen geen recht. En ethische vragen: kan een rechter rechtspreken via videoverbinding? Die afwegingen maken we ook samen met de advocatuur."



Beeld: Martijn Beekman

Dick Schoof, secretaris-generaal ministerie van Justitie en Veiligheid

Wat zou je een volgende keer anders doen?

"Niet zozeer dat ik iets anders zou doen, maar wat ik niet zag aankomen is de impact van digitaal werken. Die was van de ene op de andere dag heel groot. De positieve keerzijde is dat nu

"Blended lesgeven willen we behouden. Maar onderwijs gaat over ontmoeting tussen jonge mensen onderling en met hun docenten. De grootste uitdaging is dus balans vinden. Op dit moment is 20 procent van het onderwijs weer fysiek en dat is te weinig. We zien steeds meer mogelijkheden voor digitalisering van onderzoek. En we zijn bezig met de oprichting van een I-science center, met vakreferenten op het gebied van algoritmes. Data en AI kunnen ook (het aanzien van) onderzoek veranderen bij alfa- en gammavakgebieden als archeologie en geschiedenis."

Wat zou je een volgende keer anders doen?

"Proctoring - een vorm van digitaal toetsen waarbij software via de computer

van de student checkt of die niet fraudeert - hadden we goed doordacht, maar het leverde toch weerstand op en zelfs een rechtszaak van de studentenraad. Wij zijn overigens in het gelijk gesteld en nu loopt het hoger beroep. Gelukkig zijn de verhoudingen daar niet door verzuurd."

I(CT) op de bestuurlijke agenda krijgen, lukt dat?

"Door de coronacrisis hoef ik niet meer met collega's in discussie over waarom we zoveel geld uitgeven aan ICT. Het is een gamechanger geworden voor onze primaire processen. En ICT is bij ons geen hoofdpijndossier. Integendeel. We boffen met een goede ICT-afdeling, en onze schaalgrootte helpt door de samenwerking met de

in één klap is gebeurd waar we al vijftien jaar over praten."

I(CT) op de bestuurlijke agenda krijgen, lukt dat?

"I en ICT liggen nu nog meer op de bestuurstafels. De grootste uitdaging zit aan de organisatorische en ontwikkelingskant: de combinatie van fysiek en digitaal. Dat wordt in de strafrecht- en migratieketen nog best een uitdaging met de afstemming tussen politie, openbaar ministerie, rechtspraak, reclassering, IND en het Centraal Justitieel Incassobureau. De hernieuwde energie moeten we vasthouden."

Heb je nog wensen?

"Vasthouden van innovatie. We hebben al een aantal doorbraken geforceerd - in beleid, techniek, samenwerking en methodes - om snel de coronavoorraden weg te werken. Maar wat innovatie betreft zijn we er nog niet."

Hogeschool van Amsterdam. Op termijn hebben we misschien zelfs meer schaalgrootte nodig om de cyberbeveiliging op orde te houden.

Heb je nog wensen?

"Nederland kan met relatief weinig geld de lead nemen in ICT en onderzoek door - samen met overheid, wetenschap en bedrijfsleven - het opzetten van een nationaal instituut voor onderzoek-data om digitalisering een impuls te geven."



Interviewees Emine Özyenici (links) en Rianne Blacquièrre: "Versnelling van de digitale agenda blijkt de rode draad. Nu in één klap meer mogelijk blijkt dan gedacht, willen deze bestuurders doorpakken: met blijvende samenwerking en meer informatiedeling, blijvend innoveren, voldoende budgetten en maximale benutting van het I-Partnerschap met hogescholen en universiteiten. Met 'balans' tussen fysiek en digitaal als toverwoord."