



### **Geleerde lessen**

Opschaling en operationalisatie: hoe kwamen we van niets, naar iets? Welke lessen hebben we geleerd?

1. Samenwerking en afstemming intern
2. Samenwerking en governance extern
3. Opschaling en bestendinging van capaciteit
4. Communicatie en stakeholder management
5. Specifieke lessen



### **Geleerde lessen**

Opschaling en operationalisatie: hoe kwamen we van niets, naar iets? Welke lessen hebben we geleerd?

- > Bronnen: jullie handboeken en eerdere evaluaties
  
- > Klopt het wat hier staat?
  
- > Missen we dingen?



## 1. Samenwerking en afstemming intern (1/2)

- > Rollen en verhoudingen veranderen door de tijd, wees je hier bewust van (voorbeeld: verhalen)
  - 5.1.2e
    - > In het begin: tempo maken, smal houden, ondernemerschap
    - > Vergt een specifiek profiel
    - > Later: verzakelijking, meer focus op ordentelijk proces, heldere rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en tussen organisaties
- > Wat heb je nodig?
  - > Kennis (van specifieke terreinen en procedures)
  - > Slagkracht en wendbaarheid (en af en toe buiten de lijntjes kleuren)
  - > Geld (rechtmatigheid is een nadrukkelijk streven, echter...)
- > Fysieke nabijheid: alle teams en competenties op één plek, met name Ketenregie en Data



## 1. Samenwerking en afstemming intern (2/2)

- > Houd elkaar goed aangehaakt, mét discipline: weekstart, CUB
- > Documenteren! Zeker bij hoog personeel verloop, zeker bij politiek/financieel gevoelige thema's
- > Scherpe procesregie: schakel bij overkoepelende processen (bv. aanbestedingen) alle relevante disciplines direct aan, ook juridisch en financieel, maar spreek wel heldere werk- en verantwoordelijkheidsverdelingen en processen af (dus niet dat iedereen bij alles betrokken is).
- > Organiseer snel de juiste kennis en expertise: welke mensen heb ik nodig, en waar vind ik die?
- > Blijf zo lang mogelijk in scenario's denken, en blijf voldoende lang bij verschillende opties
  - > Als je alleen plan A uitwerkt en dat wordt van tafel geschoten, dan zit je mogelijk vast aan een onuitvoerbaar plan B.
  - > Slecht voorbeeld: besluit M.VWS om helemaal over te gaan op antigeen
- > Laat successen zien en vier ze



## 2. Samenwerking en governance extern (1/2)

- > Maak direct werk van 'situational awareness'
- > Draag zorg voor scherp opdrachtgever-/opdrachtnemerschap! Waar zeggen we ja tegen (wat, hoe, met welke middelen en ruimte), hoe lopen de lijnen van verantwoordelijkheid?
- > Politieke sturing op de uitvoering is lastig op twee manieren:
  - > de kwesties op de middellange termijn zijn moeilijk om onder de aandacht en tot besluitvorming te brengen (geen tijd en bandbreedte voor, totdat het urgent wordt);
  - > er wordt vaak ad hoc en incidentgedreven gestuurd, met beperkt geduld voor doorlooptijden en uitvoeringscomplexiteit.
  - > Signaleer tijdig, reduceer complexiteit, en werk aan wederzijds vertrouwen.
  - > Het sentiment 'de uitvoering verkloot het weer' ligt altijd op de loer, en meestal zit je



## 2. Samenwerking en governance extern (2/2)

- > Investeer in de relatie en wederzijds begrip met de beleidsdirectie en overige stakeholders
  - > Onderling vertrouwen is key: kunnen varen op elkaars analyses en standpunten. Bevraag elkaar scherp, maar neem elkaar serieus. Leg onze waarden uit.
  - > Begrip voor de complexiteit (uitvoering, politiek, bestuurlijk) waar anderen mee te maken hebben en waar wij mee te maken hebben: mensen hebben de neiging elkaars complexiteit de onderschatten
  - > Verschillen van inzicht zullen er zijn; maak ze transparant om tot een navolgbaar besluit te komen
  - > Alignment in de keten en de lijn bevordert snelheid van besluitvorming
- > Heb een goed verhaal als de druk erop zit, als er knopen moeten worden doorgehakt
  - > Juiste expertise aan tafel, analyse op orde, goede interne afstemming, weten wat men nodig heeft om ja te kunnen zeggen



### 3. Opschaling en bestendinging van capaciteit (1/2)

- › Capaciteitsmanagement is een vak
- › Afspraken op papier zijn niet hetzelfde als feitelijke capaciteit
  - › Afspraken en transparante escalatie bij niet-leveren, maar houd er sowieso rekening mee
- › Besteed meteen aandacht aan voorraadbeheer
- › Wanneer centraal wordt ingekocht, moet de vraagkant (volumes, behoeften) goed gemonitord worden
- › Overeenstemming over en uitlegbaarheid van kwaliteitscriteria -> protocollen





### 3. Opschaling en bestendinging van capaciteit (2/2)

- > Aanbestedingen zijn intensief zeer tijdrovend, en beperkt bijstuurbaar als ze eenmaal lopen
  - > Olie-tanker over een wildwaterbaan
  - > Betrek de opdrachtgever goed in het proces
  - > Denk ook hier in scenario's
  - > Waar geld verdiend wordt, zijn juridische geschillen goed denkbaar
  - > Zorg voor tijdige start en voldoende bemensing, plan een transitie zorgvuldig
- > Wees als overheid terughoudend met (grote) investeringen in innovaties
  - > Formuleer in ieder geval een exitstrategie





#### **4. Communicatie en stakeholder management**

- > Communiceer tijdig en transparant, zeker bij grote financiële belangen. Komt gezag van DT ten goede, en bevordert betrekkingen en rust in de keten.
- > Periodieke calls/webinars kunnen een goed ventiel zijn.
- > Houd de lijnen met VWS/Dco en andere partners kort, spreek hier goed af wie welke woordvoering voor zijn rekening neemt. Maak gebruik van beschikbare diensten.
- > Draag zo nodig zorg voor afgestemde woordvoeringslijnen, ook voor gebruik door collega's.
  - > Communiceer het intern als een onderwerp brisant is of kan worden
  - > Zorg dat je geïnformeerd wordt over potentiële bananenschillen (en leg je collega's uit wat banenenschillen zijn)



## 5. Specifieke lessen

Data: altijd een juridische check of data verwerkt mag worden

Ketenregie: signaleer capaciteitstekorten vroegtijdig om handelingsruimte te houden

Financien: zorg dat je vroegtijdig aangehaakt bent in planvorming, dan kun je nog iets regelen



### **Geleerde lessen**

Opschaling en operationalisatie: hoe kwamen we van niets, naar iets? Welke lessen hebben we geleerd?