

Casestudie

Versterking Pandemische Paraatheid bij het RIVM



De uitdaging

De COVID-19-pandemie bracht niet alleen de gezondheidszorg onder druk, maar legde ook de tekortkomingen in de informatievoorziening voor infectieziektebestrijding bloot. Denk aan storingen en achterstanden in meldingen van coronagevallen tijdens piekmomenten en het datalek bij de GGD'en. Gegevens over besmettingen, testresultaten en vaccinaties waren versnipperd over verschillende systemen en organisaties. Beleidsmakers, zorg-professionals en wetenschappers werkten met verschillende databronnen en standaarden, wat leidde tot vertragingen in de besluitvorming, miscommunicatie tussen instanties en inefficiënte inzet van middelen. Daarnaast was de wettelijke basis voor data-uitwisseling ontoereikend, waardoor cruciale informatie niet altijd gedeeld kon worden op de momenten waarop dat het hardst nodig was.

Met de beleidsagenda Pandemische Paraatheid werd de urgentie erkend: Nederland moet beter voorbereid zijn op een volgende pandemie. Dit vereist een informatievoorziening die niet alleen robuust is in tijden van crisis, maar ook wendbaar genoeg om mee te groeien met veranderende behoeften.

Het informatievoorziening (IV)-landschap moet de basis vormen voor de effectieve uitvoering van de primaire bestrijdingsprocessen zoals testen, traceren, vaccineren en scenario-analyses, maar ook voor afgeleide processen zoals signalering, surveillance, modellering en (beleids)beslissingen. Maximale interoperabiliteit tussen de verschillende systemen van de infectieziektebestrijding, eenheid in taal en techniek, schaalbaarheid, wendbaarheid, cyberveiligheid en privacy-bescherming zijn daarnaast cruciale aspecten in het beoogde IV-landschap.

Het programma Informatie-voorziening Infectieziektebestrijding (IV IZB) kreeg de taak om dit nieuwe IV-landschap te realiseren. Dit werd belegd bij de uitvoeringsorganisaties RIVM en GGD GHOR en vormt nog steeds een aanzienlijke uitdaging.



Aanpak: Bruggen Bouwen

De omgeving waarin het programma IV IZB RIVM opereert, bestaat uit een groot aantal stakeholders en kent vele afhankelijkheden, zowel intern als extern. Het programma IV IZB is verantwoordelijk voor de realisatie van generieke IV-voorzieningen, die als basis dienen voor het IV-landschap.

Daarnaast omvat het programma ook domein specifieke voorzieningen. Hoewel deze domeinen zelf verantwoordelijk zijn voor de uitwerking van hun specifieke IV-behoeften, wordt de financiering hiervan verzorgd door het programma IV IZB.

Tussen deze programma's en domeinen bestaan verschillende werkwijzen en uiteenlopende prioriteiten, wat een uniforme aanpak bemoeilijkt. Gezien de complexiteit, dynamische aard en veranderopgave (doorontwikkeling van het huidige landschap) van het programma, was een wendbare en kortcyclische aanpak noodzakelijk.

Het programma IV IZB RIVM schakelde Highberg in om de programmaorganisatie vorm te geven. Wat aanvankelijk als een plan voor een Agile Release Train (ART) begon, ontwikkelde zich al snel tot een complexe portfolio-managementopdracht. Gedurende het programma werd besloten de ART niet door te voeren, wat leidde tot een verlies van uitvoeringskracht binnen het programma. De focus verschoof hierdoor naar portfolio-management als het belangrijkste sturingsmiddel.

De aanpak was simpel en doeltreffend: creëer overzicht, inzicht en bouw stapsgewijs door richting een portfolio-managementproces dat aansluit op de behoeften van het programma en het RIVM. De verschillende programma's en domeinen waren zich niet altijd van bewust van elkaars richting naar de stip op de horizon. Door zoveel mogelijk aan te sluiten op bestaande processen en structuren, brachten we programma's, domeinen en werkwijzen binnen het RIVM samen, zodat ze als een samenhangend geheel konden functioneren.



Oplossing: Een Operating Model Dat Werkt

De drie grootste uitdagingen voor het programma IV
IZB RIVM en voor Highberg waren:



Stakeholderschap

De complexiteit van het stakeholderlandschap waarin veel partijen met verschillende belangen en afhankelijkheden betrokken waren



Veranderende koers

Daarnaast moest het programma zich aanpassen aan een veranderende koers: de keuze om geen ART op te zetten betekende dat de focus verschoof van structuur geven aan de uitvoeringkracht naar portfolio-management.



Silo-denken doorbreken

Ten slotte was het noodzakelijk om silo-denken te doorbreken en samenwerking te bevorderen aangezien programma's, domeinen en teams vaak langs elkaar heen werkten.





Deze uitdagingen losten we op door een portfolio-managementproces te ontwerpen en te implementeren dat bestond uit drie pijlers:



Heldere vraagarticulatie:

een gestructureerde aanpak om informatiebehoeften scherp te krijgen en de IV-organisatie gericht aan het werk te zetten. Door mensen uit hun silo's te halen en met elkaar in contact te brengen door een kwartaalcadans met ritmische planningen en presentaties, werd een continue verbetercyclus gecreëerd, waarin successen werden gevierd en knelpunten aangepakt.



Mijlpalenplanning met OKR's:

duidelijke doelen en meetbare resultaten zorgden voor sturing op de gehele veranderopgave. Dit zorgde er ook voor dat er gestuurd kon worden op het juiste niveau.



Overzicht en inzicht:

transparantie op lopende initiatieven, afhankelijkheden en voortgang, ondersteund door een kanban-systeem met heldere exitcriteria en dashboards.

Door deze aanpak kreeg het programma richting en focus. In plaats van abstracte plannen lag de nadruk op tastbare voortgang: epics en features maakten werkstromen inzichtelijk en brachten structuur en focus. De boodschap was duidelijk: focus niet op randvoorwaarden, maar lever functionaliteit.

Begin klein, maar denk groot.

Resultaten: Een Fundament Voor De Toekomst

De implementatie van het portfolio-managementproces zette het programma op de rails. Dit vertaalde zich in concrete verbeteringen:



Lean business cases (LBC)

ontwikkeld voor alle epics, waarvan de eerste daadwerkelijk zijn goedgekeurd door de stuurgroep.



Eerste Features in Realisatie

Eerste features ingebracht bij de IV-organisatie vanuit de domeinen voor realisatie, waarmee de vertaalslag naar concrete uitvoering is gemaakt.



Meetbare Voortgang via Key Results

Eerste key results succesvol behaald, waardoor meetbare voortgang zichtbaar werd binnen het programma.



Oplevering van MVP's

Eerste minimal viable products (MVP's) opgeleverd, waarmee tastbare resultaten zijn neergezet en direct geëvalueerd konden worden.



Versterkte Samenwerking door Kwartaalcadans van MVP's

Versterkte samenwerking door een kwartaalcadans, waardoor teams elkaar beter wisten te vinden, er meer rust en wederzijds begrip ontstond en initiatieven niet meer in isolatie werden uitgevoerd, maar continu afgestemd.

Daarnaast werd het programma robuuster door een duidelijke structuur in de werkstromen. Architectuur, privacy en informatiebeveiliging principes worden gevolgd en risico's proactief gemanaged. Hierdoor ontstond een duurzaam fundament dat waarde blijft leveren.

“

De doorbraak kwam niet door harder te duwen,
maar door anders te kijken én te doen.

”



Blijven Bouwen Aan Pandemische Paraatheid



Het programma zal, zolang het loopt, blootgesteld blijven aan politieke druk, externe en interne ontwikkelingen. Het programma IV IZB is geen programma dat in de luwte kan worden opgeleverd, en dat hoeft ook niet. Wat wél staat, is een solide structuur en een werkend proces om de beoogde resultaten neer te zetten.

Pandemische paraatheid stopt echter niet bij technologie; het vraagt tevens om een verandering in de organisatie. Een digitale transformatie slaagt alleen als de organisatie zich er ook op aanpast. Een nieuwe motor in een oude auto maakt het voertuig niet beter. Dit betekent dat de organisatie zich moet blijven aanpassen aan nieuwe technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Onze samenwerking bewees dat zelfs in de meest complexe omstandigheden structurele verbeteringen mogelijk zijn. Door overzicht, inzicht, focus, wendbaarheid en stakeholder-management te combineren, heeft Highberg bijgedragen aan een fundament dat Nederland beter voorbereidt op toekomstige pandemieën.



Bent u benieuwd hoe portfolio management binnen uw organisatie toegepast kan worden?

Neem dan contact op met Bas Wolting of een van onze andere consultants.

E-mailadres

bas.wolting@highberg.com

