

Winnaar studentencompetitie

Jaarlijks organiseert M&C samen met de Vrije Universiteit Amsterdam een publicatiewedstrijd onder de masterstudenten van de opleiding Management Consulting. Doel van het eerste vak van de specialisatie is de schrijfvaardigheid van aankomende consultants te verbeteren. Docent Marlieke van Grinsven en collega's maakten een voorselectie. Leonard Millenaar, hoofdredacteur van M&C, had moeite met kiezen en riep twee auteurs uit tot winnaar: Carly van Bussel en Daniel Benkhoff. Hun artikelen zijn in deze M&C Quarterly te lezen. Het derde artikel dat het podium haalde is te vinden via www.managementenconsulting.nl.

Crisis in de gezondheidszorg

Zorg consultancy sterker dan gedacht

IHet jaar 2020 is een jaar om niet snel te vergeten. Van thuiswerken tot niet bij (groot)ouders op bezoek kunnen, van mondkapjes in het openbaar vervoer tot grootschalige staatssteun voor bedrijven: de pandemie heeft een effect op ons allemaal. In het bijzonder natuurlijk op de mensen voor wie al snel door heel Nederland applaus klonk: de frontlinie in de zorg. In een van de vele persconferenties zei minister De Jonge: 'Het piept en het kraakt in de ziekenhuizen.' (Rijksoverheid, 2020). En dat deed het zeker. Binnen no-time werden er intensivere afdelingen uit de grond gestampt om de enorme toestroom aan patiënten te kunnen herbergen. De reguliere en geplande zorg kwam vrijwel tot stilstand.

Ik ben benieuwd: Wat betekent dit voor de consultants die werkzaam zijn in deze 'krakende' ziekenhuizen? Wat voor impact heeft het op hen gehad? Ik praat erover met Yvonne Goorman, directeur van Furore Informatica, en Maikel Sing, junior implementatieconsultant bij Furore.

Alle hens aan dek

De druk op de ziekenhuizen liep abnormaal snel op. Dat was ook merkbaar bij Furore. Begin maart werd er bij Furore gesproken over hoe een mogelijke thuiswerksituatie het best aangepakt kon worden. Welke praktische faciliteiten hadden de collega's hiervoor nodig? Hoe konden zij gewoon doorgaan en hoe zou de communicatie met de klant verlopen? Zo sprak Yvonne met een klant – nog voor dat de overheidsmaatregelen van kracht werden: 'Ik denk dat het voorlopig de laatste keer is dat ik jullie live zie.' Dit bleek ook het geval.

Voor de provincie Noord-Brabant werd als eerst opgeroepen om thuis te werken, maar al snel volgde dit advies ook voor de rest van het land. Yvonne vertelt dat ze in het begin snel keuzes moest maken. Een

klant wilde bijvoorbeeld niet dat een consultant die ook in Brabant werkte nog bij hen in het ziekenhuis kwam; zo ontstond er een brug tussen beide ziekenhuizen. Dit gold ook voor Maikel die werkzaam was in Amsterdam en in Uden. Yvonne: 'Daar hadden we niet heel erg bij stilgestaan. Wij zijn meteen bij al onze collega's nagegaan: wie zit met één been in het een, en met één been in het ander?'

Vanaf dat moment maakte Furore zich klaar voor een stroom aan telefoontjes en mailtjes met uitstelverzoeken en annuleringen van ziekenhuizen, die ongeveer 90 procent van de klantkring van Furore uitmaken. Yvonne vertelt dat ze daartoe ook zeker bereid was: 'Je wilt meebewegen voor die klant. Als ik in deze situatie heel moeilijk ga doen, dan doet dat geen recht aan de jarenlange relatie die we met onze klanten hebben. Daar zit niemand op te wachten.'

Hart voor de zorg

Iedereen die bij Furore werkt, draagt specifiek de zorg een warm hart toe, legt Yvonne mij uit. Wat zich daar voltrok, doet dus ook iets met de consultants. Prettige verhalen zijn het niet, onderschrijft Maikel: 'Voor de deur stonden de ambulances en de lijkauto's te wachten in een kringetje om mensen op te halen en weg te brengen.' Yvonne benadrukt: 'Je voelt daar denk ik meer bij dan een vriend of vriendin die in een hele andere sector werkt.'

Voor veel mensen is vooral het economische deel van de crisis zichtbaar. Niet meer naar ons geliefde restaurant, een familieverjaardag of naar kantoor. Maar wanneer in de directe omgeving geen besmettingen bekend zijn, is juist de onzichtbaarheid van het virus groot. Niks geeft dan echt reden tot gezondheidszorgen. 'Bij Furore hebben we door ons werk daar wel dichterbij gestaan want wij zitten bij het vuur', zegt Yvonne. 'Het geeft een zekere trots maar ook een grotere zorg over of het allemaal wel goed komt.'

Winnaar studentencompetitie

Die grotere zorg van Furore uitte zich ook in grotere alertheid. De richtlijnen van de overheid werden vertaald naar specifiek beleid binnen Furore. Zo is het landelijk advies bij terugreis uit een 'oranje' regio tien dagen in quarantaine te gaan. Bij Furore is dat vertaald naar een verbod op kantoor en bij de klant. 'Wat mensen privé doen, mogen ze zelf weten', zegt Yvonne. 'Maar in onze markt moeten we ons eigenlijk nog strakker aan de regels houden.' Dat is natuurlijk ook zo. Een ziekenhuis kan met imagoschade blijven bestaan, een bedrijf dat specifiek expertise verleent aan de zorg kan het zich niet permitteren om bij een ziekenhuis ook maar één fout te maken.

Verandering onder druk

Wanneer ik Yvonne vraag naar het moeilijkste van die periode, legt ze uit dat dat vooral de onzekerheid was. De mate van annuleringen, opgeschorte projecten of intern ziekteverzuim viel niet te voorspellen. 'Je wil het voor de mensen ook allemaal goed blijven doen', zegt Yvonne. 'En tegelijkertijd heb je géén idee of je de volgende maand nog wel winst maakt.'

Wat bijdroeg aan de onzekerheid, is dat de zorgsector niet bekend staat om zijn makkelijke of snelle aanpassingsvermogen. Yvonne is het met mij eens dat de zorgsector vaker als conservatiever wordt getypeerd. In het verleden is er bij verscheidene projecten – vooral wat verder van huis – de mogelijkheid besproken om voor een deel op afstand te werken. Yvonne legt uit dat dat wel moeilijke gesprekken waren. Op een gegeven moment heeft Furore voor twee jaar een appartement aangehouden om te kun-

nen faciliteren dat collega's bij de klant konden zijn, maar tegelijkertijd de reistijd werd beperkt. In deze crisissituatie moest iedere sector onder druk wel veranderen. Maar konden consultants dan nog doorgaan vanaf thuis? Ging de zorg wel in dezelfde snelheid mee met de nodige veranderingen? Tegen de verwachtingen van Yvonne en Maikel in ging dit zelfs vrij soepel. 'Er werd heel snel gehandeld en we konden alles benaderen vanaf thuis', zegt Maikel. Sommige technische zaken waren niet meteen ideaal. Een voorbeeld daarvan is een server die vastliep doordat er veel meer dan anders vanaf thuis werd ingelogd. Dat is herkenbaar voor vele sectoren. Daarnaast was er niet bij elk ziekenhuis een videoverbinding mogelijk, maar moest alles via – de veel onpersoonlijkere – telefoon of mail. 'We hebben het contact met eindgebruikers in het begin sowieso tot een minimum beperkt', zegt Maikel. 'Maar we kregen het signaal dat we door moesten gaan met wat we wel konden doen, zonder het ziekenhuis te belasten.'

Terug naar normaal?

De terughoudendheid van ziekenhuizen voor consultancy op afstand was dus niet volkomen gegrond. Toch is het de vraag of het virtuele advies hier wel een toekomst heeft. Maikel's ervaringen zijn dat het wel kan – zeker in crisissituatie – maar dat het niet gemakkelijk is. Zonder videoverbinding weet je bijvoorbeeld niet hoeveel aandacht de andere partij voor je heeft. 'Ik heb zelfs gehad dat artsen dachten dat ik belde om ze iets te verkopen', vertelt Maikel lachend. 'Als je even langs gaat hebben mensen een persoonlijker gevoel.'

'Het geeft een zekere trots maar ook een grotere zorg.'

Juist in de IT-sector is het lastig om mensen online aan de hand mee te nemen. Het liefst laat je even zien waarop je klikt en hoe je het proces doorloopt. Op anderhalve meter afstand gaat dat beter zegt Maikel: 'Ik met mijn laptop aan de ene kant, de ander op de eigen computer: 'Zie je dat knopje dat lijkt op een blauw badkuipje? Dan zit je goed.' Je hebt dan in ieder geval weer face-to-face contact.' Gaat het dan zodra er een vaccin is allemaal weer terug naar normaal? En, moeten we dat wel willen? Volgens Yvonne is hier het toverwoord balans. Het vele reizen is voor consultants bij Furore de voornaamste reden om na enige tijd – met pijn in het hart – weg te gaan. Yvonne is er dan ook van overtuigd dat er met een nieuwe balans tussen thuis, de klant en het Furore-kantoor veel meer mensen aan boord blijven. Nu ziekenhuizen weten dat consultancy op afstand – zeker deels – mogelijk is, is de stap naar die balans veel kleiner geworden. Inhoudelijk hoopt Yvonne op grotere stappen in de gegevensuitwisseling in de zorg. Collega's van Furore hebben bijvoorbeeld ook mogen bijdragen aan data voor de landelijke bedden capaciteit. 'Door deze crisis ontstond voor de gegevensuitwisseling de urgentie, ik hoop dat daarmee ook het inzicht is gekomen dat we daar zoveel meer mee moeten.'

Optimisme

Het meest verrassende vindt Yvonne dat de telefoontjes met annuleringen veelal uitbleven. Als ik naar haar verklaring hiervoor vraag, zegt ze dat dit voor een deel komt door het werk aan het primaire proces. Ook bleek er soms juist extra hulp nodig. Bij beheerteams moest een plek van een oud-verpleegkundige vervuld worden omdat hij aan het bed nodig was. Of er moest ineens een covid-afdeling worden gebouwd in het systeem. Er werd zelfs geholpen bij het bouwen van dashboards om de besmettingsaantallen en voorraden mondkapjes inzichtelijk te krijgen.

Yvonne maakt zich dus nu ook minder zorgen over Furore. De onzekerheid maakt plaats voor nieuwe plannen waar ook weer meer risico in kan zitten. Of de rest van het jaar gaat lopen zoals gepland? Het is niet te voorspellen in deze periode. Er zijn zeker nog acties uit te voeren om alles structureel op zijn plaats te krijgen. 'Maar als dat ook gedaan is, dan is alles wat we kunnen bedenken wel geregeld om een nieuwe lockdown door te komen,' stelt Yvonne vastberaden. Ik neem ook een belangrijke persoonlijke les mee uit dit interview. 'Je maakt – ook in een crisis – snel de fout om te denken: als ik dat nou af heb, over twee weken, dan heb ik het gehad, en dan ...', stelt Yvonne. 'En dat moment "en dan" komt nooit.' Het feit dat er altijd meer werk zal zijn, is een goede realisatie om mee te nemen in mijn eerste baan. Natuurlijk hopelijk als consultant.

Bronnen:

Rijksoverheid. (2020, 31 maart). Persconferentie minister-president Rutte en minister De Jonge.

Carly van Bussel (24) is Masterstudent Medical Informatics. Zij heeft als keuzevak Management and Practice of Consulting genomen om zich te kunnen verdiepen in de consultancy wereld waarin zij hoopt haar aanstaande baan te vinden. Haar interessegebied is de gezondheidszorg, IT én consultancy. Het schrijven van dit artikel was voor haar de perfecte mix van die drie.

