



Leidende principes en succesfactoren in crisistijd

Crisisadviezen op basis van lessen uit de coronatijd



GGD
Rotterdam-
Rijnmond

Voorwoord

In het project 'Benutten geleerde lessen' van het Transitieprogramma van de programma-organisatie Corona (hierna: Transitieprogramma) hebben we lessen verzameld uit de coronatijd. We hebben deze lessen verzameld op basis van literatuur en door middel van ruim 50 interviews met medewerkers. Deze lessen hebben we samengevat in verschillende documenten:

1 Organisatie en werkwijze bij crises

Dit is het overkoepelende document met algemene adviezen over organisatie, werkwijze en aanpak in tijden van crisis.

2 Leidende principes en succesfactoren in crisistijd

Deze notitie bevat concrete, praktische adviezen, op basis van ervaringen met crisisaanpak.

3 Handreikingen

De verschillende handreikingen bevatten specifieke adviezen voor aanpak van crises voor de GGD Rotterdam-Rijnmond en een aantal specifieke onderdelen van de gemeente Rotterdam. Deze handreikingen bevatten vakgerichte adviezen of adviezen die specifiek bedoeld zijn voor bepaalde onderdelen van de gemeente. Naast de GGD Rotterdam-Rijnmond zijn dit de volgende onderdelen van cluster BCO (Bestuurs- en concernondersteuning):

- Innovatie, Informatie, Facilitair en Onderzoek (IIFO)
- Human Resources en Ontwikkeling (HRO)
- Financiën, Juridisch en Inkoop (FJINK)
- Communicatie

Leeswijzer

Wil je een goed beeld krijgen van de lessen uit de coronatijd? Lees dan eerst het koepeldocument *Organisatie en werkwijze bij crises*, en daarna deze notitie *Leidende principes en succesfactoren in crisistijd*.

Wil je je eigen afdeling of onderdeel goed voorbereiden op volgende crises? Dan zijn vooral de notitie *Leidende principes en succesfactoren in crisistijd* en de handreikingen nuttig.

Leidende principes en succesfactoren in crisistijd

Deze notitie biedt – op basis van ervaringen uit de coronacrisis – handvatten om voorbereidingen te treffen voor volgende crises. We hebben in deze notitie gekozen om te adviseren op hoofdlijnen. Elke crisis is immers weer anders. Zo krijg je de basis aangereikt en kun je deze vervolgens op je eigen manier uitwerken. Het is daarbij uiteraard wel belangrijk dat je zorgt voor samenhang met de rest van de organisatie. Als we deze notitie actueel houden op basis van nieuwe ervaringen of inzichten in crises, blijven we beschikken over nuttige, actuele richtlijnen voor organisatie en aanpak van een crisis.

Landelijke invloeden zijn belangrijk voor de regionale en plaatselijke crisisaanpak. Eisen vanuit ministeries moeten we kunnen vertalen naar regionale en lokale maatregelen. In eerste instantie werken we aan de opbouw van een crisisorganisatie voor Publieke Gezondheid. De voorbereidingen die we daarvoor treffen en de afspraken die we maken kunnen we zeer waarschijnlijk ook doorvertalen naar andere typen crises.

We hopen dat de inzichten uit deze notitie leiden tot een goede voorbereiding voor volgende crises en worden benut in de manier van werken bij de GGD, gemeente(n), Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR) en Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR), zodat deze inzichten ten goede komen aan onze bevolking.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1.	Leidende principes en succesfactoren	4
2.	Achtergrondinformatie	7
2.1	Aanleiding en achtergrond	7
2.2	Aanpak project 'Benutten geleerde lessen'	8
2.3	Link met Coronaparels	9
2.4	Invloed van landelijke en regionale ontwikkelingen	9

Bijlagen

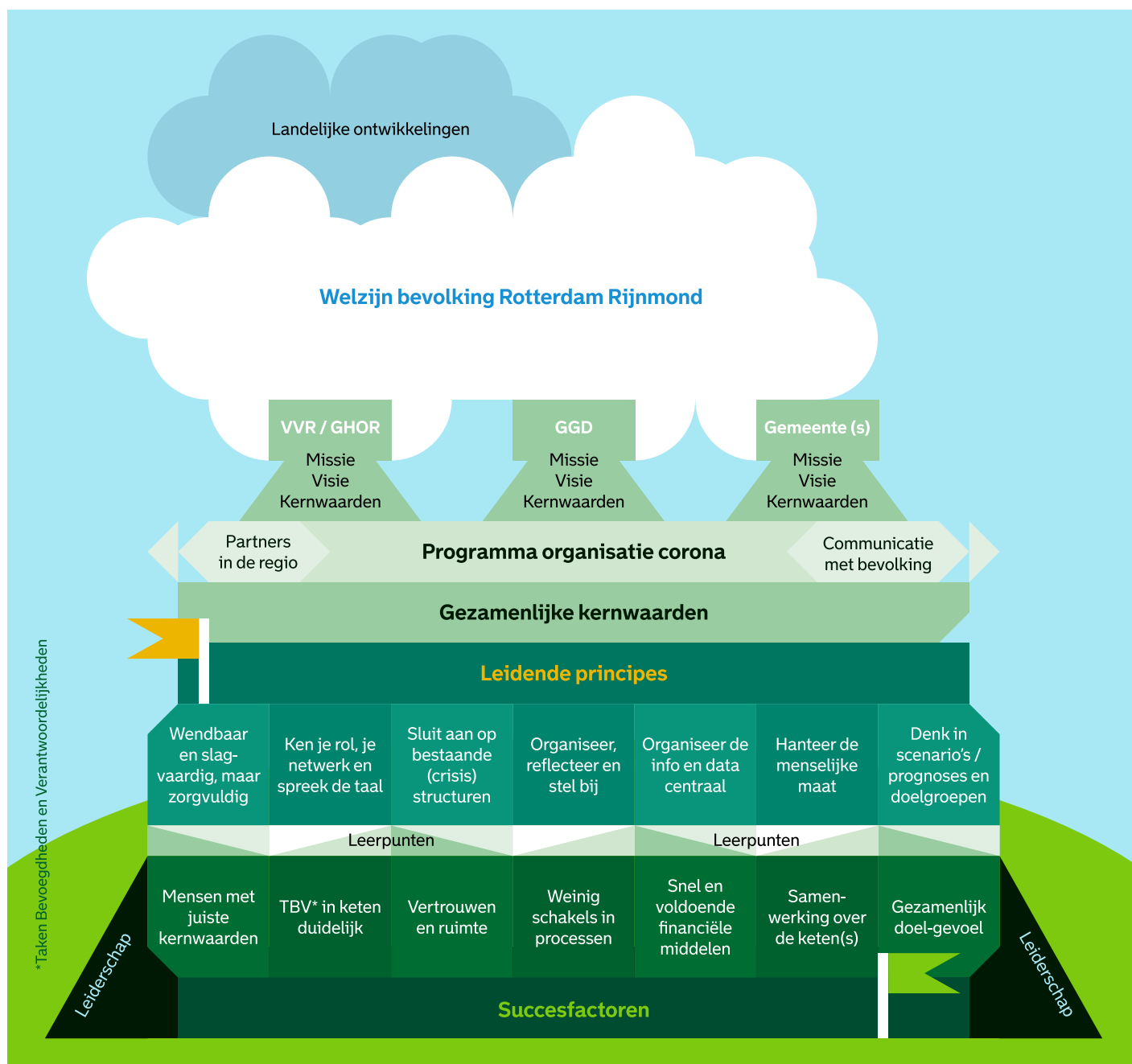
Bijlage 1	Bronnen/Literatuurlijst	10
Bijlage 2	Toelichting op leidende principes en succesfactoren	11
Bijlage 3	Overzicht van de bemensing van de corona-organisatie per directie/afdeling	13
Bijlage 4	Overzicht van gesprekspartners	14
Bijlage 5	Organisatiestructuur corona-organisatie	15

'In bestaande netwerken werd onder druk 1+1 echt meer dan 2. Ook werden er onconventionele oplossingen gevonden waarmee de zorgcontinuïteit werd verruimd of waarmee het tempo van de boostercampagne werd vergroot. Die twee aspecten – een appèl doen op professioneel improvisatievermogen en de kracht van regionale samenwerking in netwerken – wil ik graag vasthouden en ook inzetten op meer reguliere dossiers.'

Uit interview met Yvonne Duijnhoven, Directeur Publieke Gezondheid

1. Leidende principes en succesfactoren

Vorbereid zijn op volgende crises en leren van ervaringen uit het verleden, dat was de opdracht. Om al deze ervaringen op te halen binnen de corona-organisatie heeft project 'Benutten geleerde lessen' een kasteelmodel ontworpen. Binnen dit kasteel (zie figuur 1) zijn de zogenoemde leidende principes en succesfactoren het meest prominent aanwezig. Hier liggen verschillende brondocumenten aan ten grondslag (zie bijlage 1). In de gesprekken over geleerde lessen is dit kasteelmodel gebruikt als 'praatplaat'.



Figuur 1 – Het kasteelmodel met leidende principes en succesfactoren binnen de corona-organisatie

Deze leidende principes en succesfactoren zijn van belang voor alle partijen die direct bij de crisisaanpak betrokken zijn. De meest in het oog springende zijn de Veiligheidsregio, GHOR, GGD en gemeente(n). Die werken in een omgeving waarbij contact is met de bevolking, gebruik wordt gemaakt van andere organisaties (netwerkpartners) in de regio en waar vanuit de landelijke politiek richting wordt gegeven. Hieronder staat een visuele samenvatting van de leidende principes en succesfactoren. In bijlage 2 vind je een wat inhoudelijker toelichting op de inhoud.

De lessen komen uit ruim 50 interviews met personen die op verschillende posities actief zijn (geweest) tijdens een werkelijke crisissituatie (zie bijlage 4 en 5). De leerpunten zijn dus geen boekenwijsheid, maar lessen op maat waar we veel van kunnen leren. Twee wijsheden van Einstein ondersteunen dit:

'The only source of knowledge is experience.'

'Once you stop learning, you start dying.'

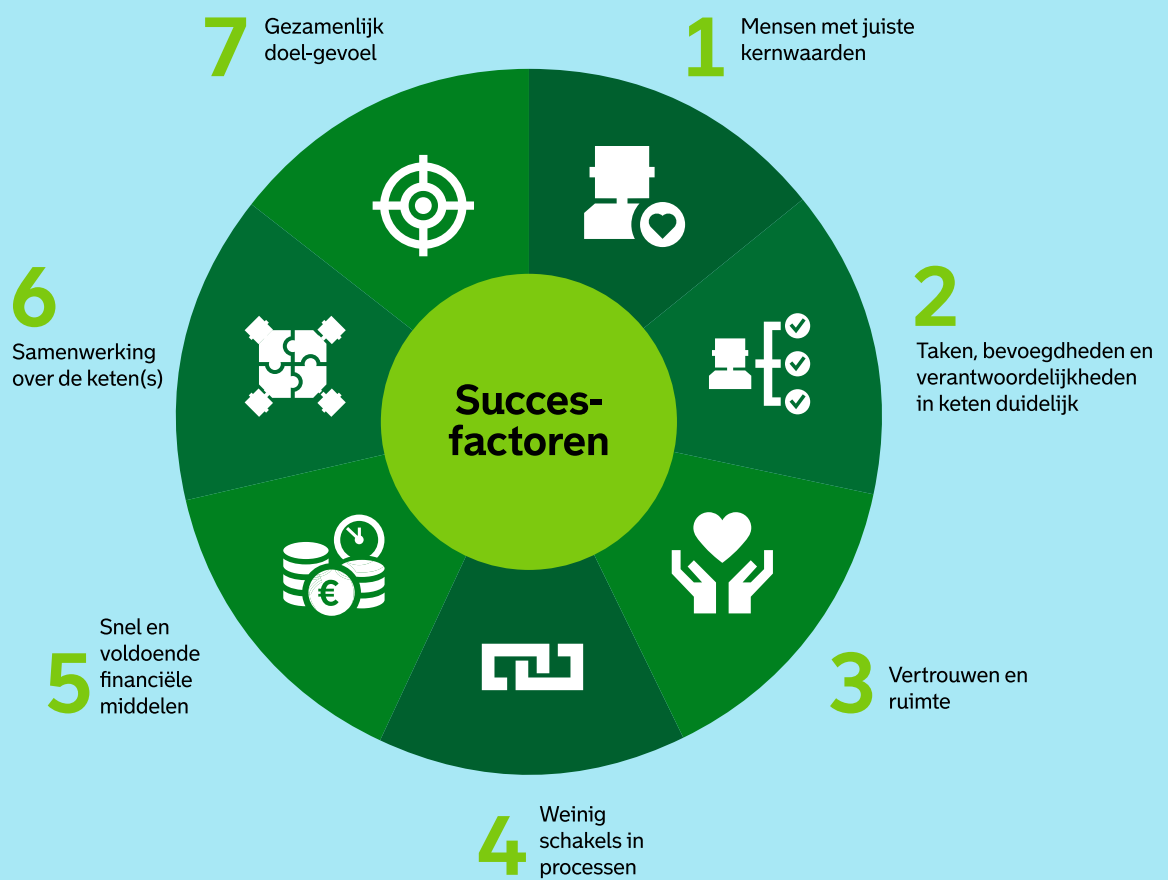
De leidende principes zijn tamelijk abstracte begrippen die in crisistijd richting geven. In alle gesprekken bleken ze veel herkenning op te roepen. De overtuiging is daarom dat deze hoofdlijnen houvast bieden in crisistijd bij het inrichten van en werken in een crisisorganisatie. Zo kunnen de gevolgen van de crisis voor de bevolking worden beperkt.

Wanneer we bovenstaande leidende principes en succesfactoren visueel samenvatten, leidt dit tot de volgende twee figuren (figuur 2 en 3):



Figuur 2 – Visuele samenvatting van leidende principes

Succesfactoren



Figuur 3 – Visuele samenvatting van succesfactoren

2. Achtergrondinformatie

2.1 Aanleiding en achtergrond

In Rotterdam-Rijnmond zijn vanaf 27 februari 2020 de gevolgen van de corona-uitbraak bestreden. In het begin gebeurde dit vanuit het team Infectieziektebestrijding (IZB) van de GGD Rotterdam-Rijnmond. Personeel van dit team is in dienst van de gemeente Rotterdam en valt onder de directie Publieke gezondheid welzijn & zorg (PGW&Z) van cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Vanaf de zomer van 2020 houdt een aparte programma-organisatie zich bezig met de bestrijding van de coronacrisis in deze regio. Waar team IZB bestaat uit ongeveer 30 personeelsleden, waren op het hoogtepunt (of beter gezegd: dieptepunt) van de crisis in de programma-organisatie ongeveer 3000 mensen actief. Uiteindelijk hebben (tot maart 2022) bijna 7000 medewerkers bijgedragen aan de corona-aanpak in de regio Rotterdam-Rijnmond. Deze mensen zijn verspreid door de programma-organisatie ingezet en waren zowel intern als extern gedetacheerd. De verdeling van medewerkers per organisatieonderdeel van de coronaorganisatie en per cluster vanuit de gemeente is inzichtelijk gemaakt in bijlage 3.

We hebben in korte tijd veel ervaring opgedaan met deze gigantische schaalvergroting. Onder andere bij het enorm snel moeten inspringen op ontwikkelingen in de omgeving (bijvoorbeeld door stijgende besmettingscijfers) en het inrichten van tijdelijke locaties voor testen en vaccinaties. Ondanks de grote druk hebben we de zorgvuldigheid niet uit het oog verloren. Dit geldt ook voor het inrichten van stuur- en verantwoordingsinformatie, snel inzetbaar maken en inhuren van mensen op vaak niet-bestaande functies, het inkopen van materiaal, het samenwerken met partners in de regio, het omgaan met gevoelens in de bevolking en het aanspreken van moeilijk bereikbare doelgroepen. In korte tijd hebben we heel veel geleerd. Niet alleen zijn deze lessen nuttig voor de aanpak van een volgende crisis, maar ook buiten crisistijd kunnen deze lessen nuttig zijn.

Ook over de rol van de GGD, de gemeente Rotterdam, de regiogemeenten, de GHOR, de VRR, en van belangrijke partners zoals ziekenhuizen, zorginstellingen, huisartsenkeopels en Havenbedrijf Rotterdam is veel geleerd.

De grootste fout die we kunnen maken is om de crisis achter ons te laten en over te gaan tot de orde van de dag. De overheid heeft de taak om deze unieke tijd te benutten en om de lessen te vertalen naar een goede voorbereiding voor volgende crises en de inzichten die nuttig zijn voor tijden zonder crisis toe te passen.

Kwetsbare groepen zijn veelal harder geraakt dan anderen door de coronacrisis. Velen hebben hun werk verloren of hebben de omzet van hun bedrijf zien kelderen. Door gebrek aan sociale contacten zijn veel mensen eenzamer geworden. Maatregelen vanuit de overheid zoals de avondklok, mondkapjes of sluitingstijden van winkels hebben de polarisatie in de maatschappij vergroot. Toch zijn er ook een aantal positieve effecten te noemen, zoals het versneld digitaal werken en een vergroot bewustzijn in de samenleving over de waarde van tijd en contacten. In deze bijzonder complexe maatschappelijke situatie was het de taak van de overheid om de negatieve gevolgen van de pandemie zoveel mogelijk te beperken en de rust in de maatschappij zoveel mogelijk te behouden.

De opgave waar we als overheid voor staan is meer-
voudig. Leven met het coronavirus gaat niet alleen over
maatregelen die wel of niet genomen worden en de
maatschappelijke gevolgen van deze maatregelen. Het
gaat ook over het omgaan met de sociale, economische
en gezondheidsgevolgen van corona – op de korte en op
de lange termijn – en over het werken aan herstel.

De toekomst is ongewis. Wat we wel weten, is dat het
belangrijk is om voorbereid te zijn op mogelijk volgen-
de crisissituaties. De aanpak van de coronacrisis heeft
geleid tot nieuwe inzichten en biedt kansen om zaken in
de toekomst anders aan te pakken.

Een eenduidig recept voor crisisaanpak in de toekomst
is er niet. Ook is boven water gekomen dat taken en
verantwoordelijkheden van ministeries, VRR, GHOR,
gemeenten en medische instanties bij een langdurige
crisis niet allemaal even duidelijk zijn. Onderlinge sa-
menwerking is nodig, maar ontstaat niet overal vanzelf.
Daarom moet op alle niveaus – van ministerie, VRR/
GHOR tot lokale overheden en medische instanties –
worden nagedacht over wat nodig is om de aanpak in
volgende crisissituaties te verbeteren. Hierbij moet ook
rekening worden gehouden met het scenario dat een
volgende (gezondheids)crisis op een ander terrein ligt
dan die van infectieziekten.

2.2 Aanpak project ‘Benutten geleerde lessen’

Deze notitie is het resultaat van meer dan 50 interviews met personen die op belangrijke plekken hebben gewerkt om de coronacrisis te bestrijden. Het doel was om via interviews ervaringen op te tekenen en essenties te achterhalen van wat nodig is in crisistijd. Daarnaast hebben we ongeveer 30 al bestaande rapportages met evaluaties en lessen bestudeerd en de hoofdlijnen daarvan vertaald in leidende principes en succesfactoren. Samen vormen deze inzichten de basis van deze rapportage.

In de literatuurlijst (zie bijlage 1) zijn veel documenten met evaluaties, ‘parels’ en lessen te vinden. In de aanpak van het project was bedacht om uit deze documenten de essenties te halen die van belang zijn bij een crisisaanpak. Dat zorgde ervoor dat we niet met lege handen de ruim 50 gesprekken over de geleerde lessen in gingen. De algemeen geldende hoofdpunten hebben we ‘leidende principes’ genoemd (bewezen uitgangspunten). Ook hebben we succesfactoren uit de rapporten gehaald. Dat zijn meer bewezen praktijklessen op hoofdlijnen. Dit alles hebben we in een model gezet dat wij ‘het kasteel’ noemen (zie hoofdstuk 1). Dit model is om een aantal redenen gekozen. Onder andere:

- Het representeert drie torens, maar toch één gebouw (samenwerking tussen deze partners).
- De hoofdpunten vormen een stevige basis waarop gebouwd kan worden (fundering van uitgangspunten, muren van leiderschap).
- Een kasteel wordt gezien als een betrouwbaar en sterk gebouw dat goed in elkaar zit.
- Vanuit het kasteel kun je de omgeving goed zien en vice versa (goede communicatie).
- Een kasteel kan aanvallen weerstaan en vanuit het kasteel kun je ook maatregelen nemen om de omgeving te voorzien van wat daar nodig is.
- Regelmatig kunnen er stukken aan het kasteel worden gebouwd of afgebroken en kan er worden gemoderniseerd, om het gebouw zijn functie te laten houden die past bij de tijd.

2.3 Link met Coronaparels

In het eerder opgestelde document 'Coronaparels' (sept. 2021) is in beeld gebracht waar we als GGD en gemeente(n) trots op zijn en welke waardevolle zaken we moeten behouden en meenemen naar de toekomst (Breemer, 2021).

Deze coronaparels zijn mede gebruikt als input voor het project 'Benutten geleerde lessen' (BGL). Dit project is onderdeel van het Transitieprogramma. Dit Transitieprogramma bestaat verder uit de projecten: Toekomstbestendige Crisisorganisatie (TCO) en Ontmanteling programma-organisatie Corona.

BGL heeft gesprekken gevoerd met partijen die bij de crisis waren betrokken en met partijen die lessen voor een volgende crisis zullen gaan verwerken. In deze gesprekken zijn de hoofdlijnen van evaluaties en lessen tot nu toe onder de aandacht gebracht en verder verfijnd en aangevuld. Ook is vanuit project BGL aandacht

besteed aan het creëren van draagvlak, om goed voorbereid te zijn op een volgende crisis. In dat kader zijn ook gesprekken gevoerd met de gemeentesecretaris, directeur MO en ook de directie van cluster BCO. Het nut van goed voorbereid zijn is ook door hen onderkend. Uiteindelijk levert BGL adviezen op hoofdlijnen aan die TCO verder uitwerkt. Hiervoor maakt TCO afspraken met de verschillende organisatieonderdelen. Zo groeien de coronaparels hopelijk uit tot BGL-diamanten waarin alle ervaring en kennis is benut en kan schitteren.

2.4 Invloed van landelijke en regionale ontwikkelingen

Er zijn meerdere landelijke ontwikkelingen die het transitietraject en de GGD in meer of mindere mate direct lijken te raken. Zoals:

- De programmadirectie Pandemische Paraatheid bij VWS (PPP), met als taken o.a.:
- Versterken van de publieke gezondheid en infectieziektebestrijding via de Landelijke Functionaliteit Infectieziektebestrijding (LFI) en instrumenten voor monitoring en surveillance. De LFI is onderdeel van het RIVM en krijgt als taken:
 - centrale regie in koude fase op voorbereidingen voor opschalingen;
 - operationele aansturing GGD'en in geval van toekomstige pandemieën.
- Voorbereide flexibele en opschaalbare zorg
- Leveringszekerheid van medische producten
- Goede kennis en innovatie
- Internationale afspraken
- Versterking informatievoorziening en ICT. O.a. opzet van informatievoorzieningslandschap dat voorbereid is op een pandemie met schaalbare samenwerkende systemen, werkend in koude en warme fase.

Bijlage 1

Bronnen/Literatuurlijst

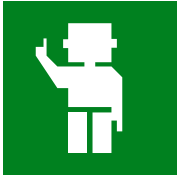
- 1 **Interne tussenevaluatie taakuitvoering GGD/GHOR Rotterdam-Rijnmond in relatie tot coronacrisis 2020** Yvon Bronkhorst, 16-06-2020
- 2 **Drie maandelijks *impression reports* Coronavirus in Rotterdam-Rijnmond** VRR – doorlopend
- 3 **Flitsreflecties** VRR en COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement – doorlopend
- 4 **Context in kaart GGD RR koersdocument** GGD 3.0, 06-01-2021
- 5 **Lessen uit de corona-organisatie** Marike Lendering en Marco Ywema, BRIM, 22-01-2021
- 6 **Uitkomsten veerkracht van de organisatie/7 S'en**
Organisatie in Transitie – Resilience Rotterdam, juni 2021
- 7 **Terugblik op de Corona crisis en doorkijk naar de toekomst**
Verantwoorden en leren – Marianne Hilte, 20-08-2021
- 8 **Coronaparels** de geleerde lessen Jeanelle Breemer, 29-09-2021
- 9 **Navigeren en anticiperen in onzekere tijden** Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 02-09-2021
- 10 **Coronaparels** verslag van de geleerde lessen – Jeanelle Breemer, 29-9-2021
- 11 **Dit zijn de lessen van 1,5 jaar coronacrisis** KPMG Health, 14-10-2021
- 12 **Bronnen van ongemak** Wat staat effectieve sturing in R'dam in de weg? – Arwin van Buuren en Manon Koopman (GovLab010), 04-11-2021
- 13 **Geleerde lessen Datateam coronaprojectorganisatie**
Gartner Consulting/David Allessie – November 2021
- 14 **Update op Notitie pandemische paraatheid, verduurzamen en verankeren en oprichting landelijke functionaliteit** 14-12-21
- 15 **Werken tijdens de coronacrisis; succesfactoren** Concern Auditing organisatie, 16-12-2021
- 16 **VRR en GHOR: hoe zit het eigenlijk?** Presentatie Jan van Leeuwen, Hoofd GHOR Rotterdam Rijnmond – 20-01-2021
- 17 **Reflectie GROEP** GGD Werkgroep Crisisbeheersing, 01-01-2022
- 18 **Coronaparel Externe Samenwerking** Leene Communicatie, 17-01-2022
- 19 **Crisisbeheersing binnen de VRR**
Presentatie Jos Wisse Hoofd Crisisbeheersing VRR, 03-02-2022
- 20 **Samenvatting evaluatie boostercampagne**
Laura Hamelers, Axel Martens, Jan Wieringa GGD GHOR, 08-02-2022
- 21 **Onderzoek naar de aanpak van de coronacrisis**
Deel 1: tot september 2020 – Onderzoeksraad voor Veiligheid, 16-02-2022
- 22 **'Lessen uit de coronacrisis pas ik nu toe bij Oekraïense vluchtelingen'**
Artikel Eva Reekers (Overheid van nu), 10-05-2022
- 23 **Lessen van de coronacrisis voor het sociaal domein**
Onderzoeksconsortium De maatschappelijke impact van COVID-19, april 2022
- 24 **Presentatie Jan Rotmans** Omarm de chaos, wat betekent dat voor jullie? 17-05-2022
- 25 **Verduurzaming & Verankering LCCB** Presentatie Reinier ter Kuile (GGD-GHOR), 19 mei
- 26 **Vorbij de crisis in coronatijd** Expertiseteam COVID-19 van de VNG, juni 2022



Bijlage 2

Toelichting op leidende principes en succesfactoren

Leidende principes:



Wendbaar en slagvaardig, maar zorgvuldig

Crisistijd vraagt om een voortvarende aanpak en veel flexibiliteit. Hierbij moeten we opletten dat we besluiten nemen die we achteraf kunnen uitleggen of verantwoorden.



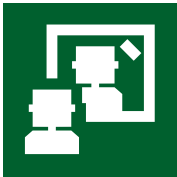
Ken je rol, je netwerk en spreek de taal

Snel en goed je weg naar de juiste mensen en instanties vinden is essentieel. Dat lukt alleen als je ook buiten crisistijd je netwerk onderhoudt. Gebruik de taal van de persoon of instantie waar je mee van doen hebt (bijv. geen Latijnse medische of ICT-termen gebruiken in communicatie met bevolking).



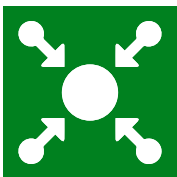
Sluit aan op bestaande (crisis)structuren

Iets nieuws heeft altijd tijd nodig voor het (goed) werkt. Als je gebruik kunt maken van bestaande organisaties, faciliteiten, contracten, voorzieningen, mensen of systemen, dan zorgt dat veelal voor een goede basis, minder fouten en snel handelen of bereiken van doelgroepen.



Reflecteer, organiseer en stel bij

In crisistijd is veel onzeker. Na het (multidisciplinair) bedenken van een maatregel moet je nog zien hoe die maatregel uitpakt. Omdat de omgeving blijft veranderen moet je je maatregel na een tijdje waarschijnlijk bijstellen. Als je deze cyclus kort houdt (weken of zelfs dagen), dan creëer je een lerende en wendbare organisatie en schaalbaarheid van mensen en middelen.



Organiseer de operationele info en de data centraal

Zorg dat informatie dicht op de operatie zit. Dit geldt ook voor onderliggende data en systemen. Dit heb je nodig om vakgerichte informatie goed te interpreteren, combineren en representeren. Data en informatie moet actueel en eenduidig zijn en toegankelijk voor betrokkenen. Zo is de basis die wordt gebruikt en de ontwikkeling in cijfers steeds herleidbaar. Dit zorgt voor overzicht, rust en in control zijn.



Hanteer de menselijke maat

Uitzonderlijke werktijden zijn niet te voorkomen, maar overbelasting of risico's door uitval vragen in crisistijd wel extra preventiemaatregelen. Organiseer back-ups en duo's zodat medewerkers langdurig duurzaam effectief inzetbaar blijven.

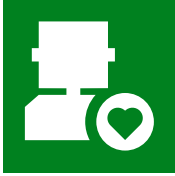


Denk in scenario's en doelgroepen

Denk vooruit op onzekerheden door middel van scenario's en prognoses. Stel waar nodig op maat gemaakte scenario's op voor verschillende doelgroepen en neem onderbouwde maatregelen op basis van deze scenario's en prognoses.

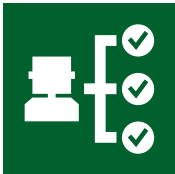


Succesfactoren:



Mensen met juiste kernwaarden

Het is erg belangrijk om in crisistijd te werken met mensen die rust en overzicht houden, goed kunnen omgaan met stress en veranderingen, verantwoordelijkheid durven nemen en durven af te leggen, voortvarend te werk gaan, zorgvuldig blijven, oog voor mensen en verbinding blijven houden en resultaat op het geheel belangrijker vinden dan eigen succes.



Taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de keten duidelijk

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de werkprocessen of op de taakgebieden moeten helder zijn. Veelal moeten processen anders lopen in crisistijd. Om snel en zorgvuldig te kunnen blijven handelen moet duidelijk zijn wie op welk terrein (snel) kan beslissen.



Vertrouwen & ruimte

Een crisis kun je niet alleen aanpakken. Je moet in een team aan anderen vertrouwen en ruimte kunnen en willen geven om voortvarend en slagvaardig te blijven, mensen gemotiveerd te houden en het maximale te bereiken.



Weinig schakels in processen

Snel handelen is vaak letterlijk van levensbelang in crisistijd. Processen die normaal voldoen, voldoen in crisistijd vaak niet. Doe parallel wat parallel kan, leg verantwoordelijkheden anders, verkort reactietijden en laat niet-noodzakelijke stappen weg. Verkorte, parallelle processen kunnen buiten crisistijd prima worden klaargezet en opgetekend.



Snel en voldoende financiële middelen

Snel handelen vraagt snelle financiële ruimte. Het is een must om via duidelijke mandaten en korte lijnen snel te beschikken over benodigd budget uit een voorziening met voldoende ruimte.



Samenwerking over de ketens

Op meerdere vlakken is in crisistijd samenwerking over ketens heen nodig. De benodigde snelheid vraagt om parallelle en verkorte processen. Een integrale aanpak om direct tot een werkende aanpak met mandaat te komen is een randvoorwaarde. Eigen belang moet minder zwaar wegen dan algemeen belang.



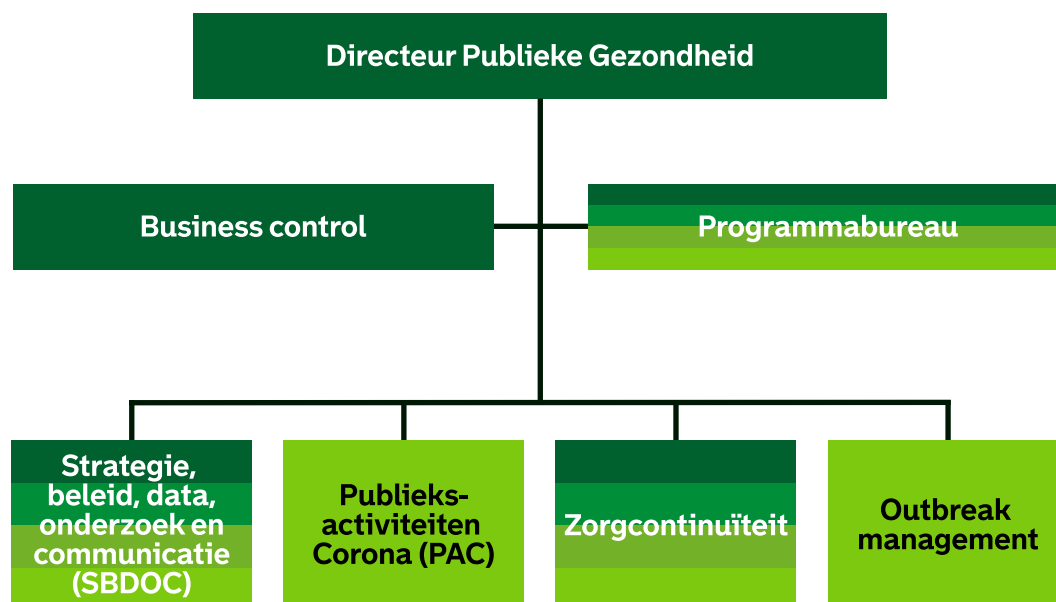
Gezamenlijk doel-gevoel




Als prioriteiten en doelen klip en klaar zijn, ontstaat een boost aan motivatie van betrokken medewerkers en richt iedereen zich op dit gezamenlijke doel. Dat zorgt ook voor voortvarendheid en wegvallen van onbelangrijke bijzaken.

Bijlage 3

Overzicht van de bemensing van de corona-organisatie per directie/afdeling

Programma organisatie corona



-  (Hoofdzakelijk) Intern
-  (Hoofdzakelijk) Extern
-  Mix van interne en externe mensen



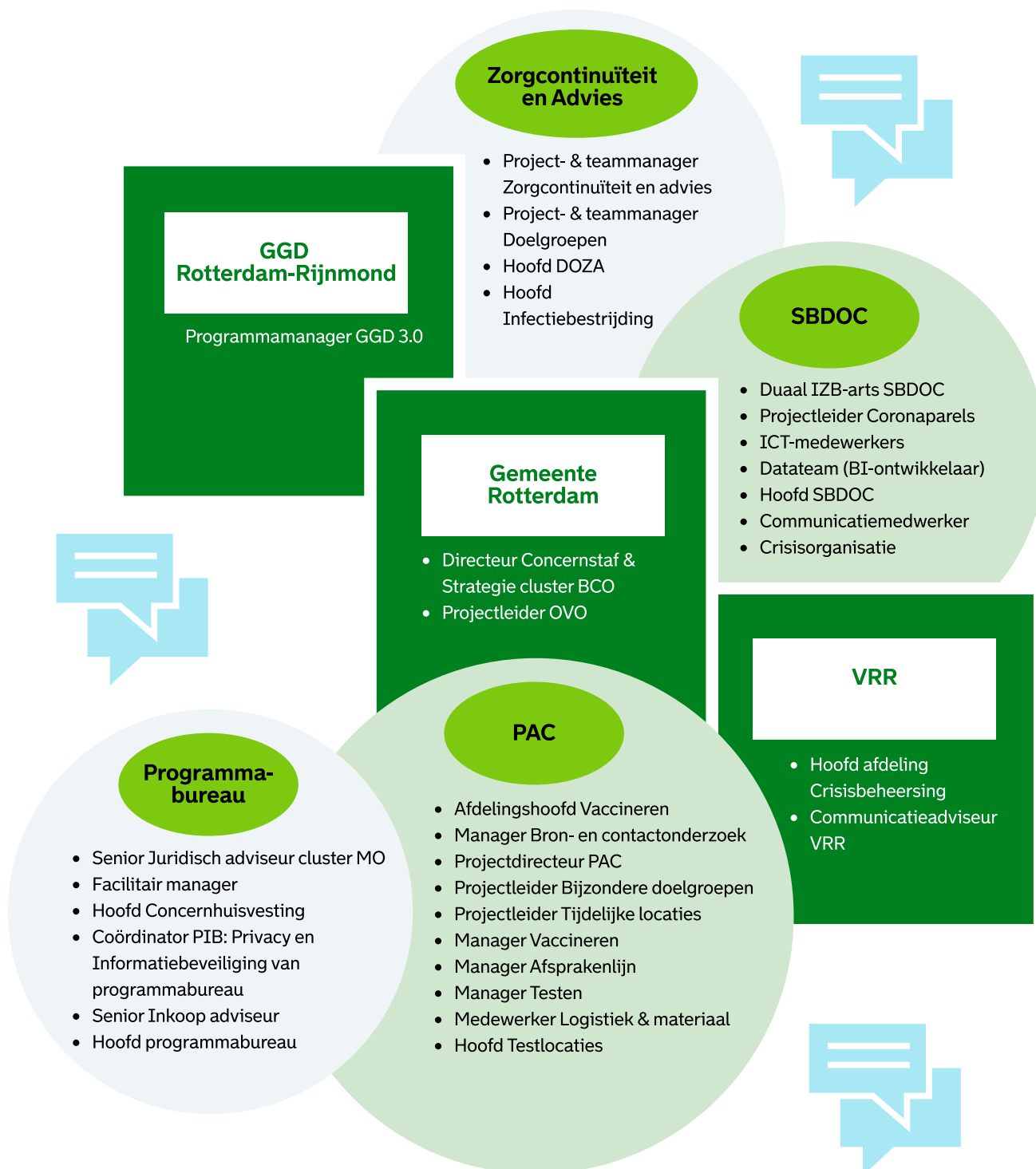
Om inzicht te geven in de bemensing van de corona-organisatie, is het bestaande organogram van de corona-organisatie gebruikt. Het overgrote deel van de medewerkers was extern. De organisatie van PAC beïnvloedt deze verhouding enorm, aangezien daar de grote club testers, vaccineerders en bron- en contactonderzoek zat. Business control en Directeur Publieke Gezondheid kleuren volledig intern, maar zoals wellicht bekend komt dit omdat beide functies eenkoppig vervuld worden.

Bijlage 4

Overzicht van gesprekspartners

In deze figuur staan van de onderdelen van de corona-organisatie functies genoemd van personen die zijn geïnterviewd. Veel van deze personen bekleden buiten crisistijd een functie bij de GGD of gemeente Rotterdam.

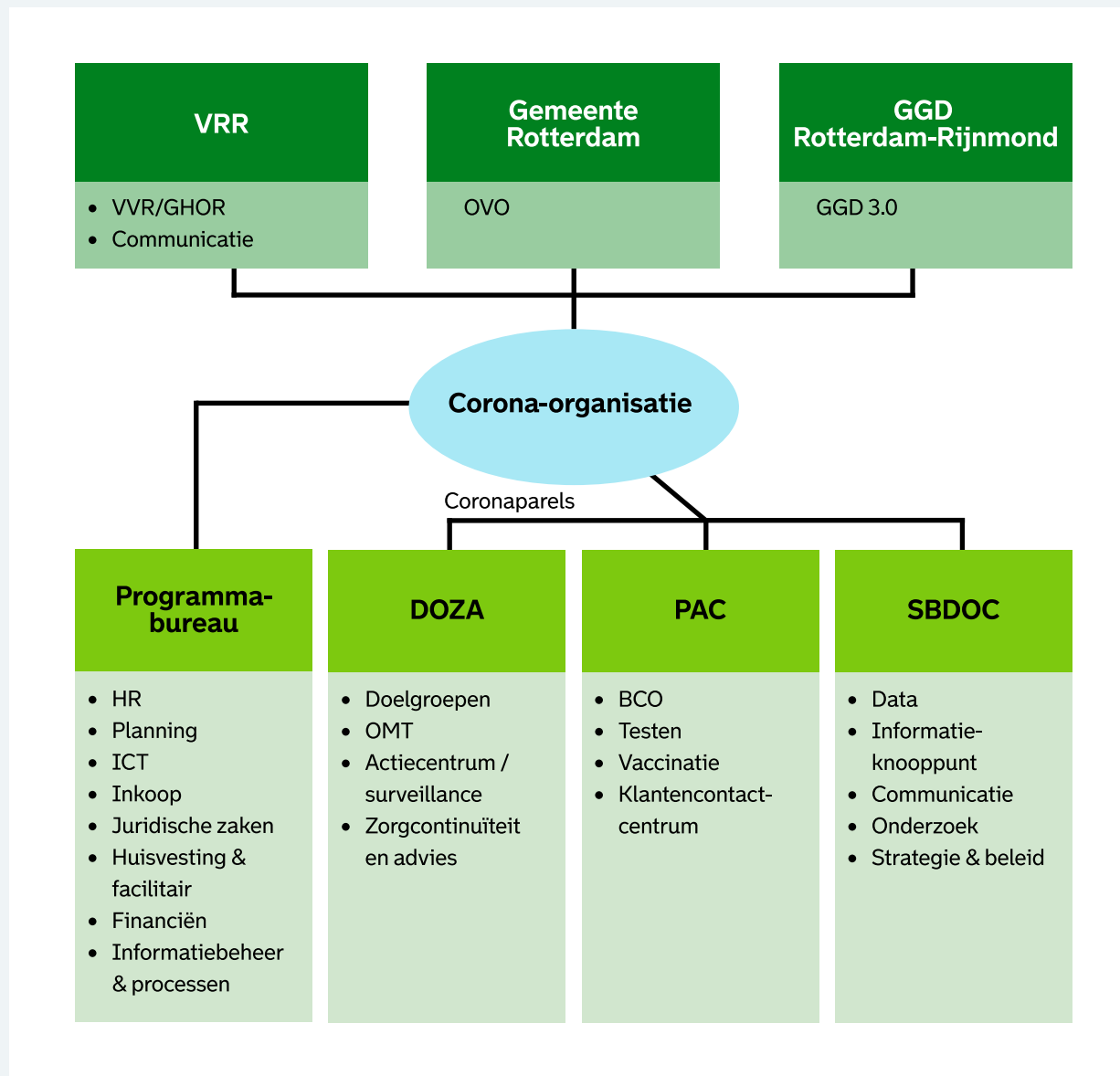
Overzicht uitwisselingsgesprekken corona-organisatie



Bijlage 5

Organisatiestructuur corona-organisatie

Overzicht afdelingen corona-organisatie



Colofon

Dit is een publicatie van het Transitieprogramma van de programma-organisatie Corona/deelproject 'Benutten geleerde lessen'.

De inhoud is gebaseerd op de geleerde lessen uit de coronatijd in de regio Rotterdam-Rijnmond (2020-2023)

Februari 2023

Auteurs: Marco Ywema en Annette de Gast

