





Op verzoek van de DR hebben wij ((10)(2e)) een impact-analyse gemaakt die de invloed van de Corona-crisis op het RIVM illustreert. Dit is geen wetenschappelijk onderzoek. De beelden die we afgeven zijn gebaseerd op een beperkt aantal bronnen, aangevuld met eigen waarneming. De analyse is prikkelend bedoeld, vanuit een SWOT-analyse en gemaakt om discussie los te maken in de strategische DR.



Context opdracht: het RIVM moet naast het beheersen van de crisis (waarin zij een cruciale rol speelt) ook besturen op de lange termijn (vooruitkijken). Corona heeft op middellange termijn invloed op het functioneren van het RIVM als organisatie en mogelijk op lange termijn invloed op de kansen en bedreigingen die op ons afkomen. Gaan we over op de orde van de dag, of verandert deze crisis het RIVM?

Vraagstelling: welke kansen en mogelijkheden biedt deze crisis, welke extra risico's of bedreigingen levert deze crisis op? Wat vergroot de crisis of wordt juist verkleind (is geen probleem meer)?





- Gesprekspartners binnen en buiten het RIVM
- Diverse artikelen
- Uitkomsten DDD 21 april
- Eigen waarneming





	Positieve factoren	Negatieve factoren
Externe herkomst	Kansen	Bedreigingen
Interne herkomst	Sterktes	Zwaktes



- "Persoonlijke relaties werken op dit moment beter dan formele lijnen"
- "Ruimte t.o.v. regels is prettig en leidt tot meer verantwoordelijkheid"
- "Medewerkers zijn trots op het RIVM, betrokken en plichtsgetrouw"
- "In de crisis staat het resultaat voorop"
- "RIVM is toonaangevend door de regie te voeren o.b.v. evidence based expertadvies voor zowel beleid als uitvoeringsorganisaties in Corona tijd"



- "Leidinggevend zijn meer ondersteunend"
- "RIVM is in de crisis wendbaar en werkt beter samen"
- "Virologische kennis verbinden we nu met andere kennis binnen het RIVM (bijvoorbeeld gedrag)"
- "CIB heeft een effectieve kennis-organisatie en netwerkstructuur ontwikkeld in koude tijd"
- "Samenwerking PP en BV verloopt beter"



- Medewerkers zijn een belangrijke asset (in crisistijd nog meer dan anders); hun inzet en motivatie behouden is essentieel
- Vasthouden wat de crisis oplevert:
 - Meer focus op doel en resultaat
 - Minder aandacht voor regels en systemen (minimumkader handhaven)
 - Meer verantwoordelijkheid
 - Verbeterde samenwerking binnen het primair proces en met bedrijfsvoering
- De rol van leidinggevenden verandert in een crisis; met meer en langere crisissituaties is een duurzame verandering wenselijk, waarbij meer aandacht voor de medewerker komt
- Andere eenheden kunnen leren van het CIB (kennis, ervaring, netwerk opgebouwd in non-crisis-periode)
- De rol van regievoerder op evidence based expertadvies aan beleid en uitvoering is de rol voor het RIVM als publiek kennisinstituut. Zijn we op al onze expertterreinen in positie voor die rol?



**Of het nu goed of slecht
uitpakt, we nemen op
dat moment altijd het
beste besluit.**

OM
DENKEN



- "CIB in crisisstand onbereikbaar & bestuurbaar"
- "Opdrachtgever VWS is (ook) in crisisstand"
- "Hulp accepteren is lastig"
- "Contact onderhouden met medewerkers op afstand"
- "DR pakt tot nu toe niet zichtbaar het initiatief op strategisch niveau"
- "1-dimensionaal (technisch) wetenschappelijk advies naar maatschappij"



- "Werkdruk bij deel medewerkers is onacceptabel hoog"
- "Onze lijnorganisatie is te star voor crisissituaties"
- "Aandacht voor verhuizing (m.n. labs) verslapt"
- "Herkennen we een crisis tijdig genoeg?"
- "Lastige zaken en doorontwikkeling worden uitgesteld"
- "Kwetsbaarheid boegbeelden"



- Zwaktes tonen aan dat het RIVM op bepaalde fronten weer zo snel mogelijk terug moet naar normaal:
 - Werkdruk is bij een aantal medewerkers te hoog en bij anderen te laag
 - Er blijven zaken liggen of worden vooruitgeschoven (m.n. voorgenomen veranderingen en aandacht voor nieuwe huisvesting)
 - Relaties met de buitenwereld weer versterken
- Lopende gesprekken over topstructuur RIVM voortzetten en afronden
 - Positie CIB
 - Kennisleiders ook algemeen manager laten zijn trekt managementstructuur de crisis in. Daarnaast vormen kennisleiders niet de beste schakels in samen besturen en samenwerken over de eenheden in. (in crisis- en 'gewone' tijden)
 - Primair proces versus bedrijfsvoering
- Richt een crisisorganisatie in (los van de huidige of gewijzigde lijnstructuur) waarop kan worden overgestapt als dit nodig is (tref voorbereidingen voor de volgende crisis, die in theorie de 2^e golf Corona over een maand kan zijn)
- Maatschappelijke opgaven vragen een interactief proces met inzet gedragswetenschappers om technologie, innovaties en kennis te ontwikkelen in plaats van technologische fix of wetenschappelijke oplossing aandragen. Hoe vertalen we dat voor ons strategische thema's 2025?



**Je kunt van alles een
probleem maken. Je kunt
ook van een probleem
van alles maken.**

**OM
DENKEN**



- "Kans op verduurzamen van de maatschappij (mede i.r.t. Green Deal EU) en daar als RIVM aan bijdragen"
- "We genieten op dit moment groot vertrouwen van kabinet en burger"
- "RIVM is populair als werkgever: boor nu nieuw talent aan"
- "Er is op dit moment een ster leercurve op proces- en rolbewustzijn door de crisis"
- "Beslissers ervaren de waarde van publieke kennisbasis"
- "Samen met politiek voor maatschappelijk Corona-probleem i.p.v. lastige wetenschapper"
- "Onze kennisfunctie & SPR vergroten"

CHANCE

- "Kennis over fundamentele verbeteringen zorg nu verzilveren"
- "Vervolgopdrachten Corona (bijv. gedragsunit)"
- "40 mln. aan onderzoeksgeld beschikbaar gesteld"
- "Nu ombuigen van een vraaggestuurde organisatie naar vooruitziend instituut"
- "Intravacc wordt niet verkocht; weer samenvoegen met RIVM?"
- "RIVM kan de opgebouwde politieke relaties benutten (let op: huidige coalitie)"
- "Meer thuiswerken betekent meer ruimte in de nieuwbouw voor andere partners"



- Kansen die zich voordoen op meer opdrachten benutten
 - Kansen actief bevragen op doel en resultaat (draagt het bij aan onze visie of moeten we zelfs onze visie aanpassen)
 - Daarbij ook actief afvragen wat nu minder belangrijk is en voorsorteren op flexibiliteit hierin omdat ook afscheid zal (moeten) worden genomen van bestaande opdrachten omwille van beschikbare budgetten en capaciteit
 - Dit is een RIVM-breed vraagstuk (ga niet navelstaren op eigen eenheid of domein)
- Bezie deze kansen om de actuele maatschappelijke vraagstukken instituut-breed aan te pakken (inclusief de M van milieu).
- RIVM heeft kennis over winst in de zorg door preventie, leefstijl etc. Breng dat nu in de zorgpraktijk, bij het publiek, in de contourennota. Er is nu animo voor.
- Wat wil het RIVM met de kennisbasis / kennisfunctie / kennisinfrastructuur? Kom strategisch tot een goede doelredenering vanuit de bedoeling en verzilver deze.
- Focus 1: kennis/expert versus politiek/beslisser of Focus 2: maatschappelijke vraagstukken vragen om uitvoeringskwaliteit en ondersteunend beleid die beide evidence based door experts gevoed kunnen worden. Hoe kijken we naar het speelveld?
- Kies positie in het dossier Intravacc



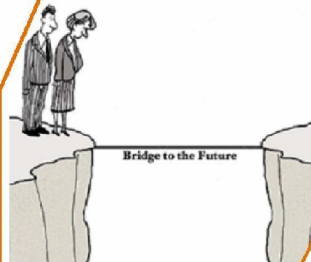
**Een pessimist ziet een probleem
in iedere mogelijkheid;
een optimist ziet de
mogelijkheid in ieder probleem.**

OM
DENKEN

Winston Churchill



- "Is het RIVM voldoende wendbaar tijdens en na een crisis?"
- "Minder belangrijke opdrachten verdwijnen nu snel"
- "De maatschappij heeft te hoge verwachtingen bij het RIVM"
- "Hoge druk en verantwoordelijkheid (RIVM in voorhoede)"
- "Het Corona vraagstuk verbreedt zich buiten RIVM-expertise"
- "Wetenschap wordt weer aangevallen nu het langer duurt"



- "Reflectie en tegendenken nooit genoeg tijdens crisis"
- "Nationale budgettaire crisis raakt ook RIVM"
- "Sociale cohesie (in verbinding blijven binnen en buiten het RIVM) staat onder druk"
- "De rol van het RIVM wordt snel weer kleiner"
- "Ons goed verantwoord loopt in de soep door slechte archivering"
- "Er komt een periode van blaming het RIVM en boegbeelden (imagoschade)"
- "Internationaal geen samenhang, lokaal geen maatwerk in Nederland"



- Bereid het RIVM en haar medewerkers voor op een periode van negatieve aandacht en aanvallen wetenschap. Benut hierbij de lesson's learned vanuit het stikstofdossier. Versterk communicatie om voldoende begrip bij de burger te behouden. Bescherm boegbeelden hierbij. Maak het narratief en de tijdslijn met mensen ook dieper in je organisatie
- Nationale budgettaire crisis zal niet ongemerkt aan het RIVM voorbij gaan (hoe goed we het ook doen); denk na over mogelijke scenario's mocht het RIVM geraakt worden. Wat is echt belangrijk en mag niet verloren gaan? Is ons instituut voldoende flexibel/wendbaar? Hoe zit het met de inzetbaarheid van onze medewerkers (tijdens en na de crisis)?
- Verbreding van het vraagstuk buiten RIVM-expertise vraagt herbezinning op regierol RIVM in evidence based expertadvies. Hoe kan RIVM met andere publieke kennisinstellingen breder regievoeren ten dienste van beleid en uitvoering?
- Gebrek van internationale samenhang enerzijds en anderzijds binnen Nederland geen maatwerk in de aanpak schaadt het gezag en de effectiviteit van het RIVM tijdens de crisis. Onze strategisch thema van internationaal tot lokaal biedt (nog) geen antwoorden.



Stap 1: Prioriteitenmatrix gezamenlijk vullen o.b.v. discussie.

Stap 2: Kwadrant urgent/belangrijk (rood) en niet urgent/belangrijk (groen)
van concrete acties en actiehouder voorzien.







1. Vasthouden wat de crisis oplevert: focus op doel/resultaat, met minder dominante regels, meer verantwoordelijkheidsgevoel en verbeterde samenwerking tussen PP en BV.

3. Zwaktes tonen aan dat het RIVM op bepaalde fronten weer zo snel mogelijk terug moet naar normaal: verdeling werkdruk, oppakken wat blijft liggen en relaties met de buitenwereld weer versterken.

5. Bezie deze kansen om de actuele maatschappelijke vraagstukken instituutbreed aan te pakken (inclusief de M van milieu).

2. De rol van leidinggevenden verandert in een crisis; met meer en langere crisissituaties is een duurzame verandering in leiderschap wenselijk met meer aandacht voor de medewerker.

4. Richt een crisisorganisatie in (los van de huidige of gewijzigde lijnstructuur) waarop kan worden overgestapt als dit nodig is.

6. RIVM heeft kennis over winst in de zorg door preventie, leefstijl etc. Breng dat nu in de zorgpraktijk, bij het publiek, in de contourennota. Er is nu animo voor.



7. Medewerkers zijn een belangrijke asset (in crisistijd nog meer dan anders); hun inzet en motivatie behouden is essentieel.

9. Bereid het RIVM en haar medewerkers voor op een periode van negatieve aandacht en aanvallen wetenschap.

11. Nationale budgettaire crisis zal niet ongemerkt aan het RIVM voorbij gaan (hoe goed we het ook doen); denk na over mogelijke scenario's mocht het RIVM geraakt worden.

8. Verbreding van het vraagstuk buiten RIVM-expertise vraagt herbezinning op regierol RIVM in evidence based expertadvies.

10. Gebrek van internationale samenhang enerzijds en anderzijds binnen Nederland geen maatwerk in de aanpak schaadt het gezag en de effectiviteit van het RIVM tijdens de crisis.

12. Kies positie in het dossier Intravacc.



13. Kapitaliseren van de huidige positie van het RIVM (inzetten op meer financiële middelen).

Conclusie DR:

Op rode en groene vlakken wordt al geacteerd. N.a.v. de impact-analyse en discussie ontstaat een beeld van bewust bekwaam handelen.

14. Eén organisatie blijven als een deel onder het vergrootglas ligt.



Stap 1: Prioriteitenmatrix gezamenlijk vullen o.b.v. discussie.

Stap 2: Kwadrant urgent/belangrijk (rood) en niet urgent/belangrijk (groen) van concrete acties en actiehouder voorzien.



Stap 3: Delen met de organisatie -> analyse delen in domein MT's ter informatie.

Stap 4: Periodiek bespreken voortgang op actiepunten -> onderdeel stuurhut DR.

Stap 5: Periodiek herhalen van dit type analyse (andere focus/bril) -> wanneer daar behoefte aan is.