

## Inventarisatiegesprek Generieke Lockdownmaatregelen

Leegloogesprek d.d. 14 juli 2020 door 5.1.2e 5.1.2e

### Gesprekspartners:

5.1.2e (Ministerie van Financiën)

5.1.2e 5.1.2e (Ministerie van VWS)

### Aanwezig:

5.1.2e (Programma DG Covid-19)

**1. Eerste inzichten en 'lessons learned': wat zijn de overduidelijke lessen en inzichten die er tot nu toe zijn opgedaan? Wat nemen jullie mee naar de volgende fase? (Met welke onderbouwing?)**

*Als er weer een opleving zou komen, wat zou je dan, met de kennis van nu:*

**A. Weer precies hetzelfde doen? Met welke reden?**

#### **1. Besluiten en doorpakken**

In het begin hadden de maatregelen heel veel impact. De 'bravoure' waarmee we de maatregelen aankondigden maakten dat we heel snel konden doorpakken. Er was een advies van het OMT, hier moeten we meteen op handelen, dat doen we dus gewoon *nu*. Het was gewoon besluiten en doorpakken. Dit gaat vooral over *hoe* het besluit tot stand is gekomen, niet zozeer over de inhoud van de besluiten.

#### **2. Snel opschalen**

We hebben snel intern opgeschaald en een crisisteam opgezet, dat zou ik gelijk weer doen. Door iedereen direct samen aan tafel te zetten zodat je elkaar zo snel mogelijk gelijk weet te vinden. Ook in het weekend en door de week in de avonden. Hierdoor waren de lijntjes binnen Financien erg kort en was men goed op de hoogte van wat er op diverse tafels besproken werd.

**3. Mensen van buiten erbij betrekken**

Het hielp om ook heel snel nieuwe mensen van buiten het DCC/crisisteam erbij trekken. Allereerst om te organiseren dat al het werk gedaan kon worden, want de hoeveelheid werk nam in korte tijd enorm toe. Je moet de lijntjes snel en kort opbouwen, zowel interdepartementaal als binnen je eigen departement. Dit zorgt ervoor dat je niks mist. Maar ook dat je zelf goed voorbereid naar de belangrijke meetings kunt gaan die er iedere dag waren.

**4. Vertrouwen onderling**

We hebben zoveel mogelijk afspraken gemaakt over wie waarover gaat. We hebben een gedeelde verantwoordelijkheid en die leiden tot kabinetsbesluiten. Daarnaast moet je ook de ander vertrouwen: hij of zij levert dat deel aan. Dit gaat echt over een vertrouwensrelatie die je met elkaar opbouwt op een gegeven moment. Daar hoort bij: loslaten, dingen samen doen en informatie delen. Je wilt allemaal controle, maar als je dat allemaal wilt, gebeurt er niks. Vooral *tussen* ministeries is deze vertrouwensband extra belangrijk. In het begin van de crisis moesten we elkaar nog vinden. We zijn naast elkaar gaan zitten en we zijn afspraken gaan maken over hoe we samen met elkaar gingen werken. Je moet elkaars interne proces begrijpen om nader tot elkaar te komen. Het helpt ook om fysiek bij elkaar te gaan zitten.

**5. Samen een team vormen**

Het is belangrijk dat je het echt samen doet als team. We gingen bijvoorbeeld elke week ook gezamenlijk eten tijdens de crisis na ons overleg. Of we gingen samen de persconferentie kijken als 'team-uitje'. Dit hielp om het teamgevoel te versterken.

**6. Vertrouwen op de expertise van het OMT en RIVM**

We hebben continue het RIVM en OMT als basispunt genomen. Dat is heel goed geweest omdat je anders gaat zwabberen. Er werd elke week een ander voorbeeld van een ander land genomen. Het is goed dat we ervoor hebben gekozen om daar niet in mee te gaan en de koers van het RIVM en het OMT te blijven volgen en er op te vertrouwen dat zij internationale ervaringen meewogen in hun adviezen. Daarmee hebben we de experts de experts te laten zijn.

**7. Integraal kijken naar maatregelen**

Vanuit financiën is er, vrij snel nadat de eerste brand geblust was, nagedacht over welke kosten er aan de maatregelen zijn verbonden, niet alleen economisch, maar ook sociaal-maatschappelijk en mbt andere zorg. Ook bij een volgende keer moeten we dat vanaf het begin bekijken, mochten we weer lokaal/regionaal sectoren moeten sluiten. De schade van mensen die niet naar werk, school of naar zorgverleners gaan zijn enorm. Dit zijn ook consequenties van het beleid en het blijft van belang om dat ook altijd te blijven afwegen in de keuze.

**8. De veiligheidsregio's aan tafel**

Het was heel goed dat de Veiligheidsregio's altijd aan tafel hebben gezeten. Dus dat nationaal en lokaal samen aan tafel zaten.

**1B. Wat zou je anders doen? Wat zou je niet meer doen?****1. top down structuur**

Alle functies werden bij VWS gedubbeld, met het idee om de functie af te wisselen. De praktijk was dat er naast elkaar gewerkt werd. Dat maakte dat er in de top sprake was van dubbele bezetting en er een soort laag boven op de structuur ontstond. De DG's en directeuren werden een soort projectmanagers. Dat maakte dat het complex was om informatie goed en snel door te kabelaan naar medewerkersniveau en weer terug. Dat moeten we niet meer doen. Bij ons zaten er alleen nog maar directeuren. Dit zorgt voor onnodige complexiteit.

**2. Minder top-down sturen**

We hebben een ontzettend decentrale structuur bedacht die we landelijk probeerden aan te sturen als VWS. Ministers staan onder druk en die denken vanuit dat oogpunt. De GGD's hebben een hele andere taak en zitten veel minder dicht op de politiek. We zouden veel meer tijd kunnen besteden om het verschil in rol duidelijk te maken en zelf minder in de opdrachtgeversrol moeten stappen als VWS. Maar veel meer in gesprek gaan met de vraag: hoe gaat u dat oplossen? In plaats van top-down sturen en het hoe al voor hen te bespreken. Het risico van top down sturen is dat je je niet voldoende laat adviseren. Als je de verantwoordelijkheid daar wilt leggen waar we die georganiseerd hebben, dan moet je ook ruimte laten om die verantwoordelijkheid te pakken. Moeten we dit als overheid wel zo centraal willen doen? Kunnen we dat wel?

**3. Niet meer communiceren voor het weekend**

We zouden met de kennis van nu de communicatie op een andere manier doen. En het zeker niet meer op vrijdag doen, zoals bij de eerste persconferentie, want dan komen er allerlei sectoren, zoals het Openbaar Vervoer, in de problemen.

**1B. Wat zou je anders doen? Wat zou je nieuw doen?****1. Interdepartementale verbindingen op medewerkersniveau**

Als we weer in een crisisstructuur komen, is het goed om mensen iets lager in de organisatie ook te betrekken. Er was geen interdepartementale schakel op medewerkersniveau, alleen op een hoger niveau. Terwijl medewerkers juist veel van het werk deden.

**2. Een andere volgorde in besluitvorming**

We hadden soms het gevoel als directeuren (in het IAO) dat de beslissing al lang genomen was. Iets was in een Catshuissessie al in kleine kring besloten. Daarvan heb ik wel eens gedacht: wat doen we hier dan nog met dertig directeuren? We zijn geen stempelapparaat. Ik snap dat sommige beslissingen sneller en makkelijker in een kleine groep genomen moeten worden, maar die besluiten waren niet altijd voldoende doordacht. Soms heb ik me in het IAO echt alleen een informatie-doorgeefluik

gevoeld. Dat kan wel (bij de start, waar de brand geblust moest worden), maar als je 30 directeuren vraagt om besluitvorming voor te bereiden moet je hen dat ook laten doen. Voor een volgende keer zou een andere volgorde beter zijn: eerst de directeuren, dan DG's en dan ministers. Dat vind ik logischer, dan worden de besluiten op een meer normale manier voorbereid. Dit is ook van belang om alle invalshoeken mee te nemen.

### **3. Meer tegendensessies organiseren**

Vanuit het Catshuis kwam vaak de richting voor de week en daar hadden ze met een paar mensen over nagedacht. Het is de vraag of ze met voldoende mensen vanuit verschillende invalshoeken daarover nagedacht hebben. Er waren weinig of geen tegendensessies. Het zou mooi zijn om dat vaker te organiseren en een vaste plek te geven. En er dan voor te zorgen dat er niet alleen vanuit de medische kant naar wordt gekeken.

### **4. Zorg dat je een duidelijk verhaal hebt om paniek te voorkomen**

De enige keer dat we afgeweken zijn van het OMT is met het sluiten van de scholen. Daar ontstond er een clash tussen de maatschappelijke onrust en de wetenschappelijke inzichten. We hebben de scholen moeten sluiten doordat er veel onrust is ontstaan. Toen keken we ineens wel naar andere landen, in plaats van op het OMT en RIVM te blijven vertrouwen. Daar hebben we best lang last van gehad. Ik denk dat we daarvan kunnen leren om dat anders te doen. Dit gaat met name over het Catshuis en de communicatie. Zorg dat die paniek niet ontstaat doordat je een duidelijk verhaal hebt. Je hebt een anker nodig, daarvan moet je niet willen afwijken.

### **5. Scenario's maken**

Kunnen we scenario's ontwikkelen en klaarleggen voor specifieke situaties die we nu al bijna kunnen voorzien. Bijvoorbeeld: wat gebeurt er als er een uitbraak is op een kermis? Gaan we dan weer heel Brabant sluiten? Willen we dat? Wat als de toeristen terugkomen? Er ligt nog geen draaiboek voor. We moeten draaiboeken maken voor wat je ziet aankomen. Je kunt voorspellen dat er een vliegtuig vol besmette mensen terug gaat komen. Het is eigenlijk raar dat we dat niet klaar hebben liggen.

### **6. Eerder in actie komen**

Een van de grote vragen blijft: hadden we niet eerder iets moeten doen? Bijvoorbeeld met carnaval, wetende dat het in Italië rondzong. Wat was er gebeurd als we carnaval hadden afgelast? Dit kunnen we nooit meer weten. Maar wat wel belangrijk is voor een eventuele volgende golf: hoe kunnen we voorkomen dat we nog eens de signalen missen? En moeten we dan eerder in actie komen? De hamvraag daarbij is: ga je op risico handelen (bijvoorbeeld omdat je weet dat er veel besmettingen in een vakantieoord zijn) of puur op het aantal besmettingen of door te varen op de mensen met klachten zoals we nu vooral doen?

*2. Inventarisatie-vragen: waar zou je nog iets meer van willen weten omdat er een mogelijke les in zit, of jullie hopen er een les uit te halen? Waar zit nog een*

*knagend gevoel of een vraag...? Waar is het beeld nog wat diffuus of is verdieping nodig?*

**1. Helpt het om in sectoren te denken of niet? En wat betekent dit voor het begrip voor de maatregelen en de bereidheid van mensen om zich hieraan te houden?**

We hebben eerst sectoren weer een voor een geopend en toen zijn we overgestapt op de basisregels van 1,5 meter afstand houden. De naleving van de 1,5 meter en de bereidheid om te testen neemt af. We merken ook dat mensen het niet begrijpen: waarom deze sector wel en de andere niet? Begrijpen mensen de regels wel goed? De vraag is uit welke hoek die indeling uit sectoren eigenlijk kwam? We hadden bedacht om vooral weinig reisbewegingen te creëren en zo lokaal mogelijk te zijn, maar dat lijkt nu ook weer losgelaten. Ik denk dat mensen zich afvragen: wat is de waarde van al die protocollen nu alles weer mag? Er werd enorm gelobbyd per sector. Iedereen vond er wat van en iedereen had er last van. Het verdere gesprek werd niet echt gevoerd. Je merkt dat wie het hardste schreeuwt als eerste openging, er zat ook geen logica meer in. Ik denk dat het goed is dat we geswicht zijn naar een algemene regel. Waarom bijvoorbeeld geen sekswerkers? Die hadden een minder sterke lobby. Het begon enige willekeur te vertonen.

**2. Kunnen en moeten we lokale maatregelen treffen en hoe hangt dit samen met de solidariteit in Nederland?**

Kunnen we zaken lokaal afsluiten? In Noord-Nederland is er bijvoorbeeld bijna niks aan de hand (geweest). Hoe ver reikt de solidariteit bij een tweede golf? Willen mensen wel in een landelijke lockdown als er in hun regio niks speelt? We moeten wel leren van alles wat we gedaan hebben. Gaan we in nationale lockdown of niet? Kan de GGD het aan met testen en contactonderzoek?

**3. Hoe kunnen we anticiperen op een onrustig en onduidelijk najaar?**

We kunnen nu al voorzien dat het een onrustig najaar gaat worden. Dit merk je nu vooral privé: een kind met een snotneus dat niet naar school mag of de docent die verkoudheidsklachten heeft en moet wachten op zijn uitslag en in de tussentijd zit de klas thuis door een lerarentekort. Kun je daar niet wat beter op anticiperen? Wat doen we met al dat getest en wat is de impact daarvan?

**4. Wie moet je betrekken bij het bedenken van de scenario's?**

We zoomden net even in op het onderwijs als voorbeeld van het mogelijk onrustige najaar. Wij denken hier nu samen: je ziet het aankomen. Maar zien de sectoren dat wel of niet? Bereiden zij zich wel voor? Wie zouden er mee moeten denken over de scenario's? Dit begint wellicht bij het kabinet en de ministeries, maar we moeten het wel toetsen met veiligheidsregio's, experts, partijen als het SCP. En de sectoren daarin ook laten nadenken.

**5. Hoe zorgen we dat de tekentafel aansluit bij 'de echte wereld'?**

We moeten niet vergeten om te blijven kijken naar wat er gebeurt in de echte wereld. Is er nog bereidheid en draagvlak? En niet te veel ons alleen richten op de tekentafel waar wij alles ontwerpen.

**6. Hoe kunnen we integraal besluiten over eventuele nieuwe maatregelen?**

Het economische steunpakket is in andere gremia tot stand gekomen dan de lockdownmaatregelen. Nemen we dat mee in dit lessons learned traject? Die twee processen zijn vrij naast elkaar gegaan. Terwijl alle steunpakketten, van steun aan KLM tot de individuele steun voor ZZP-ers wel tot stand kwamen door de gevolgen van de lockdown maatregelen. Het gebeurde naast elkaar omdat het andere ministers waren, maar het had wel degelijk relatie met elkaar. Hoe kunnen we integraal besluiten over een lockdown vanuit medisch, economisch en maatschappelijk perspectief? Het gaat vooral om het afwegen van die verschillende perspectieven. Zouden we aan experts kunnen vragen: hoe zou je dat kunnen afwegen? Wat is een slimme manier om die perspectieven af te wegen?

*Deskundigen: wie heeft de benodigde kennis en informatie om deze vragen te beantwoorden? Zijn/worden deze al geraadpleegd? Is daar nog meer nodig? Hoe komen we aan kwantitatieve data? Waar/bij wie moeten we dan zijn?*

**Inhoudelijk:**

- 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e
- 5.1.2e, 5.1.2e
- 5.1.2e, 5.1.2e
- 5.1.2e, 5.1.2e
- 5.1.2e
- 5.1.2e

**Intern:**

- Vanuit een andere hoek, niet alleen medisch.

*Stakeholders uit het veld: wie zijn belangrijke stakeholders om hierbij te betrekken? Zijn/worden die al betrokken? Hoe? Is daar nog meer nodig?*

- Burgemeesters. Niet alleen uit de gezondheidshoek.
- Het SCP
- Jongeren betrekken: die mochten niet naar school op de leeftijd dat je ruimte zoekt en wilt ontdekken en dan mag je niks. Rutte heeft de oproep gedaan om het geluid van jongeren te horen en dat kwam. Mooi om die nog explicieter te betrekken.
- Onderwijs.

