



Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

A. van Leeuwenhoeklaan 9
3721 MA Bilthoven
Postbus 1
3720 BA Bilthoven
www.rivm.nl

KvK Utrecht 30276683

T 5.1.2e
info@rivm.nl

Datum
13 oktober 2020

Behandeld door
5.1.2e 1.3 5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e 5.1.2e

5.1.2e

Bijlage(n)

memo

Governance programma Covid-19

Aanleiding

In de vergadering van de Directieraad van 22 september 2020 is aan CIb en FCC gevraagd om aandacht te besteden aan het Programma 19 en met name de governance daarvan.

Doel

Het schetsen (FCC) en invullen (CIb) van de kaders voor het opzetten van een nieuw input gestuurd Covid-19 programma, waarbij wordt aangegeven waar er afgeweken kan worden van staande/gebruikelijke procedures, omdat er mogelijk specifieke wensen zijn m.b.t. dit programma.

Stand van zaken

In de brief met offerteaanvragen van VWS voor het jaar 2021 (d.d. 14 juli 2020) vraagt VWS aan het RIVM om een Covid-19 programma te ontwerpen. De directieraad RIVM heeft voorafgaand hierop al besloten om 270 fte aan te trekken vanwege de vele werkzaamheden rondom Covid-19. Dit is uitzonderlijk, want de werving is gestart vooruitlopend op de financiering. De kosten die hiervoor in 2020 gemaakt zijn landen in additionele opdrachten en op het calamiteitenbudget van het CIb. Vanaf 2021 start het nieuwe Covid-19 programma, welke momenteel is opgebouwd uit 18 thema's. Omdat de Covid-19 uitbraak aan verandering onderhevig zal zijn, en daarom enige mate van flexibiliteit gewenst is, is ervoor gekozen om de thema's op hoofdlijnen in te richten. Om alle activiteiten binnen het programma voldoende te kunnen faciliteren, is de DR akkoord gegaan met een claim van € 75 miljoen richting de opdrachtgever zodat deze dit bedrag alvast kan reserveren in de eigen begroting.

Na schriftelijk akkoord van de directieraad heeft dCIb de onderbouwing van € 75 mln. met bedragen per thema gedeeld met de opdrachtgever PG, programmadirectie Covid-19 en ook met FEZ. De DG heeft de onderbouwing naar de coördinerend opdrachtgever VWS verstuurd. Op 30 oktober 2020 zal het RIVM de formele offerte voor het programma Covid-19 versturen naar de opdrachtgever, waarbij alleen op inhoud de thema's nader uitgeschreven zijn.

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

Specifieke kenmerken Programma Covid-19

Specifieke kenmerken voor dit nieuwe programma zijn:

- Forse omvang van € 75 mln., groter dan andere programma's binnen het RIVM.
- PG heeft als kader meegegeven dat zij als opdrachtgever alleen financieel zullen sturen op het totale budget.
- In overleg tussen RIVM en opdrachtgever is tot inputsturing besloten, vanwege de onzekerheid over de uit te voeren taken en de daarmee in te schatten kosten. Ook zullen de kosten mede afhangen van het tempo van het werven van het personeel.
- Tijdelijke aard, periode van substantiële groei en later afbouw. Veel andere programma's hebben een meer continue karakter.
- Veranderlijke en onzekere aard van het verloop van de epidemie. Flexibiliteit is nodig om hierop in te kunnen spelen.
- Betrokkenheid van alle domeinen in de uitvoering van de werkzaamheden. Vooral CIb en V&Z, maar ook M&V, DVP, de IV-organisatie en bedrijfsvoering.

Afwijkende gang van zaken t.o.v. reguliere P&C Cyclus

Rijksopdrachtgevers:

- Er is geen offerteverzoek met regulier detailniveau ontvangen in opdrachten en op te leveren producten.
- Er is niet financieel gepland met uren per centrum, zoals gebruikelijk bij het opstellen van offertes. Deze financiële planning gebruiken we voor interne financiële sturing. Extern, voor de offerte, laten we de opsplitsing niet per centrum zien. Voor de 18 thema's zijn hoog over schattingen gemaakt in miljoenen, oplopend tot € 59 mln.. Vervolgens zijn deze nog met 16 mln. opgeplust naar € 75 mln., de kosten gebaseerd op 270 fte (zie ook DR besluit).

Kaders Governance Programma Covid-19

Om de afstemming en continuïteit van Programma Covid-19 te borgen is het invullen van de interne structuur gewenst. Bij het invullen van deze structuur worden de benodigde functies zoveel mogelijk vergelijkbaar ingevuld zoals het RIVM doet voor de al bestaande programma's.

De governance structuur van programma's vloeit voort uit de bestaande kaders Raamafspraken Rijksopdrachtgevers – RIVM en de Sturingsafspraken RIVM. Zie eventueel de bijlage 'Bestaande kaders' voor de meeste relevante passages uit deze stukken.

Waar nodig zijn er op maat kaders gesteld daar waar de huidige kaders niet in voorzien of waar aanpassingen gewenst zijn.

De belangrijkste bestaande kaders voor de governance zijn:

- De opdrachtnemer van een programma, zijnde een portefeuillehouder binnen de directieraad van het RIVM, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdrachten binnen een programma. Het domein met het meeste gewicht in een programma is normaliter de portefeuillehouder.

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

- Het RIVM belegt opdrachten zoveel mogelijk in de lijn. Dit betekent dat de portefeuillehouder opdrachten toewijst aan centrumhoofden. De centrumhoofden wijzen al dan niet via een afdelingshoofd een opdrachtcoördinator aan voor ieder thema.
- Voor verbinding tussen de opdrachten/thema's binnen een programma benoemt de portefeuillehouder een programmahouder (of relatiebeheerder). De programmahouder onderhoudt intern contact met de opdracht coördinatoren en AAM(s) en extern met de programmahouder van de opdrachtgever.
- De DG vervult de rol van coördinerend. Door het programma frequent te agenderen op de agenda zullen de DR-leden goed op de hoogte gehouden worden van de voortgang van het programma.

Binnen het RIVM loopt het programma Resultaat gericht werken. Een nieuw programma zoals Covid-19 biedt een uitgelezen kans om vanaf de start zaken dusdanig in te richten dat dit het resultaatgericht sturen ten goed komt.

Hieronder volgt de invulling van deze kaders de governance, gevolgd door nadere op maat financiële kaders.

Voorstel invulling governance P19

Omdat het CIB zorg zal dragen voor de uitvoering van de meeste activiteiten zal het CIB de coördinatie van dit programma voeren, waarbij het van belang is dat er met de domeinen V&Z en M&V, die ook werk gaan verrichten in de uitvoering van P19, op basis van contactmomenten met de opdrachtgever (in dit geval VWS, conform P&C cyclus) regelmatig afstemming plaatsvindt.

Volgens de sturingsafspraken RIVM ligt het voor de hand om de inhoudelijke thema's 1 t/m 13 bij dCIB neer te leggen om vervolgens verder te delegeren aan centrumhoofden. Op vergelijkbare wijze komen de thema's 14 t/m 18 dan bij dV&Z te liggen om nader te delegeren aan centrumhoofden.

De centrumhoofden van CIB en V&Z rapporteren vervolgens over de inhoud en financiën aan dCIB als portefeuillehouder.

Verder invulling governance programma Covid-19:

- De portefeuillehouder van het programma is dCIB en deze zorgt voor de invulling van de rol van Programmahouder. Daarnaast zal de controller van domein CIB tevens Programma 19 beheren (in afstemming met de andere domeincontrollers).
- dCIB zal de formele voortgangsgesprekken voeren met de opdrachtgever, de directie Covid-19 van VWS (momenten en frequentie moeten nog worden ingericht). De overleggen zullen RIVM breed voorbereid worden. In overleg kunnen anderen aanhaken bij het overleg. Denk bijvoorbeeld aan V&Z die een grote component levert in het totale programma met andere expertise dan die van CIB (zoals gebruikelijk in Programma 5 en 9). De invulling van dit overleg moet nog nader worden ingevuld met de

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

- opdrachtgever. Daarnaast zal ook op andere niveau's (over opdrachten of thema's) overleg met opdrachtgever plaatsvinden.
- De domeinen M&V en BV dragen ook bij aan de uitvoering van de opdrachten die getrokken worden door centrumhoofden onder dCIb en dV&Z.
 - Tevens zal het Covid-programma een terugkerend agendapunt bij de DR worden, zodat alle DR leden geïnformeerd worden over de voortgang van het programma. Advies is om extra belasting op de DR agenda te voorkomen, haak hierbij zoveel mogelijk aan op bestaande instrumenten. Denk hierbij aan de interne kwartaalrapportages en de voortgangsrapportage en uitputtingsoverzichten die naar de opdrachtgever gaan.
 - Programmahouder Covid-19 stemt af met opdrachtcoördinatoren en verbindt waar nodig (thematrekkers -afhankelijk van clustering thema's)
 - Controller CIb overlegt met de controllers van de andere domeinen en de staf in het bestaande controllersoverleg.
 - De AAM van het programma Covid-19 overlegt met de AAM's van V&Z en M&V in het reguliere wekelijks AAM overleg (indien nodig).
 - De organisatie kan breed geïnformeerd worden door bijvoorbeeld een nieuwsbrief. Uiteraard is dit geen vereiste invulling van een kader, maar een advies.

Momenten van overleg zullen naar behoefte plaatsvinden (gericht op actualiteit) alsook samenhangen met de P&C Cyclus, waarbij contactpersonen van alle domeinen inbreng kunnen geven en actief geïnformeerd zullen worden.

Invulling rollen programma Covid-19:

- Portefeuillehouder CIb: 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e (CIb)
- Adviseur accountmanager: 5.1.2e 5.1.2e, i.a. 5.1.2e
5.1.2e (CIb)
- Programmahouder: 5.1.2e 5.1.2e (CIb)
- Controller: 5.1.2e 5.1.2e (Domein controller CIb)

Financiële kaders

Op basis van bovenstaande invulling van de kaders van het programma Covid-19, volgen in deze paragraaf de financiële kaders.

Uit de governance voor het programma Covid-19 volgt de financiële inrichting. Denk hierbij aan het kunnen verantwoorden over de gemaakte kosten en het in staat zijn om te sturen op het totale budget van € 75 mln. (prognose kunnen maken), waarbij het uitgangspunt is om de administratieve inrichting zo eenvoudig mogelijk te houden.

Verdeling budgetten per thema

Onderstaande tabel laat per thema de bedragen zien zoals deze inhoudelijk zijn ingeschat met input vanuit de domeinen én voor welke bedragen de onderbouwing van € 75 mln. op basis van 270 fte met een bepaalde verhouding tussen personele en materiele kosten is verstuurd naar de opdrachtgever.

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

Vanuit het voorzichtigheidsbeginsel en benodigde flexibiliteit voor uit te voeren taken, gelden de volgende kaders bij de uitvoering van het programma Covid-19:

1. De bij de centra belegde thema's, waarvoor op hoofdlijnen te verrichten activiteiten bekend zijn, krijgen *initieel* de eerder afgegeven inhoudelijke inschatting als budget mee. De totale ophoging van € 16 mln. houden we daarmee initieel apart. De financieel verantwoordelijke van een thema is meestal een afdelingshoofd.
 - a. Hieruit volgt dat CIB trekker is van inhoudelijke thema's 1 t/m 12, met een totaalbudget van € 50 mln.
 - b. Hieruit volgt dat V&Z trekker is van thema's 13 t/m 18 met een totaalbudget van € 9 mln.
2. Een aparte procedure is nodig om aanspraak te maken op budgetten boven de initiële inhoudelijke inschatting, boven het afgegeven hogere bedrag per thema aan de opdrachtgever en specifiek voor het calamiteitenbudget, thema 12.

Nr.	Onderwerp	Inhoudelijke inschatting	Ophoging i.v.m. 270 fte	Onderbouwing 75 mln.
1	Epidemiologie en bestrijding	8,0	2,5	10,5
2	Virologie, immuniteit en bioinformatica	2,0	1,0	3,0
3	Vaccinontwikkeling	2,0	1,0	3,0
4	Rioolwatersurveillance	15,0	0,0	15,0
5	COVID-19 kennisintegratie	1,0	0,0	1,0
6	Deelname aan Europese initiatieven	1,0	0,0	1,0
7	Omgevingsfactoren	5,0	1,5	6,5
8	Laboratorium preparedness en response	3,0	1,5	4,5
9	Datakoppeling en beschikbaarheid	1,0	0,5	1,5
10	COVID-19 evaluatie	2,0	0,5	2,5
11	Medische ondersteuning Caraïbisch Nederland.	2,0	1,0	3,0
12	Dotatie voor het calamiteitenbudget	3,0	2,0	5,0
13	Overlap laboratorium werkzaamheden	5,0	1,5	6,5
	Subtotaal thema's belegd bij CIB	50,0	13,0	63,0
14	Gedrag Effectieve inzet gedragswetenschappen	2,5	0,5	3,0
15	Gezondheidsimpact Brede analyse impact op gezondheid	2,5	0,5	3,0
16	Gezondheidszorgsysteem Impact op zorgsysteem	1,0	0,5	1,5
17	Gezondheidseconomie	1,0	0,5	1,5
18	Beoordeling beschermende middelen	2,0	1,0	3,0

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

	Subtotaal thema's belegd bij V&Z	9,0	3,0	12,0
	Programma Totaal	59,0	16,0	75,0

Procedure aanspraak maken op budget

Omdat in tegenstelling tot de andere programma's niet voorafgaande aan het jaar precies bekend is voor hoeveel ieder centrum bijdraagt aan elke opdracht/thema, zijn er aparte afspraken nodig indien er Covid-19 gerelateerde kosten gemaakt gaan worden. Op hoofdlijnen zijn er op basis van de inhoudelijke thema's inschattingen gemaakt. Ook is het verwachting dat er volgend jaar veel zaken nog kunnen veranderen ten opzichten van de huidige inschatting. Het is daarom nodig om vooraf goede afspraken/kaders te hebben over hoe een centrum aanspraak kan maken op budget uit het programma. Hieronder volgt een procedure op hoofdlijnen om hier duidelijkheid over te scheppen.

Procedure aanspraak maken op budget uit het Covid-19 programma:

1. Betreft het te maken Covid-19 kosten? Dit wordt primair beoordeeld door de aangestelde opdracht coördinator van het betreffende thema in overleg met de financieel verantwoordelijke van het thema. Bij twijfel, neem contact op met de programmahouder.
 - Zo ja, ga naar punt 2.
 - Zo nee, financier via een andere route/opdracht.
2. Is er voor deze kosten al een andere bestaande opdracht van een ander programma dan het Covid-19 programma?
 - Zo ja, financier dan via deze opdracht.
 - Zo nee, ga naar punt 3.
3. Betreft het geraamde *directe* kosten?
 - Zo ja, ga naar vraag 4. Onder directe kosten verstaan we alle kosten die we bij het uitbrengen van een offerte mee zouden calculeren. Dus naast de directe uren van de centra, ook de directe uren van de bedrijfsvoering (zoals COM en IV). Tevens directe materiële kosten.
 - Zo nee, ga naar punt 5.
4. Betreft het kosten voor een bestaand thema? Het uitgangspunt hierbij is om nieuwe resultaten zoveel mogelijk onder te brengen bij een bestaand thema.
 - Zo ja, ga in gesprek met de betreffende opdrachtcoördinator. De opdrachtcoördinator toetst of de werkzaamheden inderdaad binnen het thema vallen. Ga uit van vertrouwen dat de opgegeven geraamde kosten kloppen en toets verder alleen of deze binnen het budget passen. Indien het om een nieuw te behalen resultaat binnen het thema gaat, verkrijg dan eerst de goedkeuring van de opdrachtgever. Stem hierover af met de programmahouder.
 - Zo nee, ga in gesprek met de portefeuillehouder via de programmahouder. Indien het om een nieuw thema gaat, ga in gesprek hierover met de opdrachtgever samen met de RIVM programmahouder. Na akkoord kan er een nieuw thema aangemaakt worden. Het budget van het

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

calamiteitenbudget wordt met dit bedrag verlaagd. Indien de prognose van het gehele programma boven de € 75 mln. komt, dan vraagt de portefeuillehouder eerst toestemming aan de opdrachtgever om dit budget te overschrijden, conform de Raamafspraken. Ook hier geldt, indien niet gewacht kan worden op akkoord opdrachtgever voor uitvoering van de werkzaamheden, is akkoord nodig van DG na advies van CFO.

5. Betreft het indirecte kosten, bespreek dan via de portefeuillehouder met eigenaar en opdrachtgever of deze kosten alsnog op het programma mogen landen. Soms is het namelijk een grijs gebied of het algemene bedrijfsvoeringskosten betreft, of indirecte kosten die er niet waren geweest zonder Covid-19. Na akkoord landen deze kosten op het calamiteitenbudget, thema 12.

In het algemeen geldt voor punt 4 (directe kosten al dan niet via bestaand thema) en punt 5 (indirect kosten op calamiteitenbudget) dat er gestuurd wordt op het totale budget van € 75 mln.:

- Indien de prognose van het thema boven de financiële inschatting uit gaat komen, bespreek dit dan met de portefeuillehouder van het programma via de programmahouder. Als uitgangspunt geldt dat toestemming verleend wordt, omdat naar de opdrachtgever toe het hogere bedrag voor dit thema is opgegeven. Intern wil je dan wel weten waar de verhoging van de kosten t.o.v. de initiële inschatting vandaan komt.
- Indien het aanmelden van de extra geraamde kosten ertoe leidt dat ook het verhoogde budget, vanwege opplussen 270 fte, van het thema overschreven gaat worden, dient gekeken te worden of dit opgevangen kan worden door geprognosticeerde meevallers bij andere thema's. Hiervoor is het nodig om dus met regelmaat een prognose per thema te maken. Indien dit opgevangen kan worden in het totaal, dan toestemming verlenen en anders eerst bespreken met opdrachtgever. Na toestemming opdrachtgever kan € 75 mln. overschreden worden. Indien de werkzaamheden direct uitgevoerd dienen te worden en er niet gewacht kan worden op akkoord van de opdrachtgever, is akkoord nodig van DG na advies van CFO.

Het reguliere calamiteitenbudget van programma 15 CIB is met de komst van een apart calamiteitenbudget voor het programma Covid-19 gereserveerd voor andere calamiteiten dan Covid-19.

Wijze van escaleren

De governance is ingericht conform het uitgangspunten van lijnsturing. Indien nodig verloopt escalatie dan dus ook via de lijn. Dit betekent concreet:

- Indien diegene die aanspraak maakt op budget van een thema er niet uitkomt met de opdracht coördinator daarvan, volgt escalatie naar het volgende niveau in de lijn. Betrek direct de betreffende domeincontrollers. Dit loopt op tussen het centrumhoofd van de aanvragende partij met het centrumhoofd die verantwoordelijk is voor het thema.

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

- Indien de centrumhoofden er niet uitkomen, volgt escalatie van de aanvragende domeindirecteur naar de portefeuillehouder van het programma, dCIb.
- Indien de directeuren er niet uitkomen, beslist de DG met advies van CFO.

Monitoren realisatie en opstellen prognose

Volgens de lijnsturing is de projectcoördinator de eerste in de lijn om de kosten van het thema te monitoren. Dit zal gebeuren in afstemming met controllers en projectadviseurs.

Het huidige kader is dat er tijd geschreven wordt. Er dient nader bezien te worden of er voor dit programma een knip dient te komen tussen tijdschrijven en het financiële effect.

Verantwoording (intern en extern)

De P&C cyclus van inputgestuurde opdrachten vereist:

- Drie uitputtingsoverzichten inclusief prognose. Het RIVM verstuurt overzichten t/m maart, t/m augustus en t/m oktober
- Een 5 maands-voortgangsrapportage op inhoud (inclusief productenkalendar) en financiën inclusief prognose. Het RIVM verstuurt een rapportage t/m mei.
- Een jaarrapportage met de daadwerkelijke realisatie op basis waarvan afrekening plaats vindt.

De externe verantwoording is een minimale vereiste. Indien gaandeweg blijkt dat intern een hogere frequentie nodig is, dan organiseren we dit. Evaluatie van de werking van deze governance is daarom aan te bevelen na een aantal maanden.

In tegenstelling tot de reguliere programma's is nu niet voorafgaande het jaar exact bekend welke concrete resultaten opgeleverd moeten worden (productenkalendar vooraf gedefinieerd). Dit zal gaandeweg duidelijk worden. Het is daarom van belang om de productenkalendar gedurende het jaar op te bouwen, te actualiseren en te communiceren met de opdrachtgever. Met deze productenkalendar wordt niet bedoeld een nadere verdeling van budgetten en verantwoordelijkheden.

Gezien de eerder benoemde specifieke kenmerken van dit programma, zoals inputsturing en het RIVM brede karakter, tezamen met het risico dat de uiteindelijke besteding significant af kan wijken van de oorspronkelijke inschatting, geldt het aanvullende kader dat elke prognose met de DR leden gedeeld en besproken wordt, alvorens deze naar de opdrachtgever gaat.

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

Bijlage Bestaande kaders

Relevante bestaande kaders zijn:

- Raamafspraken Rijksopdrachtgevers – RIVM
- Sturingsafspraken RIVM, versie 2.0, december 2014

Hieronder volgen de relevante passages uit deze kaders voor de inrichting van de governance van programma Covid-19.

Raamafspraken Rijksopdrachtgevers

De Raamafspraken vereisen de benoeming aan RIVM zijde van de volgende rollen:

- Opdrachtnemer: de opdrachtnemer, zijnde een portefeuillehouder binnen de directieraad van het RIVM, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdrachten binnen een programma;
- Relatiebeheerder: medewerker die door opdrachtnemer wordt aangesteld om contacten te onderhouden met de programmahouder van opdrachtgever over alle onderdelen van de planning- en controlcyclus;
- Adviseur accountmanagement: medewerker die door coördinerend opdrachtnemer wordt aangesteld om de afstemming te verzorgen met de coördinator(en), tussen de programma's binnen een opdrachtportefeuille en tussen de relatiebeheerders;

De P&C cyclus van inputgestuurde opdrachten vereist diverse verantwoordingsrapportages.

Belangrijk aspect bij inputsturing is Artikel 15.

Artikel 15. Financiële onder- en overuitputting opdrachten op basis van inputsturing

1. Indien uit het financieel uitputtingsoverzicht zoals bedoeld onder artikel 14 lid 3, blijkt dat de financiële uitputting van opdrachten op basis van inputsturing achterblijft of overschrijdt bij hetgeen opdrachtnemer heeft geoffreerd, initieert opdrachtnemer een gesprek zodat opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar in overleg kunnen treden over de aanwending van dit nog uit te putten budget, of het oplossen van het tekort. Het financiële risico bij input gestuurde opdrachten ligt bij de opdrachtgever.

→ *Vul deze posities nader in, te beginnen met de portefeuillehouder. Deze vraag is echter al beantwoord.*

→ *Richt dusdanig in dat verantwoordoren over inhoud en financiën mogelijk is. Denk bij financiën specifiek aan de prognose i.v.m. de inputsturing.*

Sturingsafspraken RIVM

Sturingsafspraken RIVM, paragraaf 5.2: Management van aanname, uitvoering en verantwoording van opdrachten

...De directeuren in hun rol van portefeuillehouder vertalen de programma's naar Opdrachtpakketten waarin opdrachten zo geclusterd zijn dat zij goed passen bij de verschillende afdelingen binnen de centra

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

waar zij belegd worden. Bij het clusteren van de opdrachten wordt gekeken naar inhoud/expertise, capaciteit, strategie, geld en infrastructuur. Ook wordt bij deze clustering gestreefd naar synergievoordelen. De portefeuillehouder neemt de beslissingen over prioriteiten, ook in financiële zin.

De portefeuillehouders worden bijgestaan door de adviseur accountmanagement en de relatiebeheerder. De adviseur accountmanagement is intern en extern op programmaniveau het primaire aanspreekpunt, treedt op als adviseur van de portefeuillehouder en verzorgt de coördinatie van de vertaling van het programma naar de opdrachten in de organisatie.

De relatiebeheerder opereert onder de vlag van de adviseurs accountmanagement of in nauwe afstemming daarmee. Relatiebeheerders brengen horizontale verbindingen tussen opdrachten tot stand. Afhankelijk van de behoeftes in de portefeuille en programma's kunnen één of meer relatiebeheerders thematisch of per werkveld worden aangewezen. Relatiebeheerders zijn voor de opdrachtgevers de inhoudelijke counterpart op operationeel-tactisch niveau (bijvoorbeeld afdelingshoofden bij de opdrachtgevers of senior beleidsmedewerkers).

De Centrumhoofden beoordelen bij welke Afdeling de opdrachten het best belegd kunnen worden. Het afdelingshoofd wijst de opdrachten toe aan medewerkers die als offerteschrijvers optreden. Dit kunnen ook medewerkers in de rol van opdrachtcoördinator zijn. Tenslotte kijkt centrumhoofd en/of afdelingshoofd of er opdrachten zijn die door hun aard als project- of programma opgepakt moeten worden.

→ Beleg de opdrachten, of in dit geval de (gebundelde) thema's, bij de centra.

Sturingsafspraken RIVM, paragraaf 7.2 Management van de organisatie, 7.2.1 Inleiding

Voor de interne sturing geldt een aantal uitgangspunten

- In het RIVM is de lijnorganisatie dominant
- Het lijnmanagement stuurt de uitvoering van opdrachten aan. Daarnaast worden - afhankelijk van de aard van de werkzaamheden - een aantal projecten en programma's uitgevoerd. Deze vergen een ander type sturing.
- Meer synergie binnen en tussen de verschillende RIVM werkzaamheden
- Dit om zowel te beantwoorden aan de maatschappelijke vraag om meer geïntegreerde producten, als om verschillende unieke werkzaamheden meer in samenhang uit te voeren om zo beter strategische doelen te kunnen stellen en bereiken. Hierin speelt de Directieraad een cruciale rol: de DR-leden zijn als team verantwoordelijk voor het RIVM als geheel, onder de eindverantwoordelijkheid van de DG, die als coördinerend opdrachtnemer richting opdrachtgevers optreedt en tevens opdrachtgever is voor het Strategisch Programma RIVM (SPR).

Datum
13 oktober 2020

Ons kenmerk

→ *Bepaal of het eerste uitgangspunt van toepassing is met sturing door de lijnorganisatie bij de uitvoering van de opdrachten, of dat er sturing plaatsvindt middels programma's en projecten. Een combinatie is ook mogelijk.*

→ *Gezien het RIVM brede en dynamische karakter van het Covid-19 programma, betrek de Directieraad regelmatig bij de uitvoering en bijsturing van dit programma.*

Sturingsafspraken RIVM, paragraaf 7.2.2: Lijnmanagement – hoofdas van het managementmodel

...Tevens bewaakt het lijnmanagement de reguliere activiteiten in het kader van het aannemen, uitvoeren en verantwoorden van opdrachten binnen het budget en de kaders. Waar nodig vindt bijsturing plaats om de beoogde resultaten te behalen....

...Een directeur vervult de rol van Accountmanager. In die rol is hij/zij budgetverantwoordelijk, treedt hij/zij op als gedelegeerd opdrachtnemer namens de DG-RIVM en besluit voor welke opdrachten hij/zij op zal treden als opdrachtgever naar Centrumhoofden, Project- en Programmamanagers. Hij wordt bijgestaan door de adviseurs accountmanagement. De directeuren organiseren overleg over de voortgang van de portefeuille met centrumhoofden en betrokken CSO's....

→ *Zie na volgende paragraaf*

Sturingsafspraken RIVM, paragraaf 7.2.3: Project- & Programmamanagement

Het RIVM geeft in principe sturing aan zijn activiteiten via het lijnmanagement, zoals in 4.2.1 uiteengezet. Tegelijkertijd is er binnen het RIVM op beperkte schaal sprake van project- en programmamanagement om efficiënter tijdelijke werkzaamheden te organiseren....

... Een project- of programmamanager leidt, en is verantwoordelijk voor de realisatie van resultaten binnen omvangrijke complexe projecten of een programma en stuurt een project- of programmateam functioneel aan. Er is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband om de resultaten of doelen te realiseren....

→ *Is dit van toepassing?*