

Eindversie

Procesevaluatie OMT tijdens Covid-19

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

en

5.1.2e

DEFINITIEF 7 OKTOBER 2022

GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding

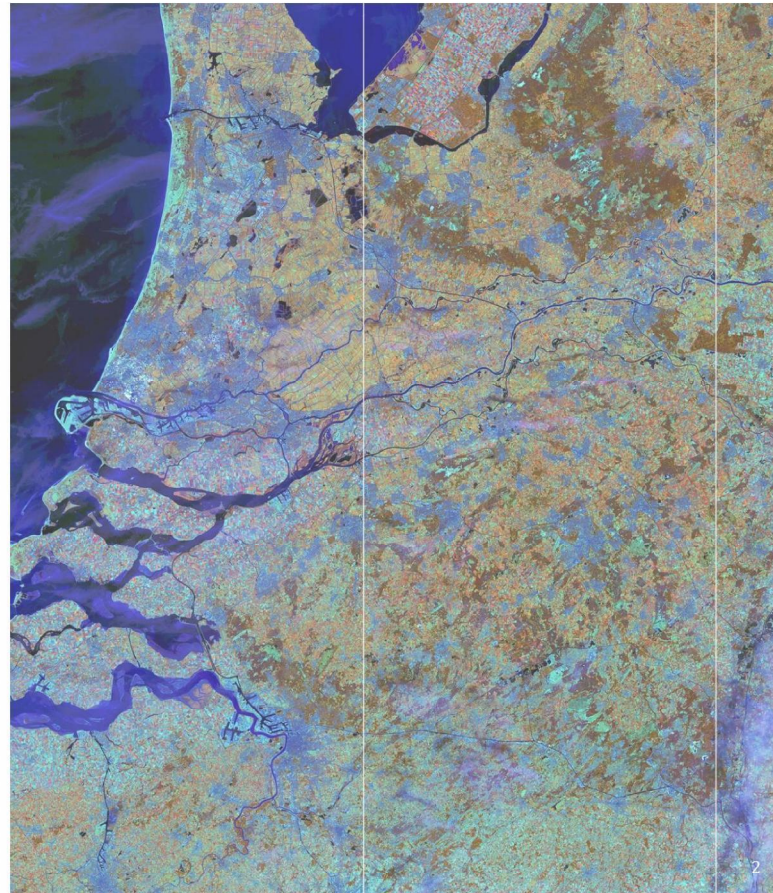
Hoofdstuk 2. Hoe werkt het OMT?

Hoofdstuk 3. Het Covid-OMT: de structuur

Hoofdstuk 4. Het Covid-OMT: de samenwerking

Hoofdstuk 5. Het Covid-OMT: de adviezen

Hoofdstuk 6. Observaties en aanbevelingen



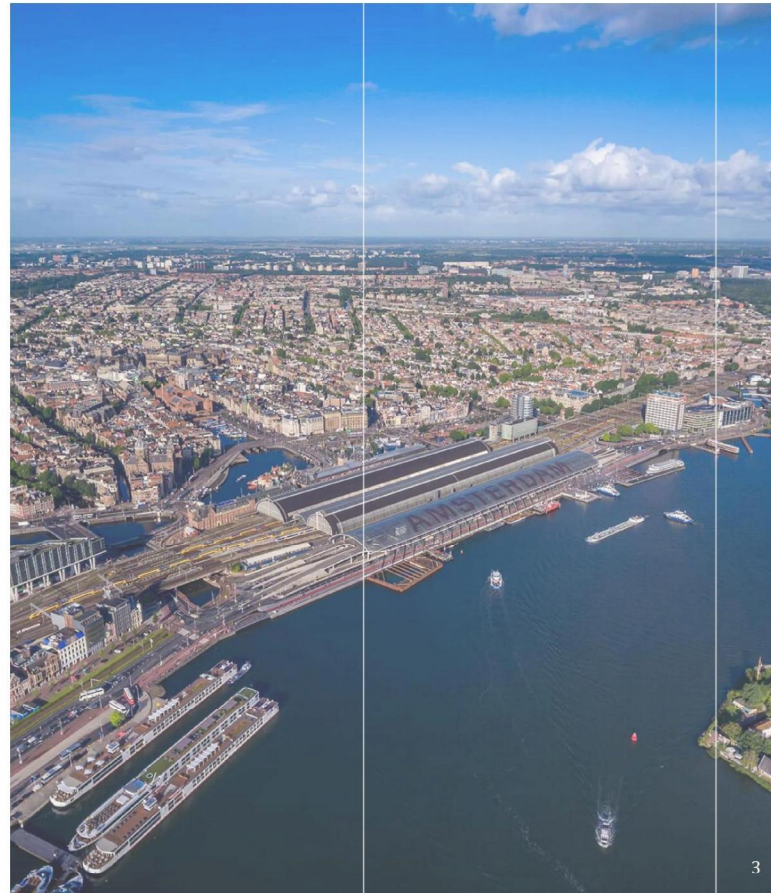
Inleiding

In januari 2022 benaderde het RIVM Berenschot met het verzoek om een procesevaluatie uit te voeren naar het optreden van het OMT in Coronatijd. Aanleiding voor deze vraag was enerzijds de behoefte om de achterliggende periode af te sluiten, maar anderzijds ook de wens om de geleerde lessen niet verloren te laten gaan.

Berenschot stelde op basis van twee gesprekken met de stuurgroep een evaluatiekader op (zie bijlage slides 33 en 34). Ook voerden wij in de periode van 5 mei tot 15 juni 26 interviews met vaste OMT-leden en met leden die op basis van bijzondere expertise zijn toegevoegd. Deze personen hebben zichzelf aangemeld om geïnterviewd te worden na een uitnodiging vanuit het Clb.

In deze rapportage beantwoorden wij de vragen die het OMT zichzelf stelt:

1. Hoe kwamen de adviezen tot stand en welke lessen over dat proces zijn er te leren?
2. Hoe functioneerde de structuur van het OMT, zowel op de harde aspecten zoals agendavorming, tijdigheid van de stukken en vergaderfrequentie, als op de zachte aspecten die samenhangen met de dynamiek in het team?



Opmerkingen vooraf

Berenschot heeft dit onderzoek onafhankelijk uitgevoerd. Het primaire doel was om zoveel mogelijk punten ter lering te benoemen voor het OMT in de toekomst. We interviewden alle leden van het OMT, en dat leidde tot een grote hoeveelheid data, waarbij niet alle meningen en invalshoeken opgenomen konden worden in deze rapportage. Wij hebben gekozen voor de bevindingen die veelvuldig werden genoemd.

Bij het lezen van het rapport is het van belang dat men zich realiseert dat wij voor dit onderzoek niet aan *waarheidsvinding* hebben gedaan. Dat wil zeggen: wij werkten niet volgens het principe 'hoor- en wederhoor'. Wij tekenden louter op wat uit de interviews naar voren kwam, en op basis daarvan formuleerden wij observaties en aanbevelingen.

De mate waarin we tijdens de interviews stilstonden bij een bepaald onderwerp, verschilde van gesprek op gesprek. Dit hing af van de inbreng van de geïnterviewde, het verloop van het gesprek en het inzicht van de interviewer over het bereiken van datasaturatie.

Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat de reacties op besproken onderwerpen uit het analysekader elkaar overlaptten. Sommige bevindingen beschrijven we in het rapport daarom bij meerdere onderwerpen, dus sommige punten komen meerdere malen in het rapport terug.

Ook is over een aantal bevindingen meer gezegd, dan over andere. Dat is ook terug te zien in de analyse.

In de tekst vindt u op sommige plekken een blauw kader. Deze kaders bevatten quotes uit de interviews.

Hoe werkt het OMT?

De Wet publieke gezondheid art. 7 lid 1 bepaalt dat de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport leiding geeft aan de bestrijding van een epidemie en de voorzitters van de veiligheidsregio's kan opdragen hoe de bestrijding ter hand te nemen, waaronder het opdragen tot het toepassen van de maatregelen.

Het Outbreak Management Team (OMT) is een adviesorgaan dat de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Ministeriële Commissie Crisisbeheersing (MCCb) adviseert bij de bestrijding van een epidemie; het advies beperkt zich tot de medische invalshoek van de epidemie, zoals ook uit de samenstelling van het team blijkt. Het OMT bestaat sinds 1995 en is onder meer geactiveerd bij de varkensgriepuitbraak in 2009, de Q-koortsepidemie en de Ebola-uitbraak in West-Afrika in 2014. De adviezen van het OMT gaan via het Bestuurlijk afstemmingsoverleg (BAO) naar de minister van VWS. Het BAO toetst het inhoudelijke advies op bestuurlijke haalbaarheid en uitvoerbaarheid en de minister en/of het kabinet stellen uiteindelijk het bestrijdingsbeleid vast.

Het OMT wordt bijeengeroepen door de directeur van het Centrum Infectieziektebestrijding (CIb) van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) wanneer bestaande richtlijnen of draaiboeken te weinig houvast bieden. De voorzitter is de directeur van het CIb, de secretaris is het hoofd van de Landelijke Coördinatie Infectieziektebestrijding (LCI).

Het overleg is vertrouwelijk. De leden hebben een geheimhoudingsverklaring getekend en spreken op persoonlijke titel. De notulen worden gemaakt door een beleidsmedewerker van de LCI en zijn niet openbaar.



Hoe werkt het OMT?

Het OMT bestaat uit vaste leden en deskundigen op een specifiek onderwerp, op het gebied van infectieziekten en gezondheidszorg. Voor COVID-19 is het OMT samengesteld uit vaste leden namelijk een vertegenwoordiger van beroepsorganisaties, al dan niet een voorzitter, bijvoorbeeld een arts-microbioloog vanuit de Nederlandse Vereniging voor Medische Microbiologie (NVMM), een huisarts vanuit het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG), een internist-infectioloog vanuit de Vereniging voor Infectieziekten (NVI), artsen infectieziektebestrijding vanuit het Landelijk Overleg Infectieziektebestrijding (voorzitter LOI) en een Arbo-professional via het Arbo Management Team (AMT). Deze vaste leden zijn voor het COVID-19 OMT aangevuld met specifieke deskundigen, bijvoorbeeld op het gebied van ouderengezondheidszorg. Medewerkers van het RIVM bereiden de vergaderstukken voor, stellen de agenda op en verzenden de uitnodigingen voor de vergaderingen.

Diverse deskundigen kunnen ingeschakeld worden die, afhankelijk van het onderwerp, als expert voor het OMT worden uitgenodigd en/of voorgedragen door hun corresponderende beroepsvereniging.

De OMT-leden geven onafhankelijk advies. Om transparant te zijn en belangenverstrengeling te voorkomen, vult elk lid voor toetreding OMT een belangenverklaring in. Deze 'Code ter voorkoming van oneigenlijke beïnvloeding door belangenverstrengeling' vraagt informatie over (neven)functies, persoonlijke financiële belangen en onderzoeksgelden. De verklaring wordt na toetsing en ondertekening openbaar gemaakt via de website van het RIVM. Een Rijksambtenaar is gebonden aan gedragsregels waarbij door het afleggen van de eed of belofte, hij of zij zweert of belooft dat hij/zij deze regels nakomt. Daarnaast zijn er integriteitsnormen waar ambtenaren zich aan moeten houden. Dit geldt niet voor niet-ambtenaren. Daarom moet iedereen die deel uitmaakt van het OMT en geen ambtenaar is, een belangverklaring ondertekenen wanneer ze deel uitmaken van het OMT.

Op basis van een besluit van de Rijksoverheid over vacatiegelden voor adviescommissies ontvangen leden van het OMT, met uitzondering van ambtenaren, vacatiegeld met een maximum van € 200,00 per vergadering, exclusief eventuele overige kosten.

Sinds het bestaan vanaf 1995, werd het OMT gemiddeld per onderwerp één of twee keer bijeen geroepen.

Het OMT in Covid-19 tijd

Het eerste COVID-19 OMT (OMT 56 op 24 januari 2020) startte volgens het reguliere proces. Echter al na het 2e COVID-19 OMT (OMT 57 op 27 februari 2020) wordt duidelijk dat er een min of meer wekelijkse cyclus van COVID-19 OMT's nodig zou zijn. Vanwege de Coronamaatregelen vergaderde het OMT voornamelijk online.

Aanvankelijk vergaderde het OMT meestal in het begin van de werkweek. In november 2020, na 30 COVID-19 OMT's is gekozen om aan het einde van de week op vrijdagochtend te vergaderen. De aanleiding was om beter aan te sluiten op het overlegmoment van het kabinet, het zogeheten Catshuisoverleg in het weekend. Dit om hen te voorzien van de meest actuele informatie én om de impact van de OMT-adviezen te vergroten. Aangezien in het begin de OMT's plaatsvonden na het Catshuisoverleg, heerste het gevoel dat het OMT alleen nog akkoord kon geven op reeds genomen besluiten in plaats van daadwerkelijk te adviseren aan het kabinet.

Op maandag is intern VWS-overleg over de adviesaanvragen van die week. Op basis van dit overleg werden medewerkers van het RIVM geïnformeerd en verzocht om ter voorbereiding ófwel met de OMT-leden te overleggen, ófwel stukken door OMT-leden zelf aan te laten dragen. De voorbereide stukken werden uiterlijk op donderdagavond aan de OMT-leden toegestuurd, voor de vergadering van de volgende dag.

Het OMT had een min of meer standaard agenda. De agenda werd vooraf, samen met de vergaderstukken, toegezonden aan de leden. Als eerste wees de voorzitter op de vertrouwelijkheid van het overleg en gaf een update van de belangenverklaringen van de OMT-leden. Vervolgens stond de stand van epidemiologie op de agenda, waarna de voorspellende modellen werden toegelicht en besproken. Daarna werd ingegaan op de adviesaanvragen van VWS en eventuele andere onderwerpen die aan de orde waren.

Het laatste COVID-19 OMT van de periode waar deze evaluatie betrekking op heeft, was op 11 maart 2022.

Het Covid-OMT: de structuur

Dit hoofdstuk beschrijft onze bevindingen over de structuur van het Covid-OMT. We hebben de geïnterviewden bevraagd op hun mening over de samenstelling van het team, de facilitering van het team door het LCI en de logistieke aspecten van de vergaderingen, zoals de frequentie en de pauzes. Hierbij hebben wij bijvoorbeeld gekeken naar hoe de ondersteuning is ervaren, wat daar goed aan was en wat beter zou kunnen.

Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk ook hoe de respondenten aankijken tegen de relatie OMT en Covid: past een OMT-structuur bij een crisis als Covid? We hebben hierbij getoetst welke structuur zou passen bij een langdurige crisis, zoals de pandemie, en hoe die zou kunnen werken.

Als laatste thema in dit hoofdstuk brengen wij naar voren wat de interviews laten zien over de mening over de onafhankelijkheid van het OMT: onafhankelijk van het RIVM en onafhankelijkheid van VWS. Hierbij hebben we ingezoomd op het onafhankelijk opereren als team en ook het al dan niet onafhankelijk kunnen adviseren.



Samenstelling

In de interviews is veel gezegd over de samenstelling van het team. Men is vrijwel unaniem van mening dat het team erg groot was en geeft daarbij aan dat dit de effectiviteit van de vergaderingen negatief beïnvloedde. Daarnaast komt duidelijk naar voren dat een meerderheid van de leden van mening is dat de medisch-microbiologen (uit de academische centra) te rijk vertegenwoordigd waren en dat die oververtegenwoordiging de discussie kleurde (dit wordt ook benoemd door medisch-microbiologen zelf). Iets minder sterk, maar nog altijd duidelijk, klinkt de mening dat ook infectiologen oververtegenwoordigd waren. De geïnterviewden geven hierbij als suggestie om per expertisegeraad twee mensen toe te voegen aan het OMT. Ook zeggen zij dat men vooraf zou moeten bepalen (en evalueren) wat de belangrijke expertisegeraden zijn in de pandemie. Een suggestie die zij geven is per expertisegeraad vertegenwoordigers met affiniteit/sub specialiteit voor infectieziekten te zoeken. De mogelijkheid tot overleggen met de achterban is ook iets wat zou kunnen helpen om het team niet te groot te maken.

Aan de andere kant van het spectrum horen wij dat de artsen maatschappij en gezondheid, inclusief jeugdartsen, ondervertegenwoordigd, waren. Over het algemeen ontstaat het beeld dat de groepen kwetsbaren in deze pandemie minder vertegenwoordigd waren in het OMT door artsen met dagelijkse praktijkkennis. Als gevolg van deze ondervertegenwoordiging noemt een aantal gesprekspartners dat anderen (die daar niet in gespecialiseerd waren) zich onderwerpen toe-eigenden, zoals jeugdgezondheidszorg.

Uit de gesprekken blijkt dat de meerderheid van mening is dat de nadruk erg op tweedelijnszorg (ziekenhuizen) lag en minder op eerstelijnszorg, men benoemt daarbij de valkuil dat issues in de tweedelijnszorg urgenter leken. Vanwege de lange duur van de crisis en de veranderende opgaven, veranderde ook de behoefte aan samenstelling van expertises in het team.

Buiten dat er mensen aan het team werden toegevoegd, veranderde de samenstelling echter niet. Omdat de crisis langer duurt, is de suggestie om bijvoorbeeld om de 12 weken te wisselen van samenstelling, zodat het niet een te zware belasting wordt. De focus wat betreft samenstelling moet zeker op medisch/zorg blijven en op bestrijding van de infectie. Advies over bijvoorbeeld gedrag moet uit andere gremia komen. Hierover was vrijwel iedereen het eens.

Een andere bevinding is dat het voor de leden van het OMT onduidelijk was waarom personen in het OMT zaten (of waarom niet). Vaak was niet helder hoe de procedure van toelating verliep en wat precies verwacht werd van een OMT-lid. De geïnterviewden geven als suggestie om het afwegingskader waarmee mensen toetreden of worden uitgenodigd voor het OMT transparant en objectief te maken. Ook geven zij aan dat het in principe wel mogelijk zou moeten zijn om uit het OMT te gaan.

"De voorzitter van een vereniging is niet perse de beste persoon om in het OMT plaats te nemen en de branche of beroepsgroep te vertegenwoordigen."

Diverse geïnterviewden hebben zich hardop afgevraagd of de keuze voor het aanwijzen van voorzitters van beroepsgroepen een verstandige keuze was. Enerzijds hebben deze mensen een heel duidelijk ander belang dat zij ook moeten dienen en anderzijds zijn zij niet per definitie de mensen uit de betreffende beroepsgroep met de meeste inhoudelijke kennis. De OMT-leden geven de suggestie om juist niet de voorzitter van een beroepsgroep op te nemen in het OMT.

Facilitering door het LCI

Het beeld over de facilitering door het RIVM (het LCI) is unaniem positief, ook al geven vrijwel alle geïnterviewden aan dat de stukken relatief laat kwamen. Hierdoor was de voorbereidingstijd kort, maar daar was alle begrip voor. Al geven de geïnterviewden wel aan dat het een idee is om stukken die eerder af zijn alvast toe te sturen, zodat men kan beginnen met inlezen. De notulen vond men achteraf weinig nuttig, omdat ze erg laat werden toegestuurd, sommigen gaven aan ze ten tijde van het interview nog te krijgen.

Het is voor alle respondenten duidelijk dat de medewerkers van het LCI onder zeer zware druk hebben gestaan, waarschijnlijk een té zware druk. Zo geven zij de suggestie om de mensen die ondersteuning boden af te wisselen, omdat de werkdruk voor hen heel hoog is en te veel buiten kantooruren om dat een lange tijd vol te houden. Ook gaven de respondenten de suggestie om extra mensen aan te nemen voor ondersteuning vanuit het LCI. De ondersteuning vanuit het LCI werd door de leden gewaardeerd.

Over de kwaliteit van de stukken meent men dat deze gaandeweg vooruit ging. In het begin was het nog rijp en groen door elkaar, maar later was de kwaliteit consequent heel goed. De suggestie is nog wel om professionele schrijvers aan te stellen voor het opstellen van de adviezen. Minder tijd besteden aan het bespreken van de inhoud van de stukken; dat dwingt de leden ook tot goed voorbereiden, omdat ze anders niet goed kunnen meepraten.

Men was erg positief over het starten van de OMT-overleggen met modellering en beschikbare data. Deze waren volgens de leden ook *state-of-the-art* in vergelijking met andere landen.

Wat betreft de vergoeding; men vond het terecht dat er een vergoeding was en hoewel deze niet in verhouding stond tot de hoeveelheid werk, hechtte niemand waarde aan de hoogte van de vergoeding. De vergoeding was wel belangrijk om leden uit hun eigen baan vrij te spelen en het toont aan dat men belang hechtte aan deelname.

Het voorbereiden van stukken in subgroepen werd als prettig ervaren, omdat er al deels consensus en draagvlak was en de nodige discussie al had plaatsgevonden. Het leek voor een deel van de respondenten echter alsof subgroepen informeel gevormd werden: de status van de subgroepen was niet helder. Sommigen waren van mening dat de door de subgroepjes voorbereide stukken teveel als hamerstukken werden behandeld, maar niet iedereen had daar last van. Het benoemen van de subgroepjes en de omgang met subgroepjes (bijvoorbeeld door de voorzitter) had helderheid gegeven volgens de OMT-leden.

"Mensen bij het RIVM hebben ontzettend veel werk verzet. Ongelofelijke prestatie. Wij hadden het niet zonder zoveel ondersteuning van het RIVM gekund. Grote bewondering voor. Wat betreft de voorbereiding, er is ontzettend veel werk verzet. Er zijn natuurlijk wel dingen die denk ik beter hadden gekund, maar het grote nadeel daarbij was de tijdsdruk."

Agenda

De agenda van de OMT's werd door vrijwel alle leden als erg lang beschouwd, waardoor agendapunten op het einde van de agenda soms afvielen of met minder aandacht besproken werden. De suggestie werd dan ook gegeven om bij te houden welke agendapunten niet besproken werden en daar bijvoorbeeld eens in de maand op terug te komen. De lengte van de agenda werd ook als een van de redenen gegeven die proactief adviseren moeilijk maakten, terwijl de behoefte er wel was.

Daarnaast is in de gesprekken duidelijk naar voren gekomen dat de OMT-leden van mening zijn dat de agenda sterk gedicteerd wordt door de vragen van VWS, die de respondenten vaak als 'politieke vragen' benoemden. De geïnterviewden gaven hier als suggestie om agendapunten terug te geven aan VWS, omdat ze niet relevant zijn voor het OMT of omdat ze niet binnen één week beantwoord kunnen worden.

Onze gesprekspartners benoemden vaak dat lang niet alle vragen geschikt waren voor beantwoording door het OMT: de vragen waren dan te specifiek of meer gericht op gedrag. Ook geeft men aan dat de beantwoording binnen een week (vanaf het moment van stellen tot het opleveren van het advies) voor sommige vragen niet passend was: soms is gewoon meer tijd nodig voor het geven van een goed doordacht advies. Hier is ook het advies van de leden van toepassing om meer feedback geven aan VWS over welke agendapunten wel en niet thuishoren in het OMT.

De invloed op de agenda leek beperkt, maar als een OMT-lid een bepaald punt wilde bespreken werd daar wel ruimte voor gemaakt. Zo belde men de voorzitter of stuurde een mail met een verzoek naar de LCI-mailbox. Of gaf men dit door aan de voorzitter, de secretaris of de ambtelijk secretaris.

Maar dat kwam niet altijd op de agenda. Er zijn ook OMT-leden die zeggen contact opgenomen te hebben met het ministerie om zó een punt op de agenda te zetten.

Sommige geïnterviewden geven aan dat OMT-leden die prominent aanwezig waren in de vergadering en in de media meer invloed op de agenda leken te hebben.

Over de agenda deden de leden nog andere suggesties zoals de optie om de agenda vast te stellen met een agendacommissie en de agendapunten in te delen op tijd. Bij dit laatste helpt het om als de agendapunten zijn behandeld en besluiten zijn genomen, niet meer de mogelijkheid te geven om te reageren.

"We hadden het misschien duidelijker bij VWS aan kunnen geven als de agenda te lang werd. "

Logistiek

Hoewel men unaniem van mening is dat de vergaderingen lang waren, is er ook begrip voor het feit dat het nodig was. Des te prettiger was het dat er (later in het proces) pauzes ingevoerd werden.

Het uitlopen van de vergaderingen was erg lastig voor de deelnemers, omdat men vaak aansluitend andere overleggen had en dan keuzes moest maken. Als men dan eerder dan het eind van de vergadering wegging, dan kon het zijn dat er minder mensen overbleven bij belangrijke onderwerpen. Eventueel zou de frequentie omhoog kunnen met minder mensen om meer vragen te beantwoorden.

Het online werken was, gezien de maatregelen, logisch en werd voor sommigen als essentieel ervaren, zeker voor mensen met een grote reistijd. Dit verhoogde echter wel de werkdruk, omdat het werken efficiënter werd. Ook is er toch een mate van afstandelijkheid, doordat men elkaar alleen via een internetverbinding zag. Men gaf dan ook vaak de suggestie om, als de omstandigheden het toelaten, de vergaderingen live te laten plaatsvinden. Zo is er wel eens gevraagd om een heidag, maar hier is geen gehoor aangegeven.

Het hanteren van de regels in de online omgeving werd diffuser, sommige mensen staken lang hun hand op maar werden niet gezien, anderen braken direct in zonder hand op te steken. De meeste geïnterviewden raden dan ook aan om gebruik te maken van de digitale hand functie, zodat iedereen die wat in wil brengen zichtbaar is, ook al is diegene niet zichtbaar in het scherm van de voorzitter. Er was wel ruimte om iets in te brengen, omdat er ook gechat kon worden, dat werkte goed. De suggestie om een persoon aan te stellen die in de gaten houdt en of iemand nog wat wil inbrengen in de vergadering is ook regelmatig genoemd.

Alle respondenten zijn het eens over het feit dat de verplaatsing van het OMT-overleg van maandag naar vrijdag een goede zet is geweest: het maakte de daadwerkelijke bijdrage van de leden groter.

"Met digitaal werken mis je wel de non-verbale communicatie en de nuances. Je wordt wel verschrikkelijk efficiënt, maar of de kwaliteit van leven er ook op vooruitgaat is maar de vraag."

Relatie met Covid-19

Alle OMT-leden zijn het er over eens: de OMT-structuur is in de basis een goede, zelfs noodzakelijke structuur voor infectieziektebestrijding. Men vroeg zich wel af of de OMT-structuur geschikt is voor een langdurige pandemie als COVID-19. Tegelijkertijd zien de leden ook geen passende alternatieven en geven ze aan dat hij in de basis wel 2 jaar lang gewerkt heeft. Tijdens zo'n lange crisisperiode stellen ze wel voor om tussentijds te evalueren om te kijken of de structuur nog werkt of moet worden bijgesteld.

Een OMT is bedoeld voor een uitbraak, dus moet er wel snel geschakeld worden om met de beschikbare evidence praktische adviezen te geven. Eigenlijk is het OMT niet bedoeld om het zo lang op deze manier in de lucht te houden.

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat een groot deel van de geïnterviewden van mening is dat er iets náást het OMT zou moeten zijn, zodat het kabinet/VWS breder geadviseerd wordt dan alleen vanuit medisch oogpunt.

Binnen het OMT-proces is een deel van de respondenten van mening dat, het proces te weinig ruimte liet voor discussie over lange termijn strategie en adviezen over het bestrijden en voorkomen van COVID-19 infecties. Hier was vanuit de OMT-leden wel behoefte aan en zo ontstonden er ook informele groepjes waarin daarover gediscussieerd werd. De suggestie werd dan ook door velen gedaan om ruimte maken voor overleggen over de lange termijn strategie.

"OMT is wel bij uitstek voor een epidemie, maar eerder kortdurend. Als de rol langdurig is, dan is een OMT niet optimaal. Dan zul je na enige tijd naar een kleiner, professioneler georganiseerd en effectiever team moeten."

Positionering

Bij bespreking van het onderwerp positionering, waarbij de onafhankelijkheid van het OMT een grote rol speelt, gaven vrijwel alle geïnterviewden aan dat zij absoluut het gevoel hebben gehad in vrijheid te kunnen adviseren. Door de voorzitter werd geen druk op de inhoud gelegd. De anonimiteit die de leden in het begin van de crisis nog hadden vergrootte deze vrijheid. Er is wel eens een poging gedaan om te reflecteren op onafhankelijkheid, maar dat bleek lastig te zijn. De suggestie van de leden is om daarbij iets te willen hebben wat beschermend, signalerend of spiegelend werkt, bijvoorbeeld iemand die mee kijkt en het proces bewaakt.

De geïnterviewden geven aan dat de tijd en ruimte voor stilstaan en evalueren en reflecteren soms beperkt was en dat daar meer aandacht voor zou moeten zijn. Dit geldt ook voor het opstellen en uitwerken van scenario's op de lange termijn en proactief adviseren. Die scenario's zouden dan ook door het hele team opgesteld moeten worden.

De meerderheid van de gesprekspartners geeft aan dat de grote invloed van VWS op de agenda beperkend werkte op de onafhankelijkheid. Het detailniveau en de veelheid van vragen maakte dat er weinig ruimte was voor proactief adviseren. Men beschrijft dit als 'afhankelijk van de politiek', wat versterkt werd door het idee dat het kabinet zich achter de OMT-adviezen heeft verscholen. Zo ontstond er volgens de respondenten een verschil tussen de wérkelijke onafhankelijkheid en de gepercipieerde onafhankelijkheid in de maatschappij. Dit verschil werd versterkt door het feit dat het RIVM de voorzitter en de secretaris van het overleg levert, wat de schijn van afhankelijkheid wekt. 'We werden gezien als een verlengstuk van de politiek', is een regelmatig gehoorde uitspraak.

Het zou volgens de leden helpen om duidelijker naar buiten aan te geven of adviezen van het OMT komen of vanuit het RIVM. Het OMT zelf zou zoveel mogelijk medisch-inhoudelijke adviezen moeten geven en minder moeten kijken naar de vertaling naar de praktijk, wat eigenlijk voor het RIVM is.

In de gesprekken is vaak benoemd dat de leden vóór de verplaatsing van het OMT naar de vrijdag regelmatig het idee van 'tekent u maar bij het kruisje' hadden. Dat was na de verplaatsing niet meer het geval. Ook heeft men het als storend ervaren dat VWS zich wel eens 'verschool' achter het OMT door te zeggen dat het hun advies was, terwijl dat in de praktijk niet zo was.

Binnen het thema 'positionering' passen ook de opmerkingen die wij in de interviews hebben gehoord over de verschillende belangen die sommige OMT-leden hadden. Zo noemde men de belangen van sommige microbiologen in het testlandschap, en de belangen van de achterbannen van voorzitters van beroepsverenigingen. Deze belangen zijn door veel gesprekspartners benoemd, maar hebben volgens hen geen negatieve invloed op het OMT gehad.

Dat ligt anders bij het voortijdig lekken van de adviezen: dat aspect leidde volgens veel leden tot onrust binnen het OMT, mede door de zeer serieuze onderzoeken van de recherche. Het leidde er in sommige gevallen toe dat mensen met zeer negatieve emoties aan een OMT overleg begonnen. Hierover meer in hoofdstuk 4.

"Als Rutte zegt 'ik volg het OMT', dan geeft hij het OMT een erg zware positie ."

"Moet het team wel OMT heten? We zijn toch een adviesteam, geen managementteam? ."

Het Covid-OMT: de samenwerking

Dit hoofdstuk beschrijft onze bevindingen over de onderlinge samenwerking van het Covid-OMT. We hebben de geïnterviewden gevraagd naar hun mening over de dynamiek van de onderlinge samenwerking van het team, de facilitering door de voorzitter en de secretaris van het OMT en de mediaoptredens. We hebben stil gestaan bij het dilemma dat ontstond tussen het belang van individuele deelnemers naar hun achterban, en het onafhankelijk advies van het OMT in geval van de media-optredens. We hebben hen gevraagd naar suggesties hoe hiermee om te gaan.

Bij de mediaoptredens hebben we vooral getoetst of hier duidelijke afspraken over waren gemaakt, of die ook bekend waren en werden nageleefd. Met name op dit laatste stuk hebben we doorgevraagd om te kijken wat dit deed met de groepsdynamiek.

Als laatste thema in dit hoofdstuk hebben wij op verzoek van de OMT-leden zelf een vraag toegevoegd over wat men vond van het (soms voortijdig) lekken van conceptadviezen naar de media.



Rol voorzitter

Over de rol van de voorzitter en hoe deze werd ingevuld was iedereen in de basis unaniem positief, en ook erg onder de indruk van hoe de voorzitter iedereen betrok en iedereen de ruimte gunde. Er werd overduidelijk waarde aan gehecht om altijd op goede voet te blijven met alle OMT-leden. De moeite die daarin werd gestoken, werd erg gewaardeerd. Er is regelmatig gezegd dat men geen andere persoon kan bedenken die deze rol zo goed vervuld had.

Men ziet wel in hoe de positie van voorzitter kwetsbaar was en in hoge mate afhankelijk was van één persoon. Over het punt of de voorzitter vanuit zijn positie onafhankelijk genoeg was, zijn de meningen verdeeld. Een deel gaf aan dat de voorzitter minder onafhankelijk was door de sterke relatie met het kabinet en VWS. Een ander deel vond de voorzitter onafhankelijk genoeg, of in ieder geval de meest onafhankelijke persoon om deze taak op zich te nemen. Wat wel naar voren kwam is om eventueel een technisch co-voorzitter te betrekken die meer het proces bewaakt. De huidige voorzitter was erg gericht op de inhoud. De vraag is of de twee rollen (proces en inhoud) altijd goed te verenigen zijn in één persoon.

"Voorzitterschap is een hele lastige rol, want diegene moet zorgen dat het wetenschappelijk solide is, het proces bewaakt wordt en dat iedereen gehoord is en dan ook nog goed samenvatten."

Ten aanzien van specifiek de voorzitter had er volgens meerdere geïnterviewden meer sturing mogen zijn op mediaoptredens. De voorzitter gaf genoeg vrijheid om kritiek over mediaoptredens te benoemen gedurende de vergaderingen. Het benoemen van kritiek (en de wijze waarop) op OMT-leden in de grote groep werd wisselend ontvangen.

Meerdere OMT-leden zien voor de voorzitter ook een rol om meer toelichting op adviezen in de media te geven. Dat zou eventueel bij de rol van de voorzitter of secretaris kunnen passen, waardoor het OMT ook meer controle houdt over de communicatie.

Rol secretaris

Veel mensen gaven aan dat voor hen de rol van de secretaris onopvallend was naast de voorzitter. Wel vermoedden veel geïnterviewden dat deze een belangrijke rol achter de schermen vervulde, welke vooral gericht was op voorbereiding, proces, agenda en contact met andere partijen. Wat volgens betrokkenen meer had gemogen is dat iemand, bijvoorbeeld de voorzitter of secretaris, in de gaten houdt of adviesaanvragen aan het OMT passen bij de rol van het OMT of horen bij een ander gremium.

De secretaris was zeer benaderbaar als leden iets op de agenda wilden krijgen. De secretaris had wellicht wat strakker op de agenda kunnen sturen tijdens het overleg door afgesloten agendapunten niet telkens weer te laten openen. Sommige leden suggereren de secretarisrol dubbel uit te voeren.



De groepsdynamiek en impact van deelname aan het OMT

Er is uitgebreid gesproken over de groepsdynamiek en ook over de impact van deelname aan het OMT op individuele leden. Al met al was het eervol om OMT-lid te zijn. Voor veel mensen voelde het OMT ook echt als een team met een goede open sfeer en één manier van denken. Men voelde zich serieus genomen in het team. De overleggen waren volgens velen niet stroperig, ondanks de grootte van het team. 'Alle kikkers bleven ook in de kruiwagen', niemand is boos weggelopen, ook al waren discussies soms best pittig. De parallelle discussie in de chat gaf ook ruimte voor aanvullingen of reacties. Het zou volgens velen wel helpen iets vaker een face-to-face meeting te hebben als dat mogelijk was.

Lid zijn van het OMT ging voor velen niet zomaar. Naast opmerkingen uit de werk of privé sfeer, van humoristisch bedoeld tot soms ernstig, was er voor sommigen ook sprake van bedreigingen. Het was erg goed dat daar regelmatig aandacht voor was vanuit de voorzitter in direct contact met de OMT-leden, en sporadisch in OMT-overleggen. Steun en aandacht geven aan de impact van OMT-lid zijn op het privéleven, maar ook hulp bieden bij bedreigingen, blijft daarom belangrijk, zeker gezien gepolariseerde meningen over COVID binnen de samenleving. In een deel van de gesprekken is aan de orde gekomen dat men niet van te voren wist dat ze met naam en toenaam bekend zouden worden.

Over de dynamiek werd wel gezegd dat er relatief veel ruimte was voor inbreng door meer extraverte leden in de overleggen. Ook kwam het voor dat mensen in overleggen direct of indirect publiekelijk werden aangesproken op ongewenst gedrag. Dat had wel een impact op de psychologische veiligheid.

Wel zeiden meerdere leden dat er behoefte was aan specifieke feedback per persoon om diens inbreng in het OMT. Het was immers voor veel leden zoeken naar de beste manier om dit te doen.

Nieuwelingen ervoeren dat zij zich er een beetje moesten 'invechten'. Het kan hierbij volgens hen zelf helpen als bij een bepaald onderwerp de secretaris of voorzitter kijkt of alle onderdelen en mensen van een onderwerp voldoende aan bod zijn gekomen. Hierbij plaatsen zij wel de kanttekening dat niet iedereen bij alle onderwerpen aan het woord hoeft te zijn, zeker als het niet zijn of haar expertise gebied betreft.

Subgroepen deden voor sommigen af aan het teamgevoel, ook in relatie tot nieuwe leden of leden die minder actief waren in subgroepen. Het zou volgens hen helpen om de subgroepen te formaliseren. Dat zou de transparantie ook vergroten.

"OMT-lidmaatschap combineren met mijn gewone werk was soms nauwelijks te doen: het was zó druk."

"Zelfs mijn eigen gezin sprak mij soms aan op adviezen die we gaven!"

Mediaoptredens

Bijna alle geïnterviewden gaven aan dat afspraken over mediaoptredens niet duidelijk waren. Dat wil zeggen dat ze er globaal gezien wel waren, maar niet of nauwelijks werden nageleefd. Sommigen gaven zelfs aan dat de globale afspraak, namelijk dat iedereen de media te woord mocht staan zolang zij dit niet deden namens het OMT, niet bekend waren bij hen. In de praktijk bleek het niet mogelijk dit te scheiden, omdat de leden veelal werden gevraagd vanwege hun OMT-lidmaatschap. Een klein aantal respondenten geeft aan daarom niet (meer) in de media te hebben willen verschijnen. Het aanwijzen van een woordvoerder is iets wat de leden een goede idee zouden vinden, mits dit ook mogelijk is met betrekking tot onafhankelijkheid. Over het algemeen raadt men aan om alleen met de media te praten als je in staat bent om vanuit je rol te praten om zaken te duiden, en niet om je punt te maken of je achterban te vertegenwoordigen.

Ook vond men dat degenen die veel in de media waren te weinig werden aangesproken op hun mediaoptredens. Dit had vaker gemogen, zeker als ze niet strookten met wat er in het OMT was besproken. Sommige mediaoptredens werden namelijk als storend op het verloop van het vergaderproces aangemerkt. Men vond het bijvoorbeeld lastig als OMT-leden via de media hun punt wilden maken en nog lastiger als ze ingingen tegen de adviezen. De respondenten gaven aan dat dit niet wenselijk is en derhalve ook niet mogelijk zou moeten zijn en desnoods hiervoor moeten tekenen.

Veel OMT-leden gaven aan dat ze er vaak (te) laat achter kwamen dat ze ondersteund konden worden door de woordvoerders van het RIVM. Ook was de verwachting dat het RIVM zelf in de media zou verschijnen om de adviezen van het OMT te duiden, maar dit gebeurde niet. Behalve later via de NOS-app.

Het zou volgens de geïnterviewden helpen als er aan het eind van de vergadering wordt bepaald wie eventueel de media te woord staat en wat de boodschap is.

Het dilemma tussen vertegenwoordigen van de achterban aan de ene kant en het OMT-lidmaatschap aan de andere, bleek in de praktijk een lastige te zijn. OMT-leden werden toch veelvuldig, zeker in praatprogramma's, gevraagd vanwege hun OMT-lidmaatschap en niet om hun deskundigheid in een bepaald onderwerp toe te lichten. Een suggestie vanuit de leden is om de ondersteuning vanuit het RIVM voor mediaoptredens te richten op wat je kunt verwachten; met name betreffende tactieken van vasthoudende journalisten. Ook het op tijd volgen van een mediatraining is regelmatig gegeven als suggestie.

"Belangrijk om op een goede, integere manier met de media te praten vanuit de inhoud."

Het lekken naar de media werd door vrijwel alle respondenten als zeer storend ervaren, met name voor het groepsproces. Al is het voor de geïnterviewden nooit duidelijk geworden wie lekte. Een aantal keer is genoemd dat het wellicht het ministerie van VWS was om te kijken of er draagvlak was voor beslissingen. Men vond echter niet dat de media hiervoor gebruikt kunnen worden. De leden hebben wel gewaardeerd dat serieus onderzoek de bron van het lek is gedaan.

"Dat lekken van de adviezen gaf een unheimisch gevoel. We spraken toch in vertrouwelijkheid?"

De adviezen

Dit hoofdstuk beschrijft onze bevindingen over de totstandkoming van (concept)adviezen van het Covid-OMT. We hebben de geïnterviewden bevraagd op hun mening over dit proces, van de mogelijkheid tot het inbrengen van opinies en kennis, tot het oordeel over de kwaliteit van de uiteindelijke adviezen.

De vragen die wij de geïnterviewden hebben gesteld betroffen nadrukkelijk niet de inhoud van de adviezen. Wel hebben we gekeken naar hun mening over de kwaliteit van de inhoud en hun invloed op de adviezen, zowel tijdens de vergadering als erna.



Inbreng bij en formulering van adviezen

De ervaring van de meeste geïnterviewden was dat het overgrote deel van de adviezen van het OMT op basis van een vrij brede consensus tot stand kwam. Ook was vrijwel iedereen het eens over dat het OMT inderdaad focus moet houden op medisch advies. Andersoortige adviezen (economisch, maatschappelijk) kunnen en moeten volgens leden ook in grotere mate, bij andere gremia worden ingewonnen. Er is een enkele keer voor gekozen om geen advies uit te brengen. De suggestie vanuit meerdere OMT-leden was om meer tijd te nemen voor de evaluatie van hoe adviezen uitpakten in de praktijk.

Geïnterviewden reflecteerden in de gesprekken uitgebreid op het gesprek rondom adviezen. Het werd door sommigen als positief ervaren dat subgroepen bepaalde adviezen voorbereidden. Daardoor ontstond er meer draagvlak en was een deel van de discussie al gevoerd. Hoewel dat niet de bedoeling was, bespraken sommige OMT-leden (in vertrouwen) met mensen uit hun achterban in voorbereiding op het OMT-overleg. Dergelijke voorbereiding werd dus als positief ervaren, al was er ook wel 'reparatiewerk' nodig door de voorzitter of secretaris als een voorbereid stuk uiteindelijk niet of in mindere mate behandeld werd.

Er waren ook leden die vonden dat een advies voor een OMT-overleg té voorbereid was. Het gevolg hiervan was dat men ervaren weinig te kunnen inbrengen op adviezen tijdens het OMT-overleg.

Gerelateerd aan dit punt meldde enkele geïnterviewden dat door de grootte van de groep de mening van een minderheid snel werd overschaduwd. Zij vragen zich af, of dat tot de beste adviezen leidde. Door de grootte van de groep was ook de drempel voor het inbrengen van contraire meningen groter.

"De microbiologische expertise was oververtegenwoordigd, en dat kleurde de adviezen."

Er was een aantal leden meer aan het woord dan anderen. Hoewel dat passend was bij sommige onderwerpen en niemand daar bezwaar tegen had, vond men het wel belangrijk om scherp te blijven of de inbreng van iemand ook vanuit voldoende kennis en expertise komt. Het gewicht achter meningen van individuele leden was soms onduidelijk.

Er waren ook leden die wat betreft expertise of beroepsgroep, in de minderheid waren of mogelijk als minder relevant werden gezien tijdens overleggen. Het was voor hen lastiger zichzelf verstaanbaar te maken. Ook hadden deze leden de neiging met hun achterban te overleggen voorafgaande aan OMT-overleggen.

Het kwam wel eens voor dat iemand tijdens een overleg terugkwam op een al behandeld agendapunt. Dat werkte niet goed, omdat er dan onvoldoende ruimte was voor andere om te reageren. Het was een manier om punten zonder discussie aan het advies toe te voegen.

In de gesprekken geeft een deel van de OMT-leden aan, dat zij na de vergaderingen gemaaild hebben met suggesties over punten uit de discussie. De indruk was dat de suggesties uit deze e-mails wel verwerkt werden, maar zonder reactie vanuit het LCI op deze e-mails. De tip van de respondenten is dan ook om terug te koppelen wat er met aanvullingen/suggesties per e-mail is gebeurd.

Het was voor de leden soms onduidelijk hoe een bepaalde formulering in het advies terecht was gekomen. Ook gaven zij aan, er aan te twijfelen of gebrek aan consensus met onvoldoende nuance werd opgenomen in het advies. Dit heeft er volgens hen aan bijgedragen dat in een volgende OMT-brief werd teruggekomen op een eerdere brief. Adviezen samenvatten aan het einde van een discussie droeg volgens iedereen wel erg bij aan een betere formulering van adviezen. Voordat deze samenvatting routine was, weken formuleringen vaker af van de discussie dan nadien.

Tevredenheid over conceptadviezen en voorbereiding

Vrijwel iedereen gaf aan dat het proces van de agendavorming en adviesformulering consistent was. Dat werd als goed ervaren, omdat het zorgde voor stabiliteit in een crisisperiode waarbij er van veel kanten druk werd ervaren.

Wel vonden veel geïnterviewden dat na verloop van tijd een deel van de adviesvragen vanuit VWS te specifiek en gedetailleerd werd.

De voorbereidingstijd om de adviesvragen te beantwoorden was erg kort. Hoewel veel mensen erkende dat het erbij hoort in een crisis en het ook bijdraagt aan het hebben van de meest actuele inzichten, had het volgens sommige wel een effect op de kwaliteit van de adviezen. Sommige adviezen waren niet zo snel te formuleren. De suggestie vanuit interviews is dan ook om langer de tijd te nemen voor sommige punten, bijvoorbeeld door een onderscheid te maken tussen onderwerpen die in een wekelijks en een vierwekelijks stramien passen. Sommige adviezen zouden dan pas na vier weken kunnen worden gegeven.

De lange duur van de vergaderingen heeft negatief bijgedragen aan de kwaliteit van adviezen. Consensusvorming verliep sneller en korter door de bocht tegen het einde van een lang overleg, en sommige deelnemers moesten een uitlopende vergadering verlaten vanwege andere verplichtingen.

Het was bij de formulering vaak de meerderheid die telde. Als niet iedereen het ermee eens was, en een minderheidsstandpunt vormde een relevante toevoeging, dan werd dat goed aangegeven in het advies.

Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan dat het aanpassen van adviezen ná consultatie van de OMT-leden niet gebeurde, althans niet op wezenlijke punten. Hoewel men vond dat dit proces transparanter had gekund, vonden veel leden ook dat de media dit onevenredig groot maakte.

Een deel van de geïnterviewden benoemde het feit dat zij de adviezen niet toegestuurd kregen. Zij moesten er zelf achteraan om deze ergens vandaan te halen. Dit was storend voor degenen die het betrof.

Het grootste deel van de respondenten vond dat de notulen vaak zeer laat werden gedeeld. Deze verslagen zouden volgens leden juist kunnen helpen bij het zelf duiden van de formulering van OMT-adviezen.

In één van de interviews hoorden wij de suggestie om bij adviezen aan te geven in welke mate deze is gebaseerd op wetenschappelijk bewijs (zoals het Britse OMT doet) en welke mate van onzekerheid er dus is.

"Soms was iets in een conceptadvies niet helemaal geformuleerd zoals jij dat zou doen, maar het is een groepsproces, een gezamenlijk advies. Ik kan mij erbij neerleggen als ik merk dat de grote meerderheid van de groep akkoord is met hoe het is neergelegd."

Observaties en aanbevelingen

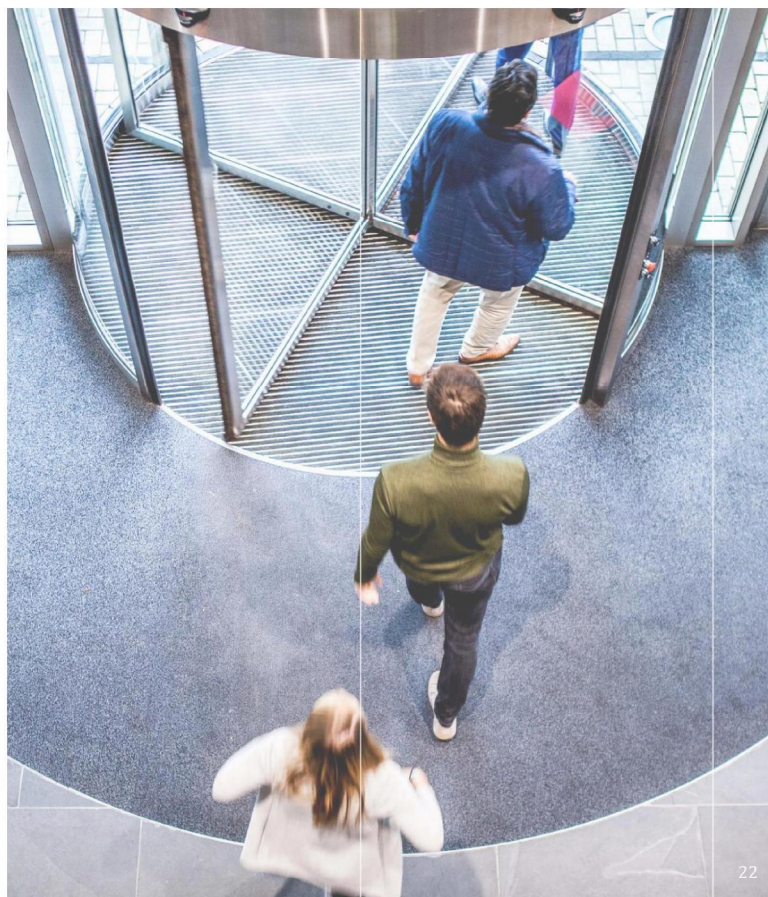
In dit hoofdstuk presenteren wij de 34 observaties die wij op basis van de verzamelde data trekken, gevolgd door 30 aanbevelingen die wij doen.

De observaties die wij doen, zijn niet gebaseerd op een onderzoek met waarheidsvinding als doel; het onderzoek beschrijft observaties over de meningen van de OMT-leden over bepaalde kwesties. De aanbevelingen zijn vervolgens gedaan op basis van die observaties.

Wij presenteren de observaties en aanbevelingen gerangschikt naar de drie thema's in het evaluatiekader: structuur, samenwerking (inclusief de media-optredens) en totstandkoming van de adviezen.

De suggesties die door de OMT-leden zelf zijn gedaan (ze staan beschreven in de teksten op de voorgaande slides) nemen wij niet mee in onze eigen aanbevelingen, tenzij ze samenvallen met onze eigen aanbevelingen.

Een deel van onze aanbevelingen vraagt om het vastleggen van bepaalde aspecten in een huishoudelijk reglement. De overkoepelende aanbeveling luidt daarom: stel een huishoudelijk reglement op voor het OMT. Door te werken met een vooraf vastgesteld huishoudelijk reglement maakt het OMT zichzelf ook meer controleerbaar.



Samenstelling

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de samenstelling van het team, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 1: De samenstelling van het OMT was niet optimaal. Het team was te groot, de vertegenwoordiging van de verschillende expertises was scheef en de gekozen samenstelling maakte dat de klemtoon in de vergaderingen vooral op de tweedelijnszorg lag.

Observatie 2: De wijze waarop het OMT voor deze Covid-crisis tot stand is gekomen was onvoldoende transparant voor de meeste leden.

Observatie 3: Voorzitters van beroepsgroepen zijn niet per definitie de beste keuze als leden van het OMT.

Observatie 4: De focus van het OMT hoort op het medische aspect te zijn en te blijven, met bestrijden van de infectie als uitgangspunt.

Aanbeveling 1: Stel het team samen vanuit het principe dat elke benodigde beroepsgroep maximaal 2 vertegenwoordigers kent, maak afspraken over afstemming met de achterban en neem deze wijze van samenstellen op in het reglement. Daarmee is het team kleiner, de balans beter en kan men toch afstemmen.

Aanbeveling 2: Stel een procedure vast voor het aanstellen van OMT-leden en beschrijf daarbij ook de taken, bevoegdheden en verwachtingen van de leden. Leg dit vast in het huishoudelijk reglement voor het OMT.

Aanbeveling 3: Wanneer een beroepsgroep vertegenwoordigd moet worden in het OMT, vraag die dan om een lid voor te dragen met de meeste inhoudelijke kennis van het voorliggende onderwerp.

Aanbeveling 4: Blijf bij het standpunt dat de advisering door het OMT zuiver medisch is en gericht op bestrijden van de infectie. Andere experts moeten adviseren op andere aspecten (zoals economische gevolgen).

Ondersteuning & agenda

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de ondersteuning en de agenda, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 5: De leden waren tevreden over ondersteuning door het LCI, zeker met inachtneming van de enorme werkdruk.

Observatie 6: Het werken met subgroepen in de voorbereiding functioneert goed, maar de status van deze groepen is niet voor iedereen helder.

Observatie 7: De agenda van het OMT is te sterk bepaald door de vragen van VWS.

Aanbeveling 5: Richt een flexibele schil in van personeel bij de uitvoeringspartners (bijvoorbeeld GGD'en) die ingezet kunnen worden om de medewerkers van het LCI te ontlasten bij langdurige crises.

Aanbeveling 6: Beschrijf de werkwijze en het doel van voorbereidingsgroepen en leg dit vast in het huishoudelijk reglement.

Aanbeveling 7: Maak in 'vredestijd' afspraken met VWS over het type vragen dat zij bij het OMT neer kunnen leggen, de frequentie waarmee zij dat kunnen doen en de beantwoordingstermijn. Leg deze afspraken vast in het huishoudelijk reglement van het OMT. Beschrijf daarin ook de procedure voor het teruggeven van vragen die het OMT als niet passend beschouwt en de best passende beantwoordingstermijn.

Logistiek

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de logistiek van de vergaderingen, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 8: Tijdens een pandemie is het online werken noodzakelijk, maar ook zeer goed mogelijk, al kent de werkwijze ook beperkingen.

Observatie 9: Online werken vraagt om een scherpe vergaderdiscipline en -hygiëne. Dit aspect behoeft nog aandacht bij een deel van de leden.

Aanbeveling 8: Handhaaf het online werken als de maatregelen dit eisen, maar ga terug naar fysiek vergaderen zodra dat mogelijk is.

Aanbeveling 9: Beschrijf de regels voor online vergaderen, zoals het gebruik van de digitale handopstekenfunctie en leg deze vast in het huishoudelijk reglement. Maak eventueel gebruik van een digital facilitator.

OMT en Covid

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over het OMT bij langdurige crisis, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 10: Het OMT is een instrument dat ook bij langdurige crises als COVID-19 ingezet kan en moet worden.

Observatie 11: Bij een langdurige crisis als COVID-19 is het noodzakelijk om een adviesorgaan náást het OMT te organiseren, dat adviseert op andere dan medisch-inhoudelijke aspecten van de crisis.

Observatie 12: Bij een langdurige crisis ontstaat de behoefte om tijd in te ruimen voor het ontwikkelen van scenario's voor de langere termijn.

Observatie 13: Bij een langdurige crisis is het wenselijk om met regelmaat te evalueren met het team.

Aanbeveling 10: Handhaaf het OMT ook bij langdurige crises.

Aanbeveling 11: Bevorder dat het kabinet een adviesorgaan naast het OMT plaatst, voor de advisering op andere onderwerpen dan de medische aspecten van de crisis.

Aanbeveling 12: Organiseer scenariosessies met OMT-leden bij langdurige crises en laat u daarin bijstaan door scenario-ontwikkelings-experts.

Aanbeveling 13: Beschrijf een vaste procedure voor interne teamevaluaties waarin in ieder geval aandacht is voor de belastbaarheid van de teamleden en leg deze vast in het huishoudelijk reglement

Positionering

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de positionering van het OMT, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 14: Het OMT heeft in grote mate onafhankelijk kunnen adviseren, maar er is ruimte om die onafhankelijkheid te vergroten, zowel feitelijk als gepercipieerd.

Observatie 15: Het gevoel van het belang van die adviezen bij de leden zelf neemt toe, naarmate er meer tijd zit tussen een OMT-vergadering en het naar buiten brengen van de adviezen door VWS.

Observatie 16: Er is binnen het OMT voldoende transparantie geweest over de verschillende belangen van de OMT-leden doordat alle leden belangenverklaringen hebben getekend en deze ook openbaar gemaakt zijn.

Aanbeveling 14: Vergroot de feitelijke en gepercipieerde onafhankelijkheid door:

- a. de invloed van VWS op de agenda te beperken;
- b. de adviezen van het OMT zelf naar buiten te brengen en scherp te positioneren als een advies waarover het kabinet beslist (naast het advies aan het BAO);
- c. overweeg om voor crises met zoveel maatschappelijke impact naast de inhoudelijk voorzitter een onafhankelijk technisch voorzitter aan te wijzen (zie ook aanbevelingen 17 en 19).

Aanbeveling 15: Zorg voor voldoende tijd tussen een OMT-vergadering en het naar buiten brengen van de adviezen.

Aanbeveling 16: Handhaaf de transparantie over de belangen van de OMT-leden.

De voorzitter & secretaris

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de voorzitter en de secretaris, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 17: De voorzitter heeft uitstekend gefunctioneerd en werd zeer gewaardeerd door de leden. Dit functioneren en deze waardering zijn sterk verbonden aan zijn persoonlijkheid en kennisniveau (een kanttekening, zie observatie 19).

Observatie 18: Ook de secretaris heeft uitstekend gefunctioneerd, wat ook samenhang met haar positie binnen het LCI.

Observatie 19: Er is wat aarzeling over de (gepercipierde) onafhankelijkheid van de voorzitter.

Observatie 20: Er is behoefte aan strakkere sturing op de agenda door de secretaris: betere verdeling van de agendapunten in de tijd, en niet terugkomen op afgesloten agendapunten.

Aanbeveling 17: Hoewel het voorzitterschap van het OMT bij wet is neergelegd bij de directeur van het CIB is het van belang dat alle betrokkenen zich bewust zijn van het feit dat deze rol vraagt om een zeer specifieke set van competenties en eigenschappen. Het loont de moeite om te toetsen of een eventuele nieuwe directeur deze ook bezit.

Aanbeveling 18: Laat de secretarisrol blijvend vervullen door het hoofd LCI; deze rollen versterken elkaar.

Aanbeveling 19: Laat de voorzitter ondersteunen door een technisch voorzitter die niet werkzaam is voor het RIVM.

Aanbeveling 20: Organiseer een strakke sturing op de agenda van het OMT door de secretaris.

Groepsdynamiek

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de groepsdynamiek van het team, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 21: De groepsdynamiek in het OMT was pittig, maar is als goed ervaren. Geen aanbeveling bij deze observatie.

Observatie 22: Wanneer zich bedreigingen op persoonsniveau voordoen, is het voor de groepsdynamiek en psychologische veiligheid van belang hier in het team aandacht voor te hebben.

Observatie 23: Het centraal aanspreken van teamleden op ongewenst gedrag heeft negatieve invloed gehad op het gevoel van psychologische veiligheid in het team.

Observatie 24: Het voorbereiden van vergaderstukken in subgroepen heeft soms negatieve impact gehad op het teamgevoel.

Aanbeveling 21: Niet van toepassing.

Aanbeveling 22: Neem het bespreken van eventuele bedreigingen op als standaard werkwijze van het OMT.

Aanbeveling 23: Wanneer het noodzakelijk is om teamleden aan te spreken op gedrag, is het wenselijk om dit één op één te doen en niet centraal. Koppel het feit dat het aanspreken heeft plaatsgevonden wel plenair terug.

Aanbeveling 24: Formaliseer het werken met subgroepen in het huishoudelijk reglement en leg daarin ook het doel van de subgroepen vast. Bespreek de stukken die voorbereid zijn door een subgroep als ieder ander agendapunt en stuur ze mee met de vergaderstukken.

Mediaoptredens

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de mediaoptredens door leden van het team, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 25: De mediaoptredens van verschillende OMT-leden hebben voor ophef en onrust in het team gezorgd.

Observatie 26: De regels rondom media-optredens door OMT-leden zijn onvoldoende helder geweest.

Observatie 27: De mogelijkheid voor OMT-leden om zich te laten ondersteunen door communicatie was onvoldoende bekend, terwijl er wel behoefte aan is.

Observatie 28: Ondanks herhaaldelijk verzoek niet te lekken naar de media blijft dit een probleem. Het lekken van adviezen naar de pers heeft een negatieve invloed gehad op de groepsdynamiek.

Aanbeveling 25: Laat de voorzitter stevig sturen door; in geval van mediaoptredens, mensen er één op één op aan te spreken.

Aanbeveling 26: Neem duidelijke afspraken over mediaoptredens op in het huishoudelijk reglement en handhaaf deze afspraken.

Aanbeveling 27: Neem de mogelijkheid en de mate van ondersteuning op in het huishoudelijk reglement. Bied ondersteuning proactief aan.

Aanbeveling 28: Neem in het huishoudelijk reglement op dat vroegtijdig lekken naar de media niet is toegestaan en dat dit bij bewijs leidt tot verwijdering uit het OMT.

De adviezen

Op basis van de gevoerde gesprekken met de OMT-leden over de adviezen van het team, komen wij tot de volgende observaties en aanbevelingen:

Observatie 29: Elk agendapunt aan het einde samenvatten bevordert de kwaliteit van de adviezen.

Observatie 30: Het was onduidelijk hoe werd omgegaan met achteraf gemaakte meningen/opmerkingen over besproken punten.

Observatie 31: De lengte van de vergaderingen beïnvloedt de kwaliteit van de adviezen, omdat niet ieder agendapunt met evenveel zorg, aandacht en in volledige samenstelling besproken wordt.

Observatie 32: De OMT-leden zijn tevreden over de kwaliteit en inhoud van de adviezen. Geen aanbeveling van toepassing.

Observatie 33: Niet ieder OMT-lid ontving de conceptadviezen. Degenen die dit betrof vonden dat storend in het proces.

Observatie 34: De OMT-leden hebben achteraf vrijwel unaniem geen principiële wijzigingen op de adviezen geconstateerd. Als er wijzigingen achteraf werden geconstateerd, dan betrof dit slechts nuances. Geen aanbeveling van toepassing.

Advies 29: Neem het samenvatten van ieder agendapunt op in het huishoudelijk reglement.

Advies 30: Beschrijf in het huishoudelijk reglement hoe om te gaan met het later mailen van meningen en inzichten (is dat toegestaan) en de standaard werkwijze rondom dergelijke nagezonden meningen als het is toegestaan.

Advies 31: Organiseer een strakke sturing op de agenda, met toegewezen tijd per agendapunt.

Advies 33: Organiseer een vaste cyclus voor het toesturen van de conceptadviezen.

Adviezen 32 en 34: zijn niet van toepassing.

Aanbevelingen voor het huishoudelijk reglement

Neem op in het huishoudelijk reglement:

1. Hoe stellen wij het team samen (afvaardiging, toelatings- en exitprocedure)
2. Hoe verloopt afstemming met de achterbannen
3. Werkwijze en doel van subgroepen
4. Afspraken met VWS over de te stellen vragen (frequentie en inhoud)
5. Afspraken met VWS over teruggeven van vragen
6. Regels voor online vergaderen
7. Procedure voor interne evaluatie
8. Afspraken over mediaoptredens
9. Regels en consequenties rondom vroegtijdig lekken van adviezen
10. Samenvatten na ieder agendapunt door de voorzitter
11. Afspraken rondom achteraf mailen van meningen/inzichten op agendapunten

Evaluatiekader

Processen (waar willen we iets over zeggen?)	Indicator (waar kijken we precies naar?)	Vragen (welke vragen stellen we hierbij?)
1 Structuur van het OMT		
Samenstelling team		
	Volledigheid	Zaten de juiste mensen aan tafel?
		En is dat steeds zo geweest?
		Hebt u expertise gemist?
		Zo ja, ging u daarmee om?
	Evenwicht	Waren de expertises evenwichtig verdeeld?
Facilitering team		
		Same
	Vergoeding	Was de vergoeding passend?
	Vorbereiding	Ontving u de stukken op tijd?
	Agendavorming	Was de agenda helder?
		Had u de gewenste invloed op de agenda?
Logistiek vergaderingen		
	Werkvorm	Werkte het digitaal vergaderen voldoende?
	Werkdruk	Werd er voldoende gepauzeerd?
		Was de frequentie passend?
Relatie tot Covid19	Passendheid	Past de structuur van OMT bij een crisis als Covid-19?

67739 vertrouwelijk

2 Samenwerking/sfeer		
Rol van de voorzitter		
	Waardering	Hoe waardeert u de voorzitter?
	taak	Wat was zijn voornaamste taak?
	Feedback	Hebt u feedback voor de voorzitter?
Rol van de secretaris		
	Waardering	Hoe waardeert u de secretaris?
	taak	Wat was zijn voornaamste taak?
	Feedback	Hebt u feedback voor de secretaris?
groepsdynamiek		
	Sterke punten	Wat waren de sterke punten van het team op het gebied van samenwerking?
	ontwikkelpunten	Wat waren de ontwikkelpunten van het team op het gebied van samenwerking?
	Impact	Hoe hebt u de impact van het werken in het OMT op uzelf ervaren?
Media-optredens		
	Afspraken	Waren de afspraken over media-optredens helder?

33

Evaluatiekader

3 Totstandkoming van (concept)adviezen		
Vorbereiding		
	Tijd	Had u voldoende tijd om de adviezen voor te bereiden?
	Informatie	Had u voldoende informatie om de concept-adviezen voor te bereiden?
Inbreng		
	Ruimte	Was er voldoende ruimte voor uw inbreng bij het opstellen van de concept-adviezen?
	Bijdrage	Was u, naar uw mening, toegerust voor uw bijdrage in het OMT?
Formulering		
	Invloed	Had u voldoende invloed op de formulering van de uiteindelijke concept-adviezen?
Algehele tevredenheid over de concept-adviezen		
	Doorlooptijd	Bent u tevreden over de doorlooptijd van de totstandkoming?
	Kwaliteit	Bent u tevreden over de kwaliteit van de concept-adviezen?
	Inhoud	Bent u tevreden over de uiteindelijke inhoud van de adviezen die naar VWS gingen?

