

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

MT OBP

**Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal**
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Bedrijfsbureau

Bezoekadres:
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag
T 070 340 79 11
F 070 340 78 34
Postbus 20350
2500 EJ Den Haag
www.rjksoverheid.nl

Inlichtingen bij

5.1.2e

5.1.2e

M +31(0)6 5.1.2e
5.1.2e@minvws.nl

Datum

9 december 2021

Bijlage(n)

2

Aantal pagina's

5

memo

Rapporten Berenschot en NSOB op crisisorganisatie VWS;
raakpunten bedrijfsvoering

Beste collega's,

In de BR van 26 november jl. stond het onderwerp 'Publicatiemoment rapport Berenschot 'Evaluatie inzet VWS crisisorganisatie', essay 'Leven in de curve' (NSOB) en inzage deelrapport OvV' op de agenda. De rapporten van Berenschot en NSOB waren bijgevoegd. Voor een (vergelijking van) de inhoud van de rapporten zie bijlage 2.

Op het moment van schrijven van dit memo is nog niet bekend of de rapporten al formeel gepubliceerd zijn (aan de kamer aangeboden door PG en of bewindslieden toestemming hebben verleend voor publicatie van het NSOB rapport) en verzoek ik jullie daarom met gepaste voorzichtigheid met de rapporten om te gaan.

Op basis van aangeleverde informatie en interviews met betrokkenen vanuit de VWS (crisis)organisatie en een beperkt aantal externe partners komt Berenschot tot conclusies, bevindingen en aanbevelingen. Een aantal daarvan heeft betrekking op bedrijfsvoering en is terug te vinden in bijlage 1. Vanuit organisatieperspectief is het aanbevelenswaardig om het hele rapport te lezen. Het is zinvol de conclusies en aanbevelingen te bespreken in het MT en na te gaan of deze opvolging nodig hebben.

Met vriendelijke groet,

5.1.2e

Bijlage 1: Conclusies, bevindingen en aanbevelingen Berenschot mbt bedrijfsvoering

Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Bedrijfsbureau

Datum
9 december 2021

A. Conclusies

- o **Conclusie 7** (horend bij bevinding 26)
Er is veel energie en tijd in **informatiemanagement** gestoken. De binnen VWS afgesproken werkwijze voor het verzamelen, veredelen en verspreiden van informatie tijdens crises bleek voor de coronacrisis ontoereikend. Er zijn pogingen gedaan om deze werkwijze gedurende de crisis te verbeteren, maar de achterstand bleek te groot om in te halen.
- o **Conclusie 10** (horend bij bevinding 3)
Er was een zeer hoge **werkbelasting** door de enorme omvang van de crisis, de grote hoeveelheid overleggen, de informatievraag van de Tweede Kamer en de grote betrokkenheid vanuit politiek en media. Er zijn verschillende stappen gezet om deze werkbelasting naar beneden te brengen. Deze stappen sorteerden echter niet allemaal (meteen) het gewenste effect. De sleutelspelers in de crisisaanpak zijn bij hun inspanningen op dit vlak onvoldoende ontzorgd door de stafonderdelen van de organisatie.

B. Bevindingen

- o **Bevinding 26** (waarbij 27 t/m 32 ook interessant zijn): De coronacrisis bracht door haar omvang en duur een ongekende hoeveelheid **informatie**(stromen) op gang. Systemen en structuren waren daar niet op ontworpen. Dit maakte het van meet af aan lastig om de informatie bij te benen.
 - De coronacrisis overtreft in omvang en duur elke eerdere crisis waarvoor het departement ooit heeft gestaan. Daarbij was veel essentiële informatie om een effectieve crisisaanpak te formuleren onbekend.
 - De VWS crisisstructuur, en daarmee ook het informatiemanagementsysteem, is niet ontworpen op crises van dergelijke omvang, waarbij zoveel verschillende departementsonderdelen en teams betrokken zijn.
 - Dit leverde grote uitdagingen op in termen van informatiemanagement. Verschillende respondenten hebben het gevoel gehad van het begin van de crisis achter de feiten aan te hebben gelopen.
 - Desalniettemin is er veel waardering voor de grote inspanning die binnen het departement is geleverd om onderling informatie uit te wisselen en te stroomlijnen.
- o **Bevinding 36**: Bij gebrek aan uitvoeringsarrangementen moest over genomen besluiten vaak langdurig worden onderhandeld met partijen die de uitvoering moesten verzorgen. Ook had VWS zelf operationele taken bij het **inkopen** en distribueren van middelen, die niet eerder bij VWS belegd waren.
 - Tot slot ontbraken ook uitvoeringsarrangementen ten aanzien van het inkopen en distribueren van goederen als mondkapjes, vaccinaties en testmateriaal. VWS kreeg een operationele taak in het regelen hiervan. Iets dat het ministerie nooit eerder had gedaan.
- o **Bevinding 39**: De coronacrisis heeft maandenlang **maximale inzet** gevraagd van een beperkte groep mensen. Vanuit het management, HRM en de ^{5.1.2e} is gelet op de benodigde mentale ondersteuning van medewerkers. Desalniettemin vinden sommige betrokkenen terugkijkend dat hier meer aandacht aan besteed had kunnen worden.

- De medewerkers die betrokken waren bij de crisisorganisatie maakten weken tot maanden achtereen lange werkdagen met een hoge intensiteit, mede door de hoge werkdruk die in voorgaande bevinding beschreven is.
 - Vanwege deze **werkbelasting** is er vanuit de HRM-afdeling aandacht geweest voor (mentale) ondersteuning van medewerkers. Ook vanuit het management en de DG's is naar eigen zeggen aandacht besteed aan het welzijn van medewerkers. De DG's hadden aandacht voor ondersteuning.
 - Desalniettemin gaven verschillende respondenten aan dat er te weinig aandacht is geweest voor de belasting van medewerkers. Een belangrijke reden die hiervoor genoemd werd, is dat lijnverantwoordelijken zelf ook intensief betrokken waren bij de crisisorganisatie en zelf ook op maximale capaciteit draaiden. Daardoor konden zij niet de personele aandacht bieden die gewenst was.
- **Bevinding 41.** Het concreet organiseren van personele versterking voor de VWS crisisorganisatie was een klus op zichzelf die tijd en aandacht vroeg. Het is gelukt om in drukke tijden de **personele versterking** te organiseren.
 - Er is extra bemensing georganiseerd voor verschillende rollen waar versterking nodig was in de crisisorganisatie. Dit gebeurde zowel vanuit VWS als vanuit andere departementen.
 - Departementale procedures en werkwijzen voor het werven van personeel zijn niet ingericht om mensen de volgende dag te laten beginnen. Er moesten veel praktische stappen worden gezet bij het in dienst nemen, bijvoorbeeld rondom het op korte termijn organiseren van ICT-faciliteiten. Dit kostte tijd die niet aan inhoud besteed kon worden. Het is wel gelukt om personele versterking op zeer korte termijn te laten starten.
 - **Bevinding 42.** De verantwoordelijkheid voor het organiseren van **personele versterking** lag op het bord van sleutelspelers die ook inhoudelijk met de crisisbestrijding bezig waren.
 - Er is door beleidsdirecties weinig ondersteuning ervaren vanuit de HRM-onderdelen van VWS ten aanzien van het organiseren van personele versterking. Leidinggevendenden hebben zelf mensen moeten werven, terwijl zij ook druk bezig waren met de inhoudelijke crisisaanpak.
 - Bijkomende lastigheid was dat de nieuw aangenomen collega's op de werkvloer ingewerkt moesten worden, terwijl men het al erg druk had in deze periode. Ook moest meerdere keren opnieuw personeel gezocht worden, omdat de termijn waarvoor men versterking zocht steeds langer ingeschat werd. Dit begon met een maand en werd uiteindelijk een half jaar.
 - De dubbelfuncties die werden aangesteld (zie bevinding 43), waren oorspronkelijk ook aangesteld om meer personeel aan te nemen, maar deze leidinggevendenden werden door de hoge werkdruk direct de inhoud ingezogen.
 - **Bevinding 46.** De snelheid van de ondersteuning op het gebied **facilitaire zaken** liep niet altijd synchroon met de behoeften van de medewerkers die bij de crisisaanpak betrokken waren.
 - Ten aanzien van het beschikbaar krijgen van catering voor medewerkers die op kantoor werkten, werd de benodigde snelheid gemist, zeker bij beleidsdirecties. Een facilitair manager was hierbij welkom geweest om de facilitaire ondersteuning te bieden die nodig was.
 - Ondersteuning voor facilitaire zaken wordt gezien als belangrijke randvoorwaarden om de crisisteams te ondersteunen in het aanpakken van de crisis. Respondenten noemen achteraf de mogelijkheid om ervaringen uit te

Secretaris Generaal / plv.
 Secretaris Generaal
 Dir Organisatie, Bedrijfsv en
 Personeel
 Bedrijfsbureau

Datum
 9 december 2021

wisselen tussen directies en zo van elkaar te leren op dit gebied als een mogelijke verbetering.

**Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal**
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Bedrijfsbureau

C. Aanbevelingen ter versterking van de preparatie op toekomstige crises Informatiemanagement

- o **Aanbeveling 10.** Verbeter de informatievoorziening ten behoeve van de departementale crisisbeheersing door:
 - a. voldoende informatiecoördinatoren op te leiden om ook bij een grote crisis met meerdere crisisteams aan elk team een informatiecoördinator te kunnen toevoegen;
 - b. deze informatiecoördinatoren de opdracht te geven om voor het team waaraan zij zijn toegewezen, een 'teambeeld' bij te houden*;
 - c. vast te leggen waaruit dit teambeeld tenminste dient te bestaan (inhoud), hoe het eruit ziet (vorm), op welke wijze het dient te worden aangeleverd (informatiemiddel) en wanneer/ hoe vaak (realtime of met een te bepalen frequentie);
 - d. te organiseren (bijvoorbeeld bij het DCC) dat vanuit de verschillende teambeelden een voor het gehele departement relevant 'situatiebeeld' wordt opgesteld;
 - e. dit situatiebeeld liefst realtime voor het hele departement beschikbaar te maken (bijvoorbeeld op een gezamenlijke schijf in de VWS-infrastructuur of in het VWS-tabblad van het Informatieteam in LCMS).
- o **Aanbeveling 15.** Beleg de verantwoordelijkheid om tijdens een crisis de **werkbelasting** van medewerkers in de gaten te houden expliciet bij HRM.
- o **Aanbeveling 30.** Werk met **roosters of duo-functies**. Zorg daarbij voor een gelijkmatige spreiding van de expertise/ervaring.
- o **Aanbeveling 31.** Los **sleutelfunctionarissen** niet allemaal op hetzelfde moment af, maar doe dit gefaseerd.
- o **Aanbeveling 32.** Beleg het zorgdragen voor **personele versterking** bij andere functionarissen dan de personen die vol met de inhoud van de crisisaanpak bezig zijn (zoals bij HRM).

Datum
9 december 2021

Bijlage 2: Verhoudingen rapport Berenschot, NSOB en OvV

**Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal**
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Bedrijfsbureau

Verhouding tussen Berenschotrapport, NSOB-essay en het OvV-onderzoek) & geplande publicatie

Datum
9 december 2021

	Berenschotrapport	NSOB-essay	OvV-onderzoek (deel I)
Scope	Het Berenschotrapport betreft een zakelijke weergave van het handelen van de VWS-crisisorganisatie in de eerste golf. Op basis van aangeleverde informatie en interviews met betrokkenen vanuit de VWS (crisis)organisatie en een beperkt aantal externe partners komt Berenschot tot een aantal conclusies en adviezen met betrekking tot de VWS-crisisorganisatie.	In het essay wordt in kaart gebracht wat op welk moment door wie binnen VWS werd gedaan, welke feiten er waren, en hoe de aanpak is verlopen inclusief een reflectie daarop. Daarbij is uitsluitend gekeken naar wat het ministerie zelf heeft gedaan: het is dus feitelijk een organisatie-analyse. Het gaat niet zozeer over de aanpak van de crisis in brede zin, of de manier waarop het zorgveld heeft geopereerd, maar over het optreden, handelen en functioneren van het ministerie als organisatie	Het eerste deelrapport gaat in op de voorbereidingen op een pandemie, de besluitvorming, crisisstructuur, draagvlak, en de crisiscommunicatie van de overheid. Daarnaast gaat het onderzoek specifiek in op de gevolgen van de crisisaanpak voor de verpleeghuizen.
		tijdens de crisis en een reflectie daarop.	
Onderzoeksperiode	Januari 2020 t/m september 2020	Januari 2020 t/m juli 2020	Maart 2020 t/m september 2020
Onderzoeksobject	VWS crisisorganisatie	VWS-kerndepartement	Rijksbreed met input veldpartijen
Geplande publicatie	Planning is half december 2021 het rapport aan te bieden aan de Tweede Kamer (door directie PG)	1 ^e helft december 2021 op externe website NSOB	Medio februari 2022