



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

nota

Directieraad RIVM

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

KvK Utrecht 30276683

T 030 5.1.2e
5.1.2e

Agendapunt voor de Directieraad RIVM

Nota nummer
02.859/21 DR

Agendapunt (titel)	Evaluatie Corona Gedragsunit
Vertrouwelijk	Nee
Auteur	5.1.2e
Indienend DR lid	5.1.2e
Datum indiening	9 december 2021
Status	Ter besluitvorming
Medezeggenschap	Ter informatie
Gevraagd Besluit	Kennismemen van de bevindingen van de evaluatie en overwegen van de voorgestelde aandachtspunten voor toekomstige programma's
Eerdere relevante DR-besluiten	16 juni 2021 Vaststelling zelfevaluatie opdracht Corona Gedragsunit

Afstemming

Er is afgestemd met:	5.1.2e
	5.1.2e
	5.1.2e

Korte toelichting op vraag

Medio 2021 heeft het RIVM het bureau Zorgvuldig Advies opdracht gegeven voor evaluatie van de Corona Gedragsunit. Doel hiervan is het trekken van lessen voor enerzijds verbetering op korte termijn en anderzijds voor toekomstige vergelijkbare programma's (in crisistijd).

Het onderzoeksbureau heeft relevante documenten van de Gedragsunit bestudeerd en 20 interviews gehouden met interne en externe betrokkenen. Als kader voor de evaluatie is het INK model gebruikt.

De hoofdconclusie van de evaluatie is dat zowel interne als externe betrokkenen tevreden zijn over de kwantiteit en kwaliteit van de producten en de daarbij geleverde diensten (toelichting in duidings-sessies, te woord staan van pers). De inbreng van

Hou er rekening mee dat na besluit van de DR dit document openbaar wordt.

gedragswetenschappelijke kennis wordt door de geïnterviewden gezien als een waardevolle aanvulling op de huidige crisisstructuur.

Enkele aangrijpingspunten voor verbetering: de concreetheid van de aanbevelingen, de helderheid van processen, de hoge werkdruk, de begeleiding voor mensen met tijdelijke contracten, de wijze waarop waardering wordt geuit en het laten landen van producten. Op deze punten zijn in de loop van de tijd op basis van eigen constatering al deels verbeteringen gerealiseerd.

De volgende acties zijn n.a.v. de evaluatie in gang gezet:

- Werkdruk en welbevinden: het kernteam bewaakt de werkdruk door uit te gaan van heldere kaders voor het oppakken van nieuwe verzoeken. Er wordt (extra) aandacht besteed aan waardering (vaker een bloemetje, teamtentjes);
- Heldere processen: de 'gereedschapskist' met gedragsunit-processen en -productformats wordt waar nodig herzien. Dit is tijdens de afgelopen anderhalf jaar een voortdurend aandachtspunt geweest. In het kernteam krijgt de bewaking van processen nadrukkelijker aandacht.

Een heldere rolverdeling tussen programmaleider en afdelingshoofd/centrumhoofd is in de afgelopen pandemie een voortdurende zoektocht geweest. Deze wordt verder geconcretiseerd (personeelsverantwoordelijkheid, goedkeuring van producten, besluitvorming).

- Impact van producten: er wordt een strategie opgesteld voor disseminatie van producten van de gedragsunit om deze zo goed mogelijk bij betrokken partijen te laten landen. Onderdeel daarvan is het volgen van het gebruik van de producten.
- Status van producten: advies vs. reflectie: er wordt met het kernteam een lijn afgestemd hoe de aandachtspunten/aanbevelingen van de gedragsunit kunnen worden geconcretiseerd, zonder dat deze de status van formeel advies in de crisisstructuur krijgen.

Het kernteam van de gedragsunit denkt dat naar aanleiding van de evaluatie de hierna genoemde thema's RIVM-breed relevant zijn als het gaat om toekomstige programma's die snel moeten worden opgestart om kortcyclisch dienstverlenend te kunnen zijn. Daarnaast geldt dit voor lopende programma's zoals het brede Covid-19 programma, waar het programma enerzijds optimaal moet worden benut door de opgebouwde kennis en samenwerking in te zetten, en anderzijds wordt begonnen met de bredere doorontwikkeling binnen het RIVM.

De DR wordt daarom gevraagd om de volgende punten te overwegen voor toekomstige programma's c.q. organisatiestructuren in crisissituaties:

- a. Rolverdeling programma – lijn: **Geef BDR opdracht om werkwijzen te verkennen voor het opstarten van (crisis)programma's binnen het RIVM.** Aandachtspunten hierbij zijn in ieder geval het beleggen van verantwoordelijkheden tussen

programma en de lijn, en portefeuillehouderschap op DR niveau. En organisatie van (snel inzetbare) capaciteit op de benodigde niveaus.
b. <u>Modernisering (communicatie)producten</u>: Geef C&D opdracht te verkennen welke nieuwe productvormen in te zetten zijn voor snelle en effectieve kennisdeling. Externe betrokkenen hebben veel waardering voor de bundeling van informatie uit verschillende bronnen (eigen kwantitatief en kwalitatief onderzoek, literatuuronderzoek), die resulteert in een nieuw soort producten zoals integrale memo's. De toepassing van kennis in dergelijke producten kan voor andere programma's in een crisissituatie toegevoegde waarde hebben. Dit is met name het geval als een samenvatting van beschikbare kennis op korte termijn gewenst is en waarbij het proces om een wetenschappelijk rapport te maken te lang duurt. De externe betrokken 'klanten' bleken beter geholpen met een compact product. ⇒ C&D kan binnen enkele maanden (april '22) hiervoor een concreet voorstel doen met daarin de benodigde investering.
c. <u>Naam & faam van de Corona Gedragsunit</u>: Benut de bekendheid van en waardering voor de Corona Gedragsunit bij acquisitie en zet in op borging in aansluiting op, dan wel evt. parallel aan het traject 'Versterking inbedding maatschappijwetenschappen'. In het corona gedragsonderzoek is vanaf het begin ook aandacht voor gezonde leefstijl en mentale gezondheid. Dit biedt mogelijkheden, ook in het licht van de verwachte intensivering van inzet op preventie door een volgend kabinet.
d. <u>Behoud van opgebouwde expertise</u>: Vraag O&P een plan op te stellen om opgebouwde expertise te behouden, waarin de benodigde kennis boveninformatief in huis wordt gehouden in afwachting van en parallel aan het traject 'Versterking inbedding maatschappijwetenschappen'.

Financiële gevolgen

Financiële gevolgen:	Het benodigde budget voor het behoud van opgebouwde expertise wordt in beeld gebracht in de inventarisatie door O&P. Het benodigde budget (eerste schatting ca. €15k) voor een eventuele aanpassing van het RIVM publicatieproces t.b.v. nieuwe productvormen wordt in beeld gebracht in de inventarisatie door C&D.
----------------------	--

Personele gevolgen

Personele gevolgen:	Het aantal fte dat is benodigd om de opgebouwde kennisbasis te
---------------------	--

	behouden, wordt in beeld gebracht door de inventarisatie van O&P. Het benodigde aantal fte voor het ondersteunen van de vormgeving en publicatie van nieuwe productvormen wordt in de inventarisatie door C&D in beeld gebracht.
--	--

Risico's

Risico's:	Er zijn geen risico's
-----------	-----------------------

Vervolg (proces, planning en communicatie)

--

Bijlagen (alleen toevoegen indien noodzakelijk voor besluitvorming; maximaal 2 A4-tjes)

Evaluatie Corona Gedragsunit RIVM - 17 november 2021
--

zorgvuldig
advies

brengt beweging in de zorg



Eindrapport
18 november 2021



November 2021

Rapport van Zorgvuldig Advies in opdracht van het RIVM.

Auteurs: 5.1.2e, 5.1.2e 5.1.2e

We danken alle gesprekspartners voor hun enthousiasme en openhartigheid. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport ligt volledig bij de auteurs.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding en probleemstelling	6
<i>Achtergrond</i>	<i>6</i>
<i>Vraagstelling</i>	<i>6</i>
2. Evaluatiekader en aanpak	7
<i>Evaluatiekader</i>	<i>7</i>
<i>Aanpak</i>	<i>8</i>
3. De Corona Gedragsunit in beeld	9
<i>Organisatie in facts & figures</i>	<i>9</i>
<i>Totstandkoming</i>	<i>9</i>
<i>Werkzaamheden ondergebracht in werkpakketten</i>	<i>10</i>
<i>Wetenschappelijke adviesraad en expertteams</i>	<i>11</i>
<i>Samenwerkingspartners</i>	<i>11</i>
<i>Chronologie (tijdlijn) – feitelijke beschrijving</i>	<i>11</i>
4. Organisatie	13
<i>Totstandkoming van de Corona Gedragsunit</i>	<i>13</i>
<i>De taakopvatting van de Corona Gedragsunit</i>	<i>14</i>
<i>Ontwikkeling van de organisatie</i>	<i>14</i>
5. Producten	19
<i>De tevredenheid over de output van de Corona Gedragsunit</i>	<i>19</i>
<i>Verhogen bruikbaarheid</i>	<i>20</i>
<i>Borging van de wetenschappelijke kwaliteit</i>	<i>20</i>
6. Conclusie	22
<i>Hoe heeft de Corona Gedragsunit haar opdracht opgepakt?</i>	<i>22</i>
<i>Wat is de tevredenheid over de output van de Corona Gedragsunit?</i>	<i>23</i>
<i>Hoe is de wetenschappelijke kwaliteit van de geleverde uitput van de Corona Gedragsunit geborgd?</i>	<i>23</i>
7. Geleerde lessen – wat kunnen we leren?	24
Bijlage 1: Geraadpleegde stukken deskresearch	26
Bijlage 2: Lijst met geïnterviewde betrokkenen	29
Bijlage 3: Interviewleidraad	30
Bijlage 4: Organogram van het RIVM	32

Managementsamenvatting

In maart 2020 is de Corona Gedragsunit opgezet om gedragswetenschappelijke informatie op te leveren ten behoeve van de bestrijding van de COVID-19 pandemie. De Corona Gedragsunit – een RIVM breed programma – ondersteunt beleid door gedragswetenschappelijke kennis te ontsluiten, te ontwikkelen en te vertalen naar antwoorden en adviezen voor overheidsbeleid en -communicatie.

Anderhalf jaar na oprichting van het programma wil het RIVM graag lering trekken, zowel voor verbetering op korte termijn als voor een mogelijk toekomstige uitvoering van een soortgelijk programma (in crisistijd). Daartoe gaf het RIVM de opdracht voor een evaluatie van de Corona Gedragsunit.

De evaluatie van de Corona Gedragsunit valt uiteen in een viertal hoofdvragen:

- 1) Hoe heeft de Corona Gedragsunit haar opdracht opgepakt?
- 2) Wat is de tevredenheid over de output van de Corona Gedragsunit?
- 3) Hoe is de wetenschappelijke kwaliteit van de geleverde output van de Corona Gedragsunit geborgd?
- 4) Wat kunnen we leren van de ervaringen van de Corona Gedragsunit?

Ter beantwoording van deze vragen is bureauonderzoek uitgevoerd en zijn twintig interviews gehouden. Gericht bureauonderzoek is uitgevoerd om te analyseren hoe de oprichting van de Corona Gedragsunit tot stand is gekomen, hoe de ontwikkeling is geweest in termen van proces, organisatie, HR en cultuur en welke producten en diensten zijn opgeleverd. Vervolgens zijn tussen eind augustus 2021 en medio oktober 2021 interviews afgenomen met zowel intern als extern betrokkenen bij de Corona Gedragsunit. De onderzoeksvragen zijn uitgewerkt tot semigestructureerde vragenlijsten die per doelgroep enigszins verschilden. Hierbij is het INK-model (toegelicht in H2. Evaluatiekader en aanpak) als kader gebruikt. De elementen uit dit model die wij relevant achtten voor dit onderzoek zijn meegenomen in deze evaluatie. In de eindfase van de evaluatie zijn de eerste bevindingen voorgelegd aan het kernteam en de werkpakketleiders van de Corona Gedragsunit om te bespreken of zij nog aanvullingen hadden.

Als eerste constatering is het op zijn plaats om te benoemen dat intern en extern betrokkenen over het algemeen zeer positief terugkijken op de afgelopen periode. Er is zeer hard gewerkt en door de gezamenlijke inzet heeft de Corona Gedragsunit goede en bruikbare output geleverd. De inbreng van gedragswetenschappelijke kennis wordt gezien als een waardevolle aanvulling op de huidige crisisstructuur.

De Corona Gedragsunit groeide van een kernteam naar een programma met bijna 70 mensen en werden werkzaamheden ondergebracht in verschillende werkpakketten. Het programma heeft het Centrum Gezondheid en Maatschappij (domein Volksgezondheid en Zorg) van het RIVM als thuisbasis. Door de snelle groei van het programma zijn de werkprocessen veelal werkende weg tot stand gekomen. Kenmerkend voor het werken bij de Gedragsunit was een hoge werkdruk. Dit werd veroorzaakt door korte doorlooptijden voor het opleveren van producten, maar ook door bevlogenheid en perfectionisme van medewerkers.

Gebruikers rapporteren over de volle breedte tevredenheid over de kwantiteit en kwaliteit van de producten. Naast de fysieke producten werd ook de service en de bereidheid om een rapport toe te lichten of bijvoorbeeld pers te woord te staan gewaardeerd door extern geïnterviewden. De mate van concreetheid en praktische toepassing van de adviezen is genoemd als aandachtspunt, al zijn daar in de loop van de tijd al verbeteringen gerealiseerd. In de plotseling optredende crisis moest specifieke gedragswetenschappelijke expertise over COVID-19 nog worden opgebouwd. Daarvoor was het in de beginfase prettig om terug te kunnen vallen op een uitgebreide Wetenschappelijke Adviesraad. De inzet van het hoofd wetenschappelijk onderzoek was van grote waarde voor het borgen van de wetenschappelijke kwaliteit. Daarnaast zijn er processen om de kwaliteit te borgen, zoals een scherpe vraagdefinitie vooraf en review door meerdere personen.

Er zijn enkele signalen van verbetermogelijkheden naar voren gekomen in de gesprekken. Deze gaan over concreetheid van de adviezen, de helderheid van processen, de hoge werkdruk, de begeleiding voor mensen met tijdelijke contracten, de wijze waarop waardering richting medewerkers wordt geuit, en het laten landen van producten.

Door de ruimte voor continue verbetering binnen de Gedragsunit zijn op verschillende van deze punten al verbeterimpulsen doorgevoerd. Deze verbetermogelijkheden komen ook terug in de geleerde lessen. Op vier thema's – (1) persoonlijke lessen, (2) lessen ten aanzien van de structuur, werkwijze, inrichting en cultuur, (3) de meerwaarde/buikbaarheid van gedragsexpertise en (4) een passende structuur voor een snel op te zetten programma – hebben wij geleerde lessen geformuleerd. Een aantal van deze lessen zou op korte termijn al toegepast kunnen worden.

1. Inleiding en probleemstelling

Achtergrond

In maart 2020 is de Corona Gedragsunit opgezet als RIVM-breed programma met als doel gedragswetenschappelijke inzichten en kennis op te leveren ten behoeve van de bestrijding van de COVID-19 pandemie. Gedragsexpertise is hiermee toegevoegd als nieuwe invalshoek binnen de ontstane COVID-crisisstructuur. De Corona Gedragsunit is in korte tijd uitgegroeid tot een programma van 70 medewerkers. Zij hebben een groot aantal kennisproducten en -diensten geleverd in relatie tot de impact van de pandemie en de coronamaatregelen op de samenleving.

Vraagstelling

Het RIVM gaf opdracht voor een evaluatie van de Corona Gedragsunit naar de uitvoering van haar opdracht, de bereikte resultaten en de tevredenheid van interne en externe stakeholders. Hier wil het RIVM graag lering uit trekken voor verbeteringen op korte termijn en – van belang voor het RIVM als geheel – voor de uitvoering van soortgelijke programma's (in crisissituaties) in de toekomst.

De evaluatie van de Corona Gedragsunit valt uiteen in een viertal vragen, met daaronder subvragen.

- 1) Hoe heeft de Corona Gedragsunit haar opdracht opgepakt?
 - Hoe ontwikkelde de inhoud (de opgave), het proces/organisatie en medewerkers/cultuur zich in de tijd?
 - In welke mate was de geleverde inzet doeltreffend en efficiënt?
 - Wat waren de voor- en nadelen van de manier van werken?
 - Wat zijn de factoren die de ontwikkeling van de Corona Gedragsunit geholpen hebben en wat zijn/waren de belemmeringen?
- 2) Wat is de tevredenheid over de output van de Corona Gedragsunit?
 - Wordt de output door beleidsmakers, professionals in de praktijk en wetenschappers als bruikbaar en relevant ervaren in de pandemiebestrijding?
 - Wat zou de bruikbaarheid en relevantie van de output in vergelijkbare situaties in de toekomst kunnen verhogen?
- 3) Hoe is de wetenschappelijke kwaliteit van de geleverde output van de Corona Gedragsunit geborgd?
 - Hoe is de wetenschappelijke kwaliteit van de output door de Corona Gedragsunit geborgd?
 - Hoe wordt de wetenschappelijke kwaliteit van de output door de diverse doelgroepen beoordeeld?
- 4) Wat kunnen we leren van de ervaringen van de Corona Gedragsunit?
 - Wat zijn de concrete lessons learned ten aanzien van structuur, werkwijze, inrichting, cultuur, medewerkers en geleverde output om voorbereid te zijn op het in zeer korte termijn moeten optuigen van een omvangrijk beleidsrelevant onderzoeksprogramma?
 - Welke conclusies kunnen uit de lessons learned getrokken worden voor het werken in een programma ten tijde van een crisis?
 - Wat zijn de lessons learned over de meerwaarde en bruikbaarheid van de inzet van gedragsexpertise (variërend naar context, output, doelgroep etc.).
 - Is het mogelijk om een proces of structuur te bedenken om snel een onderzoeksprogramma op te kunnen zetten dan wel opschalen in toekomstige situaties?

Nadrukkelijk gaat het om een evaluatie gericht op intern leren van de werkwijze van de Corona Gedragsunit en de tevredenheid met de geleverde producten en diensten, niet om een inhoudelijke beoordeling van de wetenschappelijke kwaliteit van producten en/of de effectiviteit van de Corona Gedragsunit.

2. Evaluatiekader en aanpak

Evaluatiekader

In deze opdracht maken we gebruik van het INK-management model. Dit is een vrij bekend, integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Het model bestaat uit organisatiegebieden aan de ene kant en resultaatgebieden aan de andere kant, en richt zich expliciet op verbeteren en vernieuwen. In figuur 1 is het schema weergegeven dat gebruikt wordt om de relatie weer te geven tussen de organisatorische voorwaarden voor een goede bedrijfsstructuur, de bedrijfsmatige processen en de resultaatgebieden.

De organisatiegebieden beschrijven de ambities en de activiteiten die de organisatie inzet om de toegevoegde waarde te bereiken. De vijf resultaatgebieden zijn:

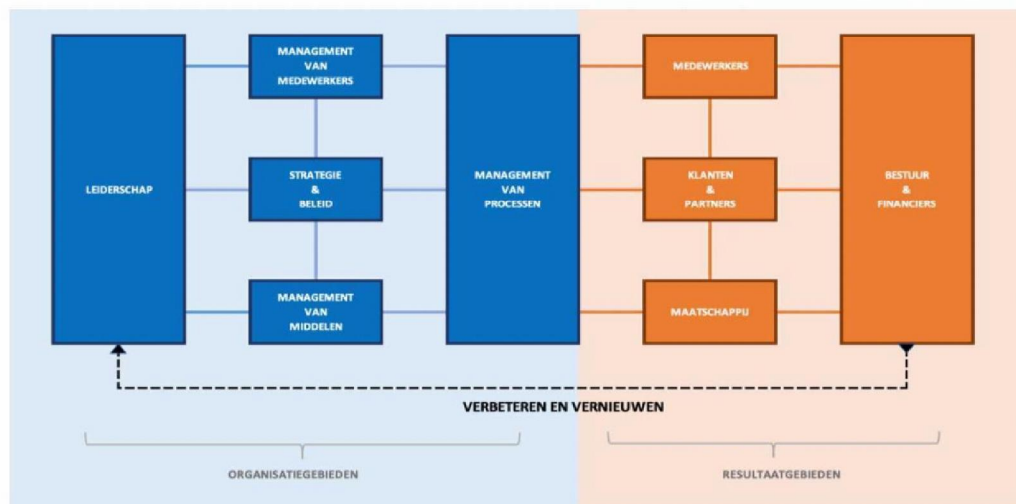
- Leiderschap;
- Beleid en strategie;
- Personeelsmanagement;
- Middelenmanagement;
- Management van processen;

De resultaatgebieden beschrijven de toegevoegde waarde van een organisatie en de diverse stakeholders beschrijven. De vier resultaatgebieden zijn:

- Waardering door klanten;
- Waardering door personeel;
- Waardering door de maatschappij;
- Ondernemingsresultaten.

In het aandachtsgebied verbeteren en vernieuwen staat het leren en veranderen binnen de organisatie centraal. Dit is het proces van borgen wat goed gaat en verbeteren wat beter kan.

Figuur 1: het INK-model



In dit onderzoek is het INK-model gebruikt als overkoepelend handvat, maar wel toegespitst op de onderzoeksvraag en de specifieke situatie van de Corona Gedragsunit. Het model is vrij kwalitatief en generiek van aard, en wordt vaak gebruikt voor (commerciële) organisaties (bedrijven) waar het model een leidraad biedt voor de globale koersbepaling van bedrijven. Het is doorgaans gericht op een "diagnose" en geeft input op verbeterplannen op strategisch niveau. In het geval van de Corona Gedragsunit is nadrukkelijk ook behoefte om op een meer uitvoerend niveau te evalueren en te zien waar leer- en verbetermogelijkheden liggen.

De vraagstelling van het RIVM past echter mooi binnen de context van het INK-model. We hebben deelvraag 1 en de bijbehorende subvragen gebruikt om zicht te krijgen op de organisatiegebieden. Deelvragen 2 en 3 zoomen in op (de tevredenheid met) de output van de Corona Gedragsunit en gaan dus met name over de resultaatgebieden. De focus in dit blok ligt op de toegevoegde waarde van de (output van de) organisatie vanuit het perspectief van medewerkers en samenwerkingspartners. De vierde deelvraag staat stil bij 'de geleerde lessen' en sluit aan bij het aandachtsgebied verbeteren en vernieuwen. Het rapport is opgebouwd aan de hand van de thema's bij de deelvragen.

Aanpak

In de evaluatie hebben wij zowel het proces (ontstaanswijze, ontwikkeling en manier van werken) als het resultaat (tevredenheid van doelgroepen en medewerkers, tevredenheid van producten) van de Corona Gedragsunit onderzocht. We hebben daarvoor bureauonderzoek uitgevoerd en een twintigtal interviews gehouden met zowel intern als extern betrokkenen.

In de beginfase van het onderzoek is een gericht bureauonderzoek verricht, met name om onderzoeksvraag 1 en 3 deels te beantwoorden. Aan de hand van openbare stukken en beleidsdocumentatie is geanalyseerd hoe de oprichting van de Corona Gedragsunit tot stand is gekomen en hoe de ontwikkeling is geweest in termen van proces, organisatie, HR en cultuur. Ook hebben we gekeken naar de opgeleverde producten en diensten. De geraadpleegde stukken staan weergegeven in bijlage 1.

Tussen eind augustus 2021 en medio oktober 2021 zijn interviews uitgevoerd met betrokkenen om de Corona Gedragsunit te evalueren. We hebben de eerdergenoemde onderzoeksvragen uitgewerkt tot semigestructureerde vragenlijsten die per doelgroep enigszins verschilden. We hebben gesproken met dertien interne stakeholders. Hieronder verstaan wij medewerkers van de Corona Gedragsunit, inclusief het kernteam en experts die via de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) betrokken zijn (of waren) bij de Corona Gedragsunit. Daarnaast hebben we gesproken met zeven externe stakeholders, te weten beleidsmakers en beslissers vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid (NCTV), het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie (NKC), een ander domein bij het RIVM (het Centrum Infectieziektebestrijding, CIb), GGD GHOR Nederland en iemand van een regionale GGD. Dit zijn belangrijke gebruikers van de producten van de Corona Gedragsunit. Een overzicht van de personen is weergegeven in bijlage 2.

Tijdens deze evaluatie is het INK-model als kader gebruikt. Vanwege het crisiskarakter van de Corona Gedragsunit gebruiken wij het INK-model als kader, en niet als strikte richtlijn zoals het INK-model gebruikt kan worden bij evaluaties van meer 'standaard' organisaties. Op deze manier doen we in de evaluatie beter recht aan de bijzondere context waarin het programma is opgezet. De interviewleidraad is opgesteld met het INK-model als leidraad, de relevante onderdelen uit het model zijn meegenomen in deze evaluatie. De interviewleidraad is weergegeven in bijlage 3. Daarnaast is het INK-model in deze evaluatie gebruikt om de kansen voor verbetering en vernieuwing inzichtelijk te maken. De bevindingen van deze verbeterpunten zijn beschrijven in het hoofdstuk 'Geleerde Lessen'.

De interviews zijn door ons uitgewerkt in compacte verslagen en we hebben op basis daarvan betekenisvolle onderdelen gegroepeerd en gecategoriseerd. Ze zijn niet voor een member check voorgelegd aan geïnterviewden, de quotes die we in deze rapportage laten terugkomen zijn door onszelf genoteerd en geanonimiseerd.

Ter verdieping van de interviews heeft een groepsgesprek met zowel het kernteam als met werkpakketleiders (WP-leiders) plaatsgevonden in oktober. Tijdens deze besprekingen zijn de (concept) bevindingen voorgelegd en besproken of deze herkenbaar zijn, daarnaast was er ruimte voor de inbreng voor inhoudelijke punten.

3. De Corona Gedragsunit in beeld

Organisatie in facts & figures¹

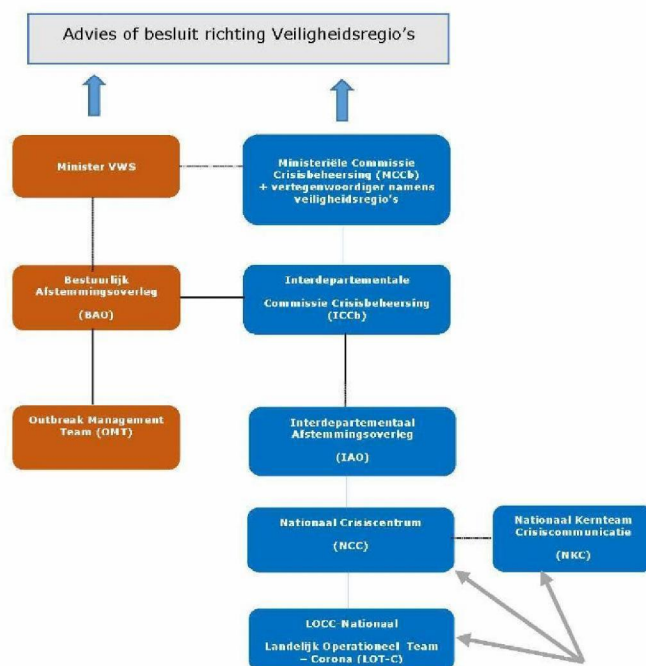
De Corona Gedragsunit ondersteunt beleid door gedragswetenschappelijke kennis te ontsluiten, te ontwikkelen en te vertalen naar antwoorden en adviezen voor overheidsbeleid en -communicatie. Het programma heeft het Centrum Gezondheid en Maatschappij (domein Volksgezondheid en Zorg) van het RIVM als thuisbasis en rapporteerde in de eerste fase rechtstreeks aan DG RIVM (organogram van juni 2019 is opgenomen in bijlage 4). Vrij snel daarna rapporteerde de Corona Gedragsunit aan directeur Milieu en Veiligheid. In september 2020 verschoof dit nog een keer, vanaf toen werd gerapporteerd aan de directeur Volksgezondheid en Zorg. Het ministerie van Ministerie VWS is (inmiddels) opdrachtgever.

Het gedragswetenschappelijk onderzoek over corona wordt binnen het RIVM gecoördineerd door een kernteam. Dit kernteam bestaat momenteel (oktober 2021) uit 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e, en 5.1.2 5.1.2e onder verantwoordelijkheid van 5.1.2e 5.1.2e. De uitvoering wordt gedaan door overwegend sociaalwetenschappers en gedragswetenschappers die (soms deels/tijdelijk) werkzaam zijn bij het RIVM. Het programmateam wordt bijgestaan door onderzoeks- en communicatie-experts van binnen en buiten het RIVM.

Onderzoeksresultaten van de Corona Gedragsunit worden gericht aangeboden aan onder andere het ministerie VWS – programmadirectie COVID-19, de Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid (NCTV), het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie (NKC), het Landelijk Operationeel Team Corona (LOT-C), de GGD'en, en het Directoraat Generaal Samenleving & COVID-19 (DGSC-19). Intern RIVM worden de onderzoeksresultaten gedeeld met het Centrum Infectieziektenbestrijding (CIb), die ze gebruikte bij de ondersteuning van het Outbreak Management Team (OMT) en met het Vaccinatieprogramma.

De Corona Gedragsunit organiseert regelmatig duidingssessies. Aanvankelijk (zomer 2020) is gestart met besloten sessies voor genodigden op de dag voorafgaand aan de publicatie van nieuwe resultaten. Vanaf het najaar van 2020 zijn daar bredere openbare duidingssessies aan toegevoegd voor de lokale praktijk, zoals gemeenten, Gemeentelijke Gezondheidsdiensten (GGD) en veiligheidsregio's (GHOR). Sinds voorjaar 2021 kunnen beleidsmakers en professionals van zowel landelijke als lokale partijen deelnemen. Uitgebreide onderzoeksresultaten en een duiding ervan worden voor alle geïnteresseerden gepubliceerd op de website van het RIVM.

Figuur 2: crisisstructuur COVID-19



Totstandkoming

In Maart 2020 werd binnen het RIVM door meerdere gedragswetenschappers, onder leiding van 5.1.2e 5.1.2e, gewerkt om kennis vanuit gedragswetenschap te mobiliseren en toe te spitsen op de crisis die in ontwikkeling was. Parallel hieraan nam het NKC contact op met 5.1.2e en 5.1.2e met de

¹ Huidige tekst grotendeels ontleend aan <https://www.rivm.nl/gedragsonderzoek/over-corona-gedragsunit>

vraag of zij vanuit hun rol als gedragswetenschappers mee wilden kijken naar de communicatie rondom het coronavirus. Het werd al snel duidelijk werd dat de juiste kennis en onderbouwing ontbrak over gedrag en COVID-19. Hoewel het – gelet op de ernst van de crisis en de rol van gedrag daarbij – wenselijk was dat het onderwerp een plek zou krijgen in de crisistructuur, was het op dat moment niet mogelijk om een dergelijke wijziging in de structuur van het crisisteam te realiseren.

Op 19 maart hebben 5.1.2e en 5.1.2e bij het NKC de noodzaak voor opschaling gedragsexpertise in de pandemiebestrijding nogmaals uitdrukkelijk ter sprake gebracht. Via het hoofd van het NKC en de 5.1.2e die de noodzaak van gedragsexpertise inzag, is toen contact gelegd met RIVM. De 5.1.2e verzocht 5.1.2e om contact op te nemen met het Nationaal kernteam Crisiscommunicatie. Hierop volgende direct het verzoek van het NKC, met instemming van VWS, aan het RIVM om coördinatie op gedragsinzet ter hand te nemen. 5.1.2e 5.1.2e en 5.1.2e werden aan elkaar gekoppeld en zijn met z'n drieën op zoek gegaan naar gedragswetenschappelijke hoogleraren die zich wilden aansluiten bij een adviesraad en keken naar mogelijkheden om een gedragswetenschappelijke onderzoeksgroep op te zetten. Op 20 maart 2020 is de Corona Gedragsunit voor het eerst samengekomen (combinatie van fysiek en telefonisch) tijdens een expertmeeting in Bilthoven. 5.1.2e 5.1.2e en 5.1.2e 5.1.2e hebben de experts bijgepraat over de op dat moment voorliggende vragen.

Bij de start werd een (wetenschappelijk) onderzoeksprogramma ontworpen met financiering vanuit de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), later omgezet naar een subsidie van ZonMw. Tegelijkertijd werd een opdracht vanuit VWS gegeven voor een deel van de werkpakketten. Deze opdracht is in juli 2020 verlengd en vanaf januari 2021 ondergebracht in het COVID-19 programma (werkpakket 2 literatuur bij thema 5 Kennisintegratie en de overige inzet van de Corona Gedragsunit bij thema 14 Gedrag – effectieve inzet gedragswetenschappen). Aan het einde van de eerste periode (juni/juli 2020) is een reflectiemoment ingebouwd waarop het kernteam met de WP-leiders hebben nagedacht over verbeterpunten.

In juni 2021 is binnen het centrum Gezondheid en Maatschappij de tijdelijke afdeling Corona en Gedrag ingericht om de vele medewerkers die voor specifieke COVID-opdrachten zijn geworven een thuisbasis te geven. Daarmee verschoof de personele verantwoordelijkheid voor deze nieuwe medewerkers van het hoofd van de gedragsunit tevens Centrumhoofd Gezondheid en Maatschappij naar het nieuwe tijdelijke afdelingshoofd Corona en Gedrag. Naast het programma Corona Gedragsunit geldt dit ook voor het project Kennisintegratie COVID-19 preventie & zorg en brede maatschappelijke vraagstukken.

Werkzaamheden ondergebracht in werkpakketten

In het eerste voorstel voor het wetenschappelijk onderzoek (versie 30 maart 2020) staat als primaire doel van het onderzoek "inzicht te krijgen in de Corona preventiegedragingen en het welbevinden van de Nederlandse bevolking, om daarmee evindende based gedragswetenschappelijke adviezen te onderbouwen voor overheidsbeleid en communicatie".

De onderzoeksmethoden bestonden enerzijds uit een dynamische cohortstudie (vragenlijstonderzoek), die zowel antwoord geeft op de vraag "hoe het gaat" met de Nederlandse bevolking over tijd, als in kaart brengt welke factoren van invloed zijn op het gedrag van mensen in coronatijd. Deze gegevens zijn aangevuld met telefonische interviews voor een verdiepend onderzoek "waarom het zo gaat" (kwantitatieve bevindingen verhelderen en in context plaatsen).

Parallel hieraan is in de eerste maanden gewerkt aan het opzetten van een systematische en continue monitoring van de sociale en traditionele media om inzicht te krijgen in wat er zich afspeelt rondom preventie en welzijn. Er werd tot slot meteen een deel van het budget gereserveerd voor zogeheten ad-hoc 'rapid response verdiepend onderzoek' om op specifieke problemen en signalen snel te kunnen reageren.

De verdeling van werkzaamheden is vrij organisch gegroeid. Het memo van 15 mei 2020 aan DG Volksgezondheid van VWS geeft een overzicht van activiteiten en resultaten, die zijn omgevormd tot werkpakketten. Daarbij is – na een aarzelande start – voor het onderdeel (sociale) media monitoring besloten geen vervolg te geven aan de activiteiten, en in plaats daarvan aanvullend aandacht te besteden

aan zogeheten 'good practices' (voorbeelden uit de praktijk), waaruit regio's of specifieke doelgroepen inspiratie konden halen.

De werkpakketten (opgezet in maart 2020) richten zich op de volgende onderwerpen:

→ **Kennis ontsluiten:**

- WP1: Kennisnetwerken > is vroeg in het proces opgeheven, de taken met betrekking tot kennisdisseminatie zijn later bij WP 7 terecht gekomen
- WP2: Literatuur en databronnen > bijhouden en verzamelen van (inter)nationale wetenschappelijke literatuur

→ **Kennis ontwikkelen**

- WP3: Vragenlijstonderzoek naar gedrag & welzijn > eerst een 3-wekelijks en vanaf de zomer 2020 een 6-wekelijks meetronde naar gedrag (naleving van corona-maatregelen), verklaringen (risicopercepties, draagvlak, effectiviteit, normen), welzijn (sociaal, fysiek, mentaal), vertrouwen & communicatie. Uitgevoerd in samenwerking met de GGD'en.
- WP4: Kwalitatief onderzoek > verdiepende interviews & focusgroep onderzoek
- WP5: Sociale media analyse > is na de eerste fase in zomer 2020 opgeheven
- WP6: Verdiepend onderzoek & rapid response
- WP7: Kennisintegratie en -disseminatie > met als doel enerzijds het creëren van samenhang en eenheid in gedragskennis en anderzijds producten en diensten ontwikkelen die aansluiten bij beleid, praktijk en onderzoek

→ **Communiceren**

- WP8/9: Advies ten behoeve van communicatie en beleid > vanwege grote overlap samengevoegd
- WP10: Voorbeelden uit de praktijk – vanaf najaar 2020
- WP11: Trendonderzoek Corona Dashboard – vanaf najaar 2020

Wetenschappelijke adviesraad en expertteams

Om te waarborgen dat de adviezen en antwoorden van de Corona Gedragsunit op stevige wetenschappelijke basis worden gegrond, is vrijwel meteen een onafhankelijke wetenschappelijke adviesraad ingericht (WAR). Aan de adviesraad nemen vijftien vooraanstaande wetenschappers deel, veelal hoogleraren, op het gebied van gedragswetenschappen, gezondheid en (risico)communicatie.

De WAR werd al vrij snel voor veel uiteenlopende vraagstukken gevonden, soms aan de randen van de opdracht van het borgen van de wetenschappelijke kwaliteit. Op verschillende momenten is aanvullende expertise georganiseerd op specifieke vraagstukken:

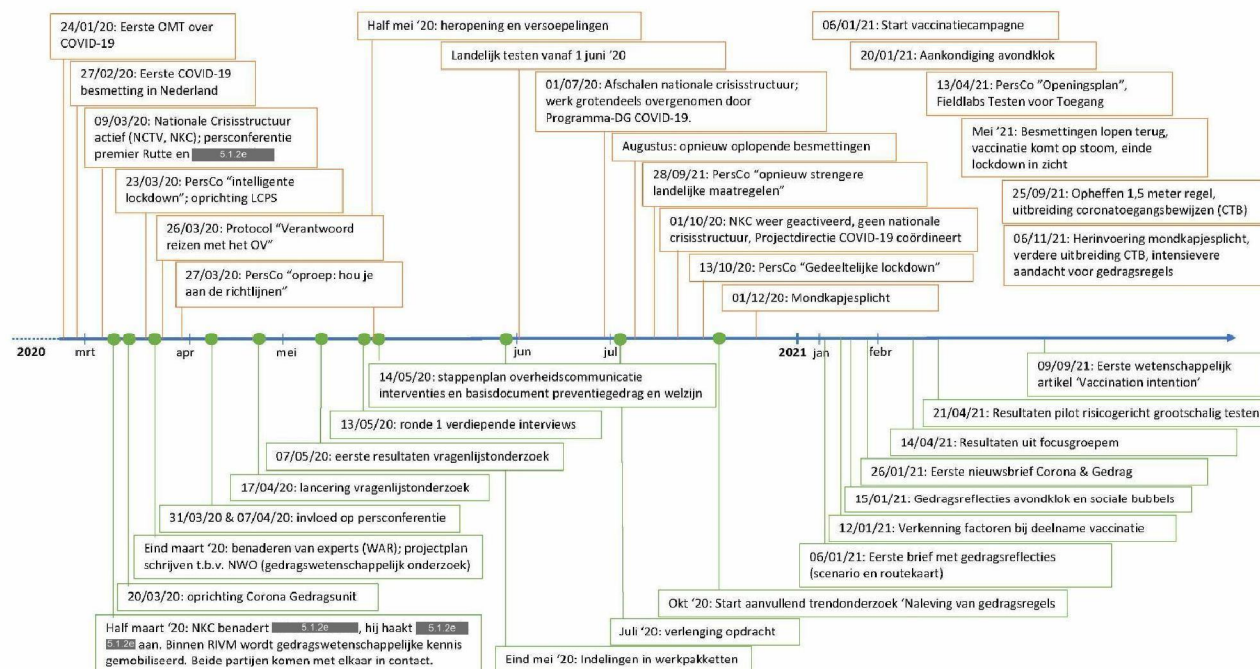
- Expertteam vaccinatiedeelname - vanaf januari 2021
- Expertteam psychometrische analyses - vanaf oktober 2020
- Expertteam praktijkvoorbeelden (Toetsingscommissie) - vanaf september 2020
- Expertteam gedrag & welbevinden (met een focus op gedragsreflecties ten behoeve van NCTV) - vanaf januari 2021

Samenwerkingspartners

Er is in de loop van de tijd met veel verschillende partijen samengewerkt. Zowel intern bij het RIVM – denk aan de mensen bij het Centrum Infectieziektenbestrijding (CIb) – als met externen zoals de GGD'en die al voor de start van de crisis in veel regio's burgerpanels hadden voor flitspeilingen.

Chronologie (tijdlijn) – feitelijke beschrijving

De opstartfase kenmerkt zich door een enorme dynamiek, waarbij wekelijks of soms bijna dagelijks nieuwe ontwikkelingen waren. We hebben daarom enkele belangrijke landelijke én interne mijlpalen in een chronologisch overzicht geplaatst. Bij de interne lijn benoemen we in een aantal gevallen expliciet de eerste keer dat een bepaald resultaat werd gepresenteerd. Het is goed om je te realiseren dat er op beide tijdlijnen veel meer belangrijke punten te markeren waren geweest, maar voor de leesbaarheid hebben we keuzes moeten maken in de opsomming.



4. Organisatie

Op basis van de ervaringen van geïnterviewde betrokkenen bij de Corona Gedragsunit is beschreven hoe de Corona Gedragsunit haar opdracht heeft opgepakt. Hierbij raken we de verschillende resultaatgebieden (leiderschap, management van medewerkers, management van processen en middelen en strategie en beleid), maar hebben deze gestructureerd aan de hand van thema's zoals deze uit de gesprekken met betrokkenen zijn voortgekomen.

We starten dit hoofdstuk met het benoemen van enkele trots momentjes:



Ik ben trots op:

- ... hoe hard we hebben gewerkt met z'n allen!
- ...de motivatie van iedereen!
- ...het teamwork binnen de Corona Gedragsunit!
- ...het grote vragenlijstonderzoek, dat loopt heel erg goed!
- ...de hoeveelheid aan interviews en verdiepende gesprekken die gevoerd zijn in korte tijd!
- ...mijn eigen werkpakketleden!
- ...we hebben Champions League gespeeld. Misschien UEFA cup.
- ...dat we hebben kunnen meewerken midden in de grootste crisis van Nederland.

Totstandkoming van de Corona Gedragsunit

In het voorgaande hoofdstuk is feitelijk weergegeven met welke stappen de Corona Gedragsunit tot stand is gekomen. Naast de feitelijkheden hebben de interviews ook inzicht gegeven in hoe de oprichting van de Corona Gedragsunit is ervaren door betrokkenen.

Half maart 2020 wordt aangekondigd dat Nederland in lockdown gaat vanwege het coronavirus. Binnen het RIVM realiseert een aantal mensen zich dat in deze pandemie – waarvoor op dat moment nog geen vaccin beschikbaar was – de oplossing zich grotendeels bevindt in gedrag van mensen (denk aan afstand houden, thuisblijven bij klachten, geen handen schudden, in de elleboog niezen, de handen stuk wassen, etc.).

“Het RIVM had in het verleden geleerd (bij HPV-vaccinaties) dat de stem van de artsen niet altijd doorslaggevend is voor gedrag en realiseerde zich dat het in deze pandemie – waar geen vaccin beschikbaar was – ging om gedrag (bv. afstand houden, geen handen schudden etc.). Dit gaf de ruimte/noodzaak voor gezondheidsbevorderaars om op te zoek te gaan naar factoren van gedrag.”

5.1.2e vraagt aan 5.1.2e wat zij kan betekenen in de crisis met betrekking tot gedrag. 5.1.2e komt via de 5.1.2e van NKC in contact met 5.1.2e en 5.1.2e, die op hun beurt al in de NKC-adviescommissie spreken over de noodzaak om gedragswetenschappelijke kennis beschikbaar te stellen ten behoeve van de pandemie. 5.1.2e bespreken kort nadat zij voor het eerst met elkaar in contact komen hoe dit aan te pakken. Zij vormen in het begin van de Corona Gedragsunit het kernteam. Half april is 5.1.2e ingestapt als 5.1.2e. 5.1.2e heeft in de eerste fase 5.1.2e van het kernteam vervuld, en vanaf najaar 2020 is 5.1.2e als 5.1.2e aan boord gekomen.

Tijdens de gevoerde interviews is veel waardering uitgesproken over hoe het kernteam de oprichting en voorliggende taken adequaat en met enorme gedrevenheid heeft opgepakt.

Binnen twee weken wordt een voorstel voor wetenschappelijk onderzoek geschreven, een opzet van de governance structuur uitgewerkt en wordt samen met andere hoogleraren een theoretisch kader

uitgewerkt, dat als basis zal dienen voor het onderzoek. Het voorstel voor gedragswetenschappelijk onderzoek wordt door NWO/ZonMw goedgekeurd. De Corona Gedragsunit kan aan de slag en heeft hierbij zowel ruime financiële middelen tot zijn beschikking, maar eveneens inhoudelijk de ruimte om met een eigen invulling de opdracht uit te voeren.

“We kregen een open cheque en konden gaan”

De taakopvatting van de Corona Gedragsunit

De missie van de Corona Gedragsunit is om bij te dragen aan de effectiviteit van Corona maatregelen, door gedragswetenschappelijke kennis te ontsluiten, te ontwikkelen en te vertalen naar antwoorden en advies voor overheidsbeleid en -communicatie (uit 1e beleidsrapportage RIVM, 15 mei 2020). Het gaat hierbij om wetenschappelijke kennis over determinanten van gedrag, effectieve gedragsverandering en instandhouding daarvan. Dit doet de Corona Gedragsunit in opdracht van VWS en mede op verzoek van het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie. Deze taak voert de Corona Gedragsunit uit door middel van verschillende activiteiten: literatuuronderzoek, kwantitatief vragenlijst onderzoek, interviews, social media analyse, verdiepend onderzoek, kennisintegratie en -verspreiding en advisering van overheidsbeleid en -communicatie. Deze verschillende taken heeft de Corona Gedragsunit ondergebracht in verschillende werkpakketten.

“Toen we begonnen dacht ik: het is een compliance opdracht. Ik merkte dat we een bredere taakopvatting kregen. Je wil gewoon weten: wat hebben mensen nodig om bepaald gedrag uit te voeren – wat speelt er op verschillende niveaus (bv mentaal welzijn).”

In de taakopvatting staat beschreven dat het doel van de Corona Gedragsunit onder andere is om gedragswetenschappelijk onderzoek te doen en dit te vertalen naar antwoorden en advies voor overheidsbeleid en -communicatie. In de praktijk blijkt het soms intern spanning op te leveren of de nadruk met name op de wetenschap of op het beleid moest liggen. Sommigen zien de Corona Gedragsunit en het RIVM als een kennisinstituut, waarvan de taak met name is om wetenschappelijke kennis te ontsluiten. Daar staat het beleidsperspectief tegenover, waarbij de focus met name ligt op het geven van goed onderbouwde informatie en adviezen voor de beleidsmakers.

De taak(opvatting) is voor de medewerkers van de Corona Gedragsunit anders dan zij vanuit hun achtergrond bij het RIVM, of vanuit de wetenschap, gewend zijn. Er wordt meer dan zij gewend zijn gevraagd om een adviserende rol. Bij deze adviserende rol komt ook afbakening kijken om een goede balans te vinden tussen dienstbaarheid en haalbaarheid. Binnen de Gedragsunit moesten keuzes gemaakt worden welke vragen beantwoord konden worden door de Gedragsunit, maar ook welke vragen niet beantwoord konden worden.

Verscheidene medewerkers hebben in de gesprekken aangegeven dat de Corona Gedragsunit hier veel tijd aan heeft besteed maar alsnog dat men kritischer had mogen zijn in welke vragen aangenomen werden, al konden mensen geen voorbeelden geven van dingen die overbodig waren of die de Corona Gedragsunit niet had moeten doen.

“We hebben heel veel aan ‘u vraagt, wij draaien’ gedaan.”

Ontwikkeling van de organisatie

Het aantal medewerkers (personeel)

Naast het kernteam werden in korte tijd meer mensen betrokken. De opdracht van de Corona Gedragsunit was zo veel omvattend dat iedereen die naar voren stapte betrokken werd. In eerste instantie werd uitbreiding van de Corona Gedragsunit met name gerealiseerd met mensen van binnen het RIVM, maar al snel werden mensen van buiten het RIVM aangetrokken. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat doordat in korte tijd veel mensen aansloten, zowel vanuit intern, als extern, er grote diversiteit ontstond binnen het type medewerkers, maar ook de werkwijze die men gewend was. Binnen de Corona Gedragsunit was hier veel onderling begrip voor.

Tussen maart en augustus 2020 groeide de Corona Gedragsunit van 3 naar ruim 50 betrokkenen. In 2021 zijn er ruim 60 personen betrokken, dit is door het jaar heen stabiel. Als de 'achtervang'² voor de ondersteunende functies wordt meegenomen, komt dit uit op 70 mensen. Een groot deel van de betrokkenen werkte niet op fulltime basis. Geschat wordt dat er eind 2020 20 fte aan betrokkenen was, oplopend tot 25 fte in 2021.

5.1.2e en 5.1.2e zijn twee 5.1.2e die vanaf het begin 5.1.2e bij het RIVM aan de slag zijn gegaan. In eerste instantie voor een periode van drie maanden. 5.1.2e heeft ingestemd met een eenmalige verlenging van drie maanden tot najaar 2020. 5.1.2e is nog altijd 5.1.2e bij het RIVM actief.

De Wetenschappelijke Advies Raad (WAR) en expertteams

Om de wetenschappelijke basis van de inhoudelijke adviezen te borgen is tijdens het opzetten van de Corona Gedragsunit ook een onafhankelijke Wetenschappelijke Advies Raad gevormd. In totaal vijftien hoogleraren zijn aangetrokken via het netwerk van het kernteam en de contacten van eerder benaderde leden van de WAR. Op basis van de interviews concluderen wij dat dit een open proces is geweest waarbij zorgvuldige afwegingen zijn gemaakt (met oog voor inclusie) om complementaire expertise te betrekken maar waarbij onder de tijdsdruk ook pragmatisch is gewerkt (e.g. het aantrekken van expertise uit het eigen netwerk). De hoogleraren zijn afhankelijk van hun expertise betrokken bij essentiële stappen: van het opstellen van basisdocumenten en de vragenlijsten, tot het 'peer reviewen' van de producten die de gedragsunit opleverde. Dit was een heel belangrijk onderdeel van de kwaliteitsborging van het werk van de gedragsunit.

Na verloop van tijd werden voor verschillende thema's expertteams gevormd aanvullend op de wetenschappelijke borging door de WAR. Sommige leden van de WAR nemen tevens deel aan bepaalde expertteams, ook om de groepen onderling te verbinden. Het vanaf het begin af aan betrekken van experts wordt in verschillende gesprekken, door zowel interne als externe betrokkenen gewaardeerd.

"Gegeven de omstandigheden hebben we een verbazend goede mix gevonden [van leden voor de WAR]"

Werkpakketten

Zoals eerder beschreven zijn de verschillende taken ondergebracht in werkpakketten. Niet alle werkpakketten zijn behouden gebleven zoals oorspronkelijk bedacht. Zo zijn werkpakket 1 en werkpakket 5 niet goed van de grond gekomen. Werkpakket 5 hield zich bezig met monitoring van sociale media. In juli 2020 werd besloten – in overeenstemming met VWS – dat de opbrengsten van dit werkpakket nog onvoldoende waren om de resultaten uit het vragenlijst onderzoek en het verdiepende onderzoek te verrijken en het daarom geen vervolg te geven. Een goede analyse van trends in social media vergt tijd, maar resultaten die na enkele weken beschikbaar komen zijn vaak niet meer actueel waardoor de bruikbaarheid beperkt is. Voor de mensen die zich bezighielden met dit werkpakket was het stoppen van de bezigheden een teleurstelling. Uit de gesprekken hebben wij begrepen dat er weinig tijd was om stil te staan bij deze keuze door de hoeveelheid aan werk.

Daarnaast zijn de taken van werkpakket 8 en 9 samengevoegd. De werkpakketten bleken in de praktijk niet eigenstandig uit te pakken, omdat steeds meer producten zowel aandachtspunten meegaven voor beleid als communicatie. Het onderscheid bleef wel bestaan in de liaisonrollen voor respectievelijk VWS en NKC.

Organisatiestructuur

De organisatie en verantwoordingsstructuur is door veel van de geïnterviewde intern betrokkenen als onduidelijk ervaren. In de gesprekken zijn verschillende verklaringen gegeven waarom er sprake was van deze onduidelijkheid. Als eerste was het een nieuw opgezet programma, ook nog in een crisissituatie. Door de hoge werkdruk en korte doorlooptijden zijn medewerkers aan de slag gegaan binnen hun taak of rol, die

² Voor sommige functies is er 'achterwacht' geregeld bij afwezigheid, bijvoorbeeld bij vakanties.

vaak niet als duidelijk of vast omschreven was. Door een van de medewerkers werd dit ook wel omschreven als 'learning by doing'. Zoals een van de medewerkers dit mooi verwoordde:

"Het is een gewetensvraag: hadden we meer moeten vertragen voor een betere structuur? Nee, misschien niet, dan hadden we niet zo snel kunnen leveren."

Tijdens de interviews gaven enkele medewerkers van de Corona Gedragsunit aan het niet als een probleem te ervaren dat hun taak of rol niet duidelijk omschreven was. Het werd soms zelfs als een voordeel gezien, doordat het veel vrijheid en ruimte gaf om zelf invulling te geven aan taken en/of processen. Anderen gaven aan behoefte te hebben gehad aan meer duidelijkheid.

"Het voelde alsof we een vliegtuig aan het bouwen waren terwijl we al in de lucht waren."

De positie van het kernteam is altijd heel centraal en duidelijk geweest voor de medewerkers van de Corona Gedragsunit. Met name in het begin was voor iedereen erg helder dat alle besluiten en producten langs het kernteam moesten.

Later zijn de processen meer vastgelegd om het kernteam te ontlasten en de medewerkers meer duidelijkheid te geven over de invulling van werkprocedures. Zo is bijvoorbeeld de 'Gereedschapskist ten behoeve van vraagbeantwoording Gedragsunit' ontwikkeld. Dit is een set van ondersteunende tools die het werken makkelijker maakt. Als onderdeel van de gereedschapskist zijn ook verschillende checklists ontwikkeld bijvoorbeeld voor het organiseren van onlinetrainingen en online sessies, een peerreview checklist voor toetsing van de kwaliteit van kennisproducten en is uitgewerkt hoe het proces van het schrijven van een memo eruitziet. Om dit op een goede manier te doen is in januari 2021 een **5.1.2e** aangenomen. Uit de gesprekken met medewerkers hebben wij begrepen dat er hard gewerkt is om de processen te stroomlijnen en dat er al veel verbetering heeft plaatsgevonden, maar dat de processen in de praktijk nog niet altijd helemaal geïmplementeerd zijn. Hoe processen verlopen is ook afhankelijk van de individuen die er bij betrokken zijn, de een werkt meer volgens de verschillende checklists dan de ander.

Daarnaast groeide het aantal medewerkers bij de Corona Gedragsunit snel. Veel nieuwe mensen raakten betrokken, van zowel binnen als buiten het RIVM. Het bij elkaar brengen van de verschillende werkculturen heeft spanningen gegeven. In gesprekken zijn met name de verschillen in werken genoemd tussen RIVM-onderzoekers die veelal in een ambtelijke omgeving werken en onderzoekers die afkomstig zijn uit een meer universitaire setting. Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting in de wijze van het rapporteren van onderzoeksbevindingen, maar ook in de wijze waarop gedacht werd over het uitvoeren en analyseren van onderzoek. Wat goed gewerkt heeft in een periode van veel wisselingen is het buddy systeem dat de Corona Gedragsunit heeft ingevoerd. Elke (nieuwe) medewerker werd gekoppeld aan iemand die al werkzaam was bij RIVM en daarbinnen de Gedragsunit. Op deze manier werden nieuwe mensen ondersteund, maar konden de buddy's elkaar ook ondersteunen in deze crisisperiode.

In interviews zijn vraagtekens geplaatst bij de hoeveelheid mensen die bij de Corona Gedragsunit werken. Doordat met name externe partijen niet volledig inzicht hebben in alle activiteiten en taken van de Corona Gedragsunit, is meermaals aangegeven dat het lastig was om in te schatten of werkzaamheden doelmatig gebeurden. Daar staat tegenover dat interne medewerkers juist aangeven dat de Corona Gedragsunit met weinig mensen relatief erg veel werk heeft verzet en een groot aantal producten heeft opgeleverd. De medewerkers van de Corona Gedragsunit hebben veel uren gemaakt en met hoge efficiëntie gewerkt, zo is het beeld.

"Met te weinig mensen wordt er idioot hard gewerkt, zeker rondom persco's."

Naast dat er veel nieuwe medewerkers aan de slag gingen, zijn er ook mensen gestopt, zoals eerder beschreven. Hier is veel begrip voor, de werkdruk is/was erg hoog en er werd van mensen verwacht soms heel ander werk uit te voeren dan dat men gewend was. Het wisselen van personele bezetting heeft af en toe tot onrust geleid. Het was niet altijd duidelijk welke taken bij wie hoorden als iemand wegviel of er een nieuw iemand betrokken werd. Hierdoor is soms werk dubbel gedaan.

Verskillende werkpakketleiders en het kernteam hebben beschreven dat zij 'metaalmoeheid' hebben zien ontstaan. Metaalmoeheid is het fenomeen dat 'materiaal' (en in dit geval personeel) bezwijkt onder een lang aanhoudende belasting. Zij vragen zich dan ook af hoe hier het beste mee om gegaan kan worden.

De gesproken extern betrokkenen hebben vaak te maken met één of enkele personen binnen de Corona Gedragsunit. Dit waren de vaste aanspreekpunten. De gesproken externen hebben onduidelijkheid over de organisatiestructuur niet ervaren, of er in ieder geval geen last van gehad.

Cultuur

Om inzicht te krijgen in de bedrijfscultuur van de Corona Gedragsunit is in de interviews gevraagd wat de manier van werken van de Corona Gedragsunit typeert. Het meest genoemd is de bevlogenheid waarmee onder hoge tijdsdruk is gewerkt. De Corona Gedragsunit wordt gevraagd om snel, en vaak ad hoc, met onderbouwingen en adviezen te komen. Deze adviezen/reflecties moeten/moesten vaak snel opgeleverd worden om meegenomen te worden in de besluitvorming over bijvoorbeeld nieuwe maatregelen. Hierdoor waren de doorlooptijden erg kort. Door de medewerkers van de gedragsunit is veel avonden, nachten en weekenden doorgewerkt. Een van de intern betrokkenen zegt hierover:

"Er was eigenlijk continu geen tijd, alles moest snel gebeuren."

Net als de rest van Nederland werkte ook de Corona Gedragsunit vanuit huis. De overleggen en afstemming vonden in principe online of telefonisch plaats. Naast dat het bijzonder is dat het hele programma tot stand is gekomen tijdens een crisis, is ook het volledig virtueel vanuit huis werken uniek. Vóór de coronacrisis was men dit helemaal niet gewend. Om de lijntjes kort te houden is ook veel gecommuniceerd via WhatsApp. Enerzijds zien medewerkers online afstemming als een hele effectieve, snelle manier om contact te hebben.

"Het thuis werken met allemaal mensen die ik niet kende ging verbazingwekkend goed."

Aan de andere kant, maakte het online werken de werkzaamheden ook intens. Met name het altijd bereikbaar zijn via WhatsApp vonden sommigen zwaar. Door de crisis werkte niet alleen iedereen thuis maar kon men verder ook weinig doen waardoor er nog meer tijd was om te besteden aan werk. In een van de interviews zegt een medewerker over het onlinewerken:

"Het is fantastisch om op deze manier bij te mogen dragen aan de crisis, maar soms was het heel intens om continu gebeld, geappt of gemaïld te worden – zelfs in het weekend."

Ook aan de extern geïnterviewde betrokkenen is gevraagd hoe zij naar de manier van werken van de Corona Gedragsunit kijken. Zij beschreven de medewerkers van Corona Gedragsunit als erg gedreven, kundig en zeer zorgvuldig. Daarnaast noemde ze termen als: fact-based, extreem perfectionistisch en resultaat gericht. Uit de gesprekken werd duidelijk dat er binnen de Corona Gedragsunit hoge eisen aan de opgeleverde producten worden gesteld.

Door verschillende medewerkers, maar ook door extern betrokkenen, is veel waardering uitgesproken voor de bevlogenheid, inzet en kundigheid van het kernteam. De leden van het kernteam vulden elkaar goed aan door expertise op zowel de inhoud als het proces te bundelen.

"Ze [het kernteam] vormen samen een goed team."

De positie van het kernteam wordt gezien als erg centraal en belangrijk. Binnen het kernteam werden de besluiten genomen, en vanuit daar werden de werkpakketten aangestuurd. Door een deel van de gesproken medewerkers is de rol van het kernteam als sterk sturend ervaren. Er was in mindere mate ruimte voor eigen inhoudelijk en procesmatige invulling. Een van de leden van het kernteam herkent dit ook. Hierover zegt deze persoon:

"Doordat we slagvaardig wilden zijn, gingen we – zeker in het begin – erg top-down te werk. Er ontstond een vrij hiërarchische structuur."

Daar staat tegenover dat er ook medewerkers zijn die dit in mindere mate herkennen. Zij hebben juist inhoudelijk veel ruimte ervaren voor eigen inbreng en beschrijven de werkpatten als zelfsturende teams:

“Het is heel fijn dat mensen heel zelfstandig werken en veel WP organiseren zelf hun werk en lossen zelf problemen op. Van micromanagement is geen sprake. De zelfsturendheid van de teams is een sterkte. Teams hebben zichzelf ook goed te pakken genomen. Onder stoom en kokend water zijn deze teams vormgegeven en (...) heb verder het kernteam niet als sturend ervaren. Ze hebben bijvoorbeeld wel druk uitgeoefend om deadlines te halen. Werkdruk was hoog. Maar inhoudelijk heb ik echt veel ruimte ervaren.”

Het kernteam gaf erkenning voor het harde werken en de behaalde successen door deze te benoemen of bijvoorbeeld door het sturen van een bosje bloemen. Door verschillende medewerkers is dit erg gewaardeerd. Dat de erkenning vaak op niveau van losse werkpakketten werd uitgesproken, is door sommige medewerkers wel als lastig ervaren. Een van de betrokken geeft in het interview aan dat het soms voelde of bepaalde onderdelen of werkzaamheden als minder belangrijk werden gezien omdat hier minder de waardering voor werd uitgesproken.

Plaatsbepaling corona gedragswetenschappen

De toegevoegde waarde van gedragswetenschappen in de coronacrisis was voor de Corona Gedragsunit duidelijk aanwezig. Het bleek dat de Corona Gedragsunit haar toegevoegde waarde naar anderen toe heeft moeten bewijzen, dit was zowel binnen het RIVM als bij VWS. In gesprekken gaven interne stakeholders aan dit soms als lastig te ervaren. Zo wordt in drie gesprekken toegelicht dat bijvoorbeeld de samenwerking met het centrum infectieziektebestrijding (CIb) zoeken is. Bij het CIb werd niet helemaal begrepen wat de rol van gedragswetenschappen is, later als er bij het CIb mensen aansluiten met meer affiniteit met gedragswetenschappen gaat de samenwerking beter. Daarnaast werd na verloop van tijd ook wekelijks een afstemmingsoverleg ingericht waarin de relevante data met elkaar werd gedeeld. Dit is als behulpzaam ervaren in het verbeteren van de samenwerking tussen de Corona Gedragsunit en het CIb.

“Eigenlijk pas afgelopen zomer (2021), toen er veel misging, toen werd duidelijk dat juist de gedragscomponent belangrijk is in deze crisis”

In gesprek geven met name interne betrokkenen aan dat in de politiek en in de media gedragswetenschappen niet serieus werden genomen. Gedragswetenschappen werden niet gezien als een expertise, ‘iedereen weet wel wat van gedrag’. In één van de gesprekken werd om dit toe te lichten de term *illusion of explanatory depth* gebruikt om dit te beschrijven. Als het gaat om gedragswetenschappen denken mensen beter te begrijpen en te verklaren hoe gedrag werkt, dan dat in de werkelijkheid zo is.

Gedurende de pandemie is er meer waardering gekomen voor de waarde van gedragswetenschappen. Het werd steeds duidelijker dat dit een nalevingsvraagstuk is. Tegelijkertijd was de opdracht breder, want het onderzoek was niet alleen gericht op feitelijk gedrag maar ook op de motivatie van mensen en redenen om zich niet aan bepaalde gedragsregels te houden, te laten testen of al dan niet te laten vaccineren.

“Er is een nieuw momentum ontstaan voor nieuwe manier van denken. We zijn elkaar meer gaan waarderen en elkaar beter kennen. Je hebt elkaar nodig. Dat besef groeit.”

5. Producten

De Corona Gedragsunit heeft sinds de start in maart 2020 een groot aantal producten opgeleverd. Denk hierbij aan nieuwsbrieven, resultaten van de onderzoekslijnen (WP2, WP3, WP4, WP6, WP10 en WP11), brieven met gedragsreflecties, integrale memo's, presentaties en webinars.

In dit hoofdstuk beschrijven we in hoeverre de medewerkers en samenwerkingspartners tevreden waren over de output van de Corona Gedragsunit. Daarnaast gaan we in op de wetenschappelijke borging van de kwaliteit van de geleverde output van de Corona Gedragsunit. Dit resultaatgebied zoomt in op de toegevoegde waarde van de organisatie, waarbij de focus ligt op de thema's zoals deze zijn opgehaald uit de informatie en ervaringen uit de interviews. We starten opnieuw met het benoemen van 'trotsmomentjes' over de opgeleverde producten en de impact hiervan.



Ik ben trots op

- ...de kwaliteit en de kwantiteit van de geleverde output in anderhalf jaar!
- ...de opgeleverde gedragsreflecties (bijvoorbeeld die over de avondklok)!
- ...de integrale memo's, deze zijn het mooiste en leukste om aan te werken!
- ...de resultaten uit ons onderzoek die terugkwam in persberichten!
- ...dat we een bijdrage hebben geleverd aan de persconferenties!
- ...het schema over tegensprekende en missende communicatie dat in het Catshuisoverleg is gebruikt!
- ...de momenten waarop literatuur, onderzoeksresultaten en andere kennis samen kwam en echt bruikbaar was!
- ...de verwijzingen van de WHO en ECDC naar ons. In andere landen is dit [gedragswetenschappelijke informatie] toch minder geïntegreerd, gefaciliteerd!

De tevredenheid over de output van de Corona Gedragsunit

Over het algemeen zijn de gesproken medewerkers van de Corona Gedragsunit erg tevreden over de kwaliteit van de producten. Door verschillende medewerkers is benoemd dat de opgeleverde producten een positieve ontwikkeling doorgemaakt hebben. Inhoudelijk werden de producten steeds beter, doordat er steeds meer data, over steeds meer thema's beschikbaar kwam uit het vragenlijst onderzoek en de andere onderzoeken en zo werd de kennisbasis om de adviezen mee te onderbouwen steeds groter.

"Met iedere ronde van het vragenlijstonderzoek kun je de basis steeds meer valideren. In het begin ben je als een vlot op de oceaan. Op een gegeven moment wordt die boot steeds steviger."

De producten werden ook steeds beter opgezet. De Corona Gedragsunit ging werken met factsheets en memo's om op deze manier aan te sluiten bij de wens van de ontvangende partijen om sneller tot de kern te komen. Dit is voor een aantal medewerkers van de Corona Gedragsunit zoeken geweest, het ging altijd om een balans tussen voldoende aansluiten bij de praktijk en beleid, maar ook voldoende wetenschappelijke onderbouwing geven.

Versillende medewerkers gaven aan dat ze het gebruik van memo's en factsheets waarden, en dit zeker in een crisissituatie een goede vorm vinden in plaats van de uitgebreide rapporten die men gewend is binnen het RIVM.

Naar mate er meer kennis beschikbaar kwam, zijn er ook meer integrale producten ontstaan waarbij de kennis uit de verschillende werkpakketten is gebundeld. Medewerkers gaven aan dit een hele goede

ontwikkeling te vinden. De integrale producten waren van hoge kwaliteit door de kennis van verschillende typen onderzoek samen te voegen.

“De producten die we op basis van deze kennisintegratieslagen maakten, stonden ook echt!”

De opgedane kennis van de Corona Gedragsunit was een van meerdere invalshoeken/perspectieven die bij hebben gedragen aan de uiteindelijke besluitvorming. In een aantal van de gevoerde gesprekken met betrokkenen is de twijfel geuit of de opgeleverde kennis en producten van de Corona Gedragsunit meer impact hadden kunnen maken. Het wordt met name jammer gevonden dat in de besluitvorming de nadruk lag op epidemiologische beschikbare kennis, en in mindere mate op de gedragswetenschappelijke kennis.

Verhogen bruikbaarheid

Ondanks dat men tevreden is over de kwaliteit van de output van de Corona Gedragsunit is er in de interviews een aantal punten naar voren gekomen die kunnen bijdragen aan het vergroten van de bruikbaarheid van de producten.

Het eerste punt is opgemerkt door een aantal externe betrokkenen, maar wordt ook herkend door een aantal medewerkers. Dit punt gaat over de spanning tussen concreet willen zijn in de adviezen en onderbouwingen en de wetenschappelijke rol van de Corona Gedragsunit. Voor de bruikbaarheid van de producten geven externe betrokkenen aan dat de producten vaak beter mogen aansluiten bij de beleidskeuzes die gemaakt moeten worden. Dit vraagt om concretere adviezen. Soms is het voor de Corona Gedragsunit lastig, en misschien ook onwenselijk om zo concreet te zijn. De onderbouwing en adviezen komen voort uit wetenschappelijk onderzoek, en er is een grens aan hoe concreet dit is. Zoals hierboven beschreven is, heeft de Corona Gedragsunit hier een balans in proberen te zoeken en heeft er een ontwikkeling in de producten plaatsgevonden waarbij steeds meer aandacht was voor de hoofdboodschappen.

Ook zijn sommige intern betrokkenen van mening dat in sommige situaties voor een erg wetenschappelijke aanpak is gekozen terwijl bij het doel om beleidsadviezen te geven, dit soms misschien wat meer los gelaten had mogen worden.

“Vanuit wetenschappelijk denken mag je geen exploratieve analyses doen. ‘Dat is vissen. En dus was daar veel terughoudendheid in’. (...) denkt dat door dit [inzicht in de verschillen tussen mensen die zich wel en niet aan bepaalde maatregelen houden] in kaart te brengen, we sneller hadden kunnen reageren.”

Daarnaast werd ook opgemerkt in de interviews dat de kwaliteit van de output niet alleen bij de uitwerking van de Corona Gedragsunit ligt, maar dat hoe beter en concreter de vraag gesteld wordt door de andere partij hoe beter deze vraag te beantwoorden is. Daarnaast helpt het ook, als bij de ontvangende partij enige kennis van gedragswetenschappen aanwezig is om de adviezen en onderbouwing op een goede manier te interpreteren, dan wel dat er ruimte is om de op te leveren producten toe te lichten en te bespreken met de vragenstellende partij. Deze ruimte was lang niet altijd aanwezig.

Naast producten op papier zoals memo's en gedragsreflecties zijn er ook verschillende webinars en presentaties gehouden om een toelichting te geven, en om de mogelijkheid te hebben om in gesprek te gaan over de onderbouwingen en adviezen. Deze zijn erg gewaardeerd door de extern betrokkenen en deze vorm zou vaker ingezet mogen worden.

Borging van de wetenschappelijke kwaliteit

Op basis van de gevoerde gesprekken maken wij op dat de borging van de wetenschappelijke output plaatsvindt op verschillende niveaus. Als eerste op het niveau van de medewerkers, de onderzoekers. Een van de interne medewerkers die wij gesproken hebben beschrijft dit als volgt:

“Je leunt sterkt op de moraal van de onderzoekers, zij bepalen mede de kwaliteit van de uitkomsten.”

Daarnaast is er een onafhankelijke Wetenschappelijke Advies Raad gevormd (WAR) om de wetenschappelijke basis van de inhoudelijke adviezen te borgen. Deze bestaat uit 15 wetenschappers, allen

hoogleraren, met kennis van gedragswetenschappen, gezondheid en risicocommunicatie. De WAR heeft een belangrijke rol gespeeld in het opstellen van de basisdocumenten, de vragenlijsten, en hebben veel van de opgeleverde kennisproducten van de Corona Gedragsunit (met name de complexere) 'ge-peer-reviewd'. De WAR-leden gaven snel en gedegen advies, waar zijn regelmatig om werden gevraagd. De input van de WAR is één van de belangrijke pijlers van de kwaliteit en productiviteit van de Corona Gedragsunit. Ook heeft de WAR input geleverd aan **5.1.2e** bij het vormen van het theoretisch kader voor het werk van de gedragsunit. Dit theoretisch kader, met daarin de gedragstheorie vormt een belangrijke basis van gedegen wetenschappelijk onderzoek in de gedragswetenschappen.

"Gouden greep dat we een WAR hebben ingezet."

Tot slot kwam in de gesprekken ook vaak de rol van het hoofd wetenschappelijk onderzoek (**5.1.2e**) naar voren als het ging om de borging van de wetenschappelijke kwaliteit. Hij is eindverantwoordelijk voor de wetenschappelijke kwaliteit van de producten en voert de finale check op de wetenschappelijke kwaliteit uit op de producten. Uit gesprekken hebben wij begrepen dat – in de praktijk – de lat hoog lag voor de wetenschappelijke kwaliteit van de eindproducten. Dit is een belangrijke taak en een grote verantwoordelijkheid. Sommige medewerkers gaven in de gesprekken dan ook aan dat mogelijk deze rol door twee personen ingevuld kan worden om de werkdruk te verdelen. Daarnaast is het voordeel dat wanneer deze functie gedeeld wordt, je met een bredere blik naar de wetenschappelijke kwaliteit kijkt, waardoor er meer ruimte ontstaat om gezamenlijk te bepalen welke kwaliteit in crisistijd voldoende is voor de producten van een kennisinstituut zoals het RIVM. Die bredere blik was overigens ook geborgd doordat leden van de WAR parallel een review deden.

Bij de oprichting van de Corona gedragsunit vond Marijn het wenselijk om de gedragswetenschappelijke kwaliteit een impuls te geven, bijvoorbeeld bij het werken met een gedragstheoretisch kader en het opstellen van goede gedragswetenschappelijke vragenlijsten. Aan externe experts is bij aanvang veel input is gevraagd op deze onderwerpen. Door mensen extern te werven (ook op medior niveau), tijd te investeren in begeleiding en training van leden van de gedragsunit, en uitgebreide review van documenten kwam er een stevige basis van mensen die snel, op goed niveau en zelfstandig werken. Dit verklaart de grote productiviteit van gedegen gedragswetenschappelijke input bij de gedragsunit. De bezetting van het analyseteam voor meer geavanceerde analyses is een aandachtspunt. Het belang van investeren in een gedegen gedragswetenschappelijke basis wordt ook breder in het RIVM herkend en erkend.

In de gesprekken is besproken of de wetenschappelijke kwaliteit op deze manier voldoende geborgd is. Op basis van de interviews in het kader van dit onderzoek concluderen wij dat er voldoende borging was van de wetenschappelijke kwaliteit door de input van experts, de inzet van goede wetenschappers en de gedegen uitvoering van de onderzoeksprocessen.

6. Conclusie

Deze evaluatie van de Corona Gedragsunit geeft een beschrijving van de uitvoering van haar opdracht, de bereikte resultaten en de tevredenheid hierover van interne en externe stakeholders. In dit hoofdstuk met de conclusie verwerken de onderzoekers tevens hun eigen reflecties.

Als belangrijkste conclusie is de constatering op zijn plaats dat intern en extern betrokkenen over het algemeen zeer positief terugkijken op de afgelopen periode. Er is zeer hard gewerkt en door de gezamenlijke inzet heeft de Corona Gedragsunit goede en bruikbare output geleverd.

Het valt op dat interne gesprekspartners over het algemeen iets kritischer zijn over het eigen functioneren van de Corona Gedragsunit dan externen in de interviews aangeven. Dit past enerzijds bij het streven naar perfectie en de wens om altijd te verbeteren. Maar anderzijds past hierbij de constatering dat er ruimte is geboden en genomen om continu en organisch te verbeteren. Veel mogelijke leerpunten zijn dan ook in de afgelopen maanden al voorzien van verbeterimpulsen.

Er zijn enkele signalen van verdere verbetermogelijkheden. Kritiek of wensen die gesprekspartners hebben gedeeld, proberen we een plek te geven in het volgende hoofdstuk met de geleerde lessen. De belangrijkste aandachtspunten zijn:

- Zorg voor heldere processen;
- Voorkom een langdurig (te) hoge werkdruk;
- Sta stil bij de begeleiding van mensen met tijdelijke contracten;
- Laat zien dat er waardering is voor alle betrokkenen;
- Zorg voor beter “landen” van producten (adviezen, rapporten, reflecties).

Hoe heeft de Corona Gedragsunit haar opdracht opgepakt?

Bij deze vraag hebben we vooral bekeken in welke mate de geleverde inzet doeltreffend en efficiënt was. Door de ooghalen heen is de Corona Gedragsunit een zeer waardevolle aanvulling op de nationale crisisstructuur. Mensen werken hard en er wordt veel waardevolle output opgeleverd. Daarmee heeft gedragswetenschappelijke expertise een plek gekregen in de nationale aanpak van de coronacrisis.

De organisatie is veel in ontwikkeling geweest. Een verdeling van de werkzaamheden in werkpakketten is deels organisch tot stand gekomen. Werkprocessen zijn een aandachtspunt. Deze zijn eigenlijk werkende weg opgesteld, al geven gesprekspartners aan hier begrip voor te hebben gelet op de context van de crisissituatie.

Interne gesprekspartners geven aan dat ze soms nog niet tevreden waren over eindproducten, maar dat onder de enorme tijdsdruk gewoon geleverd moest worden wat op dat moment beschikbaar was. Daar staat tegenover dat er ook producten zijn waar interne gesprekspartners gegeven de omstandigheden erg tevreden over zijn. Externe gesprekspartners geven aan dat ze niet goed kunnen inschatten of het werk efficiënter had gekund. Vanuit onze evaluatie constateren wij dat het bewerkelijk is om met grote datasets om te gaan en dat veel werkzaamheden parallel zijn uitgevoerd om snel de gewenste resultaten op te leveren. In normale omstandigheden zou werk meer volgordelijk gebeuren en een doorlooptijd hebben van maanden of een jaar. Dit moest nu in een periode van 10 dagen of minder gebeuren. Dit verklaart waarom er veel mensen betrokken zijn geweest. De indruk is ook dat het efficiënt gebeurde, de noodzakelijke correctie- en verdieping rondes vonden sneller en soms parallel plaats.

Over de flexibiliteit van de organisatie en de snelheid van werken zijn mensen enthousiast, al is de natuurlijke neiging binnen het RIVM om meer reflectie te plegen. Toch stelt men zich de vraag: als je twee keer zo veel tijd hebt, wordt het product dan ook twee keer zo goed? Het antwoord daarop is negatief. Dus dit programma heeft duidelijk gemaakt dat er een relatieve meerwaarde is ten opzichte van de huidige wetenschappelijke lijnen en afstemmingsrondes. De economische wet van de afnemende meeropbrengsten gaat ook hier op.

Wat is de tevredenheid over de output van de Corona Gedragsunit?

Gebruikers rapporteren over de volle breedte tevredenheid over de kwantiteit en kwaliteit van de producten. Naast de "fysieke" (digitale) producten (zoals de rapporten over onderzoeken en interviews, factsheets, memo's, brieven met gedragsreflecties) werd ook de service (zoals webinars, presentaties en de bereidheid om bijvoorbeeld pers te woord te staan) zeer gewaardeerd.

De mate van concreetheid is nadrukkelijk genoemd als aandachtspunt. Doordat men een zekere onderbouwing wilde borgen, was het soms lastig om aan te sluiten bij de praktische vragen waar beleidsmakers mee in aanraking kwamen.

Bovendien is de wens geuit om meer "impact" te hebben. Dit heeft deels te maken met de positionering van de Corona Gedragsunit – die geeneel uitmaakte van de nationale crisisstructuur – en mogelijk met de (niet) aanwezige gedragsexpertise bij ontvangende partijen, waardoor resultaten niet altijd op waarde kon worden geschat.

Hoe is de wetenschappelijke kwaliteit van de geleverde output van de Corona Gedragsunit geborgd?

Dankzij het betrekken van een breed spectrum aan ervaren wetenschappers en de coördinatie van het onderzoeksprogramma binnen het (wetenschappelijk) kennisinstituut RIVM, is de wetenschappelijke kwaliteit gedurende de hele periode goed geborgd geweest. Omdat het een hele nieuwe crisis was, en de specifieke gedragswetenschappelijke expertise over het onderwerp nog moest worden opgebouwd, was het in de beginfase prettig om terug te kunnen vallen op een uitgebreide Wetenschappelijke Adviesraad. De inzet en aandacht die 5.1.2e heeft gepleegd om de wetenschappelijke kwaliteit van producten te borgen, was van grote waarde. Daarnaast heeft ook 5.1.2e 5.1.2e een belangrijke bijdrage geleverd in het borgen van de wetenschappelijke kwaliteit van producten.

De geleerde lessen – de vierde onderzoeksvraag – worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

7. Geleerde lessen – wat kunnen we leren?

Tijdens de gesprekken met de betrokkenen zijn verschillende vragen gesteld over verbeteren en vernieuwen. Een deel van de geleerde lessen ziet op verdere mogelijkheden voor verbetering van de Corona Gedragsunit. Een ander deel van de geleerde lessen biedt ruimte om de ervaringen zoals opgedaan met deze programmatische aanpak, toe te passen binnen andere onderdelen van het RIVM.

Op vier thema's (persoonlijke lessen, lessen ten aanzien van de structuur, werkwijze, inrichting en cultuur, de meerwaarde/buikbaarheid van gedragsexpertise en een passende structuur voor een snel op te zetten programma) hebben wij de geleerde lessen geformuleerd.

Persoonlijke ervaringen en lessen

- Een bijdrage kunnen leveren in de coronacrisis door het informeren van beleid met actuele gedragswetenschappelijke informatie is door veel mensen van de Corona Gedragsunit als erg bijzonder en relevant ervaren. Veel mensen hadden deze ervaring niet willen missen.
- Door het werken onder hoge tijdsdruk en buiten de comfortzone is de zelfontwikkeling bij veel mensen van de Corona Gedragsunit groot geweest. Het heeft veel inzichten opgeleverd waar de kwaliteiten en interesses van mensen liggen.

Geleerde lessen ten aanzien van de structuur, werkwijze, inrichting en cultuur

- De crisisorganisatie is gestart en ingericht als onderzoeksprogramma waardoor veel snelheid is gegenereerd. De programmatische aanpak is werkende weg doorontwikkeld. Het had nooit zo snel gefunctioneerd als het vanaf het begin in de lijn was belegd, waarbij men rekening moet houden met een bestaande organisatie en hiërarchie.
- Het is mogelijk om snel tot gedegen onderbouwde adviezen te komen én de kwaliteit van resultaten te borgen.
- Zorg dat de taakopvatting bij iedereen helder is en dat de kaders van de opdracht voor iedereen helder zijn. Zo voorkom je dat er uit enthousiasme of gevoel van urgentie te veel hooi op de vork genomen wordt. Het kan hierbij helpen om keuzes te maken in de onderzoeken en/of acties die worden uitgevoerd.
- Het betrekken van voldoende expertise door het inzetten van een wetenschappelijke adviesraad is sterk gewaardeerd.
- Het inzetten van een liaison functie (zoals gedaan bij VWS en NKC) is sterk gewaardeerd. Deze functie draagt bij aan goede afstemming en communicatie tussen partijen.
- Werken in crisistijd onder hoge werkdruk is niet voor iedereen weggelegd. Zorg dat er aandacht is voor het functioneren van het individu. Idealiter betrek je mensen bij het programma die geschikt zijn om onder deze omstandigheden te werken. Zeker in de beginperiode was dat niet mogelijk omdat het werkelijk alle mensen aan de dek was, maar inmiddels kun je voortbouwen op een bepaalde basis. Hou die basis dan ook vast.
- Bouw tussentijds vaker interne reflectiemomenten in om stil te staan bij de organisatiestructuur van het programma, werkprocedures en de taakopvatting. Ondanks dat hier in crisistijd weinig tijd voor lijkt te zijn, kan dit waardevol zijn. Deze les kan op korte termijn worden al opgepakt.
- Het werken met tijdelijke contracten is logisch vanwege onzekerheid en onduidelijkheid over vervolgwerkzaamheden en het voortbestaan van de Corona Gedragsunit. Dit vergt wel aandacht en begeleiding. Door een buddy-systeem waarin mensen die al langer bij het RIVM werken te koppelen aan nieuwe mensen, is het mogelijk om instromers en externen te begeleiden en wegwijs te maken in de organisatie.
- Naast het opleveren van memo's en andere rapporten is het waardevol om de informatie ook mondeling doormiddel van presentaties of webinars te delen met samenwerkingspartners. Naast dat dit een algemene les is, kan deze ook op korte termijn al worden meegenomen door een goede afweging te maken in de vorm van producten. Presentaties en webinars zouden mogelijk nog vaker ingezet kunnen worden ter aanvulling (of eventueel zelfs als vervanging) van memo's en rapporten.
- Het bundelen van verschillende bronnen van informatie in een product zoals een integrale memo komt de kwaliteit van producten ten goede. In de ontwikkeling van de Corona Gedragsunit is deze vorm steeds vaker gebruikt en het is wenselijk deze vorm in te blijven zetten waar mogelijk.

- Geef waardering aan de medewerkers van de Corona Gedragsunit/programma als geheel. Door afzonderlijke beloningen voor teams of werkpakketten te vermijden voorkom je het gevoel van onderwaardering bij anderen. Deze les kan de Corona Gedragsunit op korte termijn oppakken.

Geleerde lessen over de meerwaarde en de bruikbaarheid van gedragsexpertise

- De coronacrisis heeft een momentum gecreëerd om gedragswetenschappen op de kaart te zetten. Zorg ervoor dat opgedane kennis en ontstane samenwerkingen behouden blijven.
- Wees er bewust van dat mensen beter denken te begrijpen en te verklaren hoe gedrag (en communicatie) werkt, dan dat in de werkelijkheid zo is. Hierdoor wordt gedragswetenschappelijke expertise niet altijd erkend en de meerwaarde ervan onderschat.
- Om onderbouwingen en adviezen over gedragswetenschappen goed te interpreteren is het van belang dat de ontvangende partij voldoende kennis over gedragswetenschappen heeft en/of betreft bij bespreking van de ontvangen producten en inzichten. De Corona Gedragsunit kan dit inzicht op korte termijn gebruiken door allereerst bewust te zijn van het niveau van de aanwezige kennis over gedragswetenschappen en op basis daarvan te kijken of het nodig is om een bespreking ter toelichting op producten en/of inzichten te organiseren.
- Social media heeft veel effect op gedrag van mensen, zo blijkt in de praktijk. Het is goed om te bezien op welke wijze social media monitoring (al dan niet in crisistijd) toch van toegevoegde waarde kan zijn voor gedragswetenschappelijke vraagstukken.

Elementen die belangrijk zijn bij het opzetten van een onderzoeksprogramma in crisistijd

- Zorg voor inzicht in de competenties van medewerkers die mogelijk bij het programma betrokken kunnen worden zodat op voorhand duidelijk is wie het beste op welke plek ingezet kan worden.
- Haal voldoende expertise binnen bijvoorbeeld door de inzet van een wetenschappelijke adviesraad. Om dit snel en efficiënt te doen is het belangrijk dat de 'kartrekkers' van het programma een gevarieerd en uitgebreid netwerk hebben.
- Maak gebruik van een blauwdruk (standaarden, bestaande formats) bij het opzetten van een crisisprogramma. Dit is vervolgens eenvoudig en op maat uit te werken. Denk hierbij aan onderdelen zoals: het bepalen van de kartrekkers, het uitwerken van het onderzoeksplan, het regelen van financiering, het aantrekken van medewerkers (zowel voor de inhoud als procesmatig), uitwerken van verantwoordingsstructuren en processtructuren.
- Randvoorwaarden voor de snelle ontwikkeling van een programma in crisistijd zijn zowel ruime financiële middelen als voldoende inhoudelijke vrijheid van de opdracht.

Bijlage 1: Geraadpleegde stukken deskresearch

Voor het bureauonderzoek zijn zowel interne documenten als openbare stukken geraadpleegd. Hieronder volgt een overzicht van de stukken.

Interne documenten

Interne stukken ³
1 ^e beleidsrapportage RIVM CGU
200408 Selectie leefstijladviezen voor thuis
20200520 Rolomschrijving en werkwijze Wetenschappelijke Adviesraad CGU
5.1.2e compliance
Algemene kenmerken 5.1.2e
Corona_Gedragsunit begroting
Draagvlak vertrouwen informatie en extra's
Items_welzijn v.0.1 20200407 ms#mh @ 5.1.2e
Wetenschappelijke adviesraad RIVM Corona Gedragsunit
ZonMW_Corona_gedragsunit_onderzoeksvoorstel_RIVM_NWO_02_04_2020
Agenda kernteam woensdag 15 juli
Bijlage Evaluatie eerste maanden CGU en vooruitblik 140620
Inventarisatie nieuwe onderwerpen CGU_20-06-2020_(002)
Samenhang werkpakket v300620
VWS 1 ^e – 20200519 RIVM-offerte Gedragsexpertise Corona
VWS 2e – 20200716 Aanv.offerte add.opdr. 'Gedragsexpertise corona' met oud_nieuw onderscheid
WP Leiders 220610 Veranderingen en opdracht 2 ^e fase
210128 jaarplan CGU tbv MT VWS-directie v2
Agenda kernteam 210211
Eindverslag RIVM_COVID19 10150062010009 v1.0
RIVM positionering gedragsunit
VWS 3 ^e – Offerte Covid-19 gecombineerd
200725 Documenten ten behoeve van het bureauonderzoek 5.1.2e.docx
210607 Agenda 40e WP-leiders overleg CGU.docx
210721 13e Beleidsrapportage RIVM Corona Gedragsunit def.pdf
20210308 Voorbeeld ingevulde Powerpoint - introductie gedragsunit februari.pptx
Agenda_Vaccinatieprogramma_Gedragsunit210521.docx
Gedragsunit na de zomer 2021 v1.0.pptx

Openbare documenten

juli - september 2021

Ervaren positieve en negatieve effecten van de coronapandemie (30 september 2021)
Impact van COVID-19 maatregelen op stakeholders in organisaties en netwerken: vijf lessen uit de praktijk (24 september 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op mogelijk loslaten van 1,5m en brede inzet van Coronatoegangsbewijs' (13 september 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 9 (10 september 2021)
Understanding a national increase in COVID-19 vaccination intention, the Netherlands, November 2020–March 2021 (9 September 2021)
Hoe om te gaan met een opleving van het virus: input van burgers en ondernemers (8 september 2021)
Het 3C-interventiemodel in coronatijd (6 september 2021)
Focusgroepen: een volgende fase in de pandemie (20 augustus 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op beoogde aanpassingen in maatregelenpakket' (12 augustus 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 8 (19 juli 2021)
Interventie-overzicht bevordering naleving gedragsmaatregelen (14 juli 2021)
Verhoging van testdeelname tijdens de pilot grootschalig testen in de gemeente Dronten en gemeente Bunschoten (7 juli 2021)
Vaccinatiebereidheid bij jongeren (2 juli 2021)

april - juni 2021

³ Titels van de documenten zoals aangeleverd aan de onderzoekers.



Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 7 (28 juni 2021)
Veilig op vakantie, gedragsinzichten voor beleid en communicatie (24 juni 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op beoogde versoepelingen' (18 juni 2021)
Deelname aan COVID-19 vaccinatie - stand van zaken (5 juni 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op beoogde versoepelingen' (26 mei 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 6 (25 mei 2021)
Vaccinatiebereidheid COVID-19 onder groepen met een migratieachtergrond (21 mei 2021)
Wisselwerking tussen de invoering van een 'coronapaspoort' en het bewust opzoeken van een besmetting (12 mei 2021)
Naleving van maatregelen en mogelijk risicogedrag bij laagrisicogroepen in relatie tot toenemende vaccinatiegraad (12 mei 2021)
De juiste test in de juiste situatie (7 mei 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op maatregelenpakket' (3 mei 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 5 (21 april 2021)
Risicogericht grootschalig testen - resultaten (21 april 2021)
Focusgroepen: geleerde lessen en een blik op de toekomst (16 april 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op maatregelenpakket' (12 april 2021)
Steun voor coronapaspoort, naleving bezoekersregeling neemt af (9 april 2021)
Drie pijlers voor een effectieve en evenwichtige vaccinatiecampagne (8 april 2021)
januari - maart 2021
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 4 (24 maart 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op maatregelenpakket' (22 maart 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 3 (4 maart 2021)
Communicatiemethoden voor ondersteunen gedrag (1 maart 2021)
Resultaten 10e ronde vragenlijstonderzoek (26 februari 2021)
Beleid coronamaatregelen wringt, maar naleving vooralsnog hoog (26 februari 2021)
Interventie-overzicht bevordering naleving gedragsmaatregelen (26 februari 2021)
Trendbreuk bij interviewcohort: minder optimistisch, minder vertrouwen (26 februari 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op maatregelenpakket' (22 februari 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 2 (12 februari 2021)
Breed draagvlak avondklok, beperkte daling sociale contacten (8 februari 2021)
Brief 'Gedragsreflecties op maatregelenpakket' (29 januari 2021)
Twijfels, onzekerheden en behoeften bij coronavaccinatie: kwalitatief en kwantitatief onderzoek (28 januari 2021)
Expressions of doubt and concern in relation to COVID-19 vaccination: a mixed methodological approach (28 January 2021)
Nieuwsbrief Corona & Gedrag, editie 1 (26 januari 2021)
Resultaten 9e ronde vragenlijstonderzoek (15 januari 2021)
Beperken van sociale contacten grote uitdaging (15 januari 2021)
Redenen om niet te laten testen (15 januari 2021)
Brief 'Gedragsreflecties avondklok en sociale bubbels' (15 januari 2021)
Verkenning factoren van invloed op deelname aan COVID-19 vaccinatie (12 januari 2021)
Brief 'Gedragsreflecties - Scenario & Routekaart' (6 januari 2021)
oktober - december 2020
Veilige feestdagen, factsheet voor communicatie- en beleidsprofessionals (15 december 2020)
Kijkend naar het huidige maatregelenpakket, waar is winst te behalen in de naleving, en hoe dit te realiseren? (12 december 2020)
Resultaten 8e ronde vragenlijstonderzoek (30 november 2020)
Naleving coronamaatregelen gaat beter (30 november 2020)
Update 'Onderzoek naar gedrag en welbevinden in tijden van corona' (24 november 2020)
Naleven van quarantaine en isolatie advies (11 november 2020)
Resultaten 7e ronde vragenlijstonderzoek (16 oktober 2020)
Coronamaatregelen: draagvlak blijft hoog, ondanks zorgen (16 oktober 2020)
juli - september 2020
1,5 meter afstand houden en drukte vermijden (28 september 2020)
Meer mensen laten zich testen bij klachten, thuisblijven blijft lastig (7 september 2020)
Resultaten 6e ronde vragenlijstonderzoek (7 september 2020)
Gedragswetenschappelijke literatuur over COVID-19 en afstand houden (1 september 2020)



Actualisatie van de gedragswetenschappelijke literatuur rond mondkapjes (5 augustus 2020)
Resultaten 5e ronde vragenlijstonderzoek (augustus 2020)
Update 'Onderzoek naar gedrag en welbevinden in tijden van corona' (31 juli 2020)
Verschil tussen intentie en gedrag bij thuisblijven en testen op COVID-19 (15 juli 2020)
Thuisblijven, testen en quarantaine (14 juli 2020)
Webinar 'Longeren in de 1,5m samenleving - Van crisis naar herstel' (9 juli 2020)
Resultaten 4e ronde vragenlijstonderzoek (3 juli 2020)
Resultaten 4e meting - onderzoek gedrag en welbevinden (3 juli 2020)
Rapportage zelftesten verdiepend onderzoek (2 juli 2020)
april - juni 2020
Gedragswetenschappelijke literatuur over zelftesten (25 juni 2020)
Longeren in de coronacrisis (25 juni 2020)
Update 'Onderzoek naar gedrag en welbevinden in tijden van corona' (22 juni 2020)
Resultaten 3e ronde vragenlijstonderzoek (12 juni 2020)
Grote bereidheid tot thuisisolatie bij positieve COVID-19 test (12 juni 2020)
Update 'Onderzoek naar gedrag en welbevinden in tijden van corona' (26 mei 2020)
Resultaten 2e ronde vragenlijstonderzoek (22 mei 2020)
De anderhalve meter afstand houden wordt steeds lastiger (22 mei 2020)
Basisdocument preventiegedrag en welzijn (14 mei 2020)
Stappenplan overheidscommunicatie interventies (14 mei 2020)
Gedragswetenschappelijke literatuur over thuis-isolatie (13 mei 2020)
Gedragswetenschappelijke literatuur over mondkapjes (8 mei 2020)
Resultaten 1e ronde vragenlijstonderzoek (7 mei 2020)
De 1,5 meter maatschappij is een lastige opgave (7 mei 2020)
Inzicht in gedrag van mensen bij bestrijding van het nieuwe coronavirus (17 april 2020)

Bijlage 2: Lijst met geïnterviewde betrokkenen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de intern en extern betrokkenen bij de Corona Gedragsunit waarmee gesproken is in het kader van deze evaluatie. De intern betrokkenen zijn mensen die binnen de Corona Gedragsunit actief zijn (geweest) en die verantwoordelijk zijn geweest voor de productie. De extern betrokkenen kunnen worden gezien als gebruikers van de producten.

[illegible]



Bijlage 3: Interviewleidraad

In totaal zijn drie varianten op de interviewleidraad gemaakt, één algemene leidraad voor interne medewerkers, één leidraad voor kernteam en werkpakketleiders, en één leidraad voor de extern betrokkenen. Afhankelijk van de ervaringen en/of functie van de geïnterviewde is bepaald welke vragen gesteld zijn. Niet alle vragen zijn dus in elk interview gesteld.

Interviewleidraad intern (algemeen, kernteam en WP-leiders)

Algemeen

1. Vanaf welk moment ben je betrokken bij de gedragsunit en wat is je rol?

1. Opstart, ontwikkeling & organisatie (structuur)

2. Waar kwam de urgentie voor de opstart van de Gedragsunit vandaan?
3. Wat was de opdracht van de Gedragsunit en hoe snel kwam deze tot stand?
4. Is de organisatiestructuur van de Gedragsunit (altijd) duidelijk (geweest)?
5. Zijn de hiërarchische verantwoordingslijnen duidelijk (opgeschreven)? En jouw rol daarbinnen.
6. In welke mate heb je een rol gespeeld in de totstandkoming van (organisatie van) de gedragsunit.
7. Hoe heb je dit ervaren? Bijzondere tijd van crisis.
8. Wat is je rol ten aanzien van de werkpakketten?
9. Hoe ontwikkelde de inhoud van de/jouw opdracht van de Gedragsunit zich over de tijd?
10. En hoe zit dat met de processen en organisatie van de Gedragsunit?
11. Wat zijn factoren die de ontwikkeling van de Gedragsunit positief hebben beïnvloed?
12. Wat zijn factoren die de ontwikkeling van de Gedragsunit negatief hebben beïnvloed?
13. Wat typeert de manier van werken van de Gedragsunit?
14. Hoe ervaar je de efficiëntie van de Gedragsunit? (bv. veel bureaucratie, of niet?)

Voor de werkpakketleiders komen vraag 5, 6 en 7 te vervallen. Aanvullende vragen voor werkpakketleiders:

- Wat is de doelstelling van werkpakket [x]?
- Wat is de verbinding tussen WP [x] en andere WP-en?
- Welke in- en externe partijen zijn betrokken (geweest) bij WP [x]?

2. De output & tevredenheid hierover

15. Hoe is de wetenschappelijke kwaliteit van de Gedragsunit geborgd?
16. Is dat de wijze waarop het volgens jou zou moeten gaan?
17. Hoe tevreden ben je over de output van de Gedragsunit in het algemeen?
18. Waar ben je het meest trots op (welke output)?
19. Weet je door wie en hoe de output wordt gebruikt?
20. Wat zou je meer of anders opgeleverd willen hebben?
21. Wordt de output door beleidsmakers, professionals in de praktijk en wetenschappers als bruikbaar en relevant ervaren in de pandemiebestrijding? Hoe weet je dat? En/of: Waaruit blijkt dat?
22. Wordt de output gebruikt door de stakeholders waarvoor het ontwikkeld is?
23. Wat zou de bruikbaarheid van de output kunnen verhogen?

Voor de werkpakketleiders komt vraag 18 te vervallen. Aanvullende vragen voor werkpakketleiders:

- Welke producten heeft WP [x] opgeleverd?
- Zijn de doelen van WP [x] behaald?
- Hoe tevreden ben je over de output van WP [x]?

3. Geleerde lessen

26. Wat heb je zelf geleerd over werken in dit programma?
27. Hoe kijk je terug op je eigen functioneren?
28. Hoe is het opzetten van dit programma in crisistijd anders dan het opzetten van een programma niet in crisistijd?
29. Wat zijn de voor- en nadelen van de manier van werken van de Gedragsunit?
30. Heb je met de inzichten van vandaag het gevoel dat je bepaalde zaken niet had moeten of hoeven doen? (Verspilling tijd, energie, middelen)
31. Wat zijn volgens jou belangrijke lessen die we kunnen trekken uit het opzetten van een programma in crisistijd?
32. Als je over 5 jaar terugkijkt op je werkzaamheden binnen dit programma, wat denk je dat je dan is bijgebleven?

*Interviewleidraad extern***Algemeen**

1. Kun je jezelf voorstellen?
2. Op welke manier is [naam organisatie] in contact gekomen met de gedragsunit?
3. Kun je meer vertellen over de inhoud van jouw rol?

1. Opstart, ontwikkeling & organisatie (structuur)

4. Hoe zou je de samenwerking tussen jou en de gedragsunit omschrijven?
5. Hoe ontwikkelde deze samenwerking zich over de tijd?
6. Was voor jou het doel van de Gedragsunit duidelijk?
7. Is organisatiestructuur van de Gedragsunit (altijd) duidelijk (geweest)? Wist je waarvoor je bij wie moest zijn?
8. Met welke WP/persoon binnen de gedragsunit had je voornamelijk contact?
9. Van buitenaf gekeken, wat typeert de manier van werken van de (medewerkers) Gedragsunit?

2. De output & tevredenheid hierover

10. Welke producten van de Gedragsunit waren voor jou/de organisatie relevant?
11. Hoe hebben jullie deze output gebruikt?
12. Aan welke producten (beleid/beleidsstukken/communicatiemateriaal) heb je zelf actief bijgedragen?
13. Hoe tevreden ben je over de output van de Gedragsunit in het algemeen?
14. Wat had de Gedragsunit meer of anders op kunnen leveren?
15. Was de output bruikbaar en relevant in de pandemiebestrijding? Hoe weet je dat? Kun je een voorbeeld geven?
16. Wat zou de bruikbaarheid van de output kunnen verhogen?

3. Geleerde lessen

17. Wat heb je zelf geleerd van werken met de Gedragsunit?
18. Hoe kijk je terug op je eigen functioneren?
19. Wat zijn de voor- en nadelen van de manier van werken van de Gedragsunit?
20. Heb je met de inzichten van vandaag het gevoel dat de Gedragsunit bepaalde zaken anders had kunnen doen?
21. Wat zijn volgens jou belangrijke lessen die de Gedragsunit kan trekken uit het opzetten van een programma in crisistijd?
22. Als je over 5 jaar terugkijkt op de samenwerking met de Gedragsunit, wat denk je dat je dan is bijgebleven?
23. Hoe zie je de rol van de Gedragsunit in de toekomst?

Bijlage 4: Organogram van het RIVM

