



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

## 1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage RIVM 2022



## Inhoudsopgave

1.	Jaardoelen.....	4
1.1	Jaardoelen RIVM 2022.....	5
1.2	Strategische prioriteit: Midden in de samenleving.....	6
1.3	Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen.....	6
1.4	Strategische prioriteit: Van lokaal tot internationaal.....	7
1.5	Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM.....	7
1.6	De basis is versterkt.....	8
2.	Risico's.....	10
2.1	Risicoanalyse.....	11
3.	Financiën.....	16
3.1	Algemeen.....	17
4.	Doelmatigheidsindicatoren.....	18
4.1	Tarieven.....	19
4.2	Aantal fte's (exclusief externe inhuur).....	19
4.3	Percentage overhead.....	19
4.4	Externe inhuur.....	19
4.5	Declarabiliteit.....	19
4.6	Percentage facturen betaald binnen 30 dagen.....	19
4.7	Ziekteverzuim.....	19
4.8	Percentage medewerkers met afgeronde Gesprekscyclus Rijk.....	20
5.	Overige kaders.....	21
5.1	Rapporten <i>Ongekend onrecht &amp; Werk aan uitvoering</i> .....	22
5.2	Data & informatievoorziening.....	22
5.3	Informatiehuishouding.....	23
5.4	Hybride werken.....	24
5.5	Ambtelijk Vakmanschap.....	24
5.6	Kennisplatforms.....	24
5.7	Diversiteit & Inclusiviteit.....	24
	Bijlage 1: Jaardoelen RIVM 2022.....	26
	Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen.....	27
	Strategische prioriteit: Van lokaal tot internationaal.....	28
	Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM.....	29
	De basis is versterkt.....	30







# 1. Jaardoelen

In dit hoofdstuk gaan we in op de voortgang van de jaardoelen RIVM 2022, zoals vermeld in het Jaarplan RIVM 2022.

## 1.1 Jaardoelen RIVM 2022

De jaardoelen RIVM voor 2022 zijn:  
Strategische prioriteit: Midden in de samenleving

1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage RIVM 2022 | De zorg voor morgen begint vandaag

1. In 2022 is het RIVM leidend betrokken bij het opstellen en uitvoeren van relevante initiatieven aangaande Pandemic preparedness, op basis van de evaluaties en lessons learned;
2. In 2022 ontwikkelen we een kader / beleid hoe we open en transparant zijn over onze modellen, data en kennis (in navolging van de wet open overheid, Open en Orde en Open Science), zodat deze informatie toegankelijk is voor zowel professionals en burgers;
3. In 2022 heeft het RIVM extern laten analyseren in hoeverre de diversiteit van de maatschappij wordt meegenomen in (toegankelijkheid van) onze producten;

Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen

4. In 2022 is de eerste trede van extra financiering toegekend voor het Programma Kennisbasis RIVM waarmee de versterking van het kennisinstrumentarium en de versterking van cofinanciering gerealiseerd wordt. Voor de tweede trede (2023) is in 2022 de *eigen programmering onderzoek* uitgewerkt en vastgesteld;
5. In 2022 hebben we middels een inventarisatie in beeld op welke inhoud en/of methodologie de versterking van samenwerking met universiteiten en hogescholen nodig is en wordt op basis daarvan nieuwe samenwerkingen gerealiseerd of bestaande samenwerking versterkt;
6. In 2022 hebben we systematisch verkend hoe relevante ontwikkelingen in IV en IT (AI, Big data, etc.) binnen het RIVM toegepast moeten worden ten behoeve van onze missie en kerntaken. Op basis hiervan is een visie opgesteld en een plan van aanpak vastgesteld;

Strategische prioriteit: Van Lokaal tot Internationaal

7. In 2022 is middels het programma regionaal werken de interne samenhang versterkt door middel van regio-coördinatie, afstemming van bestuurlijke overleggen en de Community of Practice (CoP), lokaal en regionaal. Daarnaast is het externe kennisnetwerk met lokale en regionale overheden, kennispartners, uitvoering- en maatschappelijke organisaties verder uitgebreid voor minimaal twee nog te bepalen maatschappelijke opgaven;
8. In 2022 is voor minimaal drie meerlaagse maatschappelijke opgaven een omgevingsanalyse uitgevoerd waarin het toenemende belang van internationale samenwerking is meegenomen;

Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM

9. In 2022 is het plan van aanpak om werkgeluk binnen het RIVM te bevorderen, vastgesteld en operationeel. Dit betekent dat dit plan RIVM-ers inspireert en we passen het toe in ons werk. Hierbij is expliciet aandacht voor de weerbaarheid van medewerkers ten aanzien van de maatschappelijke belangstelling en druk waarmee we worden geconfronteerd;
10. In 2022 zijn de Academy leerlijnen leiderschap, onboarding, weerbaarheid onder maatschappelijke druk, omgevingsmanagement, risico- en crisiscommunicatie, reputatiemanagement en meerlaags werken uitgewerkt. Met deze leerlijnen blijven onze medewerkers goed toegerust, midden in de maatschappij en klaar voor de vragen van vandaag en morgen;

De Basis is versterkt

11. In 2022 is de herijking financieringsstructuur uitgevoerd;
12. In 2022 verloopt de voorbereiding op de verhuizing en transitie conform planning;
13. In 2022 hebben we voor het RIVM, haar centra en stafdiensten een Strategisch Personeelsplan ten behoeve van de gewenste personele toekomst, waar de lessen en ervaringen uit de COVID-crisis input voor zijn.

Status	Oordeel	Omschrijving
●○○○	Afgerond	Onderwerp is afgerond.
○●○○	Goed	Onderwerp loopt conform planning en verwachting.
○○●○	Matig	Onderwerp loopt niet volgens planning en verwachting; er is interne bijsturing nodig.

## 1.2 Midden in de samenleving

### Joel #1

**In 2022 is het RIVM leidend betrokken bij het opstellen en uitvoeren van relevante initiatieven aangaande Pandemic preparedness, op basis van de evaluaties en lessons learned**

Het RIVM is internationaal betrokken bij diverse relevante trajecten ten behoeve van pandemic preparedness. Via het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en sport (VWS) wordt meegedacht over wetgevingstrajecten binnen de Europese Unie (EU), zoals het nieuwe mandaat voor het European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) en de nieuwe verordening 'Grensoverschrijdende gezondheidsdreigingen'. Het RIVM is betrokken bij initiatieven rondom de nieuwe Health Emergency Preparedness and Response Authority (HERA). Verder neemt het RIVM deel aan een aantal concrete projecten in Europees verband, zoals de voorbereidingen op een Europees onderzoekspartnerschap pandemic preparedness en het project voor het versterken van nationale laboratoriumcapaciteit, in afstemming met het nationale laboratoriumnetwerk. Daarnaast coördineert het RIVM de Joint Action surveillance systems ter versterking van nationale surveillance systemen vanuit het Europese gezondheidsprogramma. Mondiaal gezien is het RIVM via het ministerie van VWS betrokken bij twee parallelle processen rondom het wijzigen van de International Health Regulations en een mogelijk pandemisch instrument (verdrag of anderszins) dat daarnaast wordt opgesteld.

### Joel #2

**In 2022 ontwikkelen we een kader / beleid hoe we open en transparant zijn over onze modellen, data en kennis (in navolging van de wet open overheid, Open en Orde en Open Science), zodat deze informatie toegankelijk is voor zowel professionals en burgers**

Het netwerk 'Open RIVM' ontwikkelt een gezamenlijke visie en een meerjaren-organisatie-ontwikkelingsopgave. Daarnaast organiseert het netwerk afstemming tussen de lopende activiteiten en projecten. De volgende initiatieven vallen onder Open RIVM:

- Open Science;
- Databenutting;
- Open op Orde;
- Uitvoering Wet open overheid (WOO).

Al deze programma's zijn gestart en lopen conform planning.

### Joel #3

**In 2022 heeft het RIVM extern laten analyseren in hoeverre de diversiteit van de maatschappij wordt meegenomen in (toegankelijkheid van) onze producten**

Conform planning is dit jaardoel in mei opgestart. Er is gestart met de voorbereiden van de gunning van de onderzoekopdracht aan een extern bureau. Dit bureau zal onderzoeken in hoeverre, met de huidige RIVM publiekscommunicatie, de doelgroepen in het kader van diversiteit worden bereikt. Naar verwachting kan de opdracht voor het uitvoeren van het onderzoek in Q3 2022 worden verstrekt, waarna de uitvoering in Q4 2022 plaats kan vinden.

## 1.3 Voorbereid op de vragen van nu en morgen

### doel #4

**In 2022 is de eerste trede van extra financiering toegekend voor het Programma Kennisbasis RIVM waarmee de versterking van het kennisinstrumentarium en de versterking van cofinanciering gerealiseerd wordt. Voor de tweede trede (2023) is in 2022 de eigen programmering onderzoek uitgewerkt en vastgesteld**

In principe loopt de ontwikkeling van het Programma Kennisbasis RIVM op schema, maar voor de daadwerkelijke uitvoering is het RIVM afhankelijk van de toezegging van extra financiering. Ondanks veel inspanning is deze financiering nog niet gevonden. Met als kleine uitzondering om uit het Fonds voor Onderzoek en Wetenschap de komende zeven jaar jaarlijks €7 miljoen beschikbaar te stellen voor versterking van de aansluiting van het Rijk op de EU voor de uitvoering van publieke wetenschappelijke taken op de terreinen van RIVM en KNMI (dit is echter wel onder voorbehoud van parlementaire behandeling en akkoord van het ministerie van Financiën). Vanwege de urgentie is daarom besloten dat het RIVM met budget uit de instituutsreserve 15 voorstellen gaat financieren voor het verbeteren van de modellen. Zodra we via dit jaardoel niet de benodigde financiering verkrijgen, dan wordt via jaardoel 11 (herijking financieringsmodel) nagedacht over alternatieve manieren om financiering te verkrijgen. Een voorbeeld daarvan is een component voor de kennisbasis toevoegen aan de tarieven.

**Joel #5** In 2022 hebben we middels een inventarisatie in beeld op welke inhoud en/of methodologie de versterking van samenwerking met universiteiten en hogescholen nodig is en worden op basis daarvan nieuwe samenwerkingen gerealiseerd of bestaande samenwerking versterkt

Het inventariseren van de kennislacunes zal veel capaciteit vragen van het RIVM. Gezien het grote aantal taken en werkzaamheden van de medewerkers is de haalbaarheid van dit doel gering. Zodoende is deze actie (nog) niet gestart en is nog niet bekend wanneer dit wel het geval is. Er lopen binnen het RIVM diverse initiatieven, echter om dit gecoördineerd en voor het gehele RIVM uit te voeren dient er extra capaciteit vrij gemaakt te worden. Capaciteit die vooralsnog niet beschikbaar is.

**Joel #6** In 2022 hebben we systematisch verkend hoe relevante ontwikkelingen in IV en IT (AI, Big data, etc.) binnen het RIVM toegepast moeten worden ten behoeve van onze missie en kerntaken. Op basis hiervan is een visie opgesteld en een plan van aanpak vastgesteld

Via het programma 'Databenutting' wordt de bestaande infrastructuur ingericht om hergebruik van data te bevorderen. Door grote datastromen en datasets op deze infrastructuur aan te sluiten wordt de onderliggende data vindbaar, toegankelijk en bruikbaar. Daarnaast wordt actief gewerkt aan kennisontwikkeling op het gebied van Artificial Intelligence en Machine Learning en worden juridische kaders en richtlijnen vastgelegd om de ontsloten data optimaal te kunnen benutten. Het traject heeft vanwege problemen met het werven van nieuw personeel en de ondersteuning vanuit de organisatie op het gebied van communicatie een achterstand van twee maanden opgelopen. Er is extra aandacht voor de in te zetten capaciteit om verdere vertraging te beperken.

## 1.4 Van lokaal tot internationaal

**Joel #7** In 2022 is middels het programma regionaal werken de interne samenhang versterkt door middel van regio-coördinatie, afstemming van bestuurlijke overleggen en de Community of Practice (CoP), lokaal en regionaal. Daarnaast is het externe kennisnetwerk met lokale en regionale overheden, kennispartners, uitvoering- en maatschappelijke organisaties verder uitgebreid voor minimaal twee nog te bepalen maatschappelijke opgaven

Het programma loopt mogelijk vertraging op door gebrek aan capaciteit binnen organisatieonderdelen, waardoor dit jaardoel op oranje staat. Wel lopen er diverse trajecten zoals het vormgeven van de rol van regionale RIVM-adviseurs die moeten beschikken over middelen, kennis en een netwerk om deze rol uit te kunnen oefenen. Daardoor is het RIVM beter in staat te ondersteunen bij het maken van keuzes en het bepalen van richting. Voor de opdrachtenportefeuille wordt er gewerkt aan het opnemen van het belang voor het werken als één overheid in het (offerte)proces van opdrachtgevers. Zo zal bij nationale opdrachten meer aandacht worden gevraagd voor het toepasbaar maken van de op te leveren kennis voor het lokale en regionale niveau en vice versa. Verder worden nieuwe samenwerkingsvormen verkend, zoals in de 'Data en Kennishub Gezond Stedelijk Leven' en de uit het Veluweberaad ontsprongen (regionale) kennisschakelpunten. Tot slot onderzoeken wij of en in hoeverre de samenwerking met regionale en lokale partijen moet worden aangepast. Indien nodig worden hiervoor cursussen ontwikkeld.

**Joel #8** In 2022 is voor minimaal drie meerlaagse maatschappelijke opgaven een omgevingsanalyse uitgevoerd waarin het toenemende belang van internationale samenwerking is meegenomen

Er worden voorbereidingen getroffen voor een pilot voor thema Circulaire Economie. Indien de pilot succesvol is, wordt de omgevingsanalyse aangeboden voor andere thema's. Momenteel wordt nog gezocht naar twee andere trajecten om een pilot uit te voeren, waardoor dit doel mogelijk niet binnen de jaargrens wordt afgerond en op oranje staat. Hierop vindt extra aandacht / actie plaats om dit risico te mitigeren.

## 1.5 Mensen maken het RIVM

**Joel #9** In 2022 is het plan van aanpak om werkgeluk binnen het RIVM te bevorderen, vastgesteld en operationeel. Dit betekent dat dit plan RIVM-ers inspireert en we passen het toe in ons werk. Hierbij is expliciet aandacht voor de weerbaarheid van medewerkers ten

### **aanzien van de maatschappelijke belangstelling en druk waarmee we worden geconfronteerd**

De bureaus Synergie en Werkgeluk Instituut Nederland (WIN) zijn ingeschakeld om ons instituut op het onderwerp 'werkgeluk' te ondersteunen. Begin 2022 is een nota in de DR besproken over Werkgeluk waarna deze is goedgekeurd. Midden mei wordt de 'Visie op werkgeluk' aan de DR aangeboden. Deze is geformuleerd op basis van een bredere inventarisatie door het RIVM heen (interviews, sessies). De ontwikkelde visie wordt aansluitend gedeeld met de domein MT's. Vervolgens worden maatwerk pilots ontwikkeld om decentraal met dit thema aan de slag te gaan. In juni zal de managementconferentie onder andere gaan over dit thema.

#### **Joel #10**

**In 2022 zijn de Academy leerlijnen leiderschap, onboarding, weerbaarheid onder maatschappelijke druk, omgevingsmanagement, risico- en crisiscommunicatie, reputatiemanagement en meerlaags werken uitgewerkt. Met deze leerlijnen blijven onze medewerkers goed toegerust, midden in de maatschappij en klaar voor de vragen van vandaag en morgen**

Het uitwerken van de leerlijnen loopt conform planning. De digitale onboarding voor medewerkers is afgerond en voor het onderwerp leiderschap is een projectleider aangenomen. Deze projectleider zet een leiderschapsprogramma RIVM breed op en sluit hierbij aan op de ontwikkeling van VWS. Alle ontwikkelingen en RIVM brede programma's worden hierin meegenomen. In mei wordt de digitale onboarding voor leidinggevendenden afgerond. Momenteel wordt in samenspraak met de portefeuillehouder van Midden in de Samenleving een brede regiegroep opgezet voor het bepalen van leeractiviteiten voor doelgroepen binnen het RIVM vanuit de strategie van het RIVM. Vanuit meerlaagswerken zijn leeractiviteiten ontwikkeld rondom communities of practices waarin mensen leren van elkaar. Ook de huidige leeractiviteiten lopen door zoals het leerwerktraject 'projectmatig creëren'.

## **1.6 De basis is versterkt**

#### **Joel #11**

**In 2022 is de herijking financieringsstructuur uitgevoerd**

In het kader van de herijking financieringsstructuur lopen de diverse trajecten conform uitgezette planning.

Er lopen pilots die als doel hebben om opdrachten te verbreden naar thema's en opgaven. Een eerste mijlpaal is dat in overleg met een opdrachtgever een offertezoek ontvangen mag worden die verbreding van de offerte toestaat. Eveneens is de analyse van de overhead en de omgevingsanalyse afgerond. Beoogd is om middels de herijking financieringsstructuur zoveel mogelijk op de rijksbegrotingscyclus aan te sluiten. Zo zijn opdrachtgevers en de eigenaar eerder over de tarieven voor 2023 op de hoogte gebracht tijdens het opdrachtgevers-eigenaar beraad van november 2021, waar de eerste beelden en ontwikkelingen gemeld zijn. De tarieven zijn momenteel nog wel onder constructie, die in het opdrachtgevers-eigenaar beraad van juni geagendeerd staan. De reeds afgeronde omgevingsanalyse en de analyse op de overhead (van waaruit de benchmark is opgestart) vormen hier onder andere verdere input voor.

Het structureel binnenhalen van middelen om de kennisbasis op peil te houden is een urgent thema binnen het RIVM. Zoals bij jaardoel 4 staat vermeld is daar momenteel veel aandacht voor, zonder het gewenste resultaat. Tegelijkertijd wordt er vanuit de herijking financieringsstructuur nagedacht over opties als de beoogde route niet slaagt, zodat de mogelijke gevolgen zoveel mogelijk gemitigeerd worden. Denk aan opties als het toevoegen van een kennisbasiscomponent aan de tarieven, of dat extra financiering vanuit de opdrachtgevers of eigenaar bekostigd kan worden.

#### **Joel #12**

**In 2022 verloopt de voorbereiding op de verhuizing en transitie conform planning**

Omdat we nog geen nieuwe planning van Meet/Strukton hebben ontvangen gaan we vooralsnog uit van oplevering in februari 2023. Er zijn echter aanwijzingen dat die datum niet gehaald zal gaan worden. Daarover vindt overleg plaats in het kader van de Commissie van Deskundigen 3.

Het tussenadvies omvat de voorschotbetaling van de Staat aan MEET Strukton en dat MEET Strukton de werkzaamheden voor de wijzigingen in de GAP III laboratoria onverwijld en onvoorwaardelijk in

uitvoering dient te nemen en te houden om deze op zo kort mogelijke termijn uit te voeren. Bij MEET Strukton is een verzoek tot assistentie ingediend ten behoeve van de Europese aanbesteding door de Staat van de bioveiligheidskasten klasse 3 (BVK's). Deze 4 BVK's zullen na de beschikbaarheidsdatum in de betreffende BSL3-laboratoria worden geplaatst en worden aangesloten. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft een aanvullende leenfaciliteit gereserveerd bij het ministerie van Financiën om de meerkosten van het project te kunnen betalen. De hoogte van de meerkosten zal bepaald worden door uitspraken van de Commissie van Deskundigen II en III.

Naar verwachting wordt voor de zomer van 2022 een aangepaste planning opgeleverd door MEET Strukton waarna de beschikbaarheidsdatum definitief is. De verhuizing van het RIVM en het CBG wordt dan ook voorbereid voor Q2, Q3 en mogelijk Q4 2023. Vanuit de Europese aanbesteding voor de verhuizing en voor het leeg opleveren van het huidige terrein is een partij gecontracteerd. Er is echter bezwaar ingediend door één van de andere inschrijvers. De afhandeling hiervan loopt via de Belastingdienst (categoriemanager verhuizing) en de Landsadvocaat. Aandachtspunt bij de verhuisplanning is de eventuele latere beschikbaarheid van de 4 BVK's klasse 3, waardoor enkele centra met laboratoria hun activiteiten nog niet kunnen verplaatsen naar de nieuwbouw. Dit heeft geen effect op de afgifte van het Beschikbaarheidscertificaat. Met Poonawalla Science Park (PSP) is overeenstemming om de huidige condities van het huurcontract door te zetten tot eind 2023 en over een aangepast huurcontract voor na 2023.

Het transitieteam ligt op schema met de voorbereidingen voor het werken in het nieuwe gebouw. Het mobiliteits- en parkeerbeleid dat aansluit op het Rijkskader is opgesteld en wordt gereed gemaakt voor implementatie. De veiligheid- en beveiligingsplannen, die opgesteld zijn in samenwerking met de Rijksbeveiligingsorganisatie, naderen voltooiing en zullen worden getoetst op uitvoerbaarheid. Eveneens zijn pilots uitgevoerd met het afvoeren van oude laboratoriumapparatuur en het opruimen en archiveren van een kantoorafdeling. De opgedane kennis wordt omgezet in instructies voor alle organisatieonderdelen. Daarnaast is een analyse van de huisvestingsbehoefte afgerond. Dit heeft geleid tot een voorkeursscenario en een terugvalscenario, waarvoor het ministerie van Binnenlandse Zaken beschikbaar is om dit indien nodig uit te voeren.

Voor de meetvelden is een locatiestudie gedaan om de mogelijkheden van het USP/B, het terrein van de Universiteit Utrecht en Cabauw (KNMI) te onderzoeken en te vergelijken. Voor een deel van het onderzoek zal een faciliteit gerealiseerd worden bij de Universiteit Utrecht (UU) en een ander deel verhuist naar het KNMI.

#### Joel #13

**In 2022 hebben we voor het RIVM, haar centra en stafdiensten een Strategisch Personeelsplan ten behoeve van de gewenste personele toekomst, waar de lessen en ervaringen uit de COVID-crisis input voor zijn**

Het traject om te komen tot het Strategische Personeelsplan loopt conform planning.

In maart is tijdens een strategische DR sessie de input vanuit de organisatie besproken ten behoeve van het Strategische Personeel Plan (SPP) RIVM. Deze input is vanuit een brede inventarisatie door het gehele instituut tot stand gekomen, waar de "GAP" tussen het huidige en toekomstige benodigde personeelsbestand, de route om deze "GAP" te dichten en de opgedane lessen vanuit COVID-19 besproken zijn. De DR heeft vervolgens in april vier RIVM brede speerpunten geselecteerd (1e dimensie van het SPP traject) waar de aankomende periode specifiek de aandacht en actie op is. Dit zijn;

- wendbaar maken (flexibel op- en afschalen en omgaan met werkdruk);
- samenwerking en taakverdeling bevorderen;
- verbreden van competenties (diversiteit & inclusief, midden in de samenleving);
- goede randvoorwaarden creëren voor 1) het binnenhalen, hebben en behouden van het juiste (veelal schaarse) personeel en 2) het kunnen sturen en monitoren.

De DR heeft hiervoor concrete acties geformuleerd en vastgesteld voor 2022. Deze worden eind dit jaar geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Naast de RIVM brede speerpunten zijn per centrum- en stafafdeling nog aanvullende, voor het onderdeel specifieke opgaven benoemd (2e dimensie).

De derde dimensie van het SPP bestaat uit het vertalen van de "behoefte" in een concrete personeelsplanning. De personeelsplanningen van de centra en staven worden hiertoe nauwer

1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage RIVM 2022 | *De zorg voor morgen begint vandaag*

verweven met de planning & control cyclus. Aan het einde van het jaar als de offertes Rijksopdrachtgevers verstuurd worden en de decentrale begrotingen opgesteld worden, leveren de centra en de stafafdelingen eveneens de personeelsplanningen op. Op die manier wordt beoogd om het personeelsbestand zo goed mogelijk te laten aansluiten op de vragen die gaan komen.



## 2. Risico's

Risicomanagement speelt een belangrijke rol binnen het RIVM. In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop dit wordt uitgevoerd, de meest urgente risico's en gerelateerde oorzaken, kans x impact en de beheersingsmaatregelen (inclusief de voortgang daarop).

### 2.1 Risicoanalyse

Risicomanagement richt zich bij het RIVM op het voorkomen dat belangrijke RIVM-doelen (inclusief continuïteit van de dienstverlening) bedreigd worden.

Na de zomer van 2021 is, conform de risicomanagementsystematiek, een brede inventarisatie van risico's gemaakt. Per domein (inclusief bedrijfsvoering) zijn de belangrijkste risico's geïnventariseerd en in de domein MT's besproken. Op basis van de inventarisatie heeft de DR vier toprisico's voor 2022 vastgesteld. Deze risico's, oorzaken, kans x impact (figuur 1), en bijbehorende beheersingsmaatregelen staan hieronder. De voortgang op de beheersingsmaatregelen wordt driemaal per jaar opgehaald en besproken in de DR. Tijdens de bespreking van eind april is besloten om informatiebeveiliging als vijfde risico toe te voegen. Tijdens de volgende voortgangsrapportage wordt ook over die voortgang gerapporteerd.

**Figuur 1:** Gradatie kans x impact per onderstaand genummerd toprisico

<b>Kans</b>	Zeer waarschijnlijk					
	Waarschijnlijk					
	Mogelijk					
	Onwaarschijnlijk					
	Zeer onwaarschijnlijk					
		Zeer laag	Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
		<b>Impact</b>				

**1. Afronding en oplevering nieuwe huisvesting en verhuizing verloopt niet conform planning, met alle (financiële, personele, logistieke en organisatorische) gevolgen van dien.**

**Toelichting:**

Eenzijds is de niet-tijdige oplevering van het nieuwe gebouw een risico en anderzijds is de vraag of wij als organisatie klaar zijn om daadwerkelijk te kunnen verhuizen. Dit gaat gepaard met risico's voor optimale continuïteit van onze kerntaken en opdrachten. De gevolgen hiervan zijn dat de nieuwbouw meer geld zal kosten dan vooraf ingeschat. Dit heeft een blijvend effect op de jaarlijkse begroting van het RIVM. Het wordt steeds moeilijker de aandacht van onze medewerkers bij de transitie te houden doordat de verhuisdatum vaak uitgesteld wordt. Daarnaast lopen we een risico op reputatieschade wanneer dit bestuurlijk en publiekelijk beschouwd wordt als een groot project dat niet goed gemanaged is door het RIVM.

Kans x Impact (max 5 x 5):

**5 X 4 = 20**, waardoor dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempeld wordt.

**Beheersingsmaatregelen:**

- Er wordt gekeken naar noodzakelijke investeringen in gebouwen en labvoorzieningen om, indien nodig, langer in Bilthoven te kunnen blijven functioneren.
  - Voortgang: Om voorbereid te zijn op een langer verblijf in Bilthoven loopt bovenstaande beheersingsmaatregel. Via een opgerichte stuurgroep worden momenteel de noodzakelijke investeringen in kaart gebracht. Voor zover deze nu bekend zijn, komt hier geen knelpunt uit voort.
- Er worden twee scenario's doordacht en uitgewerkt voor het geval de nieuwbouw niet eind 2022 gereed is, zodat we beter voorbereid zijn. Scenario 1: het wordt eind 2023, scenario 2: het wordt eind 2025.

- **Voortgang:** Beide scenario's zijn in beeld en voor zover nodig uitgewerkt. Er is nog geen informatie / aanleiding om 1 van beide in gang te zetten. Zodra de nieuwe planning van Meet/Strukton is ontvangen wordt bezien van welk scenario uitgegaan moet worden.
3. RIVM-medewerkers, in het bijzonder het management (DR, Klankbordgroep, Labraad, MT-RIVM), worden actief meegenomen in de voorbereiding op de nieuwbouw (transitie) met oog voor de impact van eerdere vertragingen en de werkdruk door het reguliere werk.
- **Voortgang:** RIVM-ers worden op verschillende niveaus betrokken bij de nieuwbouw en transitie. Er zijn webinars gehouden over parkeer- en mobiliteitsbeleid en over de faciliteiten in het nieuwe pand. Ook is er naast de klankbordgroep op managementniveau een klankbordgroep voor medewerkers. Met de laatst genoemde gaat het vooral over operationele punten, waar met de managers meer de strategische onderwerpen centraal staan. Ook vindt er een bijeenkomst plaats met van ieder centrum/stafeenheid een vertegenwoordiger / contactpersoon.

**2. Door het achterblijven van de ontwikkeling en financiering van onderhoud en doorontwikkeling van de kennisbasis die noodzakelijk is voor onze missie en kerntaken, kunnen we onze wettelijke taken en opdrachten onvoldoende optimaal uitvoeren.**

**Toelichting:**

Er heerst onzekerheid over het feit dat we in de toekomst niet meer kunnen leveren wat van ons gevraagd wordt. Dit komt doordat onze kennisbasis te smal geworden is, als gevolg van onvoldoende ruimte voor de benodigde investeringen. Er zijn verschillende acties en voorbereidingen getroffen voor extra financiering voor onderhoud en uitbreiding van de noodzakelijke kennisbasis. Tot dusverre zonder resultaat.

Kans x Impact (max 5 x 5):

**4 x 5 = 20**, waardoor dit risico als 'rood en dus 'hoog' bestempeld wordt.

**Beheersingsmaatregelen:**

1. Deze financiering is en wordt structureel onder de aandacht gebracht bij de eigenaar en coördinerende opdrachtgevers en via hen bij de relevante politieke besluitvormers in het bijzonder met het oog op de aankomende kabinetsformatie. De inzet van deze aanpak is gericht op structureel voldoende financiering te verwerven om het kennisniveau op peil te brengen en houden. Jaardoel 4 is specifiek gewijd aan deze thematiek.
  - **Voortgang:** Er wordt op verschillende niveaus (pSG, SG en Minister) in Den Haag gesproken over mogelijkheden om de kennisbasis of delen daarvan (cofinanciering) te financieren. Tot nu toe heeft dat nog niet tot een oplossing geleid. Anticiperend op financiering en vanwege het evidente en acute belang wordt het deel voor het verbeteren van de modellen gefinancierd vanuit het eigen vermogen (huidige inschatting 6,4 miljoen voor twee jaren) gefinancierd.
2. Binnen het traject van de herijking financieringsstructuur (jaardoel 13) wordt onderzocht welke andere financieringsmogelijkheden er mogelijk zijn als de financiering via de hierboven genoemde beheersingsmaatregel uitblijft.
  - **Voortgang:** Binnen het traject herijking financieringsstructuur vindt inventarisatie plaats over de mogelijke andere financieringen voor de kennisbasis. Zodra niet via bovenstaande beheersingsmaatregel voldoende middelen worden gegarandeerd, dan vindt via deze route verdere concrete uitwerking plaats bijvoorbeeld door een toevoeging van een kennisbasiscomponent aan de RIVM tarieven.

**3. Onvoldoende gegevensuitwisseling met andere organisaties waardoor het RIVM haar taken onvoldoende kan uitvoeren. Oorzaken voor het niet beschikbaar stellen van gegevens zijn bijvoorbeeld bescherming van gegevens voor eigen doelen, interpretaties van de AVG en niet-communicerende ICT-systemen.**

**Toelichting:**

Data zijn de belangrijkste bron voor onze kennisfunctie, om onderzoek te doen en onze kerntaken uit te voeren. We zijn deels afhankelijk van data van andere organisaties. Beleid over open data bij publieke organisaties veronderstelt dat het RIVM voor haar taakuitoefening ook over data van anderen kan beschikken. Maar externe partijen willen of durven geen data te delen. Dit komt omdat werken met open data onvoldoende gefaciliteerd wordt: data zijn moeilijk te ontsluiten, ze worden primair voor eigen doeleinden gebruikt en de AVG-wetgeving bemoeilijkt het proces. Ook sluiten de ICT-systemen van de diverse partijen soms onvoldoende op elkaar aan.

Kans x Impact (max 5 x 5):

**3 X 3 = 9**, waardoor die risico als 'oranje' en dus 'verhoogd' bestempeld wordt.

**Beheersingsmaatregelen:**

1. Het RIVM gaat in gesprek met de ministeries om in samenwerking met de diverse partijen een doorzettingsmacht op te zetten zodat op die wijze de gegevensuitwisseling ingeregeld en vereenvoudigd wordt.
  - **Voortgang:** Met diverse ketenpartners heeft overleg over dit vraagstuk plaatsgevonden. Van daaruit heeft het RIVM een nota opgesteld met juridische argumenten waarop uitlevering van gegevens mogelijk zou moeten zijn. Dit is intern reeds besproken en ligt nu voor bij de juridische afdeling van VWS. Dus tot dusverre zijn nog geen concrete oplossingen gerealiseerd.
2. Waar mogelijk wordt met dataverstrekkers een grondslag opgesteld. Indien hier tussen het RIVM en de dataverstrekker geen overeenkomst over komt, wordt een wetgevingstraject gestart.
  - **Voortgang:** Indien vanuit bovenstaande beheersingsmaatregel een concrete oplossing komt, is er geen wetgevingstraject noodzakelijk. Zodra dit niet het geval, wordt actief op deze maatregel ingezet.
3. In kaart brengen van kwetsbaarheden in de totale keten van informatievoorziening (binnen en buiten RIVM) die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van (onderzoeks)opdrachten en door benodigde financiering om de juiste aansluitingen binnen de IV-Keten te optimaliseren.
  - **Voortgang:** Binnen het RIVM worden in de IV-keten, op proces- en systeemniveau, risicoanalyses uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan worden maatregelen getroffen of wordt door de procesverantwoordelijke het risico geaccepteerd. Waar nodig worden deze risicoanalyses in samenwerking met ketenpartners uitgevoerd.

**4. Het niet meer aan de kerntaken kunnen voldoen omdat we tijdelijk aangenomen personeel onvoldoende kunnen vasthouden, vanwege financiële onzekerheid, de aanhoudende werkdruk en het gevolg van hybride werken voor alle medewerkers.**

**Toelichting:**

De werkdruk blijft voor de gehele organisatie, en zeker voor het COVID-19-gerelateerde werk, hoog. Hierdoor kunnen we mogelijk niet aan alle kerntaken voldoen. Tegelijkertijd zien we dat de financiering van onze (extra) taken op de langere termijn onduidelijk is, wat onzekerheid over de inzetbare capaciteit met zich meebrengt. Als het RIVM haar medewerkers geen zekerheid kan bieden, is er een risico dat een grote groep tijdelijke medewerkers voortijdig (lees: in 2022) het RIVM gaat verlaten. Het gevolg hiervan is verlies van kennis en een nog grotere werkdruk voor de 'achterblijvers'. De middelen en de verwachtingen raken daardoor uit evenwicht, wat de werkdruk doet stijgen. Daarnaast heeft het

vele thuiswerken als gevolg dat sommige medewerkers vereenzamen en mensen en teams 'elkaar kwijt raken', wat negatief uitwerkt op de productiviteit.

Kans x Impact (max 5 x 5):

**4 X 4 = 16**, waardoor dit risico als 'rood en dus 'hoog' gezien wordt.

Beheersingsmaatregelen:

1. Het gesprek aangaan met opdrachtgevers en eigenaar om concrete afspraken te maken over de werkzaamheden en de financiering daarvan, voor de taken waar in de afgelopen 1,5 jaar 270 fte voor is aangenomen.
  - Voortgang: Door de coördinerende opdrachtgever VWS is een toezegging gedaan voor 29,1 miljoen voor de bestrijding van COVID-19. Dit bedrag is lager dan de geclaimde 47 miljoen. Er wordt bekeken welk effect dit heeft op de organisatie en in het bijzonder op het personeelsbestand.
2. Door middel van het in 2022 uitgevoerde strategische personeelsplan wordt ons personeelsbestand strategisch in kaart gebracht om klaar te zijn voor de vragen van morgen. Een nadere uitwerking hiervan staat in jaardoel 12.
  - Voortgang: Het strategisch personeelsplan is een voortdurend proces waar de organisatie gedurende het hele jaar aan werkt en acties op onderneemt. De voortgang hierop ligt op schema en staat beschreven in jaardoel 12.
3. Uitrol van het plan 'hybride werken', om op die manier de overgang van hoofdzakelijk thuiswerken naar hybride werken voor de medewerkers zo goed mogelijk te laten verlopen. Zie voor een verdere uitwerking paragraaf 5.4.
  - Voortgang: De opzet van de uitrol van het plan hybride werken wordt aangescherpt, waardoor nadrukkelijker de samenwerking met het transitieteam gezocht wordt. Dit met het oog op de aanstaande verhuizing en het hybride werken al daar. Daarnaast krijgt het de uitrol van het plan een wat minder vrijblijvend karakter. Verdere toelichting staat in paragraaf 5.4.
4. Er is structureel aandacht voor het thema werkdruk.
  - Voortgang: Vanuit het RIVM wordt verzuim actief gemonitord en worden acties ondernomen om verzuim te voorkomen. Dit betekent dat op alle niveaus gesprekken worden gevoerd om de werkdruk in balans te houden.
5. Acties worden uitgevoerd om het werkgeluk te verhogen, zoals het aanstellen van een projectleider op dit onderwerp. Zie voor een verdere uitwerking hiervan jaardoel 9.
  - Voortgang: Het Werkgeluk Instituut heeft de opdracht gekregen om het werkgeluk van medewerkers te bevorderen. Hun visie op werkgeluk wordt medio mei in de DR besproken. Hierna zullen de medewerkers op de hoogte gebracht worden van de aanpak door het Werkgeluk Instituut. Verdere toelichting staat in jaardoel 9.

Extra toegevoegd risico naar aanleiding van tussentijdse voortgangsbespreking in de DR. Over de voortgang op de genomen beheersingsmaatregelen wordt tijdens de eerstvolgende voortgangsrapportage gerapporteerd.

**5. Vanwege een verhoogd cyber-dreigingsniveau o.a. vanuit statelijke actoren is er meer druk op het informatiebeveiliging niveau van het RIVM.**

Toelichting:

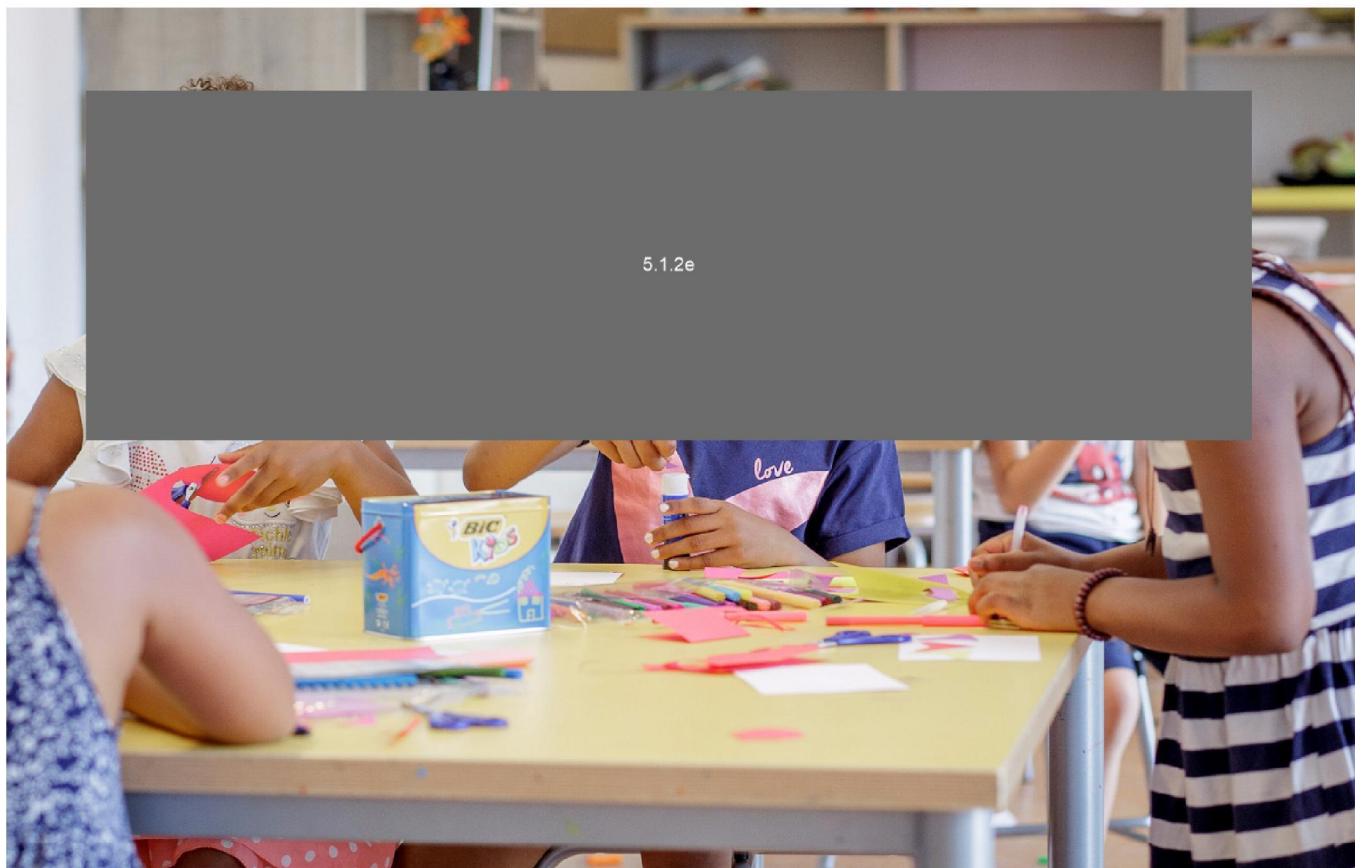
Vanuit de centrale positie en de rol(len) die het RIVM vervult, is er grote (media)aandacht dat heeft geleid tot een gewijzigd informatiebeveiliging (IB) / cyber security dreigingsbeeld. Ook is er sprake van een hoog dreigingsniveau in relatie tot statelijke actoren zoals aangeven door de AIVD.

Kans x Impact (max 5 x 5):

**4 X 3 = 12**, waardoor die risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempeld wordt.

Beheersingsmaatregelen:

1. Het uitvoeren van risicoanalyses, penetratietesten, het beschikbaar stellen van een professioneel werkend SOC (Security Operations Center) en de implementatie van beheersmaatregelen, waarvan een robuuste ICT infrastructuur een basisvoorwaarde is.
2. De in 2021 gedefinieerde speerpunten met betrekking tot IB blijven ook in 2022 relevant en zullen weer een stap verder gebracht worden. Specifiek geldt dit voor 'security by design', informatiebeveiliging bij uitbesteding van diensten (waaronder cloud/SaaS diensten), continuïteitsmanagement (BCM), I-crisismanagement, de IT herstelplannen en het IB awareness programma.
3. Aandacht voor vulnerability management (patching) (Een concreet voorbeeld hiervan is LOG4J kwetsbaarheid rond afgelopen jaarwisseling).
4. In 2022 wordt het IB beleid en de bijbehorende kaders uitgevoerd, zoals (standaardisatie van) monitoring en gelaagd autorisatiebeheer van beheerders, verdere structurering van de back-up in geval van een restore bij een algehele uitval, herinrichting van de netwerkzoning en real-time actualisering van de CMDB (asset management).
5. Middels tooling wordt het information security management system (ISMS) ingericht en gebruikt als cockpit voor informatiebeveiliging en privacy.
6. Het actualiseren van de risicoprofielen van de centra en stafeenheden.



5.1.2e

Foto: OCW/Paul Voorham

## 3. Financiën

Hoofdstuk 3 gaat over de financiële voortgang over de periode januari tot en met april 2022.

### 3.1 Algemeen

Onder constructie. Na het bespreken van de tertaalrapportage in de DR, wordt dit hoofdstuk gevuld.



## 4. Doelmatigheidsindicatoren

In lijn met de agentschapsparagraaf komen de doelmatigheidsindicatoren en de voortgang daarop over de periode januari tot en met april in dit hoofdstuk aan de orde. Denk hierbij aan declarabiliteit, ziekteverzuim, percentage overhead en de inhuur van externe medewerkers.

## 4.1 Tarieven

De tarieven 2022 zijn:

**Tabel 2.** Tarieven 2022

Tarieven 2022				
Niveau	Expert	Hoog	Midden	Laag
Uurtarief	€ 152,-	€ 130,-	€ 114,-	€ 101,-

## 4.2 Aantal fte's (exclusief inhuur externe medewerkers)

Het RIVM streeft naar een bezetting die in lijn ligt met het werkpakket van het komende jaar. We verwachten in 2022 een groei. Dit wordt deels verklaard door de vacatures met betrekking tot COVID-19. Eind april 2022 waren er 2135 FTE's in dienst.

## 4.3 Percentage overhead

Het RIVM hanteert een verhouding van 80-20 tussen primair proces en overhead. Dit resulteert voor 2022 in een norm van maximaal 20% overhead. Dit wordt maandelijks gemonitord. Aangezien dit tot dusverre niet tot overschrijding van de norm leidt, zien we hiervoor geen obstakels. Eind april 2022 was het percentage overhead 15,6%, wat ruim binnen de norm is. Dit percentage is lager dan voorgaande jaren en komt door de sterke groei van het opdrachtenpakket. Hierdoor is de groei van het primaire proces niet evenredig gestegen met de bedrijfsvoering.

## 4.4 Externe inhuur

De norm voor het percentage in te huren externe medewerkers bedraagt 10,0%. Om dit te behalen wordt kritisch gekeken naar de inzet van externen. Eind april 2022 was dit percentage 20,0%. Dit komt grotendeels door de ingehuurd capaciteit voor de bestrijding van COVID-19.

## 4.5 Declarabiliteit

De declarabiliteit geeft inzicht in de productiviteit die binnen het RIVM wordt behaald. De norm binnen het RIVM is 65%. Binnen het primaire proces wordt extra aandacht besteed om percentage te behalen. Medewerkers worden hier expliciet op gewezen. Het percentage in de periode januari tot en met april 2022 is 68,7%.

## 4.6 Percentage facturen betaald binnen 30 dagen

De norm voor het aantal facturen dat binnen 30 dagen betaald dient te zijn, is 95%. Het percentage tot dusverre is 92,3%. Om de norm van 95% dit jaar te behalen lopen een aantal trajecten. Onder andere door de centra hier structureel op te wijzen, het verbetertraject 'purchase to pay' uit te voeren en extra medewerkers voor de afdeling Crediteuren aan te stellen, wordt beoogd het percentage in 2022 te realiseren. Het percentage wordt op basis van 1 jaar terug berekend. Een lager percentage in de afgelopen periode heeft zodoende effect op het gerealiseerde percentage tijdens latere rapportagemomenten.

## 4.7 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen het RIVM is in de periode januari tot en met april gemiddeld 6,4%.

Categorie	Jan t/m April 2022
Ziekteverzuim RIVM gemiddeld	6,5%

Voortschrijdend verzuim %	4,5%
Verbaannorm	2,6%
Meldingsfrequentie	0,4%
Ziekteverzuim kortdurend (< 42 dagen)	1,3 %
Ziekteverzuim middellang (42 - 365 dagen)	4,6 %
Ziekteverzuim lang (> 1 jaar)	0,41 %
Nulverzuim	1388

### Analyse

Uit de analyse van de verzuimcijfers en-trend van het RIVM blijkt:

- Vanaf september 2021 heeft er een stijging van het verzuimpercentage ingezet, dat zich voortzet over de eerste drie maanden van 2022 tot een verzuimpercentage van 7.2% in maart 2022. Dit is een trend die zich over de gehele linie laat zien en tevens zien bij andere onderdelen binnen VWS.
- De laatste 8 weken is een stijging te zien in het kortdurend verzuim (3,5% in maart in de verzuimcategorie 1-43 dagen) ten opzichte van 2021 (1,5%).

### Maatregelen

De conclusie dat het gemiddelde verzuimpercentage binnen het RIVM ook in de eerste maanden van 2022 een stijging heeft doorgemaakt, is daardoor voor het RIVM een extra punt van aandacht. Op bijna alle aandachtsgebieden is een stijging van het verzuimpercentage te signaleren. Dit vraagt naast de huidige aanpak, extra aandacht voor:

- Vanuit de bedrijfszorgprofessionals is er in februari 2022 een signaal afgegeven bij de DR met betrekking tot psych mentale verzuim, waarbij een systematische aanpak is geadviseerd

Daarnaast blijft er aandacht voor de huidige aanpak:

- Bedrijfszorgprofessionals (bedrijfsarts, BMW) worden goed gevonden door medewerkers en leidinggevendenden, zowel preventief als curatief.
- Ten minste 1 x per kwartaal vindt er binnen alle centra/stafdiensten een Sociaal Medisch Overleg (SMO) plaats.
- Het onderwerp verzuim is een terugkerend onderwerp op de agenda in diverse gremia.
- De leidinggevendenden voeren verzuim en re-integratie gesprekken met de medewerker. Zij worden hierbij geadviseerd door de bedrijfsarts, de P&O adviseur en de re-integratieadviseur van UBR Bedrijfszorg.

Tegelijkertijd worden er acties in gang gezet die gericht zijn op het verlagen en verder voorkomen van het verzuim binnen specifieke organisatie onderdelen en specifieke doelgroepen, waaronder:

- Aansluiten op het programma Veerkrachtig VWS, gericht op herkennen, erkennen, delen, reflecteren en leren, delen van de impactvolle ervaringen uit de afgelopen twee jaar COVID-19 crisis met, voor en door medewerkers om weer met elkaar als organisatie te kunnen hergroeperen en samen vooruit te kijken en de blik weer vooruit te werpen.
- Intervisie te organiseren voor de volgende vier doelgroepen: mantelzorgers, medewerkers met long COVID, jonge ouders en jonge medewerkers.
- Mensen maken het RIVM is één van de pijlers van RIVM2025. Er wordt een visie op werkgeluk opgesteld.
- Aandacht voor het vitaliteitsaanbod dat wordt aangeboden via het leer- en ontwikkelplein van VWS.
- In het leiderschapsprogramma dat in 2022 verder vorm zal krijgen is aandacht voor teams en bijvoorbeeld hybride werken of diversiteit en inclusiviteit een belangrijk onderdeel.

## 4.8 Percentage medewerkers met afgeronde Gesprekscyclus Rijk

In 2017 is de *gesprekscyclus Rijk* (GCR) voor medewerkers ingevoerd op het RIVM. Dit betekent dat er met hen in het voorjaar een planningsgesprek wordt gehouden en in het najaar een resultaatgesprek. Het aantal gevoerde gesprekken wordt gemonitord. Voor 2022 streven wij naar afgeronde GCR's van

1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage RIVM 2022 | *De zorg voor morgen begint vandaag*

tenminste 80% van de medewerkers. Dit percentage is overeengekomen met de eigenaar. We gaan ervan uit dit te behalen. Tot dusverre heeft 33,1% van de medewerkers minimaal 1 gesprek gehad.



## 5. Overige kaders

Hoofdstuk 5 gaat over kaders die niet één op één in bovenstaande hoofdstukken te plaatsen zijn, maar wel van belang zijn. Elementen uit de kaderbrief VWS 2022, die nog niet benoemd zijn komen hierin eveneens terug.

## 5.1 Rapporten *Ongekend onrecht & Werk aan uitvoering*

Op basis van het eindrapport en de kabinetsreactie op de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) is de mogelijke impact hiervan uitgebreid besproken binnen het RIVM. Hierbij stond de inventarisatie van de mogelijke handelingsperspectieven van het RIVM centraal en is nagegaan welke RIVM-uitvoeringstaken de burger raken. De conclusie is dat de rol van het RIVM met betrekking tot burgers binnen de wetenschappelijke opdrachten beperkt is, behalve bij vaccinatie- en preventieprogramma's. De POK heeft binnen het RIVM bijgedragen aan een versnelling op het thema 'Open RIVM'.

De aandacht voor uitvoeringsorganisaties is groot en er lopen verschillende trajecten, waaronder het programma Werk aan Uitvoering (WAU) waarin specifiek is gekeken naar het verbeteren van de daadwerkelijke uitvoeringsorganisaties. De WAU-analyse heeft betrekking op specifieke overheidsdiensten, maar is mogelijk relevant voor het RIVM.

Het programma WAU gaat over de verbetering van de dienstverlening van de overheid aan de individuele burger. Hiervoor zijn Rijksbreed middelen ter beschikking gesteld waarvan VWS een deel heeft gekregen. VWS heeft diverse concernorganisaties verzocht om bestedingsplannen in te dienen. Waarbij met het RIVM is afgesproken dat er geen bestedingsplan wordt ingediend voor dit traject. De reden hiervoor is geweest, dat het RIVM geen directe dienstverlening biedt aan individuele burgers of bedrijven, met uitzondering van het Infopunt, waar ook vragen van burgers direct beantwoord worden, en Cims; waarin de registratie van de COVID-19 vaccinatie vastgelegd is. Dat laatste geldt ook voor andere vaccinaties in Preavis; burgers kunnen opvragen waarvoor zij ingeënt zijn. Indien RIVM toch invulling kan geven aan eventuele relevante aanbevelingen dan wordt dit gedaan, momenteel is dit nog niet gedaan.

## 5.2 Data & informatievoorziening

Het RIVM gaat zich in 2022 nog sterker richten op duurzame toegankelijkheid van zijn data, modellen en kennis. Dit wordt gerealiseerd door de FAIRificatie (vindbaar, toegankelijk, deelbaar en herbruikbaar) van data, code en modellen in het kader van Open Science en het waar mogelijk open publiceren van deze data, code en modellen in het kader van de Wet open overheid, Open op Orde en Open Science. Hiertoe is een werving gestart om vier extra datastewards aan te nemen die de onderzoekers van het RIVM gaan ondersteunen bij het werken aan Open Science en het FAIRificatie. Daarnaast is een project gestart om de kwaliteit en transparantie van modellen te verbeteren door een kwaliteitskader voor modellen vast te stellen en een publicatieproces voor modellen in te richten. Ook wordt ingezet op awareness van onderzoekers voor Open Science.

Een belangrijk speerpunt voor 2022 is het meer in control komen op ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening (IV). De opdrachten die door het RIVM worden uitgevoerd hebben allemaal een (grote) IV-component. Hierdoor ontstaat een omvangrijk projectenportfolio. Portfolioprocessen en governance dienen ingericht te worden om hier effectief op te kunnen sturen. Dit is in 2021 opgezet en zal in 2022 verder vorm krijgen. Ook is begonnen met het opzetten van het applicatieportfolio inclusief de processen hier omheen.

Het programma IV-Labs geeft invulling aan een strategische doelstelling van het RIVM: de realisatie van één Laboratorium Informatie Management Systeem (LIMS) voor alle laboratoria van het RIVM. Implementatie bij het eerste centrum is gestart. Daarnaast is Office365 verder ingevoerd. Nadat MS Teams succesvol in gebruik is genomen, is in 2022 begonnen met het traject voor de vervanging van het RIVM-intranet. Ook hiervoor wordt gebruik gemaakt van Office365. Het meerjarig project om het SAP-systeem te vervangen is gestart. Er is een kwartiermaker aangesteld om de migratie naar SAP4HANA te begeleiden.

De nieuwe IV-organisatie is per 1 maart 2022 een feit. Alle medewerkers zijn vanaf die datum benoemd in hun nieuwe functie. Nu begint de echte verandering: de IV-organisatie wil flexibel kunnen voldoen aan de eisen rond informatievoorziening. Hiervoor is het meerjarenplan *PerspectIV* opgesteld en is een programmamanager aangesteld die dit traject gaan leiden. In het *PerspectIV* worden verschillende stromen beschreven, inclusief de concrete doelstellingen die behaald moeten worden.

Vanuit de informatiebeveiligingsperspectieven beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid is de afgelopen periode succesvol gewerkt aan een BIO compliant informatiebeveiligingsbeleid, betere rapportages/stuurinformatie (waaronder het ISMS), eenduidige afhandeling van incidenten en een verdere alignment met privacy en awareness. Beheersingsmaatregelen die onderhanden zijn betreffen: (standaardisatie van) monitoring en gelaagd autorisatiebeheer van beheerders, verdere structurering van de back-up in geval van een restore bij een algehele uitval, herinrichting van de netwerkozoning en real-time actualisering van de CMDB (asset management).

De privacycoördinatoren (werkzaam binnen de centra) en de privacyexperts (werkzaam binnen de staf, tweede lijn) binnen het RIVM, spelen een belangrijke rol bij de begeleiding van de verwerking van persoonsgegevens en het managen van privacyrisico's. In 2021 is er aandacht geweest voor de versteviging van de rol van de privacycoördinatoren. Hiervoor is per centrum een verbeterplan opgesteld en is ondersteuning beschikbaar gesteld om de verbeteracties vorm te geven. In 2022 zal extra aandacht worden besteed aan het bewustzijn van medewerkers binnen het RIVM op het gebied van privacy zodat zij tijdig de privacycoördinatoren kunnen inschakelen. Wij verwachten dat deze activiteiten zullen leiden tot een nog betere beheersing van privacyrisico's waaronder de (dreiging van) datalekken.

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat de ICT en de informatievoorziening een steeds groter onderdeel wordt van ons werk. Hierdoor ontstaan steeds nieuwe eisen en zijn continue technologische doorontwikkelingen noodzakelijk. In de huidige situatie zijn alleen budgetten beschikbaar voor de instandhouding van de huidige ICT-voorzieningen (going-concern). Echter niet voor transitie en actualisatie van de dienstverlening. Om toekomstige ontwikkelingen te kunnen financieren zijn daarom structureel (aanvullende) middelen nodig. Dit heeft impact op de RIVM-uurtarieven vanaf 2023.

### 5.3 Informatiehuishouding

Als onderdeel van het programma Open op Orde heeft het RIVM een nulmeting uitgevoerd. De uitslag van de nulmeting laat zien dat we bepaalde onderdelen, zoals websitearchivering, goed geregeld hebben. Ook maakt de meting duidelijk dat er het nodige te verbeteren valt, zoals duurzaam opslaan van onze informatie. Aan hand van deze bevindingen heeft het RIVM haar verbeterplannen opgesteld.

Naast de nulmeting is ook een uitvoeringstoets uitgevoerd. In de uitvoeringstoets is samen met de verantwoordelijke lijnorganisatie bekeken of de gestelde ambities met betrekking tot Open op Orde in lijn zijn met de uitvoerbaarheid binnen de looptijd. Dit heeft geleid tot verscherping van plannings, inhoud en financiële behoefte. Het RIVM heeft daarnaast op eigen initiatief een impactanalyse uitgevoerd voor de projecten die voor 2022 in de planning staan. Deze projecten zijn gestart.

Het op orde krijgen en behouden van een open informatiehuishouding en het aanzetten tot actieve openbaarmaking vraagt om continue aandacht. Deels gaat het om technische aanpassingen en implementaties, maar ook om de ontwikkeling van de medewerkers. Het thema vraagt om andere werkwijzen en gedrag binnen de hele organisatie. Om resultaten te boeken heeft het programma een gefaseerde aanpak, met kleine, concrete stappen en met duidelijke handelingsperspectieven voor de RIVM-ers. Zo worden zij gemotiveerd en wordt een faciliterende omgeving gecreëerd, om tot een open en transparant RIVM te komen.

Daarnaast wordt in lijn met de Rijksbrede uitgezette actielijnen gewerkt aan het versterken van kennis over informatiehuishouding door onder andere werving van extra informatie professionals en aanbod van workshops en opleidingen. Hiermee bouwt het RIVM voldoende capaciteit en kennis in de organisatie, om medewerkers te motiveren en te faciliteren.

In januari 2022 is een RIVM breed werkgroep opgericht waarin alle betrokken medewerkers en lijnverantwoordelijken actief werken aan de Open op Orde projecten. Met de inrichting van het programma werkt het RIVM versneld door op activiteiten en projecten zoals; sociale media en berichtenapps archivering, Open Science en de implementatie van de WOO (actieve openbaarmaking).

## 5.4 Hybride werken

In 2021 heeft de DR een kader opgesteld voor hybride werken. Dit was de start voor de organisatie om te experimenteren met Hybride Werken. Bij het ondersteunen van de organisatie is de rijks brede fasering aangehouden met het thema: 'Perspectief op ontmoeten'.

Vanaf de zomer zijn, conform het programmaplan en het rijks brede beleid, activiteiten, producten en ondersteuning geïnitieerd, ontwikkeld en aangereikt, met als resultaat:

- Een organisatie waar op kantoor werken de gangbare standaard was, is een organisatie geworden waarin iedereen kan en grotendeels ook wil en ook moet (blijven) thuiswerken.
- Een kader met richtlijnen voor HW binnen RIVM.
- Iedereen is of kan worden, uitgerust met middelen om thuis te (kunnen) werken.
- Hybride vergaderen kan, door plaatsing van presentatieschermen, beamer en vergaderuilen, in minimaal 55% van de vergaderruimten (conform de rijks brede norm).
- Een Toolkit Hybride Werken binnen de MS Teams omgeving waar heel RIVM op is aangesloten met informatie over Het Gesprek, Hybride Vergaderen en Thuiswerken, inspiratie.
- Ondersteuning voor het voeren van Het Gesprek binnen elk team om onderlinge afspraken te maken over de nieuwe manier van hybride (samen)werken is beschikbaar: materialen en gespreksleiders.
- Informatie over thuiswerken is gedeeld: over de inrichting van de thuiswerkplek en beschikbare vergoedingen voor de aanschaf van middelen.
- Een community van decentrale werkgroepen waarin bijna alle centra zijn vertegenwoordigd.

Door de regelmatig aangescherpte maatregelen is de mate waarin geëxperimenteerd kon worden met hybride werken, beperkt gebleven. Met het vervallen van het thuiswerkadvies (in 2022) en de mogelijkheid om ook weer naar kantoor te komen, ontstond behoefte aan een andere benadering van en heroriëntatie op hybride werken. Dit heeft geleid tot een hernieuwd plan van aanpak dat in mei 2022 wordt voorgelegd aan de directie. Dit plan heeft betrekking op werken op de huidige locatie en in het nieuwe gebouw.

## 5.5 Ambtelijk Vakmanschap

Ambtelijk vakmanschap is een breed begrip en het RIVM sluit aan bij de zes waarden van het ministerie van BZK en het programma van het ministerie van VWS: geen discriminatie, grenzeloos samenwerken, menselijke maat, werken vanuit de bedoeling, toegankelijke overheid en een transparante cultuur. Binnen het RIVM is er geen apart programma opgezet voor ambtelijk vakmanschap, maar zijn er verschillende initiatieven die hier invulling aan geven, bijvoorbeeld:

- In het project Diversiteit en Inclusiviteit is specifieke aandacht voor bijvoorbeeld discriminatie en *inclusief* werkgeverschap;
- Binnen het RIVM loopt een traject gebaseerd op de leiderschapsvisie van het RIVM waarin specifieke aandacht is voor vier thema's: vernieuwen, vertrouwen, verrichten en verbinden. Dit raakt aan de thema's van ambtelijk vakmanschap waaronder transparante cultuur en een cultuur waarin het veilig is om vrijuit te spreken;
- Het programma Resultaat Gericht Werken gaat over werken vanuit de bedoelingen en het sturen op resultaten;
- In het algemene digitale inwerkprogramma voor RIVM-ers komt (wetenschappelijke) integriteit aan de orde;
- Het RIVM participeert in de cyclus die VWS hiervoor heeft ingericht.

## 5.6 Kennisplatforms

Het RIVM is lid van verschillende kennisplatforms om onderzoeken en programma's zo goed mogelijk te laten aansluiten op wat er in de samenleving speelt. Via de kennisplatforms Preventie en Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) denkt het RIVM mee over vraagstukken op het gebied van leefomgeving en gezondheid, regionale samenwerking en geboortezorg. Andere kennisplatforms waaraan het RIVM een

bijdrage levert zijn bijvoorbeeld Veehouderij & Humane Gezondheid en Zeer zorgwekkende stoffen. Deze platforms komen niet altijd vanuit VWS. Zo investeert het RIVM ook via andere netwerken aan de doorontwikkeling van de benodigde informatie-en kennisinfrastructuur, bijvoorbeeld via het Veluweberaad en het programma Gezonde en Groene Leefomgeving.

## 5.7 Diversiteit & Inclusiviteit

Vanuit de strategische prioriteiten Midden in de samenleving en Mensen maken het RIVM is en wordt specifiek aandacht gegeven aan het thema diversiteit en inclusiviteit (D&I). Het RIVM stimuleert een inclusieve cultuur waarin iedereen welkom is en zichzelf kan zijn. Hiertoe is een projectgroep en een ambassadeursgroep opgezet die verschillende initiatieven oppakken rondom dit thema. Denk aan panelsessies, lezingen, interviews op intranet, trainingen zoals Inclusief Werven & Selecteren, het werven van een D&I recruiter en het aantrekken van twee New Professionals. In 2022 wordt gewerkt aan een RIVM-specifieke visie op D&I en vier focuspunten: D&I in wetenschappelijk onderzoek, D&I in leiderschap, D&I in het instroom-doorstroom-uitstroomproces en specifieke aandacht voor het creëren van banen voor de doelgroep.

# Bijlage 1: Jaardoelen RIVM 2022 inclusief toelichting

## Strategische prioriteit: Midden in de Samenleving

Maatschappelijke vraagstukken zijn leidend voor ons werk en deze vertalen zich in onze opdrachten. We richten ons op belangrijke ontwikkelingen die de leefomgeving, gezondheid en veiligheid beïnvloeden zoals: infectieziektes, klimaatverandering, globalisering, decentralisatie en transitie op het gebied van demografie, zorg, energie, landbouw, verstedelijking en circulaire economie.

We zijn omgevingsgericht, voeren overleg met maatschappelijke partners en burgers en delen onze wetenschappelijke kennis en inzichten. We werken samen met andere kennisinstellingen, burgers en andere belanghebbenden waaronder private partijen. We zijn transparant en communiceren helder en duidelijk.

In 2025 is onze articulatie van maatschappelijke vraagstukken en vertaling hiervan naar opdrachten versterkt, en is onze communicatie met en naar burgers, partners en opdrachtgevers verder verbeterd.

Om dit te bewerkstelligen werken we de komende vijf jaar toe naar het behalen van de volgende lange termijn doelen:

- De maatschappelijke vraagstukken zijn versterkt in onze opdrachten en onze medewerkers zijn betrokken bij het ophalen en vertalen daarvan.
- Onze communicatie met burgers, partners en opdrachtgevers is geprofessionaliseerd.
- Diversiteit van de maatschappij wordt meegenomen in onze producten.
- Omgevingsmanagement is integraal onderdeel geworden van ons werkproces.

### **Jaardoel #1 In 2022 is het RIVM leidend betrokken bij het opstellen en uitvoeren van relevante initiatieven aangaande Pandemic preparedness, op basis van de evaluaties en lessons learned**

Grote complexe maatschappelijke kwesties zoals de COVID-19 pandemie, de stikstofcrisis, PFAS en Tatasteel hebben het RIVM midden in de samenleving geplaatst. Dit heeft nieuwe vragen met zich meegebracht: hoe gaan we zorgvuldig om met deze en andere kwesties die de maatschappij raken? Hoe zorgen we ervoor dat onze kernwaarden herkend en erkend blijven? Hoe maken we duidelijk wat onze rol en positie is?

Daarnaast heeft het RIVM veel geleerd van de COVID-19 pandemie: een pasklaar draaiboek lag niet klaar. Gaandeweg leerden we wat de beste aanpak was en met welke organisaties we moesten samenwerken. Daarom is het verstandig dat we goed gaan kijken wat we kunnen leren van de corona pandemie. Het komende jaar nemen we de tijd voor reflectie en analyse en om die lessen mee te nemen naar de toekomst zodat we meer proactief vanuit onze kernwaarden midden in de samenleving komen te staan.

### **Jaardoel #2 In 2022 ontwikkelen we een kader / beleid hoe we het open en transparant zijn over onze modellen, data en kennis (in navolging van de wet open overheid, Open en Orde en Open Science), zodat deze informatie toegankelijk is voor zowel professionals en burgers**

De stikstof- en coronacrisis hebben laten zien dat er veel interesse bestaat voor onderzoeksresultaten van het RIVM. We zijn al langer bezig om onze resultaten, data en publicaties en modellen beter toegankelijk te maken, maar in 2022 besteden we extra aandacht aan openheid. Zo zorgen we dat de burgers, wetenschappers en andere geïnteresseerden meer betrokken worden bij ons werk. Meer openheid betekent dat we de FAIR principes gaan hanteren: findable, accessible, interoperable en reuseable.

**Jaardoel #3 In 2022 heeft het RIVM extern laten analyseren in hoeverre de diversiteit van de maatschappij wordt meegenomen in (toegankelijkheid van) onze producten**

De Nederlandse samenleving bestaat uit een veelheid van mensen van verschillende culturen, religies, achtergronden en opleidingsniveaus. Het RIVM is er voor iedereen – daarom houden we ons bezig met de vraag of alle burgers voldoende betrokken zijn bij onze onderzoeken en adviezen. Zijn onze producten toegankelijk en begrijpelijk voor al die groepen? Met andere woorden: wordt de diversiteit van Nederland voldoende meegenomen in ons werk? Om daar een indruk van te krijgen laten we dat in 2022 door een externe partij onderzoeken.

**Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen**

Ons wetenschappelijk kennisfundament moet optimaal toegerust zijn om kennis te kunnen leveren ter ondersteuning van de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven. De afgelopen tijd heeft het RIVM meer dan ooit een centrale rol gespeeld in de ondersteuning van grote maatschappelijke vraagstukken, zoals bij COVID-19. Dit leidt ook tot debat over de stevigheid van ons kennisfundament. Het belang van robuuste wetenschappelijke kennis is groot en raakt aan de legitimiteit van de beleidskeuzes en de politiek. We worden geconfronteerd met grote dynamiek en nieuwe opkomende vraagstukken. Dit stelt hoge eisen aan de kwaliteit van ons werk en de mogelijkheden om kennis beschikbaar te hebben voordat de vraagstukken urgent zijn. Onder de huidige omstandigheden dreigen we hierin tekort te schieten. Dit vraagt om versterking van ons gehele kennisfundament. Maatschappelijke, ontwikkelingen zijn richtinggevend voor ons werk, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen vereisen dat we hierin bijblijven. Daarvoor is het essentieel dat we de komende jaren meer ruimte voor onderhoud en versterking van het kennisfundament creëren. Dit betekent investeren, up-to-date houden en vernieuwen van het wetenschappelijk instrumentarium, zoals onze modellen; programmering van eigen onderzoek voor de kennisontwikkeling voor toekomstige opgaven; samenwerking met andere instituten in wetenschappelijke (inter)nationale consortia. We werken bovendien in toenemende mate interdisciplinair. Om dit te bewerkstelligen werken we de komende vijf jaar toe naar het behalen van de volgende lange termijn doelen:

- Het kennisfundament van het RIVM sluit aan bij de maatschappelijke vraagstukken die spelen van lokaal tot internationaal.
- Voldoende financiële ruimte, in omvang van 20% van het opdrachtenpakket, voor eigen programmering om anticiperend op de vragen van morgen de kennisbasis te ontwikkelen.
- Adapteren en bijdragen aan wetenschappelijke vernieuwing; hiermee wordt de wetenschappelijke legitimiteit geborgd.
- Versterking van de kennisbasis door versterking van de samenwerking met universiteiten en hogescholen.
- Medewerkers zijn in staat om vragen van morgen te herkennen, en deze te agenderen.

In jaarlijkse stappen werken we toe naar het behalen van de bovenstaande doelen. Voor 2022 wordt voor deze strategische prioriteit gefocust op de onderstaande drie jaardoelen.

**Jaardoel #4 In 2022 is de eerste trede van extra financiering toegekend voor het Programma Kennisbasis RIVM waarmee de versterking van het kennisinstrumentarium en de versterking van cofinanciering gerealiseerd wordt. Voor de tweede trede (2023) is in 2022 de eigen programmering onderzoek uitgewerkt en vastgesteld**

De samenleving is dynamisch, de maatschappelijke vraagstukken veranderen en de wetenschap ontwikkelt zich. Hoe zorgen we ervoor dat onze kennis toegesneden blijft op de vragen en morgen, methoden wetenschappelijk state of the art zijn en blijven en we de kennis en kunde hebben om de toekomstige opdrachten uit te voeren?

**Jaardoel #5 In 2022 hebben we middels een inventarisatie in beeld op welke inhoud en/of methodologie de versterking van samenwerking met universiteiten en hogescholen nodig is en worden op basis daarvan nieuwe samenwerkingen gerealiseerd of bestaande samenwerking versterkt**

Veel gebieden waaraan het RIVM werkt betreffen complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast worden data, modellen, feiten en wetenschappelijke onderbouwing publiekelijk ter discussie gesteld.

Actuele en kwalitatief robuuste wetenschappelijke kennis is daarom essentieel. De kennisbasis van het RIVM is kwetsbaar. Daarom zoekt het RIVM naar samenwerkingen met de academische wereld om hiermee de wetenschappelijke inbreng te versterken. Complexe vraagstukken zijn vaak multidisciplinair en de aanpak daarvan vraagt om samenwerking met andere partijen met aanvullende en nieuwe expertise.

**Jaardoel #6 In 2022 hebben we systematisch verkend hoe relevante ontwikkelingen in IV en IT (AI, Big data, etc) binnen het RIVM toegepast moeten worden ten behoeve van onze missie en kerntaken. Op basis hiervan is een visie opgesteld en een plan van aanpak vastgesteld**

Het RIVM gaat na hoe we met behulp van samenwerking met universiteiten en hogescholen, zoals in jaardoel 5 staat, onze wetenschappelijke autoriteit kunnen versterken en hoe we ontwikkelingen zoals Artificial Intelligence (AI), Big Data en Machine Learning kunnen gaan toepassen in ons werk.

## Strategische prioriteit: Van lokaal tot internationaal

Het RIVM werkt van lokaal tot internationaal. Factoren die van invloed zijn op gezondheid en leefomgeving houden zich niet aan grenzen en spelen op verschillende geografische schalen. Daarom werken we meerlaags en ontwikkelen we kennis en handelingsperspectieven met en voor lokale, regionale, nationale en internationale opdrachtgevers en doelgroepen.

In toenemende mate worden overheidstaken gedecentraliseerd en moeten de grote transities lokaal/regionaal gerealiseerd worden. Het RIVM speelt in op de regionale en lokale ontwikkelingen en zal de komende periode veel aandacht geven aan de kennisbehoefte van lokale en regionale overheden. (Inter-)nationale samenwerking versterkt onze deskundigheid en autoriteit en draagt bij aan de kwaliteit van ons werk. In diverse gremia halen, brengen en ontwikkelen wij kennis ten behoeve van onze advisering.

Om dit te bewerkstelligen werken we de komende vijf jaar toe naar het behalen van de volgende lange termijn doelen:

- Het RIVM is een herkenbare en gerespecteerde strategische partner voor lokale en regionale overheden.
- Het RIVM heeft haar kennis en expertise beschikbaar gemaakt voor lokale en regionale overheden.
- Onze opdrachtenportefeuille is verrijkt met opdrachten van lokale en regionale overheden.
- Onze medewerkers zijn toegerust met de vaardigheden om interdisciplinair en samen met andere partners te werken aan de maatschappelijke vraagstukken in de regio.
- We verbinden de kennis die nodig is voor lokale en regionale opgaven met de kennis uit nationale en internationale opdrachten en andersom.

Jaarlijks worden de stappen gezet om de lange termijn doelen te behalen. De jaarlijkse doelen worden gedefinieerd in jaardoelen. De afgelopen jaren zijn er al aanzienlijke stappen gezet op het internationale gebied, waardoor besloten is de jaardoelen in 2021 te richten op de lokale en regionale opgaven. Voor 2021 zijn de onderstaande 3 opgesteld.

**Jaardoel #7 In 2022 is middels het programma regionaal werken de interne samenhang versterkt door middel van regio-coördinatie, afstemming van bestuurlijke overleggen en de Community of Practice (CoP), lokaal en regionaal. Daarnaast is het externe kennisnetwerk met lokale en regionale overheden, kennispartners, uitvoering- en maatschappelijke organisaties verder uitgebreid voor minimaal twee nog te bepalen maatschappelijke opgaven**

Jaarlijks worden stappen gezet om de lange termijn doelen te behalen. De jaarlijkse doelen worden gedefinieerd in jaardoelen. De afgelopen jaren zijn er al aanzienlijke stappen gezet op internationaal gebied. Er is daarom besloten de jaardoelen in 2022 te richten op de lokale en regionale opgaven. We werken in 2022 verder aan het versterken van onze positie lokaal & regionaal. Dat doen we door zowel door onze interne als externe netwerken te versterken. We versterken de contacten met de regio's, we leveren daarbij een stimulerende bijdrage in de ontwikkeling en een herkenbare rol in de regionale

kennisnetwerken. Daarnaast verbinden we verschillende initiatieven met elkaar zoals het Veluweberaad en het kennisnetwerk met GGD-en.

**Jaardoel #8 In 2022 is voor minimaal drie meerlaagse maatschappelijke opgaven een omgevingsanalyse uitgevoerd waarin het toenemende belang van internationale samenwerking is meegenomen**

Het RIVM gaat het komend jaar voor minimaal drie meerlaagse maatschappelijke opgaven een multi-level / multi-actor omgevingsanalyse uitvoeren: wat doen we regionaal, nationaal én internationaal in welke netwerken en met welke partijen? Een voorbeeld is het zorgdossier: RIVM heeft een nationale en regionaal rol, maar onze rol is internationaal beperkt. De Europese Unie timmert aan de weg met het zorgdossier. Hoe verhouden we ons daartoe? Wat willen bereiken en wat hebben we daarvoor nodig? Andere mogelijke onderwerpen zijn gezonde en groene leefomgeving, circulaire economie en digitalisering. We brengen daarnaast best practices in beeld van dossiers waar al meerlaags gewerkt wordt.

## Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM

Het RIVM is een betrouwbare adviseur. Voor onze medewerkers staan daarom vakmanschap, professionaliteit, integriteit en verantwoordelijkheid hoog in het vaandel. Complexe maatschappelijke vraagstukken vereisen samenwerking. We stimuleren en bevorderen de samenwerking tussen experts uit de verschillende wetenschapsvelden. Daarvoor is wendbaarheid van de organisatie en flexibiliteit van onze medewerkers nodig. Hiervoor wordt de collegialiteit van onze mensen benut en stimuleren we de diversiteit van ons personeelsbestand.

We gaan doelmatig om met de middelen die ons ter beschikking zijn gesteld. Dit alles vraagt dienend en publiek leiderschap. De nieuwe huisvesting stimuleert samenwerking en is uitnodigend voor publiek, professionals en overheden om elkaar te ontmoeten en informatie uit te wisselen. Zo hebben onze mensen plezier in hun werk, presteren optimaal en zijn trots om bij het RIVM te werken. In 2025 is de (interdisciplinaire) samenwerking binnen het RIVM versterkt ten behoeve van de maatschappelijke opgaven waar het RIVM aan werkt.

Om dit te bewerkstelligen werken we de komende vijf jaar toe naar het behalen van de volgende lange termijn doelen:

- Medewerkers werken met plezier bij het RIVM en voelen zich verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgaven die het RIVM heeft.
- Medewerkers krijgen ruimte om competenties en kennis op te bouwen. Door middel van strategisch personeelsbeleid wordt effectief ingezet op de juiste kennis/ competenties/ expertise.
- Het RIVM is een wendbare organisatie en stimuleert mobiliteit en duurzame inzetbaarheid om in te kunnen spelen op de vragen van nu en morgen.
- Medewerkers zijn optimaal toegerust om plaats onafhankelijk (samen) te werken. Vanuit de nieuwe kantoor situatie wordt dit extra ondersteund.
- Medewerkers van het RIVM zijn een afspiegeling van de maatschappij, binnen de kaders van een wetenschappelijk instituut, met onder andere als gevolg een rijker gedachtengoed en een betere aansluiting op de maatschappij.

In jaarlijkse stappen werken we toe naar het behalen van de bovenstaande doelen. Voor 2022 ligt de focus voor deze strategische prioriteit in eerste instantie op de onderstaande twee jaarplanresultaten.

**Jaardoel #9 In 2022 is het plan van aanpak om werkgeluk binnen het RIVM te bevorderen, vastgesteld en operationeel. Dit betekent dat dit plan RIVM-ers inspireert en we passen het toe in ons werk. Hierbij is expliciet aandacht voor de weerbaarheid van medewerkers ten aanzien van de maatschappelijke belangstelling en druk waarmee we worden geconfronteerd**

Ons streven is dat RIVM-ers gelukkig zijn met hun werk, maar wat is werkgeluk eigenlijk en bestaat dat wel? Wanneer zijn medewerkers gemotiveerd en voelen ze zich op hun plek en hoe kan je dat bevorderen? Om dat uit te vinden zal het gesprek worden aangegaan met medewerkers om te kijken hoe we dat gezamenlijk kunnen onderzoeken. We bepalen wat er nodig is en zetten ons in om daarvoor

een traject te ontwikkelen. In dit jaardoel richten we de aandacht op de zoektocht naar het werkgeluk van onze medewerkers. Daarbij is expliciet aandacht voor de weerbaarheid van medewerkers ten aanzien van de maatschappelijke belangstelling en druk waarmee we worden geconfronteerd. Om werkgeluk onderdeel te maken van de identiteit van het RIVM worden er experts bij betrokken die ons hierbij kunnen ondersteunen. Deze samenwerking resulteert in een plan van aanpak met concrete stappen. Hierbij wordt nauw samengewerkt met huidige en toekomstige acties in de RIVM organisatie die een rol spelen bij werkgeluk, zoals bijvoorbeeld leiderschapstrajecten en de transitie naar de nieuwbouw.

**Jaardoel #10 In 2022 zijn de Academy leerlijnen leiderschap, onboarding, weerbaarheid onder maatschappelijke druk, omgevingsmanagement, risico- en crisiscommunicatie, reputatiemanagement en meerlaags werken uitgewerkt. Met deze leerlijnen blijven onze medewerkers goed toegerust, midden in de maatschappij en klaar voor de vragen van vandaag en morgen**

Als RIVM staan we samen midden in de maatschappij, werken we van lokaal tot internationaal en bereiden we ons voor op de vragen van morgen. Samen leren en ontwikkelen op de thema's van RIVM2025 draagt hier aan bij. Het is belangrijk dat het centrale leer- en ontwikkelaanbod (van de RIVM Academy nieuwe stijl) aansluit bij de behoefte van de RIVM-ers en bijdraagt aan het vergroten van het werkplezier. Daarom ontwikkelen we samen met alle medewerkers en leidinggevenden van het RIVM een centraal leer- en ontwikkelaanbod dat aansluit bij de uitdagingen waar we als RIVM voor staan. De centra en staven staan aan de lat om voor hun individuele medewerkers en de afdelingen plannen op te stellen voor de ontwikkelbehoeften die bijdragen aan de strategie RIVM 2025.

## De basis is versterkt

Naast de beschreven 4 strategische prioriteiten werkt het RIVM consequent aan het versterken van onze basis om op die manier stevig en robuust de toekomst in te gaan en klaar te zijn voor de vragen die gaan komen. Om dit te bewerkstelligen zijn voor het eerstvolgende jaar drie specifieke doelen geformuleerd die hier onder andere invulling aan gaan geven.

**Jaardoel #11 In 2022 is de herijking financieringsstructuur uitgevoerd**

Voor het RIVM en haar opdrachtgevers is het van belang om klaar te zijn voor de vragen van nu en morgen en daarvoor de kennisbasis te onderhouden. Om dit ook financieel te bewerkstelligen is in 2021 als onderdeel van het ontwikkelplan de herijking financieringsstructuur gestart. De DR heeft medio 2021 de lijnen hiervoor bepaald, die in 2022 worden afgerond. Dit zijn reëel (volledig en eerlijk) offrenen, analyse van de overhead, capaciteitsfinanciering, totstandkoming tarieven en kennisbasis. Daarbij staan prijs, prestatie en publieke waarde (3P's) centraal, die in lijn zijn met het Interdepartementaal Beleidsonderzoek agentschappen rapport (IBO). Al deze zaken tezamen geven de volgende acties en resultaten voor 2022:

- Opvolging aanbevelingen doorlichting RIVM.
- Evaluaties pilots nieuwe financieringsvorm.
- Bekostiging kennisbasis geborgd.
- Beopdrachting (prijs en prestatie) sluit qua timing aan op de Rijksbegrotingscyclus.
- Opvolging geven op de analyse overhead en omgevingsanalyse.

**Jaardoel #12 In 2022 verloopt de voorbereiding op de verhuizing en transitie conform planning**

Het RIVM gaat naar verwachting eind 2022/ begin 2023 verhuizen naar het nieuwe gebouw op het Utrecht Science Park. De verhuizing is later dan was gepland. Dat komt omdat wij in 2020, op basis van extra eisen van de WHO en door verandering en vernieuwing in de opdrachten, MEET/Strukton hebben verzocht in verschillende laboratoriumruimten extra veranderingen aan te brengen. De activiteiten van het transitieteam en de voorbereidingen voor de verhuizing zijn daar nu op afgestemd. Het transitieteam draagt zorg dat alle voorbereidingen die nodig zijn om goed te werken in het nieuwe gebouw op elkaar afgestemd zijn en tijdig uitgevoerd zijn. Met de verhuizing creëren we een synergievoordeel en de mogelijkheid om kennis uit te wisselen met kennispartners. Ons gebouw is dan in al zijn elementen klaar voor de toekomst.

**Jaardoel #13 In 2022 hebben we voor het RIVM, haar centra en stafdiensten een Strategisch Personeelsplan ten behoeve van de gewenste personele toekomst, waar de lessen en ervaringen uit de COVID-crisis input voor zijn**

Onder begeleiding van UBR Rijksconsultants wordt een strategisch personeelsplan (SPP) opgesteld om op de langere termijn over een personeelsbestand te beschikken dat voorbereid is op de vragen van nu en morgen. Centraal komen de belangrijkste aandachtspunten daarbinnen voort uit de thematiek vanuit de strategische prioriteiten, zoals diversiteit en inclusiviteit, werkdruk en het in huis hebben van de juiste kennis. Het RIVM staat op verschillende thema's, en in het bijzonder vanwege COVID-19, onder hoge druk en heeft het afgelopen jaar laten zien dat zij goed in staat is flexibel en wendbaar te opereren. Deze opgedane inzichten raken het gehele RIVM zowel van infectieziektebestrijding tot aan IV en van onze afdeling communicatie tot aan de opgedane extra kennis omtrent de AVG. Deze opgedane inzichten van de afgelopen 1,5 jaar krijgen daardoor specifiek de aandacht in het SPP om ervoor te zorgen dat deze inzichten ons helpen nog sterker te staan in de toekomst. Daarnaast zijn er domein- en centrumspecifieke aandachtspunten die voortkomen uit een inventarisatie die eind 2021 uitgevoerd wordt. De decentrale en centrale aandachtspunten zorgen ervoor dat in 2022 een SPP is opgesteld.

Een belangrijke vraag die door de centra en staven beantwoord zal moeten worden, is hoe ze in de komende twee jaar zullen omgaan met de extra 250 fte's (fulltime equivalenten) die is ingevuld om de COVID-druk te bieden. De pandemie is nog niet voorbij; ook zullen er nog diverse evaluaties volgen waarbij het van belang is om voldoende capaciteit te hebben, niet alleen voor dit onderwerp, maar ook voor regulier werk en voor de voorbereiding van de verhuizing.