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

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

KvK Utrecht 30276683

T 5.1.2e
nele.e@rivm.nl

nota Directieraad RIVM

Nota nummer
02.430/22 DR

Agendapunt voor de Directieraad RIVM

Agendapunt (titel)	2e voortgangsrapportage eigenaar
Vertrouwelijk	Nee
Auteur	FCI/ 5.1.2e
Indienend DR lid	5.1.2e
Datum indiening	18 oktober 2022
Status	Ter besluitvorming
Medezeggenschap	NVT
Gevraagd Besluit	Akkoord geven op de 2e voortgangsrapportage eigenaar Jaarplan RIVM 2023, zodat deze naar VWS verzonden kan worden.
Eerdere relevante DR-besluiten	2e Voortgangsrapportage RIVM 2022 (concept) d.d. 4 oktober 2022

Afstemming

Er is afgestemd met:	CFO/dBV

Korte toelichting op vraag

In de DR van 4 oktober 2022 is het concept van de 2e voorgangsrapportage besproken. De opmerkingen en aanvullingen op deze versie zijn verwerkt in de huidige versie, waarin nu ook de financiële paragraaf is gevuld (zie 3.1 en 3.2).

Gevraagd wordt om deze versie definitief goed te keuren, zodat deze verzonden kan worden aan de eigenaar.

Financiële gevolgen

Financiële gevolgen:	Er zijn geen financiële gevolgen

Personele gevolgen

Personele gevolgen:	Er zijn geen personele gevolgen

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

Risico's

Risico's:	

Vervolg (proces, planning en communicatie)

Na goedkeuring wordt de bijgesloten versie definitief gemaakt en verzonden aan de eigenaar.

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

Zie aparte bijlage - 2e Voortgangsrapportage RIVM 2022 0.7

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

2e Voortgangsrapportage RIVM 2022



Inhoudsopgave

1. Jaardoelen 4
   1.1 Jaardoelen RIVM 2022 5
   1.2 Midden in de samenleving 6
   1.3 Voorbereid op de vragen van nu en morgen 7
   1.4 Van lokaal tot internationaal 7
   1.5 Mensen maken het RIVM 8
   1.6 De basis is versterkt 9

2. Risico's 11
   2.1 Risicoanalyse 12
   2.2 Toprisico's 12

3. Financiën 16
   3.1 Begroting 17
   3.2 Toelichting 17

4. Doelmatigheidsindicatoren 18
   4.1 Tarieven 19
   4.2 Fte's 19
   4.3 Overhead 19
   4.4 Externe inhuur 19
   4.5 Declarabiliteit 19
   4.6 Betaling facturen 19
   4.7 Ziekteverzuim 19
   4.8 Gesprekscyclus Rijk 20

5. Kaders bedrijfsvoering 21
   5.1 Rapporten *Ongekend onrecht & Werk aan uitvoering* 22
   5.2 Data & informatievoorziening 22
   5.3 Informatiehuishouding 23
   5.4 Hybride werken 23
   5.5 Ambtelijk Vakmanschap 24
   5.6 Kennisplatforms 24
   5.7 Diversiteit & Inclusiviteit 25

Bijlage 1: Jaardoelen RIVM 2022 inclusief toelichting 26
   Strategische prioriteit: Midden in de samenleving 26
   Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen 27
   Strategische prioriteit: Van lokaal tot internationaal 27
   Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM 28
   De basis is versterkt 29


Project Nieuwe Huisvesting VWS / RIVM en CBG, juni 2022



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

In het Jaarplan RIVM 2022 zijn 4 strategische prioriteiten beschreven. Aan de hand hiervan zijn, per strategische prioriteit, een aantal jaardoelen geformuleerd. Daarnaast werkt het RIVM consequent aan het versterken van de eigen basis. Hiervoor zijn 3 specifieke doelen geformuleerd. De jaardoelen van het RIVM voor 2022 zijn:

Strategische prioriteit: Midden in de samenleving

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 op Orde en Open Science), zodat deze informatie toegankelijk is voor zowel professionals als burgers;
3. In 2022 heeft het RIVM extern laten analyseren in hoeverre de diversiteit van de maatschappij wordt meegenomen in (de 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 de 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 worden op basis daarvan nieuwe samenwerkingen gerealiseerd of bestaande samenwerkingen 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 is 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, uitvoerings- 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 dat we het toepassen 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, de centra en de stafdiensten een Strategisch Personeelsplan ten behoeve van de gewenste personele toekomst, waar de lessen en ervaringen uit de COVID-crisis input voor zijn.

De voortgang van de jaardoelen wordt door middel van kleuren weergegeven en toegelicht. In tabel 1 is de betekenis van deze kleuren weergegeven. Elk jaardoel wordt vervolgens nader toegelicht.

Tabel 1: *Indicatie voortgang jaardoelen*

Status	Oordeel	Omschrijving
●○○○	Afgerond	Onderwerp is afgerond.
○●○○	Haalbaar	Onderwerp loopt conform planning en verwachting.
○○●○	Vertraging	Onderwerp loopt niet volgens planning en verwachting; er is interne bijsturing nodig.
○○○●	Knelpunt	Onderwerp loopt niet volgens planning en verwachting; er is afstemming met de eigenaar nodig dan wel het staat vast dat realisatie niet conform eerdere afspraak kan plaatsvinden.

1.2 Midden in de samenleving

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*.**

○●○○ Het RIVM is betrokken bij de uitwerking van de VWS Beleidsagenda Pandemische Paraatheid en het Nationaal Actieplan Zoönosen. Het programma Landelijke Functionaliteit Infectieziekten (LFI) en de eerste ontwerpteams zijn officieel van start gegaan. Binnen het CIb zijn meerdere opdrachten gestart voor het opstellen van plannen van aanpak die in kaart brengen waar en op welke wijze versterking nodig is voor monitoring en surveillance van infectieziekten, publieke microbiologische diagnostiek, bovenregionale en landelijke infectieziektebestrijding en het zoönosenbeleid om de pandemische preventie te versterken. De RIVM Gedragsunit is gestart met het opstellen van een plan voor het benutten van gedragsinzichten ten behoeve van pandemische paraatheid. Tevens wordt er in samenwerking met VWS en GGD GHOR NL in kaart gebracht wat er nodig is voor de informatievoorziening van de infectieziektebestrijding.

Het RIVM is internationaal betrokken bij diverse relevante trajecten ten behoeve van *pandemic preparedness*. Via het ministerie van VWS is het RIVM betrokken bij de implementatie van de EU Gezondheidsunie (onder andere een nieuwe verordening 'Grensoverschrijdende gezondheidsdreigingen', nieuw mandaat voor het Europese *Centre for Disease Prevention and Control* (ECDC) en de oprichting van *Health Emergency Preparedness and Response Authority* (HERA). Verder coördineert het RIVM, of neemt het RIVM deel aan, een aantal concrete projecten in Europees verband. 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 pandemisch verdrag dat daarnaast wordt opgesteld.

Jaardoel #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 op Orde en Open Science), zodat deze informatie toegankelijk is voor zowel professionals als burgers.**

○●○○ Er zijn een netwerk en een stuurgroep 'Opener RIVM' opgericht; om te komen tot meer samenhang van alle nodige inspanningen binnen het RIVM. Dit heeft als doel om opener te worden binnen de kaders van de wetgeving en de eigen strategische ambities en om te sturen op de relatie en onderlinge afhankelijkheden; ten einde te komen tot een heldere en eenduidige samenwerking met de RIVM-organisatie. De volgende initiatieven vallen onder Open RIVM:

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

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

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

○○●○ Communicatie en de IV-organisatie hebben gezamenlijk een interne adviesopdracht uitgezet op het gebied van digitale toegankelijkheid. In welke mate voldoet het RIVM op dit moment aan wetgeving op dit terrein en hoe zou de aanpak er de komende jaren uit kunnen zien om hier (indien nodig) extra stappen in te zetten? Het advies wordt in Q1 2023 verwacht en zal aan de directieraad worden voorgelegd.

1.3 Voorbereid op de vragen van nu en morgen

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.**

○○○●

Voor de daadwerkelijke uitvoering van het programma Kennisbasis is het RIVM afhankelijk van de toezegging van extra financiering. Ondanks veel inspanning is deze financiering nog niet gevonden. Er is een minieme uitzondering: het Fonds voor Onderzoek en Wetenschap stelt de komende zeven jaar jaarlijks € 7 miljoen beschikbaar, waarvan € 3,5 miljoen voor het RIVM, voor versterking van de aansluiting van het Rijk op de EU voor de uitvoering van publieke wetenschappelijke taken op de terreinen van het RIVM en het KNMI. Vanwege de urgentie is daarom besloten dat het RIVM uit de instituutsreserve 16 voorstellen gaat financieren voor het verbeteren van de wetenschappelijke modellen. Mocht het RIVM niet de benodigde financiering verkrijgen, dan wordt nagedacht over alternatieve manieren om financiering te verkrijgen. Een voorbeeld daarvan is een component voor de kennisbasis toevoegen aan de tarieven.

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.**

○○○●

Het inventariseren van de kennislacunes (met de daaruit voortkomende mogelijke samenwerkingen met universiteiten en hogescholen) zal veel capaciteit vragen van het RIVM. Gezien het grote aantal taken en werkzaamheden van de medewerkers wordt dit doel naar alle waarschijnlijk dit jaar niet behaald. Deze actie is (nog) niet gestart en het is nog niet bekend wanneer dit wel het geval zal zijn. Binnen het RIVM lopen er wel diverse initiatieven, maar om dit gecoördineerd en voor het gehele RIVM uit te voeren dient er extra capaciteit vrijgemaakt te worden. Deze is vooralsnog niet beschikbaar. Ook in 2023 gaan we hiermee verder om het kennisinstituut van het RIVM te versterken door samenwerking met kennisinstellingen, universiteiten en hogescholen verder uit te bouwen (zie jaardoel 3 uit het Jaarplan RIVM 2023).

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.**

○○●○

Er is in de eerste helft van 2022 systematisch verkend, samen met het primair proces, welke aspecten van datamanagement binnen het RIVM verbeterd moeten worden. Hiervoor zijn casussen geselecteerd en gestart, is de ontwikkeling van richtlijnen en kaders in gang gezet en wordt scholing aangeboden en ontwikkeld. Verder wordt gewerkt aan een omgevingsanalyse en wordt bepaald hoe relevante ontwikkelingen in IV en IT (AI, Big data, etc.) binnen het RIVM toegepast moeten worden ten behoeve van onze missie en kerntaken.
Door capaciteitsproblemen zijn vertragingen ontstaan in het afronden van dit jaardoel. Er wordt nu nauw samengewerkt met het management om dit onderwerp op de agenda te houden. Dit gebeurt aan de hand van concrete projecten in het primaire proces. In 2023 wordt een vervolg gegeven aan dit jaardoel, zie jaardoel 4 voor 2023.

1.4 Van lokaal tot internationaal

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.**

○●○○

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. Het RIVM werkt in 2022 verder aan het versterken van deze positie, zowel lokaal als regionaal. Dat doen we door zowel onze interne als externe netwerken te versterken. In 2023 zal, naast lokalen en regionale samenwerking, ook internationale samenwerking weer specifiek aandacht krijgen, mede vanwege het toepassen van de geleerde lessen uit de COVID crisis en het vernieuwen van onze internationale strategie (zie jaardoelen 5 en 7 uit het Jaarplan RIVM 2023).

Het programma heeft zich tot nu toe in 2022 in sterke mate gericht op de interne kant van de samenwerking met lokale en regionale partijen. Elk domein kent een regioadviseur die ondersteunt bij het organiseren van de samenwerking met lokale en regionale partijen. De adviseurs kennen een meerlaags (van lokaal tot internationaal) en een domeinoverstijgend overleg om kansen te signaleren en ervaringen uit te wisselen. Daarnaast werkt het programma samen met de lijn aan nieuwe externe samenwerkingen die als *template* kunnen dienen voor de wijze waarop RIVM lokale en regionale partijen beter kan bedienen. Hierbij wordt ingezet op het aansluiten van het RIVM bij kansrijke initiatieven van, of voor, lokale of regionale partijen (of koepelorganisaties) die willen investeren in kennis ten behoeve van de uitvoering bij de grote maatschappelijke opgaven.

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

○○○●

Dit jaardoel streeft ernaar om de strategie voor internationaal, lokaal én nationaal met elkaar te verbinden. Hiervoor is eerder een visiedocument 'meerlaags werken' opgesteld, en is een RIVM-brede afstemmingsoverleg voor de verbinding lokaal-regionaal-internationaal en een klankbordgroep opgericht. Verder zijn dit jaar voorbereidingen getroffen voor een pilot met als doel te verkennen waar meerwaarde bereikt kan worden door meerlaagse (omgevings)analysen uit te voeren voor maatschappelijke opgaven. In 2022 is de capaciteit om aan de pilot te werken beperkt geweest en is prioriteit gegeven aan jaardoel #7. Op basis van de tot nu toe behaalde resultaten is besloten om in 2023 verder te werken aan de versterking van de strategie, de ondersteuning en de benodigde competenties t.b.v. de relatie met lokale en regionale partijen (jaardoel 9 van 2023), en wordt de internationale strategie vernieuwd (jaardoel 7 van 2023). Deze activiteiten zullen resultaten opleveren die belangrijk zijn om de pilot en verdere omgevingsanalyse uit te voeren. Daarom wordt de pilot uitgesteld tot een latere datum.

1.5 Mensen maken het RIVM

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.**

○●○○

Er is veel voortgang geboekt: in mei is de visie op werkgeluk vastgesteld in de directieraad. In juni tijdens de managementconferentie is het onderwerp werkgeluk aan de orde gekomen. In juli en augustus zijn voorbereiding getroffen op de RIVM-brede communicatie in het regelen van de inkoop, de privacyscan en de informatiebeveiligingscans rondom de meting van werkgeluk. In september start de RIVM brede communicatie over werkgeluk door middel van intranet, nieuwsbrief, DG-mail, *narrowcasting*, reverse graffiti en actie in de week van het werkgeluk bij het bedrijfsrestaurant (afgestemd met hFD en PSP). In samenwerking met communicatie wordt in oktober de (nul)meting RIVM-breed uitgezet en in november wordt het MTO uitgezet.

Resultaten van de metingen naar werkgeluk en het MTO worden in januari 2023 samen gecommuniceerd naar de afdelingen. Beide onderzoeken meten alle belangrijke organisatieontwikkelingen binnen het RIVM: hybride werken, werkdruk, leidinggeven, sociale veiligheid, diversiteit en inclusie en werkgeluk. Teams kunnen met elkaar bepalen aan welke onderwerpen zij vanaf 2023 willen werken. Het MTO is een onderzoek dat tweejaarlijks door het ministerie van VWS uitgezet wordt. Het volgende MTO zal in 2024 plaatsvinden.

Om vervolgmetingen uit te zetten (en verder te kunnen werken met de organisatie WIN) dient een Europese aanbesteding te worden doorlopen. Sommige afdelingen werken al aan werkgeluk en zetten soms het bedrijf Synergie in. Een ondersteuningsaanbod voor de organisatie om met de uitkomsten aan de slag te gaan wordt momenteel opgezet.

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.**

○●○○

Deze doelen zijn lopend, afgerond, of door andere prioriteiten niet gestart of net anders vormgegeven. Het leiderschapstraject is een doorlopende activiteit voor het RIVM. Managementconferenties worden georganiseerd, 360 graden feedback is uitgezet, een digitale *onboarding* is gelanceerd en het leertraject krijgt vorm in bestaande structuren om het lerend vermogen van leidinggevenden te ondersteunen. Zo leren zij de basis van leidinggeven vanuit het leiderschapsprofiel van het RIVM en tegelijkertijd leidinggeven aan veranderingen en organisatieontwikkelingen zoals hybride werken en werkgeluk.

Verschillende trainingen zijn gegeven over weerbaarheid onder maatschappelijke druk. Door terugnemend animo vanuit de organisatie zijn deze trainingen afgerond en is het webinar 'RIVM in de spotlights' nog online te vinden. Voor meerlaagswerken/regionaal werken is er een projectleider aangetrokken om *communities of practices* (CoP) op te zetten (onder verantwoordelijkheid van de programmamanager, zie jaardoel 7).

Wat betreft omgevings- en reputatiemanagement en risicocommunicatie: naar aanleiding van een gesprek met de portefeuillehouder 'Midden in de Samenleving' is besloten om een bredere regiegroep op te zetten voor het leerwerktraject/de leerlijn vanuit de RIVM Academy. Deze regiegroep is inmiddels opgestart en plannen worden gevormd op basis van de strategie van het RIVM en bestaande organisatieontwikkelingen. Bestaande communicatietrainingen zijn te vinden in de RIVM Academy. Door andere communicatieprioriteiten zijn er geen extra trainingen ingericht voor bijvoorbeeld risicocommunicatie. Verder zijn er verschillende trainingen uitgebreid vanuit verschillende behoeften, bijvoorbeeld de uitbreiding van projectmatig creëren (PMC) en zijn we met promovendi gestart.

1.6 De basis is versterkt

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

○●○○

In het kader van de herijking van de financieringsstructuur lopen de diverse trajecten conform de uitgezette planning. Er lopen pilots met als doel opdrachten te verbreden naar thema's en opgaven. De eerste mijlpaal is dat in overleg met een opdrachtgever een offerteverzoek ontvangen mag worden die verbreding van de offerte toestaat. Voor nieuwe opdrachten (zoals de LFI) wordt verbreding direct toegepast. Bij de herziening van de Raamafspraken Rijksopdrachtgevers – goedgekeurd in het opdrachtgever-eigenaar beraad van juni 2022 - zijn blokkades weggenomen die verdere verbreding in de weg stonden.

Verder is de analyse van de overhead en de omgevingsanalyse afgerond, en is beoogd is om middels de herijking financieringsstructuur zoveel mogelijk op de rijksbegrotingscyclus aan te laten 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 voor 2023 zijn na de bespreking in het opdrachtgevers-eigenaar beraad van juni 2022 (voorlopig) vastgesteld. De genoemde omgevingsanalyse en de analyse op de overhead (van waaruit de benchmark is opgestart) hebben hier onder andere input voor gevormd. Tot slot is middels een workshop invulling gegeven aan de wens bij de opdrachtgevers om meer te weten over de werking van de RIVM tarieven.

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 nog steeds veel aandacht voor, echter nog zonder het gewenste resultaat. De mogelijke opties van financiering van de Kennisbasis zijn beschreven en besproken, maar de keuze om invulling te geven aan één van deze opties is nog niet gemaakt. Te denken valt hierbij aan opties als het toevoegen van een kennisbasiscomponent aan de tarieven, of dat extra financiering vanuit de opdrachtgevers of eigenaar bekostigd kan worden.

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

○○○●

In juni 2022 heeft Meet/Strukton, als onderdeel van haar zienswijze in het kader van het geschil, een nieuwe planning ingediend waarbij ze aangeeft dat er 40 tot 42 maanden vertraging zal ontstaan[1]. Daarmee zou de beschikbaarheidsdatum naar februari 2025 verschuiven. De uiteindelijke uitspraak van de Commissie van Deskundigen III over vertraging en financieel nadeel voor de Staat wordt begin 2023 verwacht.

In de zomer van 2022 heeft MEET/Strukton een tweede tussenadvies gevraagd om opnieuw een voorschotbetaling van € 50 mln. van de Staat aan MEET/Strukton, de zogenaamde Voorlopige Voorziening 2 (VoVo2). In reactie daarop heeft de Staat een voorlopige voorziening aangevraagd om goed geïnformeerd te worden door MEET/Strukton en de garantie dat MEET/Strukton GAP 3 in uitvoering houdt. De Commissie van Deskundigen III heeft begin september in haar voorlopig advies geoordeeld dat de Staat € 2,75 mln. moet betalen als voorschot, en dat MEET/Strukton aan de Staat een relevante planning dient te sturen. Ook wil de commissie nagaan of er bemiddeling mogelijk is om tot een beter gesprek te komen tussen MEET/Strukton en de Staat.

Het RIVM is een aanbesteding gestart voor de aanschaf van de 4 BVK's klasse 3, die uiteindelijk in de BSL 3 laboratoria in het High Containment Cluster geplaats worden. Met MEET/Strukton moeten nog afspraken gemaakt worden over het inbouwen van de BVK's na BC.

Met Poonawalla Science Park (PSP) is er overeenstemming om de huidige condities van het huurcontract voort te zetten tot eind 2023 en over een aangepast huurcontract voor na 2023. Nu we vermoedelijk tot de zomer 2025 in Bilthoven moeten blijven, moet het huurcontract met PSP worden aangepast, en is er ook reden om achterstallig onderhoud aan de gebouwen uit te voeren. Verder wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor de bedrijfscontinuïteit van de BSL3 labs, investeren op de huidige locatie of (delen) van onderzoek elders in andere BSL 3 labs. Aan het programma Hybride Werken en de Labraad is gevraagd om aan te geven welke investeringen in materiaal, IV en apparatuur nodig zijn om nog 3 jaar op het PSP te kunnen blijven werken.

Het transitieteam ligt op schema met de voorbereidingen voor het werken in het nieuwe gebouw vanaf medio 2023. Dit betreft de IV-voorzieningen die het RIVM zelf in het gebouw moet installeren, het aanpassen van verschillende afspraken en procedures op bedrijfsvoeringsgebied (vergunningen, beveiliging, BHV, mobiliteits- en parkeerbeleid etc.), het doorvoeren van aanpassingen in de manier van werken in de laboratoria en het doorvoeren van aanpassingen in de manier van werken op kantoor. De latere oplevering van de nieuwbouw is aanleiding geweest om de bereikte resultaten goed vast te leggen en met de afrondende voorbereidingen die (op een later tijdstip moeten plaatsvinden) over te dragen aan de staande organisatie (bedrijfsvoering, IV-organisatie, laboratoriumorganisatie). De voortgang van de transitie zal in samenhang met de activiteiten die nodig zijn voor de goede instandhouding van het huidige terrein aangestuurd en gemonitord worden. Indien nodig kan op een later moment alsnog besloten worden tot het opnieuw instellen van een transitieteam.

[1] kamerbrief-over-project-nieuwe-huisvesting-vws-rivm-en-cbg.pdf (overheid.nl)

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 zal verhuizen naar het KNMI. Ondanks dat de verhuizing naar de nieuwbouw is uitgesteld gaat dit project wel verder naar de contract- en realisatie fase.

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.

○●○○

Het traject om te komen tot een Strategische Personeelsplan loopt conform planning. Het strategisch personeelsplan is een voortdurend proces waar de organisatie gedurende het hele jaar aan werkt en acties op onderneemt.

In maart is tijdens een strategische sessie van de directieraad 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 directieraad 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 gericht zal zijn. 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 directieraad 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 "behoeftes" naar een concrete personeelsplanning. De personeelsplanningen van de centra en staven worden hiertoe nauwer verweven met de planning & control-cyclus (P&C-cyclus). Aan het einde van het jaar, wanneer de offertes Rijksopdrachtgevers verstuurd worden en de decentrale begrotingen opgesteld, leveren de centra en de stafafdelingen eveneens hun personeelsplanningen op. Op die manier wordt beoogd om het personeelsbestand zo goed mogelijk te laten aansluiten op de vragen die gaan komen.

De specifieke RIVM-brede acties - voortkomend uit het SPP - lopen conform planning en worden naar verwachting eind 2022 afgerond of krijgen opvolging in 2023. Deze specifieke acties bestaan onder meer uit de formatie/personeelsregistratie op orde, een plan van aanpak diversiteit en inclusiviteit, het opzetten van een arbeidsmarktstrategie, het inrichten van recruitment dashboards, het project Uitstroom COVID medewerkers, aanpak werkdruk en uitwerking van het AEF-rapport, borging van SPP in de P&C-cyclus en flexibel op- en afschalen in samenwerking met de op te richten LFI.



2. Risico's

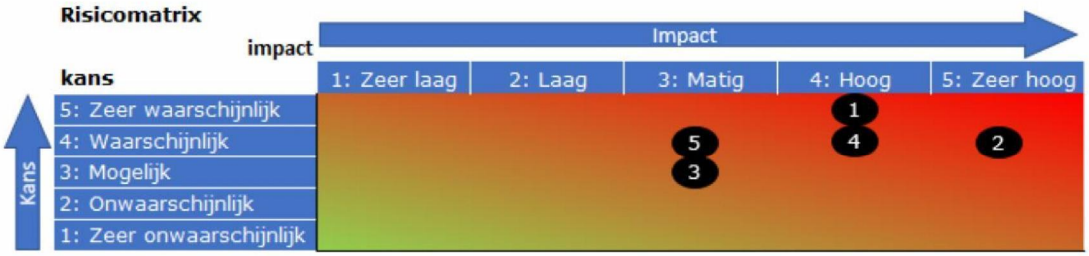
Risicomanagement speelt een belangrijke rol binnen het RIVM. In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop dit wordt uitgevoerd, de meest urgente risico's en gerelateerde oorzaken, kans x impact en de beheersmaatregelen (inclusief de voortgang daarop).

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 deze inventarisatie heeft de directieraad vier toprisico's voor 2022 vastgesteld. Deze risico's worden hieronder toegelicht samen met hun; oorzaken, de kans x impact (zie figuur 1) en bijbehorende beheersmaatregelen. De voortgang op de beheersmaatregelen wordt driemaal per jaar besproken in de directieraad. Tijdens de bespreking van eind april is besloten om informatiebeveiliging als vijfde risico toe te voegen. In deze voortgangsrapportage wordt ook over die voortgang gerapporteerd.

Figuur 1: *Gradatie toprisico's*



2.2 Toprisico's

Risico #1

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

Enerzijds 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 om 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.

Inmiddels is duidelijk geworden dat de beschikbaarheid van de nieuwbouw opnieuw is vertraagd (zie jaardoel 12 voor nadere toelichting). MEET/Strukton heeft een nieuwe planning ingediend waarbij de nieuwbouw begin 2025 beschikbaar komt voor het RIVM en het CBG. Daarmee is dit risico opgetreden en gaat de aandacht van het RIVM nu ook uit naar de noodzakelijke aanpassingen aan gebouwen, kantoorinrichting IV en labvoorzieningen in Bilthoven om de bedrijfscontinuïteit tot medio 2025 te kunnen waarborgen.

Kans x impact (max. 5 x 5):

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

Beheersmaatregelen:

1. 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 deze beheersmaatregel. Via een opgerichte stuurgroep worden momenteel de noodzakelijke investeringen in kaart gebracht. Voor zover deze nu bekend zijn, komt hier geen knelpunt uit voort. Behalve investeringen in achterstallig onderhoud van de gebouwen, wordt nu ook nagedacht over labapparatuur, de BSL3 labs in het bijzonder, en de noodzakelijke aanpassingen om het hybride werken goed te kunnen ondersteunen.

2. 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. Inmiddels is duidelijk dat scenario 2 waarheid is geworden.

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: De latere oplevering van de nieuwbouw is aanleiding geweest om de bereikte resultaten goed vast te leggen en met de afrondende voorbereidingen die (op een later tijdstip) moeten plaatsvinden over te dragen aan de staande organisatie (bedrijfsvoering, IV-organisatie, laboratoriumorganisatie). De voortgang van de transitie zal in samenhang met de activiteiten die nodig zijn voor de goede instandhouding van het huidige terrein aangestuurd en gemonitord worden. Indien nodig kan op een later moment tot het opnieuw instellen van een transitieteam besloten worden. De aangepaste werkwijze is afgestemd met de managers die de verantwoordelijkheid overpakken en vertegenwoordigende managementgremia. De aangepaste werkwijze draagt bij om voldoende ruimte te hebben voor het reguliere inhoudelijke werk van het RIVM en de inspanningen die nodig zijn om het USP-B in stand te houden.

Risico #2 **Door het achterblijven van de ontwikkeling en de 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.**
Er heerst onzekerheid over het feit dat het RIVM in de toekomst niet meer kan leveren wat gevraagd wordt. Dit komt doordat de 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.

Beheersmaatregelen:

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 erop gericht structureel voldoende financiering te verwerven om het kennisniveau op peil te brengen en houden.
   - Voortgang: Er wordt op verschillende niveaus (pSG, SG, DGV en Minister) in Den Haag periodiek gesproken over mogelijkheden om de kennisbasis of delen daarvan (cofinanciering) te financieren. Tot nu toe heeft dat nog niet tot een oplossing geleid. Wel zijn er extra middelen vanuit het OCW Kennisfonds toegezegd (€ 3,5 miljoen per jaar voor de komende 7 jaren). In deze gesprekken is door het RIVM aangegeven dat de huidig gevraagde omvang van 15% van de kennisomzet al een minimum aan benodigde kennisbasis is, en dat deze moeilijk valt te 'stretchten'. Ook is aangegeven wat op korte termijn al mis zal gaan als de kennisbasis niet versterkt wordt.
     VWS-FEZ is bezig om VWS-breed de bestedingen aan kennis in kaart te brengen. Het vermoeden is dat hier te veel versnippering zit. Dit kan tot een herschikking leiden ten gunste van het RIVM (actie FEZ, voor voorjaarsbesluitvorming). Anticiperend op financiering en vanwege het evidente en acute belang is alvast een start gemaakt met het verbeteren van een aantal geselecteerde modellen. Zolang (externe) financiering uitblijft, worden deze gefinancierd vanuit het eigen vermogen (huidige inschatting: € 6,6 miljoen voor twee jaren). Verdere toelichting staat in jaardoel 4.

2. Binnen het traject van de herijking financieringsstructuur (jaardoel 11) wordt onderzocht welke andere financieringsmogelijkheden er mogelijk zijn als de financiering via de hierboven genoemde beheersmaatregel uitblijft.
   - Voortgang: Binnen het traject herijking financieringsstructuur vindt inventarisatie plaats over andere mogelijke financieringen voor de kennisbasis. Zodra dit niet via deze beheermaatregel voldoende middelen gegarandeerd worden, dan vindt via deze route verdere concrete uitwerking plaats, bijvoorbeeld door een toevoeging van een kennisbasiscomponent aan de tarieven van het RIVM.

Risico #3 **Onvoldoende gegevensuitwisseling met andere organisaties waardoor het RIVM zijn 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.**
Data zijn de belangrijkste bron voor onze kennisfunctie, om onderzoek te doen en om 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 zijn 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 dit risico als 'oranje' en dus 'gemiddeld' bestempeld wordt.

Beheersmaatregelen:

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 kan worden.
   - Voortgang: Met diverse ketenpartners vindt overleg plaats over dit vraagstuk. Het RIVM besprak een nota opgesteld met juridische argumenten aan de hand waarvan uitwisseling van gegevens mogelijk zou moeten zijn met de juridische afdeling van VWS. Dat gesprek richtte zich vooral op de uitwisseling van gegevens met Vektis aan het RIVM. Omdat meer (wettelijke) houvast wenselijk wordt geacht, wordt in gezamenlijkheid bezien of toekomstige, maar al wel reeds aangekondigde, wetgevingsvoorstellen een voor partijen passende en wenselijke oplossing bieden.

2. Waar mogelijk wordt met dataverstrekkers een grondslag opgesteld. Indien hier tussen het RIVM en de dataverstrekker geen overeenkomst voor komt, wordt een wetgevingstraject gestart.
   - Voortgang: Zie hierboven de toelichting op beheersmaatregel 1.

3. In kaart brengen van kwetsbaarheden in de totale keten van informatievoorziening (binnen en buiten het 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 en 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.

Risico #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.

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 zijn 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' bestempeld wordt.

Beheersmaatregelen:

1. Het gesprek aangaan met opdrachtgevers en eigenaar om concrete afspraken te maken over de werkzaamheden en de financiering daarvan; voor de taken waarvoor in de afgelopen 1,5 jaar 270 fte is aangenomen.
   - Voortgang: Na een lange tijd van onzekerheid, lijken de COVID-budgetten van 2023 voor het RIVM nu in beeld. Dit betekent dat het RIVM nu pas kan starten met het aanpassen van de organisatie in lijn met de beschikbare budgetten, alhoewel het nu lijkt dat een groot deel van de bezetting ook volgend jaar nog nodig is (bijvoorbeeld voor het nog onzekere deel van het werk voor de pandemische paraatheid). Het RIVM is er met VWS nog niet in geslaagd om de budgetten structureel te maken. Budgetten zijn door het ministerie van Financiën vooralsnog voor 1 jaar toegezegd en ingeboekt.

   - Voortgang per onderdeel:
     - COVID-19 programma: Voor 2023 komt – na de besluitvorming in augustus – het totale budget uit op € 42,6 mln. In 2022 was dit nog € 71,8 mln. (exclusief kiemsurveillance en inkoop van COVID-vaccins).
     - COVID-vaccinactieprogramma: Hiervoor heeft het RIVM van VWS voor 2023 een offerteverzoek ontvangen van € 57 mln. Hierin wordt uitgegaan van het scenario dat in 2023 de hele bevolking vanaf 12 jaar ten minste één keer gevaccineerd moet worden tegen COVID-19 en dat risicogroepen daarnaast een tweede herhaalprik moeten ontvangen. Voor 2022 wordt nog gewerkt aan een herziene offerte. Deze zal uitkomen op € 72,2 mln. (€ 8,1 mln. hoger dan de oorspronkelijke offerte van ruim € 64 mln.).
     - Pandemische paraatheid: Er zijn nog wel zorgen om de middelen voor de pandemische paraatheid; het meerjaren-budget uit de envelop wordt weliswaar toegevoegd aan de begroting van VWS, maar het ministerie van Financiën heeft aangegeven geen incidentele middelen meer beschikbaar te willen stellen. Dit kan betekenen dat het budget uit de envelop niet naar pandemische paraatheid gaat, maar moet worden gebruikt om lopende werkzaamheden bij alle instanties (dus ook GGD'en) te dekken.

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.
   - 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 13.

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.
   - Voortgang: De opzet van de uitrol van het plan hybride werken wordt aangescherpt, waarvoor nadrukkelijker de samenwerking met het transitieteam gezocht wordt. Dit met het oog op de aanstaande verhuizing en het hybride werken al daar. Daarnaast krijgt 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 kunnen verhogen, zoals het aanstellen van een projectleider op dit onderwerp.
   - Voortgang: Het Werkgeluk Instituut heeft de opdracht gekregen om het werkgeluk van medewerkers te bevorderen. In mei 2022 is de visie op het werkgeluk vastgesteld in de directieraad. In juni is het onderwerp werkgeluk tijdens de managementconferentie aan de orde gekomen. In juli en augustus zijn voorbereidingen getroffen voor de RIVM-brede communicatie en het regelen van de inkoop, de privacyscan en de informatiebeveiligingscans rondom de meting van werkgeluk. Verdere toelichting staat in jaardoel 9.

Risico #5 **Vanwege een verhoogd cyber-dreigingsniveau, onder andere vanuit statelijke actoren is er meer druk op het informatiebeveiligingsniveau van het RIVM.**

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

Kans x impact (max. 5 x 5):

○○● **4 x 3 = 12**, waardoor dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempeld wordt.

Beheersmaatregelen:

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.
   - Voortgang: Pentesten en risicoanalyses worden volgens plan uitgevoerd. SOC en beheersmaatregelen zijn in aanbouw.

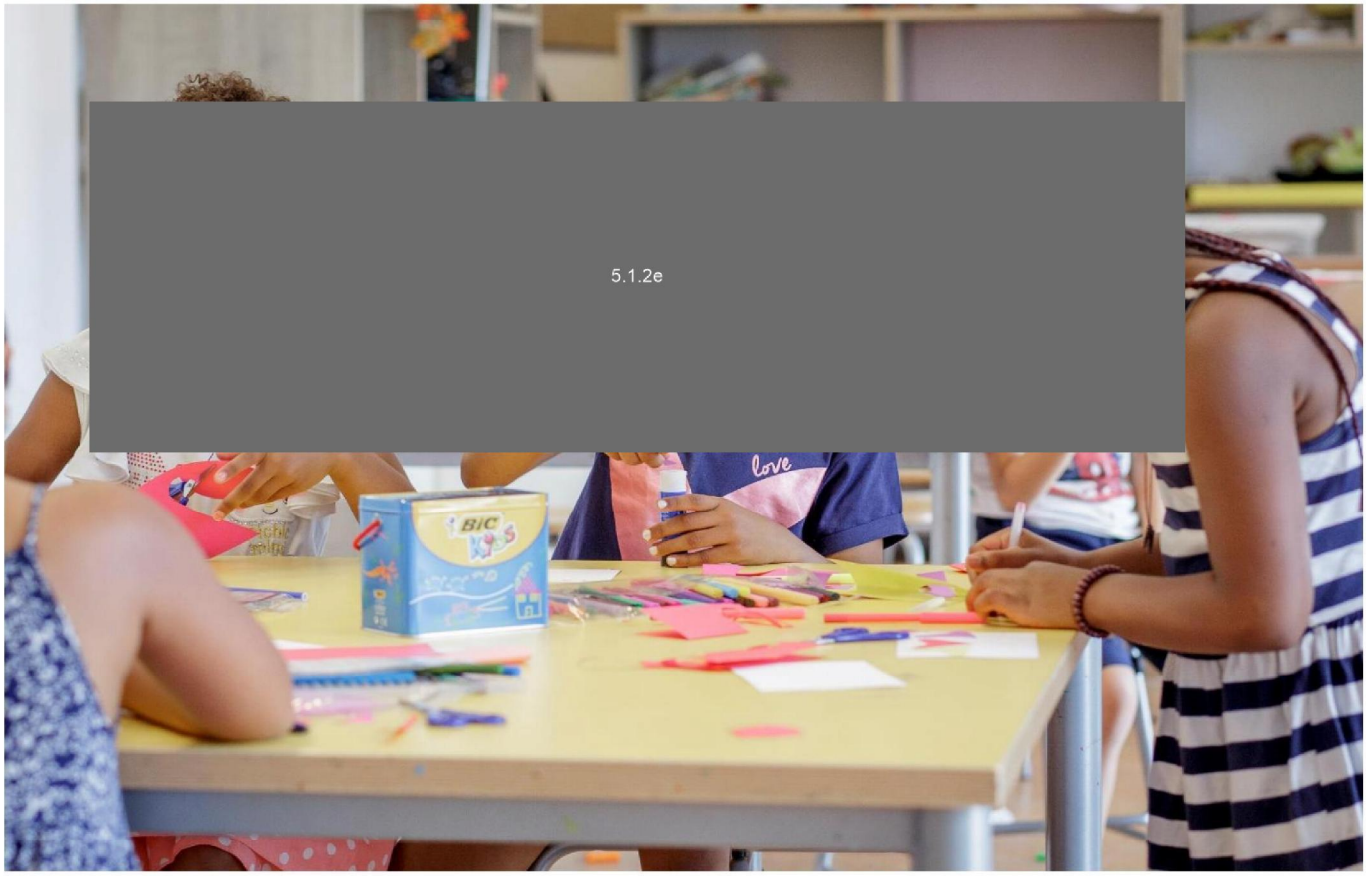
2. De in 2021 gedefinieerde speerpunten met betrekking tot IB blijven ook in 2022 relevant en zullen weer een stap verder gebracht worden. Specifiek geldt dit voor '*security by design*', informatiebeveiliging bij uitbesteding van diensten (zoals cloud/SaaS diensten), het continuïteitsmanagement (BCM), het I-crisismanagement, de IT-herstelplannen en het awareness programma voor IBO.
   - Voortgang: Het awareness programma wordt uitgevoerd. Er zijn verschillende sessies gegeven en gepland voor de meest gevoelige afdelingen en hun medewerkers, waarin spionage en beveiliging (wat kun je zelf doen?) centraal staan. Verbeteringen aan de inrichting van de *endpoint security* moet detectie en het onderzoeken van incidenten verbeteren.

3. Aandacht voor *vulnerability management* (*patching*). Een voorbeeld hiervan is LOG4J kwetsbaarheid rond de jaarwisseling 2021-2022.
   - Voortgang: Geen voortgang.

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 netwerkzonering en real-time actualisering van de CMDB (asset management).
   - Voortgang: De inkoop is gestart (zie ook toelichting in paragraaf 5.2).

5. Middels *tooling* wordt het information security management system (ISMS) ingericht en gebruikt als cockpit voor informatiebeveiliging en privacy.
   - Voortgang: Dit project is gestopt wegens faillissement van de leverancier. Er wordt aangesloten bij het VWS brede ISMS-traject.

6. Het actualiseren van de risicoprofielen van de centra en stafeenheden.
   - Voortgang: Dit proces loopt op dit moment.



3. Financiën

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

3.1 Begroting

Onderstaande tabel 2 geeft de actuele exploitatiebegroting van het RIVM weer, zoals opgenomen in het jaarplan. Het financieel verloop over de periode januari tot en met augustus 2022 is in de laatste kolom van deze tabel weergegeven, en afgezet tegen de lineair over het jaar verdeelde interne begroting in de middelste kolom. De belangrijkste verschillen worden vervolgens nader toegelicht.

Tabel 2: *Exploitatiebegroting*

bedragen x 1000€	2022 Interne begroting	2022 Interne begroting ytd	2022 Realisatie tm aug
Baten			
Omzet moederdepartement	**483.096**	**322.064**	**290.490**
- Eigenaar	9.262	6.175	6.198
- Opdrachtgevers	473.834	315.889	284.292
Omzet overige departementen	**98.591**	**65.727**	**59.187**
- I&W	59.213	39.475	38.179
- EZK	5.923	3.949	919
- LNV	24.305	16.203	14.281
- SZW	3.049	2.033	3.593
- Overige departementen	6.101	4.067	2.215
Omzet derden	**27.477**	**18.318**	**22.953**
Rente baten	-	-	-
Vrijval Voorzieningen	**484**	**323**	**407**
Dekking centrale overhead	**-475**	**-317**	-
Totaal Baten	**609.173**	**406.115**	**373.037**
Lasten			
Apparaatkosten	**615.557**	**410.371**	**373.646**
- Personele kosten	**258.537**	**172.358**	**168.635**
- waarvan eigen personeel	*198.079*	*132.053*	*122.229*
- waarvan externe inhuur	*47.370*	*31.580*	*40.619*
- waarvan overige personele kosten	*13.088*	*8.725*	*5.787*
- Materiele kosten	**357.020**	**238.013**	**205.011**
- waarvan apparaat ICT	*35.900*	*23.933*	*23.393*
- waarvan bijdrage aan SSO's	*4.700*	*3.133*	*6.740*
- waarvan overige materiele kosten	*316.420*	*210.947*	*174.878*
Rentelasten	-	-	-
Afschrijvingskosten	**6.566**	**4.377**	**4.236**
- Materieel	6.566	4.377	4.232
- Immaterieel	-	-	4
Overige kosten	**5.050**	**3.367**	**0**
Totaal Lasten	**627.173**	**418.115**	**377.882**
Saldo van baten en lasten	**-18.000**	**-12.000**	**-4.845**

3.2 Toelichting

In de begroting 2022 werd nog uitgegaan van een negatief resultaat van €18 mln., bestaande uit nog te vinden financiering voor Open RIVM (€7 mln.) en de kosten voor de verhuizing (€11 mln.). Deze beide thema's zijn drastisch gewijzigd gedurende 2022. Voor Open RIVM zijn de ambities naar beneden bijgesteld, om te zorgen dat er niet meer uitgegeven wordt dan het beschikbaar gestelde budget via VWS door BZK voor dit onderwerp. Door het later beschikbaar komen van het nieuwe pand van het RIVM zullen de kosten voor de transitie ook doorschuiven in de tijd. De focus is verschoven van transitie naar risico-mitigatie op het huidige terrein.
Tot en met augustus laat de exploitatie een negatief resultaat zien van €5 mln. De huidige verwachting voor het volledige jaar is een negatief resultaat van €7 mln. Dit resultaat bestaat voor het grootste deel uit toegenomen ICT- en bedrijfsvoeringskosten. Bij de lasten is overigens duidelijk zichtbaar dat het RIVM nog steeds relatief veel capaciteit in moet huren ten opzichte van het eigen personeel als gevolg van de COVID-pandemie en de gevolgen daarvan, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt.



4. Doelmatigheidsindicatoren

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

4.1 Tarieven

De tarieven per niveau voor 2022 zijn hieronder weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: *Tarieven 2022*

Tarieven 2022					
Niveau	Expert	Hoog	Midden	Laag	Gemiddeld
Uurtarief	€ 152,-	€ 130,-	€ 114,-	€ 101,-	€ 124,80

4.2 Fte's

Het RIVM streeft naar een bezetting die in lijn ligt met het werkpakket van het komende jaar. Voor 2022 verwachten we een groei. Deels wordt dit verklaard door de vacatures met betrekking tot COVID-19. Eind augustus 2022 waren er 2.142 fte in dienst (exclusief inhuur externe medewerkers). Ten opzichte van eind april is dit 7 fte meer en ten opzichte van december 2021 is dit 67 fte meer.

4.3 Overhead

Het RIVM hanteert een verhouding van 80:20 tussen primair proces en overhead. De norm voor de overhead in 2022 is daarom maximaal 20%. Dit wordt maandelijks gemonitord. Aangezien de norm tot dusverre niet is overschreden, zien we hiervoor geen obstakels. Eind augustus 2022 was het percentage overhead 15,9%, 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 meer gestegen dan die van 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 augustus 2022 was dit percentage 19,9%. Dit komt grotendeels door de ingehuurde capaciteit voor de bestrijding van COVID-19 en de krapte op de arbeidsmarkt.

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 aan het behalen van dit percentage. Medewerkers worden hier expliciet op gewezen. Het percentage in de periode januari tot en met augustus 2022 is 64,9%. Dat is 3,8% lager ten opzichte van eind april 2022.

4.6 Betaling facturen

De norm voor het aantal facturen dat binnen 30 dagen betaald dient te zijn, is 95%. Het percentage tot dusverre is 92,8%. Om de norm van 95% dit jaar te behalen lopen er een aantal trajecten. Onder andere door de centra hier structureel op te wijzen, het verbetertraject 'purchase to pay' uit te voeren en extra medewerkers aan te stellen voor de afdeling Crediteuren, 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 (m.n. september 2021) 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 augustus 2022 gemiddeld 5,4% (zie tabel 4). Dit is ruim twee keer de Verbaannorm.

Tabel 4: *Ziekteverzuim per categorie*

Categorie	Januari t/m augustus 2022
Ziekteverzuim RIVM gemiddeld	5,4%
Voortschrijdend verzuim %	4,9%
Verbaannorm	2,6%
Meldingsfrequentie	0,9%
Ziekteverzuim kortdurend (<42 dagen)	2,3%
Ziekteverzuim middellang (42 – 365 dagen)	3,1%
Ziekteverzuim lang (>1 jaar)	0,4%
Nulverzuim	986

Analyse

Uit de analyse van de verzuimcijfers en de verzuimtrend van het RIVM blijkt:

- Augustus laat een positieve ontwikkeling zien in het verzuim met een daling van het verzuimcijfer naar 5,4%;
- De trend van juni (6.0%) en juli (6,1%) is relatief hoog, dat wordt niet vaak gezien in die periode van het jaar;
- Het kortdurende verzuim (tot 1 week) en middellange verzuim (tot 6 weken) is afgenomen naar 1,8% (3,5% in maart 2022). Daarentegen is het langdurige verzuim (>1 jaar) toegenomen naar 3,95% (3,4% in maart 2022);
- De grootste toename is te zien in de categorie post COVID-klachten, deze groep zal naar verwachting op het langdurig verzuim gaan drukken.

Maatregelen

Het relatief hoge verzuimpercentage blijft voor het RIVM een punt van aandacht. Daarom is er naast de huidige aanpak, extra aandacht voor werkdruk. Naar aanleiding van een signaal vanuit de bedrijfszorgprofessionals met betrekking tot psychomentaale verzuim is er vanaf april 2022 een werkgroep aan de slag gegaan met werkdruk, voor een handelingsperspectief op korte termijn en op lange termijn.

Daarnaast blijft er aandacht voor de huidige aanpak::

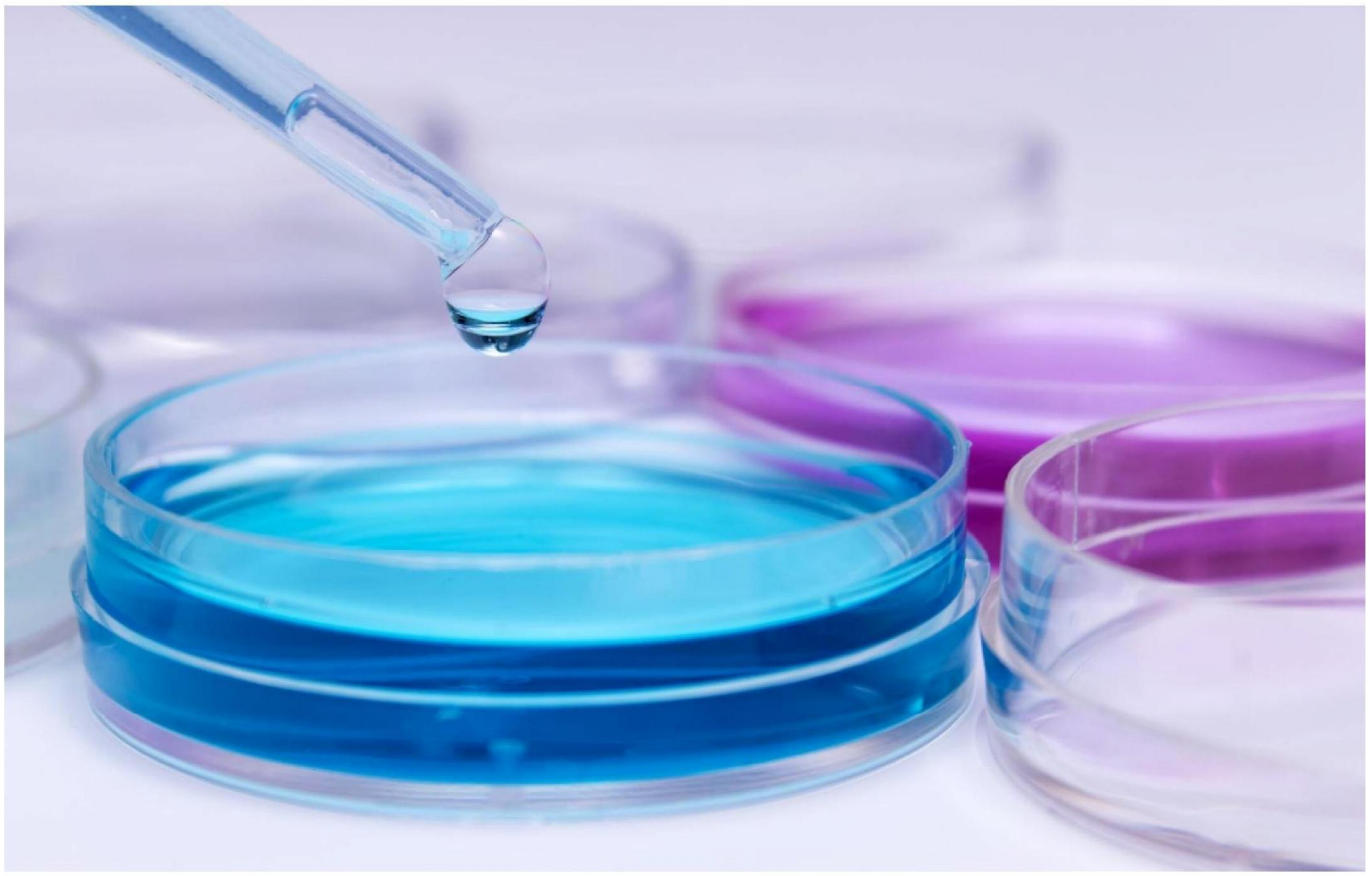
- Bedrijfszorgprofessionals (bedrijfsarts en BMW) worden goed gevonden door medewerkers en leidinggevenden, zowel preventief als curatief;
- Ten minste 1 keer per kwartaal vindt er binnen alle centra/stafdiensten een Sociaal Medisch Overleg (SMO) plaats;
- Het onderwerp verzuim is een terugkerend onderwerp op de agenda in diverse gremia;
- De leidinggevenden voeren verzuim en re-integratie gesprekken met hun medewerkers. Zij worden hierbij geadviseerd door de bedrijfsarts, de P&O-adviseur en de re-integratieadviseur van UBR Bedrijfszorg;
- Ook is er blijvend aandacht voor terugkeer naar kantoor en de overgang naar hybride werken. Er wordt een toolbox aangeboden waarbij teams tevens de mogelijkheid hebben om onder begeleiding hierover het gesprek aan te gaan.

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:

- Intervisie voor de volgende doelgroepen: promovendi, mantelzorgers, medewerkers met long-COVID, jonge ouders en jonge medewerkers;
- Een opgestelde visie op werkgeluk met; gerichte acties aan de hand van een nulmeting. Dit in het kader van Mensen maken het RIVM (een van de pijlers van RIVM2025);
- Aandacht voor het vitaliteitsaanbod dat wordt aangeboden via het leer- en ontwikkelplein van VWS;
- Aandacht voor leidinggevenden en teams in het leiderschapsprogramma. Zo zijn hybride werken of diversiteit en inclusiviteit daarbij een belangrijk onderwerp;
- In november 2022 vindt het MTO plaats. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze meting, zullen afdelingen en teams gericht aan de slag gaan met onderwerpen die bij hen actueel zijn.

4.8 Gesprekscyclus Rijk

In 2017 is de gesprekcyclus 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 voor tenminste 80% van de medewerkers. Dit percentage is overeengekomen met de eigenaar. We gaan ervan uit dit te behalen. Tot dusverre heeft 46,8% van de medewerkers minimaal 1 gesprek gehad.



5. Kaders bedrijfsvoering

Hoofdstuk 5 beschrijft de elementen op het gebied van bedrijfsvoering, zoals opgenomen in de kaderbrief VWS 2022. Per bedrijfsvoeringspunt wordt de voortgang beschreven.

5.1 Rapporten *Ongekend onrecht & Werk aan uitvoering*

Op basis van het eindrapport en de kabinetsreactie op de parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) zijn de mogelijke implicaties hiervan voor het RIVM intern besproken. 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 de vaccinatie- en preventieprogramma's. De POK heeft binnen het RIVM bijgedragen aan een versnelling op het thema 'Open RIVM'. De POK heeft ook bijgedragen aan de Wet open overheid en het rijksbrede programma Open op Orde. Ook dit heeft voor een versnelling gezorgd van het programma 'Open RIVM' en de ambities van Open Science.

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 uitvoeringspraktijken. In de kabinetsreactie op het rapport Werk aan Uitvoering heeft het kabinet aan de Tweede Kamer toegezegd om met een Stand van de Uitvoering te komen. Het ministerie van VWS heeft hiervoor een start gemaakt voor een aantal uitvoeringsorganisaties in het zorgveld. Het RIVM is geïnformeerd, maar hoeft vooralsnog, in verband met de belasting door de COVID-pandemie en de pandemische paraatheid, geen input te leveren.

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 Open op Orde en het waar mogelijk open publiceren van deze data en de Wet open overheid. Er zijn vijf nieuwe datastewards gestart, waardoor er nu een team is van zeven datastewards om de onderzoekers van het RIVM te ondersteunen bij het werken aan Open Science en de FAIRificatie. Vanuit het project om de kwaliteit en de transparantie van modellen te verbeteren is er een plan van aanpak opgeleverd om de kwaliteitsborging van modellen te uniformeren. Ook wordt er gewerkt aan het inrichten van een onderzoeks- en dataloket zodat onderzoekers één loket krijgen waar ze op een laagdrempelige manier met vragen terecht kunnen omtrent het omgaan met data of methoden van onderzoek.

Het RIVM heeft zich ten doel gesteld meer in *control* te komen van de IV-ontwikkelingen. Het RIVM heeft namelijk een omvangrijke IV-projectenportfolio. Er zijn verdere stappen gezet om portfolioprocessen in te richten, inclusief de implementatie van een ondersteunend informatiesysteem. *Governance* blijft een punt van aandacht. Voor de applicatieportfolio is een uitgebreide inventarisatie uitgevoerd en er is gestart met de procesinrichting.

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 in een vergevorderd stadium. Daarnaast wordt Office365 stap voor stap verder ingevoerd. Er is ook gestart met de voorbereiding om het huidige intranet te vervangen. Ook hiervoor wordt gebruik gemaakt van Office365. Het meerjarige project om het SAP-systeem te vervangen loopt en zal tot in 2024 doorlopen.

De nieuwe IV-organisatie is per 1 maart 2022 een feit. Alle medewerkers zijn vanaf die datum benoemd in hun nieuwe functie. Om als IV-organisatie flexibel te kunnen blijven voldoen aan de eisen die het RIVM stelt aan zijn informatievoorziening, is het noodzakelijk de IV-organisatie door te ontwikkelen. Hiervoor is het meerjarenplan PerspectIV opgesteld met concrete doelstellingen. Uitvoering hiervan ligt op schema.

Het BIO Beveiligingsbeleid staat en wordt uitgevoerd. Voor betere rapportages en stuurinformatie wordt aangesloten bij het VWS-brede traject voor een ISMS. In het kader van het goed kunnen reageren op een cyberaanval is in kaart gebracht aan welke onderdelen gewerkt moet worden en zijn de eerste verbeteringen doorgevoerd. Beheersmaatregelen 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 netwerkzonering en real-time actualisering van de CMDB (asset management). Recentelijk heeft het RIVM te maken gehad met incidenten die de aandacht op de bovenstaande beheersmaatregelen hebben vergroot. Vanuit de CISO van VWS wordt er dit jaar voor het eerst om een nieuwe manier van rapporteren, met gebruik van volwassenheidsniveaus, gevraagd waarbij alle security onderdelen van het RIVM worden betrokken.

De privacycoördinatoren (PC's) van de centra en de privacyexperts (werkzaam binnen de staf- en tweede lijn) binnen het RIVM, spelen een belangrijke rol bij de begeleiding van de verwerking van persoonsgegevens en het managen van privacyrisico's. Bij een aantal centra is het inzicht ontstaan dat zij dedicated PC's nodig hebben voor de uitvoering van alle privacy werkzaamheden. Momenteel wordt gekeken naar hoe deze centra meer dedicated PC's kunnen krijgen. In 2022 hebben de verbeterplannen in de centra een update gekregen waar de

centra in 2023 mee aan de slag gaan. In het kader van bewustzijn is in 2022 het voorstel gedaan om de e-learning Privacy en informatiebeveiliging voor alle RIVM'ers verplicht te stellen. Als volgende stap richting meer privacy volwassenheid worden de voorbereidingen voor een interne AVG-audit getroffen.

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

5.3 Informatiehuishouding

In lijn met de rijksbrede uitgezette actielijnen binnen het programma Open op Orde werkt het RIVM aan het verbeteren van de informatiehuishouding vanuit diverse programma's, zoals Open op Orde, Open RIVM en Open Science. De uitvoering vindt plaats vanuit de lijn en wordt geborgd door een recent opgerichte stuurgroep Open(er) RIVM. Daarmee wordt het belang van deze veranderopgave en ambitie voor een Open RIVM verder bekrachtigd. Daarnaast is er een programmagovernance voor Open op Orde ingericht en een programmaplan Open op Orde 2021-2026 opgeleverd. Dit is tevens de leidraad voor de groepsleden van de RIVM-brede werkgroep die in januari 2022 is gestart. Zij bespreken de samenhang en de afhankelijkheden van de diverse projecten en geven advies vanuit organisatie- of vakinhoudelijk perspectief. Hiermee werkt het RIVM versneld aan activiteiten en projecten die nodig zijn om de informatiehuishouding te verduurzamen.

Het thema informatiehuishouding vraagt om andere werkwijzen en gedrag van medewerkers en leidinggevenden. Het is dus een veranderopgave voor de hele organisatie. Deze veranderopgave is vertaald naar een veranderproces dat gefaseerd uitgevoerd zal worden en waarin medewerkers en leidinggevenden centraal staan. Het veranderproces kent vier fasen. Door middel van een jaarlijks uitvoeringsplan worden de verschillende fasen doorlopen. De eerste fase van het veranderproces is gestart. In deze fase worden medewerkers en leidinggevenden van het RIVM geïnformeerd over het belang en de noodzaak van een goede informatiehuishouding. Kennis, begrip, interesse en inzichten met betrekking tot informatiehuishouding zijn hierbij de noodzakelijke voorwaarden. Zo is bijvoorbeeld een zomercampagne 'de bezem erdoor' gerealiseerd. Hierbij zijn de medewerkers geïnformeerd en aangemoedigd om documenten op te slaan, te archiveren of te vernietigen.

Het RIVM zet structureel capaciteit in voor het op orde houden van de informatiesystemen van de IV-organisatie. Voor een aantal projecten is de voortgang afhankelijk van rijksbrede oplossingen of door het ministerie van VWS bepaalde richtlijnen, zoals de aansluiting op het rijksbrede Platform voor Open Overheidsinformatie (PLOOI) en e-mail archivering.

5.4 Hybride werken

Hybride werken blijft voor het RIVM ook een onderdeel van de toekomst. Medio 2021 is in de directieraad een (voorlopig) kader vastgesteld:

- Elk overleg is in principe hybride te volgen. Dit betekent dat je aan ieder overleg zowel fysiek als online kunt deelnemen;
- Hybride werken op het RIVM betekent dat medewerkers gemiddeld twee dagen per week thuis werken. Ten minste één van deze thuiswerkdagen is een maandag, dinsdag of donderdag;
- Leidinggevenden bepalen in overleg met hun medewerkers wanneer ze naar het werk komen. Leidinggevenden vervullen een voorbeeldrol bij het hybride werken;
- Eventuele aanpassingen aan de informatievoorziening en de ICT-middelen moeten zoveel mogelijk ook bruikbaar zijn in de nieuwbouw in Utrecht;
- Eventuele aanpassingen aan de huisvesting in Bilthoven zijn mogelijk, maar de directieraad zal elke aanpassing bezien op kosteneffectiviteit;

Door de regelmatig aangescherpte maatregelen is de mate waarin in 2021 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 programmaplan Hybride Werken (HW) dat op 8 juni 2022 door de directieraad is goedgekeurd. De directieraad gaf een heldere opdracht aan de organisatie om actief invulling te geven aan hybride werken. Voor het hybride werken zijn onder meer de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- De verantwoordelijkheid voor de implementatie van HW ligt bij leidinggevenden en medewerkers zelf (resultaatverantwoordelijkheid);
- De verantwoordelijkheid voor de (maatwerk) ondersteuning van de afdelingen bij de implementatie van HW ligt bij het programmateam HW (stelselverantwoordelijkheid);
- Ondersteuning van de organisatie bij het invulling geven aan HW door een integraal ondersteuningsaanbod te bieden (bricks, bytes, behaviour)
    - veel aandacht voor de implementatie en communicatie (verspreiding van gedachtengoed);
    - door knelpunten op te lossen.

Om aan te sluiten bij de uitgangssituatie en behoefte van de verschillende centra, wordt bij de implementatie van het ondersteuningsaanbod maatwerk toegepast. Een stuurgroep staat garant voor het ter beschikking stellen van voldoende capaciteit en voor het realiseren van het ondersteuningsaanbod binnen de afgesproken termijn. Zowel vanuit de organisatie als het programmateam kan naar de stuurgroep geëscaleerd worden wanneer knelpunten niet makkelijk op te lossen zijn.

Het RIVM als organisatie leert samen en van elkaar, deelt hoe teams invulling geven aan hybride werken en wat goed werkt. Dat gebeurt onder andere door:

- Het opbouwen van nieuwe routines en erkennen dat dit tijd kost;
- Het monitoren van ervaringen, knelpunten oplossen, evalueren of het beleid ook in de uitvoering goed werkt (en bijvoorbeeld niet leidt tot willekeurige verschillen tussen centra), agenderen van de uitkomsten in onder andere de directieraad en het beleid bijstellen waar nodig.

Met bovenstaande aanpak wordt beoogd het strategische programmadoel te bereiken, namelijk: de manier waarop RIVM-medewerkers werken draagt optimaal bij aan het realiseren van de RIVM-opgave en het werkgeluk van de medewerkers. Tijdens de zomer van 2022 is bekend geworden dat de verhuizing naar USPU uitgesteld zal worden tot medio 2025. Daarmee is de aandacht meer verschoven naar de huidige locatie. Dat betekent dat er momenteel gewerkt wordt aan nieuwe projectvoorstellen met een bijbehorende begroting voor 2023, passend binnen het gestelde programmadoel.

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, zoals:

- Het project Diversiteit en Inclusiviteit waarbij specifieke aandacht is voor bijvoorbeeld discriminatie en inclusief werkgeverschap;
- Het 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 een transparante cultuur en een cultuur waarin het veilig is om vrijuit te spreken;
- Het programma Resultaat Gericht Werken gaat over werken vanuit de bedoeling en het sturen op resultaten;
- Het algemene digitale inwerkprogramma voor RIVM'ers stelt (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

Eén van de strategische prioriteiten van het RIVM is 'Mensen maken het RIVM'. Onderdeel daarvan is het versterken van werkgeluk en samenwerking door het stimuleren van diversiteit en inclusie (D&I) binnen de organisatie. Hiervoor zijn een projectleider en een projectteam aangesteld voor een gerichte aanpak. Dit heeft in het eerste halfjaar van 2022 geresulteerd in een RIVM-specifieke D&I visie, een concreet projectplan op basis van vier hoofdpijlers, en actie- en aanjaagteams. De hoofdpijlers bestaan uit:

- Het proces van werving, selectie (instroom, doorstroom en uitstroom) doorlichten vanuit D&I-perspectief. In Q4 wordt gestart met de implementatie van deze D&I-optimalisering;
- Inclusief leiderschap als actueel thema binnen de ontwikkeling van het leiderschapsprogramma. In Q4 komt hiervoor een individueel leeraanbod via de RIVM Academy;
- Het verkennen en toevoegen van D&I-perspectieven bij wetenschappelijk onderzoek en advies met als doel om bij te dragen aan maatschappelijke kansengelijkheid en het voorkomen van discriminatie en (onbedoelde) uitsluiting;
- Actieve inzet op het aannemen van werknemers die vallen onder het doelgroepenregister (Banenafspraak). Dit wordt mede mogelijk gemaakt door de inzet van Binnenwerk.

De vierde pijler staat onder druk omdat de inzet van Binnenwerk en de banenafspraak centraal werden gefinancierd door VWS. In september 2022 heeft VWS besloten dat de inzet van de banenafspraak niet meer centraal door VWS wordt betaald. De kosten van Binnenwerk komen uit op ongeveer € 1 miljoen per jaar. Dit is niet meegenomen in de tarieven richting de opdrachtgevers. Hierover dient nog overleg plaats te vinden met de pSG: wat zijn de mogelijkheden van financiering in 2022, wat is mogelijke financiering in 2023 vanuit VWS, en kan het RIVM de structurele kosten na 2024 verwerken in de tarieven?

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 transities 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 bewerkstellingen 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, accessable, 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 versteviging 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 bewerkstellingen 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 bewerkstellingen 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 bewerkstellingen 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 kantoorsituatie 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) offreren, 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-drukte het hoofd 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.