





# Impact-analyse Coron

*Een reflectie op de crisis  
t.b.v. discussie in de  
strategische DR van 18/19 mei*

(10)(2e)

&

(10)(2e)

mei 2020



**Context opdracht:** het RIVM moet naast het beheersen van de crisis (waarin zij een cruciale rol speelt) ook besturen op de lange termijn (vooruitkijken). Corona heeft op middellange termijn invloed op het functioneren van het RIVM als organisatie en mogelijk op lange termijn invloed op de kansen en bedreigingen die op ons afkomen. Gaan we over op de orde van de dag, of verandert deze crisis het RIVM?

**Vraagstelling:** welke kansen en mogelijkheden biedt deze crisis, welke extra risico's of bedreigingen levert deze crisis op? Wat vergroot de crisis of wordt juist verkleind (is geen probleem meer)?





- "Persoonlijke relaties werken op dit moment beter dan formele lijnen"
- "Ruimte t.o.v. regels is prettig en leidt tot meer verantwoordelijkheid"
- "Medewerkers zijn trots op het RIVM, betrokken en plichtsgetrouw"
- "In de crisis staat het resultaat voorop"
- "RIVM is toonaangevend door de regie te voeren o.b.v. evidence based expertadvies voor zowel beleid als uitvoeringsorganisaties in Corona tijd"



- "Leidinggevend zijn meer ondersteunend"
- "RIVM is in de crisis wendbaar en werkt beter samen"
- "Virologische kennis verbinden we nu met andere kennis binnen het RIVM (bijvoorbeeld gedrag)"
- "CIB heeft een effectieve kennis-organisatie en netwerkstructuur ontwikkeld in koude tijd"
- "Samenwerking PP en BV verloopt beter"



- Medewerkers zijn een belangrijke asset (in crisistijd nog meer dan anders); hun inzet en motivatie behouden is essentieel
- Vasthouden wat de crisis oplevert:
  - Meer focus op doel en resultaat
  - Minder aandacht voor regels en systemen (minimumkader handhaven)
  - Meer verantwoordelijkheid
  - Verbeterde samenwerking binnen het primair proces en met bedrijfsvoering
- De rol van leidinggevendenden verandert in een crisis; met meer en langere crisissituaties is een duurzame verandering wenselijk, waarbij meer aandacht voor de medewerker komt
- Andere eenheden kunnen leren van het CIB (kennis, ervaring, netwerk opgebouwd in non-crisis-periode)
- De rol van regievoerder op evidence based expertadvies aan beleid en uitvoering is de rol voor het RIVM als publiek kennisinstituut. Zijn we op al onze expertterreinen in positie voor die rol?



- "CIB in crisisstand onbereikbaar & bestuurbaar"
- "Opdrachtgever VWS is (ook) in crisisstand"
- "Hulp accepteren is lastig"
- "Contact onderhouden met medewerkers op afstand"
- "DR pakt tot nu toe niet zichtbaar het initiatief op strategisch niveau"
- "1-dimensionaal (technisch) wetenschappelijk advies naar maatschappij"



- "Werkdruk bij deel medewerkers is onacceptabel hoog"
- "Onze lijnorganisatie is te star voor crisissituaties"
- "Aandacht voor verhuizing (m.n. labs) verslapt"
- "Herkennen we een crisis tijdig genoeg?"
- "Lastige zaken en doorontwikkeling worden uitgesteld"
- "Kwetsbaarheid boegbeelden"



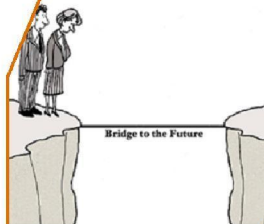
- “Kans op verduurzamen van de maatschappij (mede i.r.t. Green Deal EU) en daar als RIVM aan bijdragen”
- “We genieten op dit moment groot vertrouwen van kabinet en burger”
- “RIVM is populair als werkgever: boor nu nieuw talent aan”
- “Er is op dit moment een sterke leercurve op proces- en rolbewustzijn door de crisis”
- “Beslissers ervaren de waarde van publieke kennisbasis”
- “Samen met politiek voor maatschappelijk Corona-probleem ipv lastige wetenschapper”

CHANCE

- “Kennis over fundamentele verbeteringen zorg nu verzilveren”
- “Onze kennisfunctie & SPR vergroten”
- “Vervolgopdrachten Corona (bijv. gedragsunit)”
- “40 mln. aan onderzoeksgeld beschikbaar gesteld”
- “Nu ombuigen van een vraaggestuurde organisatie naar vooruitziend instituut”
- “Intravacc wordt niet verkocht; weer samenvoegen met RIVM?”
- “RIVM kan de opgebouwde politieke relaties benutten (let op: huidige coalitie)”
- “Meer thuiswerken betekent meer ruimte in de nieuwbouw voor andere partners”



- "Is het RIVM voldoende wendbaar tijdens en na een crisis?"
- "Minder belangrijke opdrachten verdwijnen nu snel"
- "De maatschappij heeft te hoge verwachtingen bij het RIVM"
- "Hoge druk en verantwoordelijkheid (RIVM in voorhoede)"
- "Het Corona vraagstuk verbreedt zich buiten RIVM-expertise"
- "Wetenschap wordt weer aangevallen nu het langer duurt"



- "Reflectie en tegendenken nooit genoeg tijdens crisis"
- "Nationale budgettaire crisis raakt ook RIVM"
- "Sociale cohesie (in verbinding blijven binnen en buiten het RIVM) staat onder druk"
- "De rol van het RIVM wordt snel weer kleiner"
- "Ons goed verantwoord loopt in de soep door slechte archivering"
- "Er komt een periode van blaming het RIVM en boegbeelden (imagoschade)"
- "Internationaal geen samenhang, lokaal geen maatwerk in Nederland"



- Bereid het RIVM en haar medewerkers voor op een periode van negatieve aandacht en aanvallen wetenschap. Benut hierbij de lesson's learned vanuit het stikstofdossier. Versterk communicatie om voldoende begrip bij de burger te behouden. Bescherm boegbeelden hierbij. Maak het narratief en de tijdslijn met mensen ook dieper in je organisatie
- Nationale budgettaire crisis zal niet ongemerkt aan het RIVM voorbij gaan (hoe goed we het ook doen); denk na over mogelijke scenario's mocht het RIVM geraakt worden. Wat is echt belangrijk en mag niet verloren gaan? Is ons instituut voldoende flexibel/wendbaar? Hoe zit het met de inzetbaarheid van onze medewerkers (tijdens en na de crisis)?
- Verbreding van het vraagstuk buiten RIVM-expertise vraagt herbezinning op regierol RIVM in evidence based expertadvies. Hoe kan RIVM met andere publieke kennisinstellingen breder regievoeren ten dienste van beleid en uitvoering?
- Gebrek van internationale samenhang enerzijds en anderzijds binnen Nederland geen maatwerk in de aanpak schaadt het gezag en de effectiviteit van het RIVM tijdens de crisis. Onze strategisch thema van internationaal tot lokaal biedt (nog) geen antwoorden.