

1. Lessons learned traject

Dossier: ?

Inhoudsopgave:

- **factsheet met:**
 - **aanleiding LL**
 - **proces LL**
 - **output LL (hoeveel experts deden mee etc)**
 - **outcome LL (welke conclusies trekt Kabinet)**
 - **vervolg LL**
 - **evaluatie Onderzoeksraad voor Veiligheid**
- **Q&A's**
 - **Hoe bent u tot deze selectie experts gekomen?**
 - **Waarom deelt u deze lessen nu pas, de 2^e golf begon eind juli al!**
 - **Is het kabinetsbeleid daadwerkelijk aangepast? M.a.w. is er wel geluisterd?**
 - **Waarom heeft u geen onafhankelijk vz. ingesteld voor de LL?**
 - **Hoe gaat u om met aanbod Red Team?**
 - **Wat is het vervolg van het LL traject?**

Factsheet stand van zaken lessons learned traject.

De aanleiding en aankondiging van de lessons learned

- In lijn met de motie van het lid Veldman stuurde ik uw Kamer op 15 juni een brief over de wijze waarop het kabinet lessen wil trekken. In de brief van 24 juni ter voorbereiding op het debat ben ik uitvoeriger ingegaan op het proces en de thema's.
- De motie Asscher/Marijnissen verzocht het kabinet om ons daarbij onafhankelijk te laten adviseren. Op de rand van de zomer (21 juli) is daarover aanvullend nog een update naar uw Kamer gestuurd, waarin staat beschreven hoe in aanvulling op alle diverse externe deskundigen die altijd al betrokken zijn geweest, in het kader van lessons learned ook nieuwe deskundigen worden bevraagd om het kabinet van advies te voorzien. Zodat voorkomen wordt dat de slager zijn eigen vlees keurt.

Het proces van de lessons learned

- Centraal in de aanpak stond dat we breed deskundigen raadplegen op de volgende inhoudelijke thema's:
 - Testen en traceren
 - Dashboard
 - Effecten van de lockdown
 - impact lockdown op kwetsbare groepen
 - IC-capaciteit

- Persoonlijke Beschermingsmiddelen
- Reguliere zorg
- Langdurige zorg
- Publiekscommunicatie (later toegevoegd)
- Tevens heeft internationale vergelijking plaats gevonden. Nederlandse deskundigen met veel kennis over buitenlandse aanpak zijn geraadpleegd, er vond bilateraal overleg plaats met de landen om ons heen en enkele andere studies zijn uitgevoerd.
- Alle deskundigen zijn in beeld gekomen na uitgebreide media-analyse, omdat betrokken beleidsdirecties bij de ministeries ze hebben gesuggereerd en door tal van gerichte zoekopdrachten.
- Bij de selectie van deskundigen is uit gegaan van de volgende principes:
 - Deskundigheid: academisch, praktijk of vertegenwoordiging van een bepaalde groep
 - Onafhankelijk: is niet al nauw betrokken geweest bij de corona-aanpak
 - Perspectief: deskundige heeft zich eerder uitgelaten over de aanpak of de effecten daarvan
 - Inclusief: de crisis heeft effect op bijna alle facetten van de samenleving en daarom is geen perspectief op voorhand uitgesloten
 - Gelijkwaardigheid: alle ingebrachte perspectieven zijn waardevol; en iedere deskundige heeft aan slechts één tafel gezeten.

- Transparantie: er zijn geen geheimen of verborgen agenda's; de position papers en experttafelverslagen zijn integraal te vinden op internet
- Hierbij moet één opmerking worden gemaakt: er zijn duizenden deskundigen betrokken bij de aanpak van of onderzoek naar de coronacrisis. Zij hadden allemaal gevraagd kunnen worden deel te nemen. De uiteindelijke selectie van deskundigen is dus incompleet en deels gebaseerd op toevalligheden (van vakantieplannen tot vindbaarheid van contactgegevens).
- Centrale vraag was voor iedereen "Om een tweede golf te voorkomen en mocht die zich onverhoopt toch weer voordoen: wat zou u met de kennis van nu weer precies hetzelfde doen, en wat zou u met de kennis van nu anders doen?"
- Deelnemers is gevraagd een schriftelijk reactie te geven, voordat er experttafels plaatsvonden. Dit ter voorbereiding van het gesprek en om opvolging te geven aan de toezegging aan uw kamer om alle ontvangen adviezen 100% transparant openbaar te maken.
- In de week van 10 tot en met 14 augustus worden 9 experttafels gehouden. Hieraan namen de betrokken externe deskundigen en topambtenaren deel.
- Naast de experttafels zijn er twee burgertafels, één jongerentafel en één tafel geweest met mensen die beroepsmatig getroffen werden door de maatregelen.

De output van de lessons learned

- Meer dan 100 externe deskundigen hebben een bijdrage geleverd. Per thema zijn rond de 10 experts bereid gevonden om mee (en tegen) te denken.
- Betrokken experts brachten een zeer breed scala aan expertises en functies met zich mee. Van medische professionals tot gemeenten en data experts, tot ervaringsdeskundigen en hoogleraren vanuit allerlei vakgebieden.
- Naast deze position papers over de 9 specifieke thema's (van PBM tot T&T, de lockdown en IC's), zijn 6 papers opgeleverd waarin de Nederlandse aanpak breed internationaal wordt vergeleken.
- Met collega's in het VK, België, Duitsland (federaal en Noordrijn Westfalen) en Denemarken is extra intensief contact geweest. Dat leverde *case studies* op over de aanpak van de uitbraken in Antwerpen en Gütersloh, en de Deense test & traceer aanpak.
- Ook is met een ambtelijke verkenning vergeleken hoe streng de Nederlandse 'intelligente lockdown was ten opzichte van die van andere landen, en in hoeverre culturele verschillen de bestaande verschillen kunnen verklaren.

- Tegelijk met de lessons learned kamerbrief werden alle ontvangen position papers en gespreksverslagen openbaar beschikbaar op www.rijksoverheid.nl/documenten-lessons-learned-corona De buitenlandse case studies zijn opgenomen in de kamerbrief zelf.

- We zijn onder de indruk van de brede betrokkenheid en alle individuele bijdrages om vanuit verschillende perspectieven lessen te delen. Velen hebben zich in hun vakantie ingezet.

De uitkomst van de lessons learned (welke conclusie trekt het Kabinet – en decentrale overheden)

- Het is onmogelijk om in een korte samenvatting recht te doen aan alle inbreng. Dat komt zowel door de hoeveelheid en diepte van de adviezen, als door de reikwijdte ervan. Lessen worden immers getrokken over beleid, bestuur en uitvoering, als over medisch inhoudelijke zaken.
- We nodigen daarom eenieder uit om op www.rijksoverheid.nl/documenten-lessons-learned-corona te kijken, om zelf een beeld te schetsen van alle waardevolle adviezen.

HOOFDBOODSCHAPPEN

- Maar het Kabinet trekt natuurlijk wel haar conclusies op basis van deze inbreng. Dit staat beschreven per thema in de brief.
- Als we het totaal overzien op het terrein van beleid, bestuur en de uitvoeringspraktijk, dan zijn er drie hoofdboodschappen.
- **1. Goed inzicht:** we weten nu veel meer dan in maart. En experts benadrukken topzwaar hoe belangrijk informatie en de disseminatie daarvan tijdens deze crisis is. Want niet alleen het Kabinet, RIVM en GGD'en moeten weten wat er

speelt, dat geldt ook voor scholen, wetenschappers, bedrijven, burgers, etcetera.

- Hieruit trekken we de les dat het dashboard versneld doorontwikkeld moet worden met meer lokale informatie die beter begrijpelijk is, en ook meer (lokale) signaalwaarden.
- Tevens zorgen we voor een fijnmaziger testinfrastructuur, zodat de drempels om je te laten testen zo klein mogelijk worden juist ook voor mensen die minder mobiel zijn.
- Binnen de zorg is inmiddels veel duidelijker welke capaciteit aan bedden en PBM er is, zodat we nog effectiever dan dit voorjaar de samenwerking kunnen opzoeken.
- Voorts zijn er nog diverse andere manieren om het inzicht te verbeteren waarvan de wenselijkheid en haalbaarheid momenteel uitgewerkt wordt (testen personen zonder klachten, meer gebruik rioolwater, etc).
- **2. Gerichte maatregelen:** Doordat we meer weten, kunnen we ons beleid ook gericht targeten. Experts waren het er dan ook unaniem over eens dat regionaal/lokaal waar dat kan, landelijk waar dat moet het adagium moet zijn.
 - Deze les trekken we samen met de Veiligheidsregio's en andere decentrale overheden. We operationaliseren deze les door de vormgeving van een escalatieladder aan maatregelen, zodat duidelijker wordt wanneer lokaal extra wordt ingegrepen.

- Daarbij krijgen we een betere lokale afweging tussen wat noodzakelijk is en de nadelige economische en maatschappelijke effecten van maatregelen.
- **3. Gezamenlijk volhouden:** de onwelgevallige realiteit is dat we nog wel even met dit virus zitten opgescheept. Daar kunnen ook de experts niets aan doen. Wel geven zij aan dat mensen en vooral kwetsbare groepen meer handelingsperspectief nodig hebben. En experts zien dat de samenleving veerkrachtig is, getuige alle oplossingen die overal en nergens ontstaan om met inachtneming van de basisregels door te zetten in economische en maatschappelijke bedrijvigheid.
 - Deze les incorporeren we als kabinet en decentrale overheden in ons beleid, door in de communicatie gericht te benadrukken wat wél kan, en binnen de geldende maatregelen alle ruimte te bieden voor lokale initiatieven van doorzetters.
 - Specifiek ten aanzien van kwetsbare groepen willen we absoluut voorkomen dat er onnodige zorgmijding plaatsvindt. Daarom gaan we duidelijker communiceren welke reguliere zorg veilig verleend kan worden.
 - Deze les leert ons als kabinet en decentrale overheden ook dat we er niet alleen voor staan. 'Alleen samen krijgen we corona onder controle' bleek geen loze slogan toen we in staat bleken om de eerste golf op te vangen; laten we in deze fase gezamenlijk doorzetten

om zoveel als mogelijk de samenleving open te zetten zonder dat we de controle op het virus kwijtraken.

Het vervolg van de lessons learned

- Graag benadrukken we dat we ons al sinds het begin van de crisis ruim laten adviseren door experts. Dit traject verandert niets aan de reguliere constructie met het OMT, het BOA, etcetera.
- Daar bovenop hebben de rijke opbrengst van het lessons learned traject en de constructieve overleggen die plaatsvonden hun aanvullende meerwaarde bewezen. Daarom heeft het op diverse onderwerpen al geleid tot duurzame betrokkenheid van experts die via deze route betrokken zijn geraakt. Bijvoorbeeld de experts die adviseerden over het dashboard zullen periodiek geconsulteerd worden om input te leveren op doorontwikkeling van het dashboard.
- Ook ikzelf heb aanvullend met externe deskundigen gesproken die betrokken waren in dit traject. Dat ging zowel om de groep van deskundigen die zichzelf het 'Red Team' noemen, als om andere betrokken experts.
- Aan hen heb ik mee gegeven dat we het op prijs stellen als men ons scherp houdt, blinde vlekken identificeert en bijdraagt aan een continu urgentiebesef onder de bevolking.
- Nog beter vind ik het als externe deskundigen ook bijdragen aan de uitvoering van beleidswensen van ons of henzelf. Die uitnodiging om mee te denken en vooral mee te doen staat

altijd open. Want alleen gemeenschappelijk kunnen we doorzetten.

Onderzoeksraad voor Veiligheid

- Bij het vervolg wil ik graag benadrukken dat dit lessons learned geen evaluatie was ter verantwoording over het gevoerde beleid. Het ging om een traject om tijdens deze fase van de crisis, lessen te formuleren die we concreet kunnen toepassen in het huidige beleid.
- Dit proces van lessons learned staat daarom geheel los van de onafhankelijke evaluatie door de Onderzoeksraad voor Veiligheid. De Onderzoeksraad is, mede op verzoek van het Kabinet, op 7 mei gestart met een uitgebreider reconstructie onderzoek naar de aanpak van de Coronacrisis door de Nederlandse overheid.

Fractie:

Kamerlid:

Vraagnr:

Q: Hoe bent u tot de selectie van experts gekomen voor het lessons learned traject?

A:

- Ik wil benadrukken dat het Kabinet zich gedurende de gehele aanpak van de Coronacrisis heeft laten adviseren door diverse deskundigen.
- Naast het OMT zijn dat deskundigen uit de publieke gezondheid, curatieve en langdurige zorg, maar ook op allerlei andere vakgebieden hebben we altijd externe deskundigen betrokken. Bijvoorbeeld over de sociaaleconomische aspecten van de coronacrisis heeft de tijdelijke werkgroep sociale impact van Halsema nuttig advies gegeven. Voorts zijn er de RIVM Corona Gedragsunit, de taskforces betrokken bij de CoronaMelder, er zijn expertpanels over vaccins en behandelingen. Enz, etc
- Via de lessons learned heb ik een verbredingsslag aangebracht om aanvullend hierop andere experts op basis van hun eigen ervaring en onderzoek over de eerste golf te vragen om mee te denken.

- Na bijna een half jaar corona hebben we allen veel geleerd. Alle zorgverleners, beleidsmakers, adviesraden, beroepsverenigingen, adviseurs, burgers, zijn ondertussen bijna allemaal ervaringsdeskundig. En het is geen onrealistische schatting dat inmiddels duizenden academici bezig zijn met onderzoek gerelateerd aan corona.
- Het is onmogelijk om iedereen aan tafel uit te nodigen. Vandaar dat we als volgt te werk zijn gegaan.
 - We hebben aan de hand van een mediascan-inhoudelijk deskundige opiniemakers geïnventariseerd die bijgedragen hebben aan discussies rond de aanpak van corona.
 - Ook via de betrokken beleidsdirecties en tal van andere zoekopdrachten zijn deskundigen geïdentificeerd.
 - Leidende principes bij deze zoektocht waren: deskundigheid, onafhankelijkheid, perspectief (de deskundige koppelt kennis aan actie), inclusief (geen enkel perspectief is op voorhand uitgesloten), gelijkwaardig (alle inbreng is in beginsel even waardevol) en transparant (alles moet openbaar).
- Deze inventarisatie en het benaderen van mensen leidde tot deelname van meer dan 100 deskundigen die in deze vakantieperiode tijd hadden om een bijdrage te leveren.

Fractie:

Kamerlid:

Vraagnr:

Q: Waarom heeft u deze lessen nu pas gedeeld, eind juli begon de tweede golf al!

A:

- Ik kan niet genoeg benadrukken hoezeer het kabinet en decentrale overheden doordrongen zijn van het feit dat we continue alert moeten zijn.
- Het kabinet heeft dan ook zeer nauwgezet de ontwikkeling gemonitord en uw Kamer geïnformeerd. Tijdens de stijging van de besmettingen in de zomer gebeurde dat met een brief op 22 juli, 28 juli, de brief na de persconferentie van 8 augustus, etcetera.
- De reguliere adviesstructuur met het OMT heeft zijn werking aangetoond om snel in te kunnen springen op actuele ontwikkelingen en vragen.
- Het lessons learned traject is bedoeld om in deze fase van de crisis verbreding en verdieping aan te brengen in het continue leerproces om beleid te verbeteren, naarmate we meer te weten komen over het virus en hoe maatregelen uitpakken.
- Het was al spannend om dit traject in de periode van half juni tot eind augustus af te ronden. Als we dit nog eerder

hadden moeten doen, had dat geleid tot kwalitatief ondermaatse lessen. Maar nogmaals: het was niet nodig omdat voor de dagdagelijkse alarmering al een werkzame structuur bestaat.

Fractie:

Kamerlid:

Vraagnr:

Q: Is het kabinetsbeleid daadwerkelijk aangepast n.a.v. de input van de experts? M.a.w. is er wel geluisterd?

A:

- De input van de experts heeft zeker doorgewerkt op het regeringsbeleid.
- De lessen die we zelf trokken waren in veel gevallen in lijn met de lessen die experts trokken, en de ervaringen van andere landen. Ik durf daarom te stellen dat veel deskundigen de leidende principes van de aanpak ondersteunen. Onenigheid zit 'm vaker in de uitvoering daarvan.
- Daarom gaan we volle kracht vooruit met onze inzet op het genereren van goed inzicht, gerichte maatregelen en gezamenlijk doorzetten, en bovenal de manier waarop je dat kan realiseren.
- Een concreet voorbeeld ten aanzien van 'goed inzicht', was dat experts benadrukten dat het dashboard zo verslavend moet worden als de buienradar. Daar werken we aan o.a. door signaalwaarden op regionaal niveau.

- Experts waren het unaniem eens met het adagium *lokaal waar het kan, landelijk als het moet*. Dit concretiseren we met een escalatieladder voor lokale maatregelen.
- En waar het gaat om 'gezamenlijk volhouden', trek ik me op aan het feit dat experts benadrukten dat mensen zich in principe wel aan de regels willen houden, maar dat dit soms niet lukt. Dit pakken we op door in de communicatie meer nadruk te leggen op het gezamenlijk handelingsperspectief, bijvoorbeeld door meer te benadrukken welke reguliere zorg veilig verleend kan worden.
- Tegelijkertijd wil ik nog benadrukken dat ook experts het niet altijd met elkaar eens zijn. Het is dus zeker niet zo dat elke tafel een panklaar, eensgezind advies opleverde. Dat kunt u ook zelf nalezen in de gespreksverslagen. Het was nuttig om zoveel van die inzichten te horen.

Fractie:

Kamerlid:

Vraagnr:

Q: Waarom heeft u voor het lessons learned traject/de evaluatie geen onafhankelijk voorzitter ingesteld?

A:

- Ik hoor her en der dat we het lessons learned traject geen onafhankelijke evaluatie mogen noemen. Die analyse is volkomen juist want zo hebben we het zelf ook nooit genoemd.
- Het is telkens ons doel geweest om lessen te trekken, die op dit moment in de controlefase kunnen leiden tot concrete acties. Dat vergt een andere aanpak dan een evaluatie die bedoeld is om verantwoording af te leggen over wat er goed en fout ging. Dit laatste hebben we nooit pretenderen te doen; de Onderzoeksraad voor Veiligheid gaat een dergelijke diepgravende evaluatie doen.
- Daarom hebben we dit traject in eigen hand genomen en een divers scala aan experts twee simpele vragen gesteld:
 - Wat moeten we om een tweede golf te voorkomen/op te vangen hetzelfde doen?
 - Wat moeten we om een tweede golf te voorkomen/op te vangen nieuw of anders doen?

- Om in alle openheid met uw Kamer het debat te kunnen voeren over de lessen die het kabinet trekt op basis van al deze adviezen, maken we alles openbaar op www.rijksoverheid.nl/documenten-lessons-learned-corona

Fractie:

Kamerlid:

Vraagnr:

Q: Hoe gaat u om met het aanbod van het Red Team, de groep met experts die in staat is om georganiseerd constructief tegenspraak te bieden op uw beleid en de adviezen van het OMT?

A:

- Laat ik allereerst vooropstellen dat de samenwerking met het OMT ons veel heeft opgeleverd. Juist door de wetenschappelijke advisering is het kabinet in algemene zin telkens in staat geweest om de juiste maatregelen te nemen, gegeven de kennis die er op dat moment was. Alleen door continue te leren kunnen we het beleid blijven aanpassen aan het virus.
- Naast het OMT zijn er dan ook veel andere commissies, experts etc. die continue hebben meegedacht. Denk aan de "tijdelijke werkgroep sociale impact van Halsema", diverse taskforces en expertpanels betrokken bij de CoronaMelder, vaccins, behandelingen, de corona gedragsunit, etcetera. En natuurlijk staat VWS altijd al nauw in contact met zorgpartijen.
- De zomer is gebruikt om een verdiepingsslag aan te brengen in ons leerproces.

- Daarvoor is het lessons learned traject opgestart. In dit traject zijn meer dan 100 externe deskundigen expliciet gevraagd op te schrijven welke lessen zij trekken.
- Een smaldeel van die deskundigen hebben zich verenigd in het 'Red Team'. Bijna alle leden van dit team waren reeds uitgenodigd en bereid gebleken om deel te nemen aan het lessons learned traject, voordat zij zich verenigden in dit team.
- Nadat dit team op 23 juli en 3 augustus een brief schreef aan mij en de Minister-President, is telkens direct op hoog ambtelijk niveau contact geweest. Ikzelf heb de leden van dit team ook gesproken.
- Door dit alles ben ik van mening dat ik reeds voldoe aan het aanbod van het 'Red Team' om constructieve tegenspraak op het beleid te organiseren door henzelf, maar ook door allerlei andere externe deskundigen.

Fractie:

Kamerlid:

Vraagnr:

**Q: Wat is het vervolg van het lessons learned traject?
Krijgen we als Kamer periodiek externe onafhankelijke
adviezen in alle openbaarheid beschikbaar?**

A:

- Dat is altijd al het geval geweest en zal ook altijd zo blijven, bijvoorbeeld met de OMT adviezen, die telkens openbaar beschikbaar kwamen.
- Met het lessons learned traject is bovenop alle verschillende adviescommissies, klankbordgroepen die bestaan op alle prioritaire dossiers, nog aan andere experts gevraagd om ons van advies te voorzien.
- Op een aantal onderwerpen waar dat aanvullend nuttig blijkt zullen de betrokken experts uit dit traject periodiek geconsulteerd worden. Bijvoorbeeld bij het dashboard is dit het geval.
- En aan alle betrokken experts is meegegeven dat we altijd open staan voor advies, zeker als de expert ook in beeld heeft hoe we een advies in de praktijk kunnen uitvoeren.
- Een hele nieuwe ronde met een brede uitvraag om lessen te trekken heeft daarmee geen meerwaarde op dit moment in de controlefase.