



Lessons Learned Covid-19

Met het oog op de volgende fase

Werkdocument

Versie 1.0, 10 juli 2020

Opstellers: (10)(2e) & (10)(2e) (10)(2e)
Kernteam: (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e)
 (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (VWS), (10)(2e) K (10)(2e)

Inhoudsopgave

Aanleiding en doel	1
1. Thema's	2
2. Uitgangspunten	3
3. Aanpak	5
3.1 Stap 1: Inventarisatie en focus	5
3.2 Stap 2: Aanvullend uitzoekwerk en analyse	7
3.3 Stap 3: Lessen bundelen en delen	9
4. Rol Kessels & Smit	11
5. 'Briefing'tekst	12

Bijlagen:

- a. Checklist voor bij de inventarisatiegesprekken en Kamerbrieven
- b. Relevante Kamerbrieven
- c. Planning op hoofdlijnen

Aanleiding en doel

In de Covid-19 pandemie is de belangrijkste opdracht van het kabinet om de komende tijd het aantal besmettingen te beperken – met de best mogelijke afweging tussen diverse gezondheids-, economische en sociaal-maatschappelijke effecten.

Tegelijkertijd is de kans aanwezig dat de besmettingen ondanks alle inspanningen weer toe gaan nemen en er een zogenaamde ‘tweede golf’ ontstaat. In deze periode van relatieve rust waarin de piek van de eerste golf achter ons ligt, wil het ministerie van VWS terug- en vooruitkijken. Wat kunnen we leren van de eerste golf met de kennis van nu? Om klaar te zijn voor de volgende fase, hoe die er ook uit gaat zien?

We doen dit op verzoek van het kabinet, en meer precies te zijn voor de minister van VWS die dit in Kamerbrieven van 16 en 24 juni 2020 heeft aangekondigd, in antwoord op o.a. de motie Veldman¹. De hoofdvraag is de volgende:

Welke lessen kunnen we leren uit de aanpak van Corona tot nu toe om ten behoeve van een mogelijke opleving in het najaar de (uitvoerings)praktijk te verbeteren?

De lessons learned betreffen zowel successen, als zaken die men de volgende keer anders wil doen. Wat moeten we (vooral wel en niet) doen als de besmettingen toenemen?

Het is nadrukkelijk geen evaluatie² maar een proces waarin het leren voorop staat. Een proces voor en door het kabinet, waarin we een pas op de plaats doen en lessen vangen en bij elkaar brengen van de eerdere unieke ervaringen van de afgelopen periode. De lessen worden concreet en toepasbaar geformuleerd, omdat deze op korte termijn wellicht weer nodig gaan zijn. Eerder een checklist en overzicht van wat het kabinet gaat doen om het virus maximaal onder controle te houden en mocht het onverhoopt nodig zijn een tweede golf op te vangen dan een dik rapport.

Het leren gebeurt door, mede met andere partijen, terug te kijken op de afgelopen periode en daar verdieping op te organiseren. Daarnaast krijgt consultatie van onafhankelijke deskundigen³ ten aanzien van de lessen een expliciete plek, mede op uitdrukkelijk verzoek van de Kamer. En hanteren we ook een internationaal perspectief: wat valt er te leren van de aanpak van andere landen?

¹ Motie Veldman: verzoekt de regering, bevindingen en resultaten van de maatregelen die sinds de uitbraak van corona zijn genomen te bestuderen, met als doel nut en noodzaak in beeld te hebben ingeval het noodzakelijk blijkt opnieuw beperkende maatregelen op te leggen, de Kamer hierover te informeren en deze uitkomsten te betrekken bij eventueel noodzakelijke vervolgstappen

² Op verzoek van het Kabinet verzorgt de Onderzoeksraad voor Veiligheid een evaluatie van de crisisaanpak. De onderzoeksactiviteiten worden opgestart als de crisis voorbij is. Zie [hier](#) voor meer informatie.

³ Op 16 juni is door de Tweede Kamer ingestemd met de motie Asscher, die de regering vraagt om: ‘zich voor 1 september onafhankelijk te laten adviseren over welke lessen geleerd kunnen worden van de maatregelen die zijn genomen om het virus te bestrijden en waar deze aanpassing, wijziging of uitbreiding behoeven in het geval dat het aantal besmettingen toeneemt.’

1. Thema's

In de Kamerbrieven zijn een achttal relevante thema's genoemd die het vertrekpunt vormen voor het ophalen van de geleerde lessen. Deze staan in onderstaande tabel, inclusief de centrale VWS-betrokkenen op elk gebied. Na de Kamerbrief is hier het thema publiekscommunicatie aan toegevoegd.

Thema zoals geformuleerd in de Kamerbrieven	Eerste aanspreekpunten
1. Beschikbaarheid persoonlijke beschermingsmiddelen	(10)(2e) 2e, MT lid directie GMT Geneesmiddelen en Medische Technologie
2. IC capaciteit	(10)(2e), was wn (10)(2e)
3.	
4. Testen en traceren (de verhoogde inspanning ten aanzien van het testen en het bron- en contactonderzoek.)	(10)(2e), (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e), b
5.	
6. De effecten op de reguliere zorg.	(10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) CZ (10)(2e) (1e lijn) CZ
7. Generieke lockdownmaatregelen	(10)(2e) PCS-19
8.	
9. Werking en opzet van het dashboard.	(10)(2e), (10)(2e)
10. Langdurige zorg	(10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e) (10)(2e)
11. Internationale beste praktijken	(10)(2e)
12. Communicatie met publiek	(10)(2e)

2. Uitgangspunten

Voor het inrichten van dit proces gelden de volgende uitgangspunten.

‘Ontzorgen’

Voor elk thema zijn er binnen VWS en de programmadirectie Corona en Samenleving enkele personen die in het brandpunt van dat thema werkzaam zijn. Onze **aansprekpunten**. Deze mensen, en hun collega’s, hebben de afgelopen maanden onder hoogspanning gewerkt. Ook nu nog is de druk op hen groot. Het is bij de aanpak essentieel hier rekening mee te houden en deze groep zoveel mogelijk te ontzorgen en ondersteunen. Zowel om daadwerkelijk te kunnen leren van ervaringen (daar is ook reflectietijd voor nodig) als om straks klaar te zijn voor een nieuwe golf.

Aansluiten bij wat er al is

Er gebeurt in en om VWS al veel als het gaat om lessen trekken van de eerste fase: interne debriefings, kleinere evaluaties met diverse partijen, grotere onderzoeken en rapporten op inhoud en op proces/organisatie (denk aan NSOB onderzoek, het werk van de RIVM gedragsunit, COT, (10)(2e), advies over bezoekregeling verpleeghuizen etc.). Het departement is in gesprek met elkaar, met deskundigen, met veldpartijen, met cliënten. Bovendien worden belangrijke lessen al vertaald naar actie. De Kamerbrief van 24 juni biedt een mooie illustratie van de inzichten en initiatieven die dat alles nu al heeft opgeleverd op deze thema’s – en veel ervan loopt nog door.

We sluiten zoveel mogelijk aan bij de **bestaande onderzoeken en activiteiten** die reeds gedaan zijn of nog gedaan worden – deze vormen de basis. De functie van *dit* traject is om **synthese en focus** aan te brengen in wat er is, en een **extra analyse en verdieping** te verzorgen waar dat nog nodig is.

Toekomstgericht

We kijken terug op een toekomstgerichte manier. Het doel van het project is immers om klaar te zijn voor een mogelijke opleving. Dat betekent dat we de lessen niet formuleren in de vorm van ‘inzichten’, ‘statements’ of kwalificaties. We kiezen voor een **handelingsperspectief**: hoe gaan we het een volgende keer aanpakken, en waarom?

Leren

Dit proces is geen evaluatie, maar een ‘lessons learned’ traject. Dat wil zeggen dat we het zo inrichten dat het leren van de betrokkenen zoveel mogelijk gefaciliteerd wordt. Alleen lessen vangen op papier is niet genoeg om een lerende organisatie te zijn. Wat **tussen de oren (en tussen de neuzen) van mensen** ontstaat is minstens zo belangrijk als wat er op papier komt.

Daarom zorgen we voor het volgende:

- We werken niet voor de direct betrokkenen maar *met* hen – weliswaar op een manier dat we ze zoveel mogelijk ontzorgen in praktische zin (zie eerder) - maar we bewaken het eigenaarschap van de geleerde lessen en hun leerproces dat ze nu al hebben. Bijvoorbeeld door **in het begin** op te halen welke kennis (ook de ‘tacit knowledge’) zij inmiddels hebben opgedaan en samen met hen gerichte verdiepingsvragen te formuleren die richting geven aan het verdiepingsproces. **Aan het eind** delen we de lessen met de direct betrokkenen en ook met die mensen die met de inzichten en ideeën gaan werken. Daarbij gaat het niet alleen over de lessen en inzichten zelf, maar ook over wat er nodig is om ze te kunnen toepassen (de leercirkel rond maken). Deze fase is bij lessons learned processen cruciaal, het is daarom belangrijk deze zorgvuldig in te richten.

- Iedereen die leert heeft blinde vlekken. Een frisse blik is daarom nodig, die verzorgen we onder meer in de vorm van een consultatie van experts - die we ook uitnodigen om te 'challengen' -, door internationale input te verzamelen en door burgers en veldpartijen te betrekken. Een andere mogelijkheid is om directeurs van andere departementen te vragen als critical friend op te treden.
- Leren vraagt naast reflectie ook verdieping, daarom halen we *waar nodig* extra informatie op, bijvoorbeeld via data-analyse, bronnenraadpleging, extra expertconsultatie en het verzamelen van kwalitatieve informatie, zoals praktijk- en ervaringsverhalen. Dit zorgt voor onderbouwing.
- We organiseren momenten waarop betrokkenen (ook over beleidsterreinen heen) van elkaar kunnen leren – bijvoorbeeld door een rondetafelgesprek met de MT's te organiseren, maar denk ook aan (mini) groepsinterviews.

Concreet

De beste lessons learned-aanpakken zijn simpel. Gericht op het creëren van een niet-oordelende, groei-gerichte setting waar mensen kunnen kijken naar: 'wat ging goed en wat niet, en kunnen we beide verklaren en er concrete aanknopingspunten uit halen voor een volgend of ander moment?' We blijven dicht bij die kern. Dat is niet alleen efficiënt, de eenvoud en praktische focus versterkt ook de 'absorptive capacity' van een systeem als het gaat om leren⁴. We koersen dan ook niet op een dik rapport – het eindproduct wordt een beknopt document en mogelijk andere vormen die het delen en leren ondersteunen zoals podcasts.

⁴ K. Chirumalla. Development of a Methodology for Lessons Learned Practice: from post-project learning to continuous process-based learning

3. Aanpak

We hebben deze uitgangspunten vertaald in een aanpak met drie onderdelen:

- 1) inventarisatie en verdieping van geleerde lessen per thema
- 2) internationale vergelijking over thema's heen
- 3) consultatie van onafhankelijke deskundigen

Na een fase waarin we het grofontwerp uit dit document vertalen in een fijnontwerp door focus aan te brengen, volgen een aantal weken van nader onderzoek waar nodig per thema, een verdieping op mogelijke internationale lessen en een expertconsultatie. In de laatste weken van augustus ronden we af: we bundelen en delen de lessen en rapporteren aan de Kamer.

In het schema op de volgende pagina zijn alle activiteiten in de tijd weergegeven.

3.1 Stap 1: inventarisatie en focus

Om te beginnen ordenen we **de informatie** die er al is: de 'lessons learned' uit de Kamerbrief dd 24 juni en de overzichten ('lijstjes') die mensen in het departement de afgelopen weken hebben gemaakt:

- Welke lessen zitten daar al in voor elk van de thema's?
- Kunnen we al een beeld krijgen van de mate waarin bij de totstandkoming van die lessen al gebruik is gemaakt van consultatie van experts en ervaringen van andere landen?

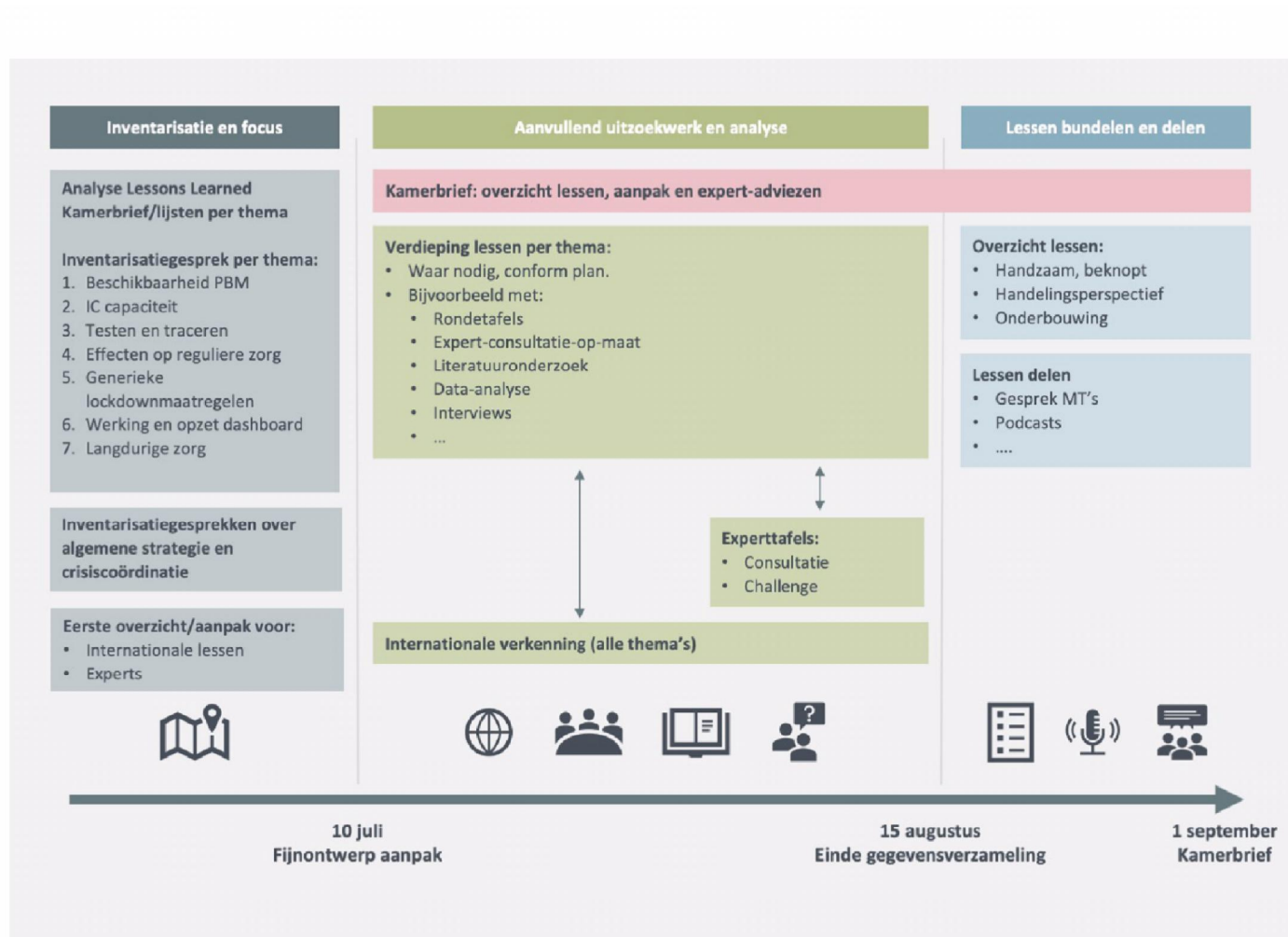
We voeren bovendien voor elk thema een **inventarisatiegesprek met de eerste aanspreekpunten, degene(n) die in het brandpunt van dat thema werk(t)(en)**, waarin we stilstaan bij de reeds bekende lessen maar ook de vragen en twijfels die er nog zijn. Dit levert informatie op over lessen, bronnen, deskundigen en geeft deze personen ook de kans om hun hoofd leeg te maken en gedachten te ordenen ('een leegloopgesprek'). Ook over de **algemene strategie en crisiscoördinatie voeren we enkele inventarisatiegesprekken**, dwars over alle thema's heen.

De gesprekken worden gevoerd door een (10)(2e) en een VWS collega samen en er staan twee vragen centraal:

- a. Lessons Learned tot nu toe...als er toch weer een opleving zou komen, wat zou je dan, met de kennis van nu, op dit thema:
 - weer precies hetzelfde doen? Met welke reden?
 - anders doen? Met welke reden?
- b. Waar is het beeld nog wat meer diffuus, waar zijn nog vragen over? Wat verdient nog nadere verdieping? Waar is een internationale vergelijking bijvoorbeeld nog nuttig? Of een consultatie van een expert? Of extra bronnen of dataonderzoek?

Bovendien kijken we expliciet naar de **bronnen die beschikbaar zijn als onderbouwing** voor de geleerde lessen. Welke activiteiten zijn al georganiseerd of gaan nog plaatsvinden om lessen te trekken en door te kijken naar de volgende fase? Welke deskundigen zijn of worden al geraadpleegd in dit proces? *We gebruiken hiervoor de checklist in de bijlage, voor meer informatie verwijzen we daarnaar.*

De Kamerbrief/lijst-analyse en de inventarisatiegesprekken stappen samen leveren een **eerste overzicht** op van lessons learned, onderbouwing daarvan, verdiepingsvragen en wat er nog nodig is voor die verdieping.



We formuleren per thema een **plan** voor het vormgeven van de verdieping: hierin krijgen zowel de centrale vragen en (extra) activiteiten een plek. Omdat de thema's in aard verschillen, en er voor sommige onderwerpen ook al meer bekend is dan voor andere, zullen die plannen verschillen. Het is werk-op-maat.

Bovendien formuleren we in deze fase een aanpak en focus voor **de internationale vergelijking** (deels gevoed door de onderwerpen die uit de inventarisatiegesprekken komen, maar we organiseren hier ook een frisse blik). En we oriënteren ons op de te consulteren **deskundigen en een opzet voor de expert-tafels**.

Samen vormen deze aanpakken het fijnontwerp.

Ter afronding van deze stap spreken we tussen 7 juli – 10 juli ambtelijk **opdrachtgever** (10)(2e) Bestuursraad en bewindspersonenoverleg om zowel de eerste inzichten te bespreken als de nog te volgen aanpak (zowel de aanpak per thema als de internationale lijn en expert-tafel).

3.2 Stap 2: Aanvullend onderzoekwerk en analyse

Themagerichte verdieping

Zo snel mogelijk na 7 juli gaan we vanuit het projectteam voor ieder thema aan de slag met het **optekenen van de lessen, en de onderbouwing ervan**. Bovendien **inventariseren we waar nodig aanvullende, verdiepende informatie** en/of **organiseren extra consultatie van experts** op onderdelen, alles conform het plan dat voor elk thema is opgesteld.

Per thema vormen we een duo vanuit (10)(2e) en VWS die samen verantwoordelijk zijn voor het eventuele nadere onderzoekwerk dat nog nodig is. Zij **formuleren in samenspraak met de aansprekpunten een aanpak en tijdsplanning**, waarin we met hen verkennen in hoeverre we hen werk uit handen kunnen nemen, waar een onafhankelijke onderzoeker slim is en waar zij juist het best zelf aan het roer zitten.

In juli en augustus wordt dit verdere **uitzoekwerk** verricht. Dat ziet er voor elk thema anders uit. Het kan bestaan uit het analyseren van kennis- of databronnen, het doen van (groeps) interviews, rondetafels of het optekenen van uitkomsten van activiteiten die door de VWS betrokkenen zelf worden verricht in het kader van debriefing en vooruitblik of het extra consulteren van onafhankelijke deskundigen.

Dat laatste is, zoals gezegd, een belangrijk onderdeel van de aanpak. Als integraal onderdeel van de themagerichte verdiepingen nemen we de **input van deskundigen** en veldpartijen daarom expliciet mee bij het trekken van lessen uit de verschillende thema's. Waar extra consultatie, een frisse blik of een 'challenge' gewenst is geven we dat vorm, in samenspraak met de VWS betrokkenen. We doen dit overigens altijd gericht: met een duidelijke vraag waar consultatie op nodig is. Dat geeft focus aan de gesprekken. We houden de adviezen van de experts overigens bij in een apart bestand, zodat deze na afloop integraal gedeeld kunnen worden met de Kamer.

Een specifieke vorm van gegevensverzameling die we in deze uitzoekfase verzorgen en die we er hier uitlichten zijn **rondetafelgesprekken met gemengde groepen externe betrokkenen**. Hier staan de effectiviteit en effecten van de diverse lockdownmaatregelen centraal (thema 5) - het is namelijk belangrijk daar nog additionele kwalitatieve (narratieve) informatie over op te halen. Waar gewenst/nodig vullen we die focus nog iets aan met andere vragen. Voor dit onderdeel werken we samen met het

ministerie van J&V, Programma Corona en Samenleving (PCS-19) die hierin de trekker is. De K&S adviseurs hebben specifieke ervaring op dit gebied. De exacte aanpak stellen we vast met PCS-19, op hoofdlijnen is het idee als volgt:

- We halen zoveel mogelijk **'the whole system in the room'**, dus zowel bestuurders als patiënten, jongeren als ouderen, burgers, ondernemers en professionals... Mensen die op verschillende manieren met de maatregelen in aanraking zijn gekomen, om vanuit zoveel mogelijk invalshoeken lessen te trekken. En ook meteen een beeld te krijgen van de spanning tussen de verschillende effecten (sociaal-maatschappelijk, economisch, gezondheid).
- Naast de georganiseerde netwerkpartners en bekende partijen (denk aan zorgverzekeraars, verpleeghuisverenigingen,...) nodigen we hier nadrukkelijk ook **'unusual suspects'** uit. Mensen waarvan we weten dat ze de effecten van de coronamaatregelen aan den lijve ervaren, maar wiens stem niet altijd als eerste gehoord wordt: denk aan dak- en thuislozen, seizoensarbeiders, chronisch zieken,(als dat lukt).
- We denken nu aan ongeveer **5-6 groepsinterviews** op locaties in het land. De groepen kunnen niet al te groot zijn, om het coronaproof te kunnen doen (8 mensen per gesprek).
- Op deze manier verzamelen we **kwantitatieve informatie** die zicht geeft op hoe maatregelen doorwerken – op sociaal-maatschappelijk, economisch en gezondheidsgebied. We gebruiken **narratieve, waarderend-onderzoekende interviewtechnieken**⁵ om zoveel mogelijk rijke voorbeelden op te halen en reliëf te krijgen in het beeld. Deze bieden een manier om concrete ervaringen en de impact die deze hadden op mensen naar boven te halen (in plaats van bijvoorbeeld meningen), zicht te krijgen op de laag eronder (belangen, wensen) en zorgen ervoor dat mensen die misschien tegengestelde effecten ervoeren van de lockdownmaatregelen zich allemaal vrij voelen hun verhaal te doen. Die verhalen vangen we ook op een manier dat ze binnen VWS te gebruiken zijn op een manier dat dit het leerproces van verschillende betrokkenen voedt.

We organiseren in augustus een **helicoptergesprek met alle MT leden**, waarbij we hen uitnodigen om gezamenlijk te reflecteren over de verschillende beleidsterreinen heen. In dit gesprek staan dezelfde vragen centraal als in de themagerichte inventarisatiegesprekken (zie boven) maar is meer ruimte voor verdieping op de samenhang en de spanningsvelden die soms bestaan tussen diverse belangen (maatschappelijk, economisch, gezondheid). Dit levert aanscherping op voor het onderzoek en stelt bovendien de MT's in staat om een meer overkoepelend beeld te krijgen en te leren van en met elkaar. Dit gesprek faciliteren we met een VWS-collega en een K&S adviseur.

Expert-tafels

Vanwege het belang van een onafhankelijke deskundige blik betrekken we experts niet alleen waar nodig bij de thema-gerichte verdiepingen maar organiseren ook losstaande **expert-tafels** voor de diverse thema's. Dit gesprek geeft een extra waarborg op een onafhankelijke, frisse blik op de aanpak tot nu toe en wat daaruit te leren valt.

We nodigen experts uit **met diverse achtergronden**, zodat ook hier de spanning tussen de impact van de maatregelen op economisch, gezondheids- en maatschappelijk gebied beschouwd kan. Een integraal perspectief.

We organiseren dit gesprek redelijk aan het eind van het traject, zodat we de experts zoveel mogelijk 'lessons learned' alvast kunnen voorleggen, met de uitnodiging hier vanuit hun perspectief nog eens extra op te **reflecteren**: waar onderstrepen ze de inzichten en voornemens? Waar hebben ze eventueel nog

⁵ Zie o.a. D. Cooperrider, & S. Srivastva, S. Appreciative inquiry in organizational life.

aanvullende waarschuwingen of zien ze (dreigende) blinde vlekken? We gebruiken een interviewtechniek waarmee we de experts enerzijds uitnodigen om te reflecteren en verdiepen en anderzijds ook *expliciet* te **challengen**. Specifiek bevragen we ze op hun advies op de **dilemma's en de kritische punten**, waar de diverse belangen op maatschappelijk, economisch en gezondheidsgebied het meest op spanning staan. Om tunnelvisie te voorkomen stellen we ze tenslotte de **open vraag** wat we nog missen.

Qua **omvang** denken we hier ook aan ongeveer 8 deelnemers, ook om het coronaproof te kunnen vormgeven. Mocht dat niet lukken, dan organiseren we een online variant, of we maken een combinatie. Het is in elk geval belangrijk dat we alle deskundigen wiens inbreng gewenst is, kunnen horen.

Wie we uitnodigen, is het resultaat van een zoekproces. We starten de verkenning vanaf fase 1 door zowel de thema-aanspreekpunten uit VWS en PCS-19 als de MT's, de opdrachtgevers en bewindspersonen om ideeën te vragen en we kijken ook breed rond, door bijvoorbeeld media te analyseren. We zoeken een diversiteit aan deskundigheid, en mensen die onafhankelijk van VWS opereren, en daarmee een frisse blik kunnen werpen. Uit de internationale verkenning zouden bijvoorbeeld ook namen kunnen opkomen. We kijken gericht wie we uitnodigen om het behapbaar te houden en de focus van het traject te waarborgen, maar werken niet met een gesloten lijst. Een overzicht van de geraadpleegde deskundigen en motivatie vormt deel van de terugkoppeling naar de Kamer. Net als het gespreksverslag.

Om een zo onafhankelijk en open mogelijke setting voor de bevraging te realiseren wordt dit gesprek ondersteund door een K&S adviseur.

Internationale lijn

Een derde activiteit die over de thema's heen wordt georganiseerd is een internationale verkenning: wat is er te leren van de aanpak van andere landen? Ook deze wordt speciaal ingericht, met een deskundige expert. Ook deze lijn voedt de thema-verkenningen, maar het kan ook zijn dat er nog nieuwe inzichten opkomen die de thema's overstijgen.

3.3 Stap 3: Lessen bundelen en delen

Rond half augustus ronden we de verzameling en verdieping af en tekenen we de lessen op, op een manier dat deze een handelingsperspectief biedt voor de betrokkenen van VWS.

Lessons learned bundelen

Het **eindproduct** bestaat uit 'Top 10' lessons learned: een set van concrete handvatten voor VWS om toe te passen bij een mogelijk tweede golf. Wat moeten we juist wel en juist niet doen?

- De aanknopingspunten zijn pragmatisch en praktisch, *met* onderbouwing.
- De lessen zijn zowel inhoudelijk als organisatorisch.
- De checklist biedt een handelingsperspectief voor het inrichten van de Covid-19 organisatie binnen VWS (en mogelijk ook voor partners en veldpartijen).

Het wordt dus geen dik rapport, eerder een checklist met onderbouwing. Bijvoorbeeld op de volgende manier:

Thema 1	Lessen: wat gaan we doen?	Waarom (effecten, belang)	Onderbouwing: <u>hoe</u> weten we dit? (bv data,
---------	---------------------------	---------------------------	--

			expertadvies, kwalitatieve input...
	Wat we hetzelfde gaan doen (en hoe)		
	Wat we niet meer/anders of nieuw gaan doen (en hoe dan)		
Thema 2			
		...	...

De input uit de internationale verkenning is hier in principe in verwerkt. Anders voegen we die toe.

Waar nodig expliciteren we ook de onzekerheden die blijven bestaan (besmettelijk zijn zonder symptomen, onduidelijke tijd van incubatie, onduidelijkheid over verspreiding ventilatiesystemen, mutatie van het virus etc.). Het Kabinet blijft dilemma's transparant op tafel brengen.

[Terugkoppeling naar de Kamer](#)

We verwerken alle opbrengst in een passage voor een **Kamerbrief** voor 1 september zoals beloofd in de kamerbrief van 24 juni.

[Gesprekken in VWS](#)

Vanzelfsprekend **bespreken we deze oogst** ook met opdrachtgever (10)(2e), en breder met de MT-DG's en de BR. Met hen zouden we ook graag doordenken wat er nog nodig is om deze oogst te laten landen bij collega's in het departement. Om de organisatie-leercyclus rond te maken.

Voor datzelfde doel beleggen we een **MT gesprek**. We halen iedereen aan het eind van de zomer graag bijeen om de uitkomsten te bekijken en bespreken. Graag **met zoveel mogelijk van de mensen die als thema-aanspreekpunt aan het proces hebben meegewerkt**. Naast het delen van de inzichten is er dan aandacht voor het verder doordenken op handelingsperspectief: denk aan vragen als: wat betekent dit voor onze aanpak, samenwerking? Kunnen we elkaar helpen en versterken? Wat heeft onze organisatie nodig? Welke lessen wil je in jouw afdeling en/of met mensen buiten VWS verder delen en hoe?

[Breed delen: magazine, podcast..](#)

Om dat laatste te faciliteren maken we de resultaten ook zichtbaar voor de gehele organisatie. We sluiten hierbij aan op bestaande communicatiekanalen in VWS zoals de Diaagonaal, maar denken daarnaast aan een **podcast-serie**. Korte afleveringen waar de thema-aanspreekpunten aan het woord zijn, maar ook stemmen uit het veld nog een plek kunnen krijgen en misschien ook wel de minister, of een deskundige. Een dergelijke -narratieve- vorm vormt enerzijds een efficiënte manier om de belangrijkste lessen over te dragen, en tegelijk context en beleving mee te geven en het persoonlijk te maken. Dat maakt het voor de ontvangers van de kennis aantrekkelijker en makkelijker om in te stappen op het leerproces en de dialoog (in organisatie-leertermen: de 'absorptive capacity' van de organisatie gaat omhoog). Podcasts zijn makkelijk te delen, ook met mensen buiten VWS.

Omdat we weten dat echt kennis delen start met de ontvanger en diens nieuwsgierigheid ('pullmechanisme'⁶ van kennisdelen) kan het de moeite waard zijn om hierna ook nog **gerichte gesprekken** te organiseren binnen en buiten VWS om over de implicaties van de lessen door te praten. Dat is afhankelijk van de uitkomsten en ook van de stand van zaken van de Covid-19 besmettingen en

⁶ O.a. N. Dixon: The Neglected Receiver of Knowledge Sharing

maatregelen tegen die tijd. Het valt ook grotendeels buiten de scope van dit project, maar we nemen het vanwege het belang als aandachtspunt wel mee – om te kijken hoe dit goed geborgd kan worden.

De K&S adviseurs ondersteunen in het vangen van de lessen, ten aanzien van het organiseren van ‘doorgeef’ momenten intern ligt de lead bij VWS – zij vervullen dan nog een adviserende rol vanuit hun leer-expertise.

Overigens: het is ook in deze laatste fase natuurlijk belangrijk om de aansluiting te blijven zoeken bij het NSOB onderzoek en de manier waarop die resultaten worden gedeeld, om de organisatie niet te ‘overvoeren’. Ook hier geldt lean als uitgangspunt.

4. Rol Kessels & Smit

Het projectteam onder leiding van (10)(2e) bestaat uit een mix van expertises: zo is er iemand betrokken van VWS die overzicht heeft over belangrijke data en bronnen (of die toegang kan verschaffen), er zijn mensen uit de lijn en crisisorganisatie, een communicatieprofessional. De expertise van de Kessels & Smit onderzoekers zit hem met name in het ontwerpen van een op maat gemaakte aanpak, het continu toevoegen van het lerende perspectief en het inbrengen van een frisse blik. Hun focus is het faciliteren van het leerproces van VWS.

Ze hebben ruime ervaring in het doen en begeleiden van onderzoeksactiviteiten, zoals dialoogtafels en (groeps)interviews (10)(2e) en (10)(2e) zijn bijvoorbeeld beide gepromoveerde onderzoekers).

Daarnaast kunnen zij ondersteunen om alle beschikbare informatie samen te brengen en de essentie hieruit te destilleren. Onder andere door deze kernachtig te formuleren in tekst of op een andere manier te verbeelden. En door podcasts of andere breder te delen informatiebronnen samen te stellen.

Het team K&S onderzoekers is flexibel. Omdat het op dit moment lastig is om de exacte tijdsbesteding per deelonderzoek in te schatten, hebben we wat ruimere capaciteit vrijgemaakt. Mocht dit niet nodig zijn, dan kunnen we altijd weer afschalen. Uitgangspunt is altijd dat we alleen doen wat nodig is in aanvulling op VWS.

- (10)(2e)
- (10)(2e)
- (10)(2e)
- (10)(2e)
- Marijke Boessenkool
- (10)(2e)
- (10)(2e)
- (10)(2e)

5. ‘Briefing’tekst

Een basistekst om te gebruiken voor het informeren van collega’s in de organisatie (bijvoorbeeld de eerste aanspreekpunten die we willen bevragen).

Covid-19 'lessons learned'

In opdracht van de Minister van VWS gaan we binnen het departement en de programmadirectie Corona en Samenleving-19 tussen nu en 1 september aan de slag met de vraag:

Welke lessen kunnen we leren uit de aanpak van Corona tot nu toe om ten behoeve van een mogelijke nieuwe opleving de (uitvoerings)praktijk te verbeteren?

In de afgelopen maanden hebben veel collega's bijgedragen aan het indammen van het aantal COVID-19-besmettingen. Dat is met behulp van het vele werk en de inzet van maatregelen gelukt. Tegelijkertijd is de kans aanwezig dat de besmettingen ondanks alle inspanningen weer toe gaan nemen en er een zogenaamde 'tweede golf' ontstaat. In deze periode waarin de piek van de eerste golf achter ons ligt, willen we terug- en vooruitkijken. Wat kunnen we leren van de eerste golf met de kennis van nu? Om klaar te zijn voor de volgende fase, hoe die er ook uit gaat zien?

Dit is nadrukkelijk geen evaluatie, maar een proces waarin het leren voorop staat. Een proces voor en door het kabinet, waarin we een pas op de plaats doen en lessen vangen en bij elkaar brengen van de eerdere unieke ervaringen van de afgelopen periode. De lessen worden concreet en toepasbaar geformuleerd, omdat deze op korte termijn wellicht al nodig gaan zijn. Eerder een checklist of overzicht van wat het kabinet wel en niet moet doen, mochten de besmettingen weer toenemen, dan een dik rapport.

In een Kamerbrief van 16 juni 2020 en 25 juni heeft de minister dit proces van lessen trekken aangekondigd en ook toegezegd voor 1 september met een handzaam overzicht te komen van de belangrijkste inzichten. In diezelfde Kamerbrief van 25 juni staan ook al eerste inzichten. We analyseren en verdiepen die verder waar nodig.

Aanpak

Dit proces komt in aanvulling op andere activiteiten die we nu al ondernemen – in VWS verband of op afdelings- of teamniveau – om te reflecteren, debriefen, leren... Het is nadrukkelijk de bedoeling om op die activiteiten te bouwen. We gaan geen dubbel werk doen. Waar we op uit zijn is om een overkoepelend beeld te schetsen – op kabinets niveau – van de grote lessen. Wat gaan we bij een eventuele tweede golf anders doen? En wat precies hetzelfde? Dat doen we met focus op de genoemde onderwerpen, En om ons eigen onderlinge leren van elkaar vorm te geven. Bovendien organiseren we – mede op verzoek van de Kamer – een blik van onafhankelijke deskundigen en betrekken we waar beschikbaar en toepasbaar kennis en internationale goede praktijken.

Er staan 9 thema's centraal:

1. Beschikbaarheid persoonlijke beschermingsmiddelen;
2. IC-capaciteit;
3. Testen en traceren;
4. Effecten op de reguliere zorg;
5. Generieke lockdownmaatregelen;
6. Werking en opzet van het dashboard;
7. Langdurige zorg/verpleeghuizen
8. Internationale goede praktijken
9. Publiekscommunicatie

We halen per thema op wat de belangrijkste inzichten zijn, en waar die op gestoeld zijn en bundelen die in een overzicht van ongeveer een tiental lessen waar we in het najaar meteen ons voordeel mee kunnen doen, mocht dat nodig zijn. We doen dat zo 'lean' mogelijk en ontzorgen de mensen in het brandpunt zoveel mogelijk vanuit een projectteam.

Eerste stappen

Opdrachtgever is (10)/(2e). Zij heeft een projectteam samengesteld onder leiding van (10)/(2e) (10)/(2e) dat nu een aanpak voorbereid in 2 fasen (voor 7 juli en tussen 7 juli en 1 september). Dit is een work-in-progress, waarbij we graag afstemmen met de organisatie en wat daar leeft. Vragen of ideeën zijn daarom altijd welkom bij Inge, Danny en de andere teamleden.

NB Er is ook een Powerpoint beschikbaar.

Bijlage a: checklist voor inventarisatiegesprekken

Als eerste stap plannen we inventarisatiegesprekken met aanspreekpunten per thema.

De kernvragen zijn:

- a. Als er weer een opleving zou komen, wat zou je dan, met de kennis van nu:
 - a. weer precies hetzelfde doen? Met welke reden?
 - b. anders doen? Met welke reden?
- b. Waar is het beeld nog wat meer diffuus, waar zijn nog vragen over? Wat verdient nog nadere verdieping?

We gebruiken de reeds geïnventariseerde lessen (lijstjes, kamerbrief) als basis voor het gesprek).

Het is zoveel mogelijk een open verkenning ('leegloopgesprek'), waarbij de onderzoekers uit het projectteam in gedachten onderstaande checklist vasthouden.

Gespreksonderwerp	Besprekpunten/vragen
Focus	Afbakening van het thema: wat valt hier wel en niet onder?
Eerste lessen en potentiële lessen	Eerste inzichten en 'lessons learned': wat zijn de overduidelijke lessen en inzichten die er tot nu toe zijn opgedaan? Wat nemen jullie mee naar de volgende fase? (Met welke onderbouwing?) Als er weer een opleving zou komen, wat zou je dan, met de kennis van nu: a. weer precies hetzelfde doen? Met welke reden? b. anders doen? Met welke reden?
	Inventarisatie-vragen: waar zou je nog iets meer van willen weten omdat er een mogelijke les in zit, of jullie hopen er een les uit te halen? Waar zit nog een knagend gevoel of een vraag...? Waar is het beeld nog wat diffuus of is verdieping nodig?
Bestaande en te verwerven kennis	Bestaande onderzoeken: welke onderzoeken zijn er al gedaan en/of welke initiatieven (denk aan debriefings, evaluaties...) lopen nu/deze zomer waar we gebruik van kunnen maken?
	Deskundigen: wie heeft de benodigde kennis en informatie om deze vragen te beantwoorden? Zijn/worden deze al geraadpleegd? Is daar nog meer nodig? Hoe komen we aan kwantitatieve data? Waar/bij wie moeten we dan zijn?
	Stakeholders uit het veld: wie zijn belangrijke stakeholders om hierbij te betrekken? Zijn/worden die al betrokken? Hoe? Is daar nog meer nodig?
	Buitenland: zijn er landen van wiens praktijk je op dit punt zou kunnen leren? Is dat al in gang gezet/gerealiseerd?
	Menu van aanvullende vormen: welke aanvullende vorm van dataverzameling is er de komende periode nodig om alle lessen op dit onderwerp te kunnen trekken?
Praktisch	Tijdsplanning: hoe kunnen we zoveel mogelijk aansluiten op waar jullie zijn en welk tijdsplan passend is in de zomerperiode?
	Kritische blik: welke onafhankelijke deskundige zouden we kunnen vragen om

	mee te kijken op de geleerde lessen?
--	--------------------------------------

Bijlage b: relevante Kamerbrieven**4 juni: COVID 19 Update stand van zaken #25295-386**

https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z10062&did=2020D21813

15 juni COVID 19: Lessons Learned #25295 422

https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z11138&did=2020D24021

25 juni: COVID 19 Update stand van zaken #25295-428

https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z12142&did=2020D25988

Bijlage c: Activiteitenplanning op hoofdlijnen

29 juni – 5 juli	6 – 10 juli	13 – 17 juli	20-31 juli (let op: 2 wk)	3 – 7 augustus	10 – 14 augustus	17 – 21 augustus	24 – 28 augustus
Eerste lessen per thema uitwerken, analyse Kamerbrief en overzichten							
Inventarisatie-gesprek per thema	Overzicht / plan maken focus en activiteiten per thema	Aanvullende activiteiten per thema	Aanvullende activiteiten per thema	Aanvullende activiteiten per thema	Aanvullende activiteiten per thema		
	Terugkoppelingsgesprek met opdrachtgever, BR, bewindsliedenoverleg						
Ontwerp rondetafelgesprekken met PCS-19 en planning	Aanpak ontwerpen voor rondetafelgesprekken	Uitnodigen deelnemers rondetafelgesprekken		Rondetafelgesprekken	Rondetafelgesprekken		
Planning MT-gesprekken		MT-gesprek	Uitwerken inzichten				
Eerste brainstorm deelnemers experts voor rondetafel	Nadere keuzes experts	Experts benaderen	Aanpak ontwerpen (inclusief vorm: live of online)		Experttafel		
Opzet internationale vergelijking		Onderzoek	Onderzoek	Onderzoek	Onderzoek		
Opzet kennisinventarisatielij		Onderzoek	Onderzoek	Onderzoek	Onderzoek		
						Lessen bundelen	Lessen delen