



Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,  
Digitalisering en Innovatie  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

## *Evaluatie DEV: Voorzorg voor de nazorg*



RIJKSCONSULTANTS

# Colofon

Den Haag, 2024

Rijksconsultants

## Logboek

<b>Versie</b>	<b>Status</b>	<b>Datum</b>	<b>Wijzigingen t.o.v. vorige versie</b>
0.5	Concept	17 april 2024	Samenvoeging alle hoofdstukken
0.7	Concept	23 april 2024	Samenhang vormgeven
0.9	Concept	25 april 2024	Opmaak en samenvatting
0.95	Concept	30 april 2024	Verwerken opmerking begeleidingscommissie
1.0	Eindversie	28 mei 2024	Aanbieding 5 SG's via opdrachtgever

## Voorwoord

Deze evaluatie gaat over de uitvoering van de taken van de programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 (in het vervolg DEV genoemd) en de wijze waarop de directie heeft gefunctioneerd. Daarnaast is de vraag gesteld wat je achteraf en terugkijkend kunt zeggen over de toegevoegde waarde van de programmadirectie DEV.

Naast alle geïnterviewden willen we de begeleider van de programmadirectie bedanken voor het beschikbaar stellen van de relevante documentatie. Ons secretariaat heeft prima locaties geregeld voor het houden van de interviews en het inplannen van de gesprekken. Daarnaast bedanken wij het begeleidingsteam voor de begeleiding bij het tot stand komen van het rapport en de constructieve bijdragen bij het doornemen van de bevindingen en de terugkoppeling op het conceptrapport.

De interviews zijn gehouden medio januari en februari 2024. Dit betreft ook de onderzoeksperiode van deze evaluatie en zijn alleen de documenten gebruikt die ten tijde van de onderzoeksperiode beschikbaar waren. Een tussenversie van het rapport is besproken op 30 april, waarna het definitieve rapport op 28 mei via de opdrachtgever aangeboden is aan de 5 SG's.

### **Leeswijzer**

Na het voorwoord volgt een samenvatting en daarna een inleiding waarin de onderzoeksvraag, het evaluatiekader en de aanpak worden toegelicht. Vervolgens is in hoofdstuk twee een reconstructie van de tijdlijn van DEV en de context van het programma gemaakt waarbij nader is ingegaan op de governance en positionering. Hoofdstuk drie gaat over transparantie en openbaarheid waarin vijf taken van de programmadirectie aan bod komen. In het laatste hoofdstuk is de reactie op de OvV en kennis behandeld.

In dit document zijn 'aanbevelingen' opgenomen, deze dienen te worden gelezen als 'leerpunten voor toekomstige programmadirecties'.

# Inhoudsopgave

## Inhoud

Colofon .....	2
Voorwoord .....	3
Inhoudsopgave .....	4
Lijst van afkortingen.....	5
Lijst van figuren.....	6
Samenvatting.....	7
1 Inleiding .....	12
1.1 Onderzoeksvraag .....	12
1.2 Evaluatiekader.....	12
1.3 Onderzoekopzet en werkwijze.....	14
2. Reconstructie tijdlijn programmadirectie .....	16
2.1 Inleiding .....	16
2.2 De tijdlijn van de programmadirectie en taken .....	16
2.3 Een passende governance vinden en positionering.....	17
2.4 Werken in een programma DG of programmadirectie .....	20
3. Transparantie en openbaarheid.....	23
3.1 Inleiding .....	23
3.2 Tijdlijn Coronavirus .....	23
3.3 Aanpak en uitgangspunten archivering .....	24
3.4 Coördinatie van COVID-19 WOB-verzoeken (vanaf 2022 WOO-verzoeken) ..	25
3.5 Hotspot-archivering.....	28
3.6 Parlementaire enquêtecommissie Corona .....	30
4. Coördinatie OvV-reactie en Kennis .....	33
4.1 Inleiding .....	33
4.2 Interdepartementale coördinatie reactie op deelonderzoeken OvV .....	33
4.3 Samenwerking OvV-reacties .....	34
4.4 Kennis.....	36
Bijlage 1 Literatuurlijst.....	38

## Lijst van afkortingen

<i>ACC-19</i>	Ambtelijke Commissie COVID-19
<i>AZ</i>	Ministerie van Algemene Zaken
<i>AVG</i>	Algemene Verordening Gegevensbescherming
<i>BWO</i>	Bewindspersonenoverleg
<i>CIO</i>	Chief Information Officer
<i>CWIZO</i>	Commissie voor Werk Inkomen Zorg en Onderwijs
<i>DEV</i>	Programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19
<i>DG</i>	Directeur-generaal
<i>DGSC</i>	Programmadirectoraat-generaal Samenleving en COVID-19
<i>DMS</i>	Document Management Systeem
<i>DOC-19</i>	Directeurenoverleg COVID-19
<i>ICCb</i>	Interdepartementale Commissie Crisisbeheersing
<i>IDO</i>	Interdepartementaal Overleg PECO
<i>IWO Covid-19</i>	Interdepartementaal WOO overleg Covid-19
<i>JenV</i>	Ministerie van Justitie en Veiligheid
<i>LZS</i>	Langdurige Zorg en Sport
<i>MCCb</i>	Ministeriële Commissie Crisisbeheersing
<i>MR</i>	ministerraad
<i>NA</i>	Nationaal Archief
<i>NCTV</i>	Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid
<i>OvV</i>	Onderzoeksraad voor Veiligheid
<i>PECO</i>	Parlementaire Enquête Corona
<i>RDDI</i>	Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding
<i>SG</i>	Secretaris-Generaal
<i>TCC</i>	Tijdelijke Commissie Corona
<i>VWS</i>	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
<i>WOB</i>	Wet openbaarheid bestuur
<i>WOO</i>	Wet open overheid

## Lijst van figuren

### **Figuren**

<i>Figuur 1</i>	Figuur 1: Het Wiel van Verbinding
<i>Figuur 2</i>	Figuur 2: Structuur versus relatie governance
<i>Figuur 3</i>	Figuur 3: Het Wiel van Verbinding
<i>Figuur 4</i>	Figuur 4: Besluitvorming in crisis- en reguliere fase
<i>Figuur 5</i>	Figuur 5: Activiteiten van DEV
<i>Figuur 6</i>	Figuur 6: Corona virus tijdlijn
<i>Figuur 7</i>	Figuur 7: Overzicht WOB-verzoeken per departement
<i>Figuur 8</i>	Figuur 8: Voorbeeld flyer communicatie hotspot binnen het ministerie van JenV

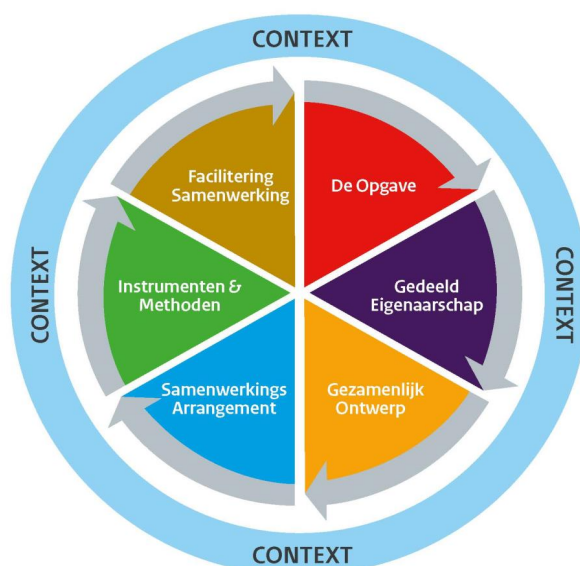
## Samenvatting

De titel van het rapport is de kortste samenvatting, namelijk: Voorzorg voor de nazorg. De programmadirectie (DEV) heeft altijd nauwe contacten onderhouden met de ACC-19 en in de fase na de crisis met de sponsorgroep van vijf SG's. In de ACC is ook het plan van aanpak van DEV vastgesteld. Redenerend vanuit het Wiel van Verbinding (zie figuur 1) heeft de programmadirectie gezorgd voor de facilitering van de samenwerking en deze ingevuld met diverse instrumenten (tijdlijn; hotspotarchivering; WOO; internationaal onderzoek; kabinetsreactie OvV-rapporten en de voorbereiding PECO).

### **Wat kun je achteraf en terugkijkend zeggen over de toegevoegde waarde van de programmadirectie DEV?**

Uit de gevoerde interviews komt het algemene beeld naar voren dat de werkzaamheden van DEV en de inrichting van de governance ten behoeve van het maatschappelijke belang veel werk uit handen heeft genomen van het departement waar het zwaartepunt lag, namelijk VWS. Dat het ministerie van VWS daar ook nog de rijksbrede coördinatie bij zou moeten nemen zou te veel gevraagd zijn. In de verdeling van de aandacht zou de coördinatie dan al snel het onderspit delven ten opzichte van de andere werkzaamheden binnen het departement. Tevens is de actualiteit veel dwingender in het kiezen van de urgente werkzaamheden dan zaken die later aan de orde zijn, zoals een goede archivering en een rijksbrede afgestemde tijdlijn en werkwijzen. In de massaliteit van de informatie is het belangrijk dat alles vanaf het begin goed is vastgelegd, want een jaar later zijn de details zoek.

De basisinformatie vastleggen moet op orde zijn zodat evaluatie en verantwoording goed kunnen lopen, onafhankelijk van hoe lang de crisis duurt, of van nieuwe varianten of van vaccinatiegraad. Zonder de bestuurlijke aandacht en het oprichten van DEV ligt gevaar dan ook op de loer dat, bij het later oppakken, de verantwoording sterk voorop komt te staan in plaats van het erfgoedaspect (leren voor de toekomst) en de op te leveren informatie sterk aan kwaliteit inboet. Overigens valt het de onderzoekers op dat de directie alle informatie goed beschikbaar en gedocumenteerd heeft, waarbij tussentijds ook lessen zijn getrokken en geëvalueerd is. Die lessen zijn waardevol geweest in dit onderzoek naast de informatie uit de interviews en toegezonden documenten voor de analyse bij de beantwoording van de onderzoeksvragen. Kortom: De voorzorg van de nazorg is deugdelijk, handig en dienstbaar verzorgd door DEV.



**Figuur 1: Het Wiel van Verbinding**

### **Hoe hebben we als DEV onze taken uitgevoerd gegeven de doelstelling?**

'Ga er maar aan staan met zo'n beperkt mandaat', 'iemand moet het doen' of 'archivering is nu niet een spannend en prikkelend issue en toch moet het gebeuren' zijn wat kenschetsen over de uitgangspositie van DEV, waarbij grenzeloos samenwerken nog geen gemeengoed is binnen de overheid. Of de initiële vraag in het eerste contact met een departement; 'Wat kom jij hier doen?' waarbij de intonatie op de



verschillende woorden in de zin ook verschillend benadrukt kan worden. Kortom, er is wat te overwinnen, voor een collega die bij DEV aan het werk gaat. Daarbij is het belangrijk dat het "Wat" (de opgave, eigenaarschap en ontwerp) en "Waarom" (het collectieve samenwerkingsarrangement van SG'en en DGSC) goed gecontracteerd is via de sturingslijnen en sponsorschap in het SGO in de crisis en reguliere fase. Zonder die bedding is het "Hoe" (instrumentering en facilitering van de samenwerking) ondoenlijk.

### ***Hoe is door DEV vorm gegeven aan Grenzeloos Samenwerken?***

En juist in het "Hoe" en de werkwijze van DEV wordt het verschil gemaakt in de aanpak, werkwijze en ingezette kennis en kunde ('de kennis') van de medewerkers. De programmadirectie wordt gewaardeerd voor de wijze waarop ze met een beperkt mandaat (faciliteren, coördineren en instrumenteren) haar opgaven heeft uitgevoerd. Daarbij zijn de volgende zaken in de governance, samenwerking en organisatie en inrichting op teruggegeven.

Wat daarbij geholpen heeft, is dat voor de governance:

- de directie een goede lijn naar de top heeft met een eigen verantwoording en korte sturingslijnen;
- bij gebrek aan een vaste inbedding de programmadirectie in staat is geweest om een relevant netwerk op te bouwen en daarvoor eigen tafels en beslismomenten te creëren;
- de directie een duidelijke contractering heeft weten te maken met het bestuurlijke gremium over de verschillende producten (van de startdatum tot en met wat moet klaar zijn als het af is, wie besluit en communiceert daarover).

**Aanbeveling:** Bereid de overgang van de warme naar de koude fase nauwgezet voor en hercontracteer waar nodig.

Wat helpt in de samenwerking is dat:

- medewerkers naast netwerkcompetenties vooral ook het vermogen hebben om zich snel de inhoud eigen te maken en daarmee gesprekspartner zijn van de departementen. En de inhoud vervolgens ook weer bij het departement laten;
- de directie solide relaties weet op te bouwen, want een coördinerende en faciliterende rol wordt gegund en het is goed te begrijpen wat je elkaar kunt bieden of van elkaar nodig hebt;
- de directie momentum heeft weten te creëren voor de temporele (in plaats van inhoudelijke) inkadering van taken;
- er consensus is over de processen en besluiten. Anders kan het voorkomen dat één of meerdere departementen ervoor kiest om een eigen proces in te richten. Dit heeft invloed op de kwaliteit van de uitvoering, voortgang en de mate waarin afspraken gemaakt en nageleefd worden;
- de directie flexibel inspeelt op veranderende doelen en doelstellingen met wat de fase van je vraagt zonder lange formele trajecten te bewandelen.

Wat helpt op het gebied van organisatie en inrichting:

- een tijdelijke programmadirectie zonder O&F-rapport kan meer opgabegericht, responsief en daardoor slagvaardig werken: het is nodig dat heldere afspraken worden gemaakt met uitlenende departementen over de duur, aantal uren, wijze van contracteren (detachering of aanbieden tijdelijk contract) en salariskosten. Daarnaast is het nodig om scherp te hebben wat de mogelijkheden zijn voor (externe) inhuur en toegang tot de flexpools bij de departementen;
- de interdepartementale processen voor werving- en selectie sluiten niet aan bij de vraag van een tijdelijke netwerkorganisatie (bv. een (trainee)pool levert niet uit aan een ander departement);
- vooraf expliciet maken over de mate van zelfvoorzienend zijn van een programma (communicatie, inkoop, woordvoering, juridische ondersteuning) of voorziet het gastdepartement daarin. Dan kan hier rekening mee worden gehouden bij de inrichting van de organisatie.

**Aanbeveling:** Grenzeloos samenwerken en de opgave centraal stellen betekent minder 'wat is mijn belang' en meer denken en handelen vanuit wat kunnen wij bijdragen. Om dat te waarborgen zijn interventies nodig in de governance, de samenwerking en op het gebied van organisatie en inrichting.

**Aanbeveling:** Maak andere kaders/ruimte (bv. "aanloop"-kaders) voor programmadirecties en leid die af op basis van de ontstane levende werkpraktijk van de programmadirecties, waarbij de huidige kaders in elk geval pas van toepassing zijn op de fase van de borging van het tijdelijke programma in de reguliere lijn en niet in de fasen daarvoor.

### ***Welke governance is er en is deze functioneel?***



Het inrichten van de ACC-19 heeft bijgedragen aan het gevoel van een collectieve verantwoordelijkheid binnen het Rijk met een adequate positionering zodat het vakdepartement niet alleen komt te staan. Dit kwam mede tot uiting in het voorzitterschap tijdens de pandemie die in de crisisperiode bij de SG van JenV lag en niet bij de SG van VWS.

In de gesprekken is ook aangegeven dat het verschuiven van de korte termijn en gezondheid naar de maatschappelijke impact in de crisisfase minder tot zijn recht is gekomen. Dat heeft te maken met de plaats van de ACC-19 in het proces. Deze positionering is nadelig geweest voor de mate van bijdrage van de ACC-19 aan de (politieke) besluitvorming. Voorafgaand aan de ACC-19 vond vaak een bewindsliedenoverleg plaats waar door de politiek al een besluit leek te zijn genomen en de ambtenaren dit moesten uitvoeren. Datzelfde geldt ook voor de verbreding van het vraagstuk naar de maatschappelijke impact. De ACC-19 heeft daar niet haar volledige rol kunnen pakken door adviezen uit te brengen aan de politiek, aangezien volgens een aantal gesprekspartners de richting al was bepaald.

**Aanbeveling:** Pas de structuur aan van het proces om een ambtelijke commissie tot zijn volledige recht te laten komen opdat advies kan worden gegeven aan de politiek.

De bezetting van de ACC-19 door SG's ervaren de betrokkenen als een goed voorbeeld van samenwerking binnen de overheid. Het kiezen van de juiste DG als vertegenwoordiger van een departement doet dan geen recht aan de volledigheid waarmee de pandemie een departement raakt. De keuze van de SG's als bezetting voor dit gremium wordt ervaren als de juiste bezetting door de gesprekspartners. De aansluiting van de planbureau's hebben de betrokkenen eveneens ervaren als impactvol en van toegevoegde waarde.

**Aanbeveling:** Zet in de toekomst ambtelijke commissies (hierna: AC) die een toegevoegde waarde hebben bij brede, maatschappelijk en langdurig opgaven waarbij korte termijn acties nodig zijn (bv. klimaat en stikstof) in. Daarbij ligt de toegevoegde waarde van de AC met name in de verbreding van de (crisis)aanpak. Dit kan worden gedaan door het opstellen van adviezen en deze vervolgens laten landen bij een brede politieke setting. Daarnaast kan de AC bijdragen in het behandelen en waarderen van meerdere adviezen alvorens de vertaalslag te maken naar de bewindspersonen.

De volgende onderzoeksvragen worden in samenhang behandeld omdat het functioneren direct een relatie heeft met de interne opbouw en sturing en ontwikkeling in de tijd.

### ***Hoe heeft de directie intern gefunctioneerd?***

### ***Hoe is de interne organisatie opgebouwd, en hoe wordt er gestuurd?***

### ***Hoe heeft de programmadirectie zich ontwikkeld in de tijd?***

Het DG-COVID-19 is in de zomer 2020 opgericht in de veronderstelling dat de crisis bijna voorbij was en richtte zich op het afschalen en herstel. Toen bleek dat de crisis weer oplaaide zijn de crisistaken weer ondergebracht bij het NCTV. In de periode juli en augustus 2020 is de directie sterk de crisis ingezogen waarbij het takenpakket nog niet helder vaststaat en wel geleidelijk aan taken krijgt toebedeeld. In september 2020 is DGC-19 vervangen door het Programmadirectoraat-generaal Samenleving en COVID-19 (DGSC-19) bestaande uit twee directies waaronder DEV.

Uiteindelijk vormen deze taken ook het uitgangspunt voor het indelen van de teams. Dat krijgt vorm nadat alle lopende zaken in een plan van aanpak worden samengepakt dat goedgekeurd wordt in de ACC van november 2021. Vanaf dat moment gaat DEV stevig uitbreiden en in teams werken waarbij ook een plaatsvervangend programmadirecteur is aangesteld. Uit de gesprekken komt naar voren dat de mensen centraal staan, er gestuurd wordt op het managen van interpersoonlijke verhoudingen en ontwikkeling van startende collega's.

Met de groei van het aantal medewerkers en het werken in teams komt er meer zakelijkheid en resultaatsturing binnen de directie. Dat betekent ook dat meer binnen het taakveld van het team is samengewerkt dan tussen de teams. Hoewel DGSC in de zomer van 2022 wordt opgeheven gaan taken van DEV onverminderd voort, waarbij met de komst van een tijdelijk DG de afronding van de producten in 2023 en het beleggen van het beheer in de lijn prioriteit krijgt.

De samenhang zit vooral in de gelijksoortigheid van de producten. Deze taken van DEV raken alle twaalf departementen. Het directoraat is bewust interdepartementaal, om ieder departement er goed bij te

kunnen betrekken. Elk departement heeft te maken gehad met de coronacrisis, en heeft daardoor ook te maken met de evaluatie en verantwoording ervan. Het grootste voordeel van de interdepartementale positie van DEV is dat het geen belang heeft wat het hoeft te verdedigen: er is geen minister om in het zadel te houden of wiens mening gestimuleerd moet worden bij andere departementen. DEV is een neutrale onafhankelijke regievoerder op het proces, die haar eigen netwerk per product moet organiseren om tot aansprekende resultaten te komen. Neutraliteit is daarbij een groot voordeel om alle departementen op één lijn te krijgen en één verhaal te laten vormen op kabinetsreacties, heldere werkafspraken en rolverdelingen te maken of criteria voor een eenduidige afhandeling.

Het verschil tussen de tijdlijn, kennis, WOB en hotspot versus OvV en PECO is dat bij de laatste twee producten het team meer afhankelijk is voor de aanvang van de werkzaamheden van de OvV en de Tweede Kamer en in deze trajecten meer sprake was van een piekbelasting dan een continue stroom van werkzaamheden.

### **Is DEV geworden wat men ervan verwachtte? Wat is beoogd met de instelling van DEV gegeven de coronacrisis?**

In de interviews is aangegeven dat het topmanagement onverdeeld positief is over de inbreng van DEV wat betreft het bieden van overzicht en inzicht, de bijdrage aan de collectieve verantwoordelijkheid van het Rijk, de opgebouwde relatie en afstemming tussen DEV en ondersteuning van de sponsorgroep en haar vertegenwoordiging in de diverse gremia tijdens en na de crisis en de opgeleverde producten. DEV heeft daarbij sterk de procesvaardigheden ingezet om de regierol interdepartementaal te pakken.

### **Hoe zijn de producten van DEV ontvangen bij andere partijen?**

- **Tijdlijn:** De Corona-tijdlijn is het eerste afgeronde product van DEV en na afronding keurig in beheer genomen en beschikbaar via [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl). DEV heeft in dit proces vanuit een blik op het geheel en de ontzorging van departementen in goede samenwerking met de tijdlijncoördinatoren een deugdelijk en bruikbaar product neergezet, dat breed als een aanwinst ontvangen is, visueel aantrekkelijk is en toegankelijk is voor de hele maatschappij.
- **WOB:** De betrokken coördinatoren zijn tevreden over de manier waarop DEV dit proces heeft opgepakt en uitgevoerd en de samenwerking heeft gefaciliteerd. Binnen DEV is een spreadsheet bijgehouden waarop alle verzoeken van alle departementen een plek krijgen. Dit zorgt voor inzicht en overzicht. Door dit overzicht bij te houden is ook snel te zien wanneer een aanvrager bij meerdere partijen hetzelfde verzoek heeft ingediend en kunnen partijen gezamenlijk een reactie formuleren. Het project is afgerond en overgedragen naar openVWS.nl.
- **Hotspot:** Dit product is neergezet in een heel duidelijke projectaanpak met vastgestelde mijlpalen en besluitvormingsmomenten (zie ook figuur 5). In de interviews geven de betrokkenen terug dat bijna iedereen het een goed en deugdelijk uitgevoerd proces vindt. De vragenlijsten en templates zijn helpend en nuttig als vertrekpunt. DEV leverde meerdere instrumenten aan die het proces om te komen tot een hotspot gemakkelijker heeft gemaakt. De geïnterviewden hebben het proces wel als een belasting voor de eigen organisatie ervaren. Zo moet al voor de archivering binnen de eigen organisatie van alles geregeld worden. Daar boven op komt de archivering voor de hotspot en als laatste moet ook nog gekeken worden naar de archivering voor de parlementaire enquête. Deze archieven sluiten niet 1 op 1 op elkaar aan en zorgt voor veel aanvullende werkzaamheden.
- **PECO:** In de interviews is aangegeven dat dit proces mede door de onduidelijkheid van wel of niet doorgaan, opstarten en weer stilstaan, niet ten goede is gekomen aan de samenwerking mede door de steeds wisselende samenstelling van betrokkenen en in de opbouw van relaties. Ten behoeve van de PECO zijn een concept van een ontwerp Handreiking Parlementaire Enquêtes gemaakt en een gezamenlijke set van werkafspraken en procedures met de Kamer.
- **OvV:** Voor de coördinatie van de OvV is brede waardering ten aanzien van de eerste Kabinetsreactie. Bij de tweede Kabinetsreactie hebben zich wat oneffenheden in het proces voorgedaan en bij de derde Kabinetsreactie heerst tevredenheid over hoe de rolverdeling is opgepakt en de wijze waarop de reactie tot stand is gekomen.
- **Kennis:** De kennisproducten zijn te vinden op [www.lerenvandecoronacrisis.nl](http://www.lerenvandecoronacrisis.nl) die bestaat uit drie verschillende onderdelen: rapporten, lessen en internationaal vergelijkend onderzoek. Deel 1 van het internationaal vergelijkend onderzoek is inmiddels uitgevoerd en deel 2 en 3 zullen eind mei aan het 5 SGO-overleg worden aangeboden. Het beheer van de website moet nog belegd worden voordat de programmadirectie beëindigd wordt.

#### **Aanbevelingen producten:**

- **Tijdlijn:** Overweeg om, zeker bij gebeurtenissen waarbij meerdere departementen zijn betrokken,

ontwrichtend zijn op sociaal, fysiek en op economisch gebied, geormerkt zijn als hotspot en waar mogelijk een parlementaire enquête kan volgen, een rijksbrede tijdlijn te maken;

- **WOB/WOO:** Neem de gehanteerde procesbeschrijving rondom WOB/WOO-verzoeken in het (crisis)handboek op zodat deze hergebruikt kan worden;
- **Hotspot:** Neem afspraken en processen rond de crisisarchivering en hotspot op in het Nationaal Handboek Crisisbeheersing en betrek de inhoudelijke stelselpartijen (CIO Rijk, Nationaal Archief) bij de landelijke crisisstructuur als het om hotspot-archivering gaat;
- **Hotspot:** Laat de CIO Rijk bij een volgende interdepartementale hotspot de, nu door de DGSC-19/DEV uitgevoerde, coördinerende rol rond kennisdeling op zich nemen (artikel 11 lid a, Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021);
- **Hotspot:** Oormerk in de eigen organisatie structureel capaciteit voor het veiligstellen en ordenen van informatie bij een crisis of een hotspot. Faciliteer hierbij ook de samenwerking tussen betrokken partijen; En maak op gezette tijden een pas op de plaats (evaluatie-moment) om na te gaan of de doelstellingen van het project moeten worden aangepast;
- **Hotspot:** Zorg in zo'n gecompliceerde hotspot vorming zoals COVID-19 is voor goede communicatie van wat organisaties in het kader van de hotspot moeten doen. Zorg ook voor instrumenten die ingezet kunnen worden om het proces overzichtelijk te houden, zoals bijvoorbeeld de vragenlijsten en templates.
- **Hotspot:** Bij een hotspot moet extra werk worden verricht, onder meer voor het veiligstellen van informatie en het maken van rapportages. Maak in de eigen organisatie duidelijk waar capaciteit en deskundigheid nodig is.
- **Hotspot:** Kijk of concrete operationele ondersteuning kan worden geboden aan organisaties die zelf onvoldoende capaciteit en deskundigheid hebben.
- **PECO:** Behoud de set van gemeenschappelijke werkafspraken en concept van een ontwerp Handreiking Parlementaire Enquêtes voor de volgende parlementaire enquêtes. Onderhoud deze, pas aan waar nodig en geef deze door aan het betreffende departement als een parlementaire enquête aan de orde is.
- **OvV:** Hergebruik de opgestelde procesbeschrijving voor toekomstige interdepartementale OvV-acties.
- **OvV en PECO:** Wees adaptief door op- en af te schalen of medewerkers op andere taken in te zetten als sommige teams niet gedurende de hele looptijd volledig bemenst hoeven te zijn.
- **Kennis:** Maak de lessen uit de rode draden onderdeel van het ambtelijk vakmanschap, zeker als het maatschappelijke vraagstukken betreft die domeinoverstijgend samenwerken vereisen en complex zijn.

# 1 Inleiding

De programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 (in het vervolg DEV genoemd) is op 1 juli 2020 gestart als onderdeel van toen nog Programma DG COVID-19, later Programma DG Samenleving en COVID-19 en weer later DG Nafase COVID-19. In juli 2020 is de huidige programmadirecteur gevraagd een programmadirectie op te zetten met als doel de evaluatie en verantwoording van de coronacrisis vorm te geven met speciale aandacht voor de archivering en de verwachte parlementaire enquête. DEV is vervolgens belast met de voorbereiding en interdepartementale coördinatie van (externe) onderzoeken en verantwoording. Als interdepartementaal informatieknoppunt waar kennis, behoeften en expertise gecoördineerd worden opgehaald en gedeeld, is de verwachting rijksbreed te kunnen bijdragen aan transparante informatievoorziening over de COVID-19 crisis. Na een turbulente beginperiode van nader beraad over de exacte taken is met een plan van aanpak (november 2021) een domein overstijgende aanpak aangeboden voor een aantal thema's rond evaluatie en verantwoording. Het Plan van Aanpak is goedgekeurd door de Ambtelijke Commissie Covid-19 (ACC-19).

In de programma directie zijn de volgende taken belegd:

- Interdepartementale coördinatie Hotspot-archivering COVID-19;
- Opstellen en publiceren interdepartementale Tijdslijnreconstructie;
- Kennisdelen evaluatieonderzoeken, rode dradenanalyse en internationaal vergelijkend onderzoek COVID-19;
- Coördineren kabinetsreacties op rapporten van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV);
- Interdepartementale coördinatie WOO COVID-19, en;
- Voorbereiding en interdepartementale coördinatie Parlementaire Enquête COVID-19.

## 1.1 Onderzoeksvraag

Bij de evaluatie staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe hebben we als DEV onze taken uitgevoerd gegeven de doelstelling?
2. Hoe heeft de directie DEV intern gefunctioneerd?
3. Wat kun je achteraf en terugkijkend zeggen over de toegevoegde waarde van de programmadirectie DEV?

Daarbij dienen de volgende deelvragen aan bod te komen:

- Welke governance is er en is deze functioneel?
- Hoe is de interne organisatie opgebouwd, en hoe wordt er gestuurd?
- Is DEV geworden wat men ervan verwachtte? Wat is beoogd met de instelling van DEV gegeven de coronacrisis?
- Hoe zijn de producten van DEV ontvangen bij andere partijen?
- Hoe is door DEV vorm gegeven aan Grenzeloos Samenwerken?
- Hoe heeft de programmadirectie zich ontwikkeld in de tijd?

## 1.2 Evaluatiekader

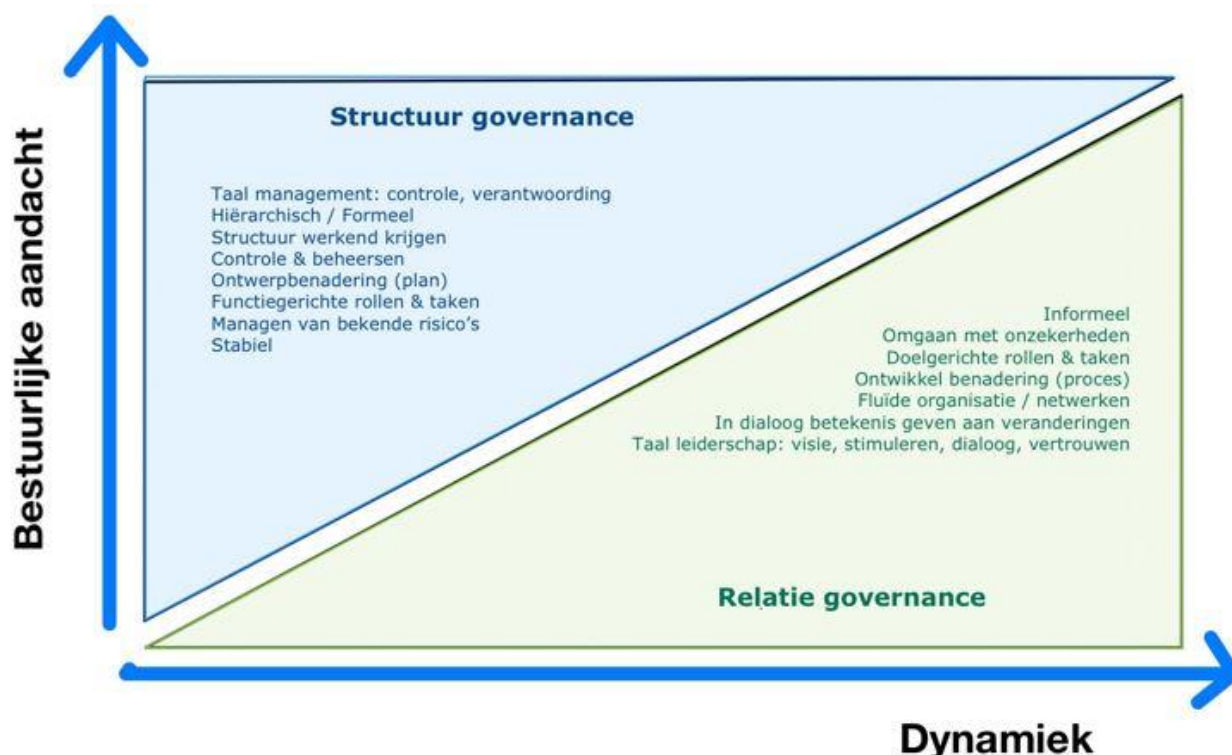
Vanaf het begin van de COVID-19 crisis is duidelijk dat een goede archivering speciale aandacht vraagt met een eventuele parlementaire enquête in het vooruitzicht. Voor deze crisis is de betrokkenheid en input van alle ministeries nodig. Vaak overheerst dan de waan van de dag, de snelheid van handelen via informele contacten waarbij niet direct wordt stilgestaan bij de archivering en verslaglegging.

Vandaar dat vanaf het begin expliciete aandacht is besteed aan een uniforme tijdslijn en betrokkenheid van departementen, de archivering en interdepartementale coördinatie van de programmadirectie. De vraag is onder meer hoe de governance gedurende de looptijd van het programma is ingericht en of de bestuurlijke aandacht meer naar de structuur of relatie neigt en welke redeneringen daarachter zaten. (Figuur 2 en 3 vormen het kader/perspectief hoe de onderzoekers naar de hoofd- en deelvragen kijken.)

Als we het hebben over een relatie gerichte governance dan kent deze governance een aantal andere uitgangspunten dan de structuur governance. Een relatie gerichte governance vraagt om rollen en taken te koppelen aan het te realiseren doel, dit is anders dan bij de structuur governance, waarbij rollen en taken gekoppeld zijn aan functies binnen het programma of de structuur. Dit vraagt om een informele

omgeving waar op een fluide manier relaties met elkaar samenwerken. Het proces kenmerkt zich door een ontwikkelbenadering waarbij stapsgewijs naar het doel toe wordt gewerkt, waarbij het omgaan met onzekerheden normaal is. De open dialoog met een diversiteit aan stakeholders richt zich op visie, stimuleren, dialoog en vertrouwen.

Zo'n aanpak vraagt om een andere aanpak en is gericht op: van controle over de situatie naar omgaan met de situatie; inspelen op vindingrijkheid en creativiteit; van afwachten naar inspelen op de situatie; balans tussen ratio en empathie; van de oplossing naar het vraagstuk en van uitleggen naar vertellen en bovenal vanuit de departementale silo's naar samenwerking en vanuit verbinding vanuit een centrale overheid naar wat decentraal nodig is.

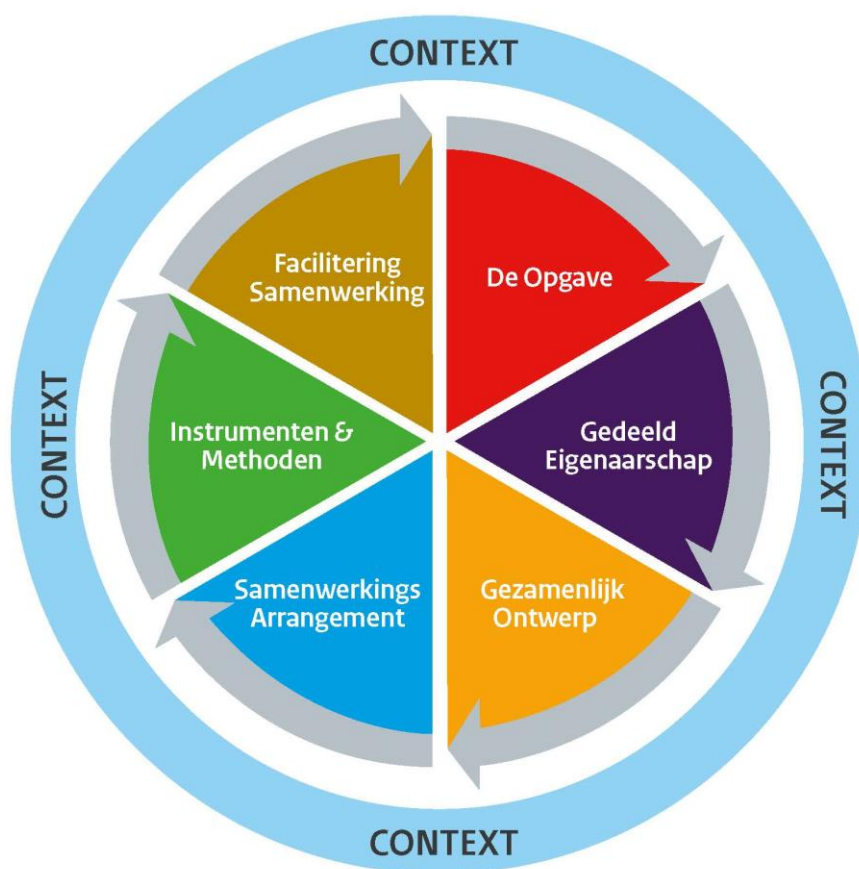


**Figuur 2: Structuur versus relatie governance**

Om resultaten te behalen heb je elkaar nodig en dat kan alleen als goed wordt samengewerkt met de partners op basis van gelijkwaardigheid en een gezamenlijk proces. Dat proces krijgt vorm door deze met elkaar inhoud te geven op de volgende verbindingpunten:

1. De gezamenlijke opgave: in hoeverre is er sprake van een gezamenlijke opgave?
2. Van eigenaar naar gedeeld eigenaarschap: veranderen kun je niet alleen. Daar heb je anderen voor nodig. Wie zijn op bestuurlijk niveau de belangrijke spelers? En is er sprake van gedeeld eigenaarschap?
3. Het gezamenlijk ontwerp: om de opgave te realiseren zal deze door deskundigen, experts, belanghebbenden geconcretiseerd en uitgevoerd moeten worden. En hoe ziet de samenwerking er uit en met wie wordt samengewerkt? Dit samenspel zal passend moeten zijn bij de gezamenlijke opgave.
4. Het samenwerkingsarrangement: hoe richten we het proces van samenwerken in? Welk bestuurlijk construct wordt er gekozen? Maar vooral ook welke spelregels worden er afgesproken om te kunnen samenwerken.
5. De keuze van de instrumenten en methode: welke instrumenten worden gekozen? En passen deze bij het sturingsarrangement en het samenspel? (zijn de impliciete aannames met betrekking tot samenwerking die bij de methode worden gehanteerd, passend bij de wijze waarop we willen samenwerken?)
6. Het faciliteren van de samenwerking. Het verbinden van een grote diversiteit aan actoren om tot een gewenste samenwerking te komen gaat niet vanzelf. Dat vraagt naast aandacht voor het koud organiseren - sturen op plannen en budgetten, vooral ook aandacht voor het warm organiseren - het sturen op de kwaliteit van de verbindingen.

Deze zes kritieke verbindingspunten blijken niet los van elkaar te staan maar met elkaar te interacteren. Oftewel, de keuze van het ene heeft direct invloed op de mogelijke keuzes van het andere. Maar bovenal wordt duidelijk, dat als er geen eenduidig beeld is van hoe de (programma) opdracht zich verhoudt tot de maatschappelijke opgave, de belangrijkste personen niet eenzelfde beeld hebben bij de opdracht en/of geen gezamenlijk eigenaarschap vertonen, dan wordt een succesvolle realisatie knap lastig. Een eenduidige opgave, gedeeld eigenaarschap en overeengekomen kaders voor het samenspel blijken in de praktijk randvoorwaardelijk te zijn om aan de andere aspecten invulling te kunnen geven. En om deze verbindingspunten en de samenhang meer visueel te maken heet dit geheel het Wiel van verbinding. De context waarin de maatschappelijke opgave plaatsvindt, beïnvloedt sterk de dynamiek. Het maakt namelijk veel verschil of de opgave plaatsvindt bij een gemeente of binnen een ministerie; zich in een crisissituatie of in een relatief rustige fase afspeelt of politieke en media-aandacht trekt of dat deze afwezig is.



**Figuur 3: Het Wiel van Verbinding**

### 1.3 Onderzoekopzet en werkwijze

Het uit te voeren onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, aan de hand van diepte-interviews met de betrokken personen vanuit andere ministeries en de programmadirectie om een goed beeld te krijgen van de activiteiten. Dit beeld is aangevuld met een analyse van de ter beschikking gestelde informatie en documenten en met voorhanden zijnde kwantitatieve gegevens. In totaal zijn 34 gesprekken gevoerd met interne en externe partners. Op basis van de gesprekken en de documentatie wordt een reconstructie gemaakt:

- tijdlijn en periodes waarin de belangrijkste mijlpalen/besluiten worden aangegeven;
- sturing en besluitvorming die daaraan ten grondslag ligt waaronder de afwegingen/gehanteerde criteria die daaraan ten grondslag liggen.



Op basis van dit feitenrelaas zijn de lessen geformuleerd, waarna het rapport via de begeleidingsgroep aan de opdrachtgever is aangeboden. De interviews zijn gehouden tussen medio januari en eind februari 2024. In de begeleidingsgroep van 30 april 2024 is het conceptrapport besproken. Het definitieve rapport is 28 mei 2024 via de opdrachtgever aangeboden aan de 5 SG's.



## 2. Reconstructie tijdelijk programmadirectie

### 2.1 Inleiding

In dit tweede hoofdstuk volgt na de inleiding (2.1) de tijdelijk van de programmadirectie en taken op hoofdlijnen (2.2) die onder coördinatie van de programmadirectie tot stand zijn gekomen. In paragraaf 2.3 komt de governance en positionering aan de orde. Afsluitend volgt een paragraaf over het werken in een programmadirectie (2.4).

### 2.2 De tijdelijk van de programmadirectie en taken

De Programmadirectie Evaluatie en verantwoording (DEV) is in juli 2020 tot oktober 2020 gestart als onderdeel van het programma DG COVID-19 dat interdepartementaal werkt voor en met 12 departementen en beheersmatig is ondergebracht bij het ministerie van JenV met als hoofdtaak afschaling en herstel om Nederland na het heropenen van de samenleving te ondersteunen. Al snel na de oprichting van DG-COVID-19 lopen de besmettingsaantallen weer op en wordt de directie DEV in de bestrijding van de crisis gezogen. Feitelijk zijn in deze periode de eerste zeven medewerkers aangenomen.

In oktober 2020 is de regie op de acute crisis weer bij de NCTV neergelegd, en wordt het nieuwe DGSC-19 tweeledig: SKC (strategie en kennis voor de middellange termijn, met focus op thema's en de herstelopgave) en Evaluatie en Verantwoording (DEV). Het instellingsbesluit tot een programmadirectoraat-generaal Samenleving en COVID-19 wordt in de Staatscourant gepubliceerd op 4 december 2020 dat door de minister van JenV op 13 november 2020 is genomen. Het besluit treedt in werking met terugwerkende kracht vanaf 1 oktober 2020. In het instellingsbesluit gaat artikel 3 specifiek over de taken die later in het vastgestelde plan van aanpak voor de programmadirectie DEV gaan behoren (ACC, 18 november 2021). In dat artikel worden de volgende taken belegd: Artikel 3: Evaluatie en verantwoording (interdepartementale coördinatie en regie met betrekking tot het afhandelen van verzoeken als bedoeld in artikel 3, eerste lid, Wet openbaarheid van bestuur, evaluatie en onderzoek, parlementaire verantwoording en archivering).

De hoofdtaken (zie figuur 4) krijgen in de looptijd van het programma meer vorm en inhoud. In 2020 betreft het de hotspotarchivering, WOB-verzoeken en de openbare tijdelijkreconstructie vanuit de Catshuissessie in juni 2020. Het definitieve plan van aanpak wordt vervolgens goedgekeurd in de ACC van 18 november 2021. Sommige taken krijgen pas hun beslag op een later tijdstip. Zo start het coördineren van de OvV-rapporten in februari 2022 en parlementaire enquête in juni 2022 en gaan de WOB-verzoeken over in de WOO vanaf 2022.

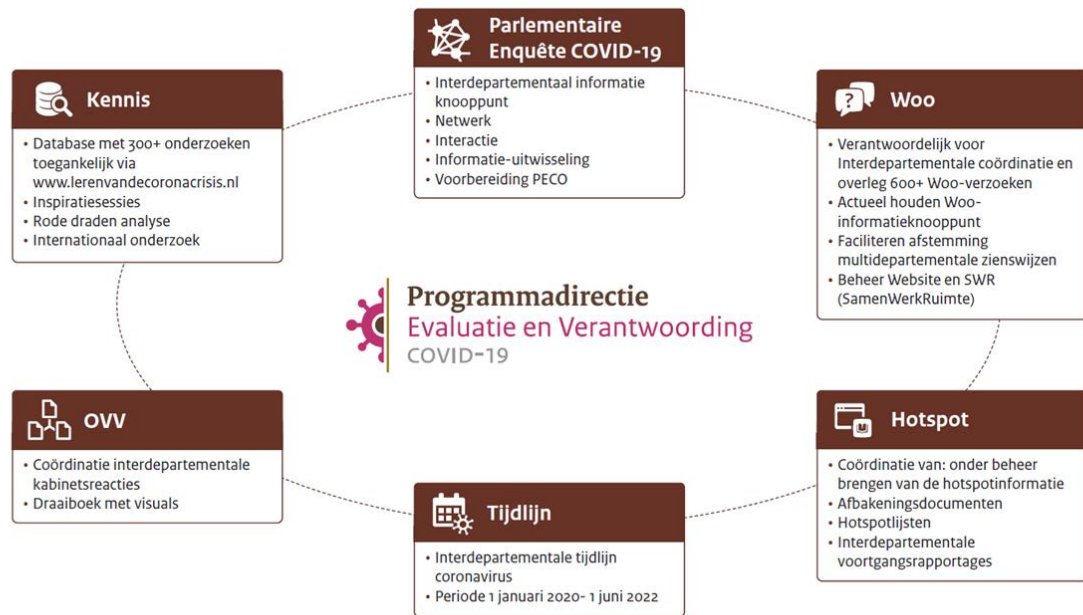
Eind 2021 is DEV gaan opschalen, mensen werven en mensen overnemen van het staffbureau en vanaf januari 2022 bestaat de directie uit 26 medewerkers. De nafase betekent voor DEV veel werkzaamheden omdat de OvV-rapporten en parlementaire enquête nog gaan komen. Vanaf 1 januari 2022 heeft DGSC-19 dus een DG met één directie. Vanaf eind 2021 is ook gestart met afbouw van de crisis organisatie van DGSC, die uiteindelijk op 1 juni 2022 volledig is beëindigd. Dat is tevens de einddatum van het programma DG waarna DEV verder gaat als programmadirectie die beheersmatig ondergebracht blijft bij JenV. Vanaf juli 2022 tot heden bestaat het programma DG uit één directie met een deeltijd DG voor één dag in de week. Voor alle taken werkt de directie interdepartementaal. Specifiek voor de PECO is gewerkt met een coördinerend Minister LZS. Vanaf eind 2022 daalt de bezetting in verband met het afronden van diverse taken.

Kenmerkend is dat alle taken van DEV de twaalf departementen raken. Het directoraat is bewust interdepartementaal, om ieder departement goed erbij te kunnen betrekken. Elk departement heeft te maken gehad met de coronacrisis en heeft daardoor ook te maken met de evaluatie en verantwoording ervan. Het grootste voordeel van de interdepartementale positie van DEV is dat het geen belang heeft wat het hoeft te verdedigen. DEV is een soort neutrale onafhankelijke regievoerder op het proces. Ook bij kabinetsreacties of eenduidige werkprocessen is deze neutraliteit een groot voordeel om alle departementen op één lijn te krijgen en één verhaal te laten vormen.



De programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 (DEV) faciliteert en coördineert interdepartementaal het evalueren van en verantwoorden over de aanpak van de coronacrisis: Evalueren (Kennis en rapporten OVV), Parlementaire Enquête, Wob- en Woo-verzoeken, Hotspotarchivering en Tijdslijnreconstructie.

Op deze plaat geven wij een terugblik en vooruitblik van onze activiteiten.



De programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 (DEV) coördineert de evaluatie van en verantwoording over de Nederlandse aanpak van de coronacrisis interdepartementaal.

**Figuur 4: Activiteiten DEV**

Rondom de diverse taken van DEV zijn verschillende gesprekspartners en werkgroepen bij de departementen gegroepeerd. De belangrijkste gesprekspartners voor de hotspot-archivering is een interdepartementale werkgroep, met vertegenwoordigers uit alle departementen. Dat zijn bijvoorbeeld Hoofden informatievoorziening. Ook is er een netwerk parlementaire verantwoording, met bijvoorbeeld mensen die bij SZW bezig zijn met de parlementaire enquête Fraude en Dienstverlening en daarna ook corona gaan doen. Bij de tijdslijn zijn de tijdslijncoördinatoren bij elk departement betrokken. Op deze wijze heeft DEV zijn eigen werkgroepen gecreëerd om interdepartementaal af te stemmen en voortgang te boeken of is aangesloten bij reeds bestaande werkgroepen.

## 2.3 Een passende governance vinden en positionering

Bij het inrichten van de governance en sturingslijnen is een aantal ongekende afwegingen gemaakt die recht doen aan de aard van de maatschappelijke opgave en crisis. Dat ongekende is te typeren als een samenstelling tussen de uitzonderlijke omstandigheid die vraagt om alternatieve overwegingen en toch voldoende aansluiting vinden bij de regulier ingerichte governance.

Aan die samenstelling liggen de volgende overwegingen ten grondslag. Allereerst is altijd sprake van een ministeriële verantwoordelijkheid. In het geval van het programma DG Samenleving en Nafase Covid-19 is dat niet belegd bij één specifieke minister. Wel is nagedacht over een coördinerende minister, zodat de rol, mandaat en verantwoordelijkheid en betrokken onderraden voor de MR ook belegd zijn. In de crisissituatie is de reguliere crisislijn gevolgd via de MCCb en ICCb. Om tegenwicht te bieden aan de korte termijn en meer aandacht te geven aan de maatschappelijke impact is de ACC-19 ingesteld.

Als voorportaal van de crisis is als tegenwicht voor de korte termijn en de maatschappelijke impact de ambtelijke commissie COVID-19 (ACC-19) ingericht. In de voorportalen van de MR betreft de ambtelijke

vertegenwoordiging altijd een afvaardiging van DG's. In dit geval hebben de SG's gekozen voor een vertegenwoordiging van SG's in dit voorportaal als hoeder van het maatschappelijke belang. Er is in dit geval dus geen sprake van één verantwoordelijke SG, aangezien dan ook automatisch de desbetreffende bewindspersoon verantwoordelijk is. Het betreft hier een collectieve verantwoordelijkheid. Tijdens de crisis heeft de directie via dit voorportaal de besluitvorming voorgelegd aan de MR over de tijdlijn; hotspotarchivering; WOO-coördinatie; internationaal onderzoek en de Parlementaire Enquête.

Na de opheffing van het programma DGSC-19 en het zelfstandig verdergaan van DEV, hangend onder de DG Nafase Covid-19 is de afstemming via de CWIZO gelopen richting MR. De inbreng en besluitvorming over documenten verloopt dan via een SG die de documenten in het zaakstelsel ter besluitvorming heeft ingebracht, waarbij de afspraak is gemaakt dat door behandeling in het SGO deze documenten zonder advies van de lijn in de MR zijn gebracht.

Een zelfde vraagstuk doet zich voor bij het beleggen van het beheer na opheffing van de programmadirectie. Uiteindelijk zullen alle producten belegd moeten worden in de lijn. En dat betekent voor de programmadirectie dat er gesprekken worden gevoerd met meerdere departementen die de afgeronde producten in beheer nemen.

Uit de gevoerde interviews komt het algemene beeld naar voren dat de inrichting van ACC-19 en DEV veel werk uit handen heeft genomen van het departement waar het zwaartepunt lag, namelijk VWS. Om daar ook nog de rijksbrede coördinatie bij te nemen zou te veel gevraagd zijn. Ook heeft het inrichten van de ACC-19 bijgedragen aan het gevoel van een collectieve verantwoordelijkheid binnen het Rijk met een adequate positionering zodat het vakdepartement niet alleen komt te staan. Dit komt mede tot uiting in het voorzitterschap tijdens de pandemie die in de crisisperiode bij de SG van JenV lag en niet bij de SG van VWS.

In de gesprekken is ook aangegeven dat het verschuiven van de korte termijn en gezondheid naar de maatschappelijke impact in de crisisfase minder tot zijn recht is gekomen. Dat heeft te maken met de plaats van de ACC-19 in het proces. Deze positionering is nadelig voor de mate van bijdrage van de ACC-19 aan de (politieke) besluitvorming. Voorafgaand aan de ACC-19 vond vaak een bewindslidenoverleg plaats waar door de politiek al een besluit leek te zijn genomen en de ambtenaren dit moesten uitvoeren. Dat zelfde geldt ook voor de verbreding van het vraagstuk naar de maatschappelijke impact. De ACC-19 heeft daar niet haar volledige rol kunnen pakken door adviezen uit te brengen aan de politiek, aangezien volgens een aantal gesprekspartners de richting al was bepaald.

**Aanbeveling:** Pas de structuur aan van het proces om een ambtelijke commissie tot zijn volledige recht te laten komen opdat advies kan worden gegeven aan de politiek.

De bezetting van de ACC-19 door SG's ervaren de betrokkenen als een goed voorbeeld van samenwerking binnen de overheid. Het kiezen van de juiste DG als vertegenwoordiger van een departement doet dan geen recht aan de volledigheid waarmee de pandemie een departement raakt. De keuze van de SG's als bezetting voor dit gremium wordt ervaren als de juiste bezetting door de gesprekspartners. En de aansluiting van de planbureaus hebben de betrokkenen ervaren als impactvol en van toegevoegde waarde.

**Aanbeveling:** Zet in de toekomst ambtelijke commissies (hierna: AC) die een toegevoegde waarde hebben bij brede, maatschappelijk en langdurig opgaven waarbij korte termijn acties nodig zijn (bv. klimaat en stikstof) in. Daarbij ligt de toegevoegde waarde van de AC met name in de verbreding van de (crisis)aanpak. Dit kan worden gedaan door het opstellen van adviezen en deze vervolgens laten landen bij een brede politieke setting. Daarnaast kan de AC bijdragen in het behandelen en waarderen van meerdere adviezen alvorens de vertaalslag te maken naar de bewindspersonen.

Na de crisisfase, per 1 juni 2022, houdt het programma DG Samenleving en COVID-19 op te bestaan en gaat de programmadirectie DEV eigenstandig verder. Dat betekent ook dat de besluitvormingsstructuur weer via de reguliere kanalen verloopt (dus geen DOC-19, ACC-19 en MCCb-19 meer) en er daarmee minder natuurlijke borging is, aangezien de SG's niet vertegenwoordigd zijn in de ambtelijke voorportalen. Er is dan nog een aantal producten van de programmadirectie dat nog moet worden opgeleverd. Illustratief is daarbij de tijdlijn hotspot waarbij na beëindiging van de crisisfase van juni 2022 gelijk wordt doorgeschakeld naar de reguliere onderportalen van de MR.

# Tijdlijn hotspot COVID-19



**Figuur 5: Besluitvorming in crisis- en reguliere fase**

Daarbij maakt de programmadirecteur-generaal COVID-19 gebruik van een sponsorgroep van vijf SG's, die hij kan benutten als kritische meedenkers en zaken ter publicatie aan een SG kan voorleggen. Want niet alles hoeft via een voorportaal en kan ambtelijk worden afgedaan. Een aantal zaken is wel politiek zoals de kabinetsreacties op de OvV-rapporten en de PECO. Via de SG AZ kan de programma DG dan aanschuiven bij de MR als het de PECO betreft, of via de onderraad van de minister van VWS die als bewindspersoon de OvV-rapporten onder zijn hoede heeft. Aangezien het PECO-traject tussentijds is stopgezet is deze bij de hernieuwde opstart ondergebracht voor wat betreft de procedure inmiddels bij de minister van BZK en wat betreft de inhoud bij de minister van VWS.

Voor de programmadirectie DEV is dat constant schakelen geweest in het opgebouwde netwerk om steeds de juiste ingang te vinden om de voortgang te behouden. Dat is geen sinecure als er veel wisselingen zijn in SG's, bewindslieden die in de demissionaire periode vervangen worden en nieuwe kamerleden worden benoemd bij de installatie van PECO.

DEV heeft geen toegang tot documenten via het informatiesysteem voor dossiervorming van de departementale lijn. Informeel is de afspraak gemaakt om de documenten ongezien via de SG in de lijn te zetten. Weliswaar wordt wel getoetst op tegenstrijdig- of onevenwichtigheden maar komt de inhoud aan de orde via de lijn. Een bijkomend voordeel is dat naarmate departementen langer samenwerken ze meer integraal gaan werken en wanneer het eenmalige acties zijn iedereen zich weer focust op het eigen departement.

**Aanbeveling:** Bereid de overgang van de warme naar de koude fase nauwgezet voor en hercontracteer waar nodig.

## 2.4 Werken in een programma DG of programmadirectie

### *Algemeen*

Hoewel de programma DG's of programmadirecties sterk lijken te verschillen (programma DG Stikstof of Oekraïense Ontheemden of programmadirectie Nationale Energie Transitie of Vrachtwagenheffing) hebben ze veel overeenkomsten. Het zijn allemaal tijdelijke opgaves met een kenmerkende dynamiek. Alle programma's werken opgabegericht. Dit betekent dat de aard van de opgave leidend is voor de werkvorm, voor de manier van werken, in termen van houding/gedrag maar óók in termen van structuren en ondersteunende systemen. Vanuit het gedachtengoed van opgabegericht werken is het werken in een programma 'een' werkvorm die behulpzaam kan zijn bij het realiseren van doelgerichte veranderingen.

Een programma als werkvorm is passend voor opgaven die zich kenmerken door:

- een heldere doelstelling terwijl het beoogde resultaat/oplossing nog niet is te overzien;
- veel onbekendheid en onvoorspelbaarheid rondom de opgave;
- de sturing op de opgave een verantwoordelijkheid is van meerdere actoren.

### *Specifiek*

Dat is niet anders voor DEV. Zeker in de crisisfase geven de geïnterviewden aan dat het programma heel dynamisch is en er korte lijnen bestaan met de ambtelijke top. Het is een totaal andere manier van werken waarin meer mogelijk is, mede omdat het programma geen onderdeel is van het systeem en puur ten dienste staat van het vraagstuk waaraan gewerkt wordt.

Bij de start van het programma DG wordt gewerkt met gesloten beurzen en stellen de verschillende departementen medewerkers ter beschikking. Dat verandert als het programma DG wordt opgeheven en DEV als programmadirectie verder gaat. Meerdere geïnterviewden geven aan dat het een echte leerervaring is geweest van trainees tot eerste managementbaan en wordt gewaardeerd vanwege de autonomie, de mogelijkheid om te pionieren en de kansen om te groeien. Toch lukt het niet altijd om geschikte kandidaten te vinden. Detacheringen geven, ondanks de verbeteringen in het proces, veel besognes vanwege de tijdelijkheid en het fenomeen dat er wel geld beschikbaar is maar geen formatie. DEV kent ook veel verloop in haar personeelsbestand. Inmiddels hebben zestig medewerkers betrokkenheid gehad in de afgelopen jaren.

In deze dynamiek worden taken afgerond en teams afgebouwd of is er sprake van 'hollen en stilstaan', zoals bijvoorbeeld bij de OvV-rapporten waar binnen een tijdsbestek van vier weken een kabinetsreactie tot stand moet komen of de PECO die eerst wordt opgestart en in het licht van de verkiezingen mogelijk niet doorgaat en vervolgens toch wordt opgestart en nieuwe kamerleden zijn benoemd. Zeker in de laatste periode van het tijdelijke programma vinden medewerkers een nieuw baan of gaan deeltijds voor het programma werken omdat de hoeveelheid werkzaamheden afneemt, zijn afgerond of ergens anders zijn belegd.

Het grenzeloos samenwerken is in de praktijk nog moeizaam waarbij de bedrijfsvoering niet is ingericht op interdepartementaal samenwerken, zoals het maken van een begroting, het e-mail adres, etc. Ook de onderzoekers zien nog veel reguliere kaders terugkomen die gelden voor de inrichting en ontwikkeling van staande organisaties onverkort van toepassing zijn op het instellen van een programmadirectie. Dit brengt veel extra belasting met zich mee (denk bijvoorbeeld ook aan overleg met medezeggenschap, procedures topformatie, OenF-rapporten etc) die minder passend zijn bij de dynamiek van een programmadirectie. Hoewel programmadirecties inmiddels een regulier organisatie-onderdeel uitmaken van elk ministerie blijven de kaders van de reguliere lijn onverkort gelden voor deze organisatievorm en de voordelen in relatie tot de flexibiliteit en dynamiek fors in de weg staan.

**Aanbeveling:** Maak andere kaders/ruimte (bv. "aanloop"-kaders) voor programmadirecties en leid die af op basis van de ontstane levende werkpraktijk van de programmadirecties, waarbij de huidige kaders in elk geval pas van toepassing zijn op de fase van de borging van het tijdelijke programma in de reguliere lijn en niet in de fasen daarvoor.

Meerdere geïnterviewden geven terug dat het programma ruim is voorzien van middelen. De onderzoekers constateren ook dat het beschikbare budget niet kan worden weggezet en grotendeels wordt overgeboekt naar een volgend jaar. Daarnaast geven medewerkers aan dat een aantal initiatieven die zijn gestart in een latere fase zijn gestopt vanwege de geringe toegevoegde waarde in relatie tot de opgave waarvoor de directie is gesteld.

De verbinding van collega's zit met name in de diverse teams en niet inhoudelijk en procesmatig tussen de producten omdat de processen ook heel ongelijksoortig zijn. Die verbinding zit veel tussen de tijdlijn en de hotspot en in een later stadium na het programma tussen de tijdlijn en de PECO. Maar rode draden of internationaal onderzoek vraagt een heel andere kennis en kunde dan de coördinatie van de OvV-rapporten of de WOB-verzoeken.

'Ga er maar aan staan met zo'n beperkt mandaat', 'iemand moet het doen' of 'archivering is nu niet een spannend en prikkelend issue en toch moet het gebeuren' zijn wat kenschetsen over de uitgangspositie van DEV, waarbij grenzeloos samenwerken nog geen gemeengoed is binnen de overheid. Of de initiële vraag in het eerste contact met een departement; 'Wat kom jij hier doen?' waarbij de intonatie op de verschillende woorden in de zin ook verschillend benadrukt kan worden. Kortom, er is wat te overwinnen, voor een collega die bij DEV aan het werk gaat. Daarbij is het belangrijk dat het "Wat" (de opgave, eigenaarschap en ontwerp) en "Waarom" (het collectieve samenwerkingsarrangement van SG'en en DGSC) goed gecontracteerd is via de sturingslijnen en sponsorschap in het SGO in de crisis en reguliere fase. Zonder die bedding is het "Hoe" (instrumentering en facilitering van de samenwerking) onbegonnen werk. En juist in het "Hoe" en de werkwijze van DEV wordt het verschil gemaakt in de aanpak, werkwijze en ingezette kennis en kunde ('de kennis') van de medewerkers.

De programmadirectie wordt gewaardeerd voor de wijze waarop ze met een beperkt mandaat (faciliteren, coördineren en instrumenteren) haar opgaven heeft uitgevoerd. Wat daarbij geholpen heeft, is dat voor de governance:

- de directie een goede lijn naar de top heeft met een eigen verantwoording en korte sturingslijnen;
- bij gebrek aan een vaste inbedding de programmadirectie in staat is geweest om een relevant netwerk op te bouwen en daarvoor eigen tafels en beslismomenten te creëren;
- de directie een duidelijke contractering heeft weten te maken met het bestuurlijke gremium over de verschillende producten (van de startdatum tot en met wat moet klaar zijn als het af is, wie besluit en communiceert daarover).

Wat helpt voor de samenwerking:

- dat medewerkers naast netwerkcompetenties vooral ook het vermogen hebben om zich snel de inhoud eigen te maken en daarmee gesprekspartner zijn van de departementen. En de inhoud vervolgens ook weer bij het departement laten;
- dat de directie solide relaties weet op te bouwen, want een coördinerende en faciliterende rol wordt gegund en dat het goed is te begrijpen wat je elkaar kunt bieden of van elkaar nodig hebt;
- dat de directie momentum heeft weten te creëren voor de temporele (in plaats van inhoudelijke) inkadering van taken;
- dat er consensus is over de processen en besluiten. Anders kan het voorkomen dat één of meerdere departementen ervoor kiezen om een eigen proces in te richten. Dit heeft invloed op de kwaliteit van de uitvoering, voortgang en de mate waarin afspraken gemaakt en nageleefd worden;
- dat de directie flexibel inspeelt op veranderende doelen en doelstellingen met wat de fase van je vraagt zonder lange formele trajecten te bewandelen.

Wat helpt op organisatie en inrichting:

Op het gebied van de organisatie en inrichting is in de gesprekken ook een aantal lessen aangereikt:

- het is nodig dat heldere afspraken worden gemaakt met uitlenende departementen over de duur, aantal uren, wijze van contracteren (detachering of aanbieden tijdelijk contract) en salariskosten. Daarnaast is het nodig om scherp te hebben wat de mogelijkheden zijn voor (externe) inhuur en toegang tot de flexpools bij de departementen;
- de intradepartementale processen voor werving- en selectie sluiten niet aan bij de vraag van een tijdelijke netwerkorganisatie (bv. een (trainee)pool levert niet uit aan een ander departement);
- vooraf expliciet maken over de mate van zelfvoorzienend zijn van een programma (communicatie, inkoop, woordvoering, juridische ondersteuning) of voorziet het gastdepartement daarin. Dan kan hier rekening mee worden gehouden bij de inrichting van de organisatie.



**Aanbeveling:** Grenzeloos samenwerken en de opgave centraal stellen betekent minder 'wat is mijn belang' en meer denken en handelen vanuit wat kunnen wij bijdragen. Om dat te waarborgen zijn interventies nodig in de governance, de samenwerking en op het gebied van organisatie en inrichting.



## 3. Transparantie en openbaarheid

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden vier taken van DEV behandeld. De Coronavirus tijdlijn, interdepartementale coördinatie van de hotspot archivering COVID-19, de interdepartementale WOO Covid-19 coördinatie en de interdepartementale coördinatie Parlementaire Enquête COVID-19 (PECO). De onderzoekers behandelen deze taken in samenhang omdat iedere organisatie put uit de documenten die zijn opgeslagen in het departementale Document Management System (DMS), waarbij steeds andere deelverzamelingen worden gemaakt voor het betreffende gebruiksdoel. Daarom is na de inleiding (3.1) eerst een paragraaf gewijd aan de tijdlijn (3.2), aanpak en archivering van de betreffende taak (3.3) en volgt achtereenvolgens de WOO (3.4), de hotspot (3.5) en de PECO (3.6).

### 3.2 Tijdlijn Coronavirus

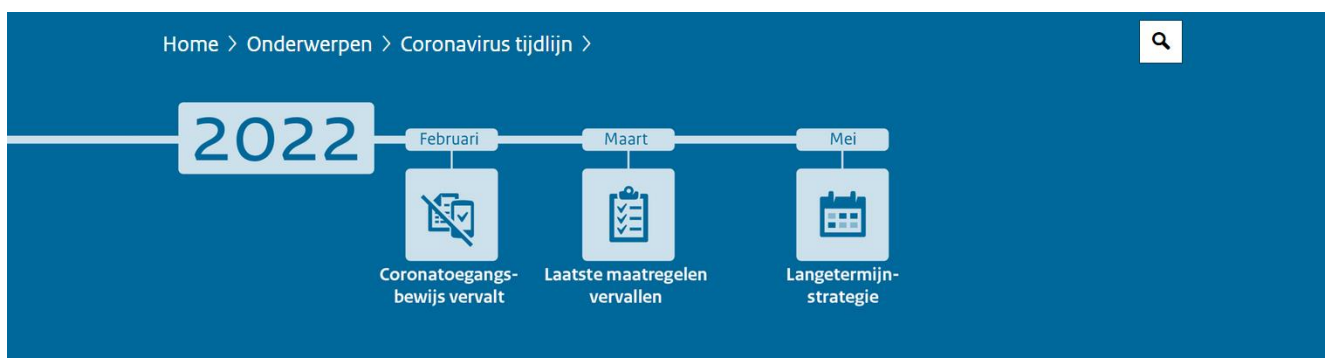
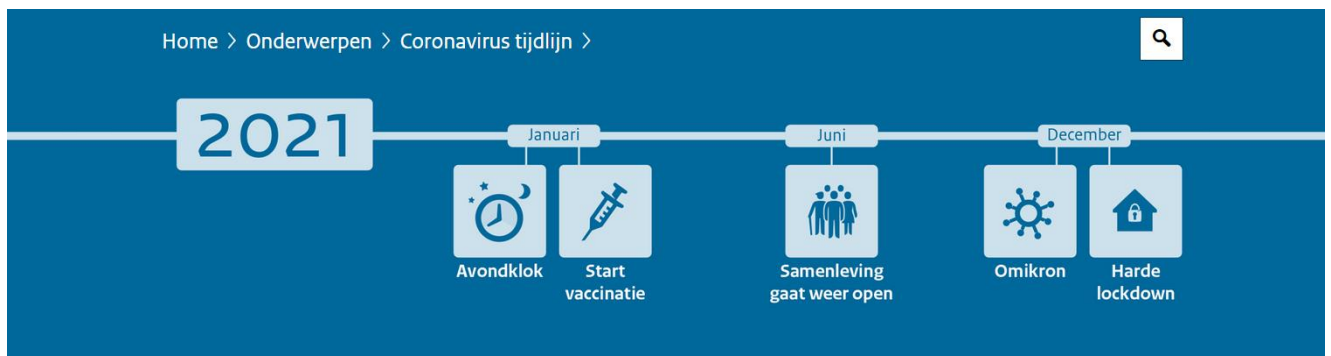
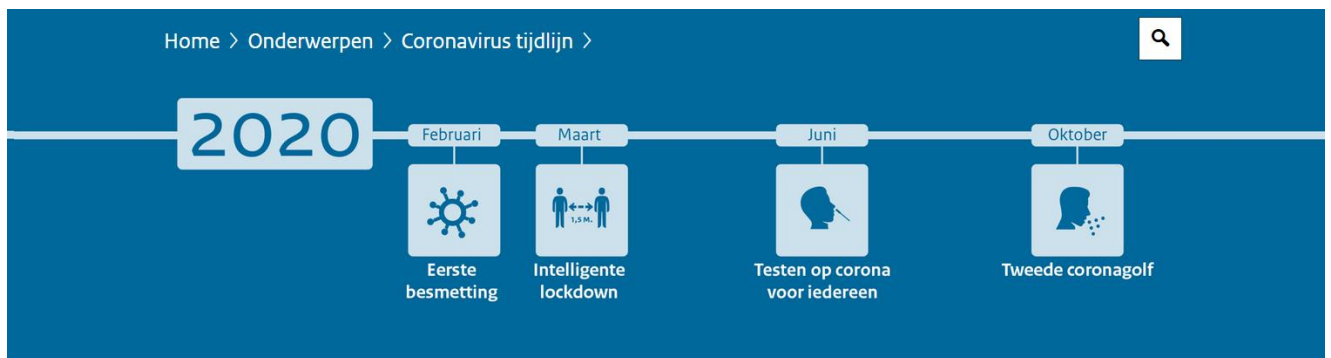
De Coronavirus tijdlijn is tot stand gekomen onder coördinatie van de programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 en is ook de eerste taak die de directie heeft afgerond. Deze tijdlijn beschrijft in grote lijnen de ontwikkelingen rond de aanpak van het coronavirus in Nederland vanaf januari 2020 tot en met mei 2022 en is bereikbaar via [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

De opgave komt voort uit de Catshuissessie in juni 2020. Daar is de afspraak gemaakt om een generieke tijdlijn op te stellen. Er bestond al een grote Excellijst vanuit de uitvraag bij de departementen. Zeker in de beginperiode werd veel verwacht van de departementen die druk bezig waren met allerlei crisismaatregelen. Dat maakt dat de betrokken departementen moeizaam documenten aanleverden. In het team is toen gekeken of het proces kon worden omgedraaid en er is toen een uitsplitsing gemaakt naar: wat kunnen we zelf en wat vragen we van de departementen. Bij de tijdlijn is gewerkt met de tijdlijncoördinatoren bij elk departement.

Binnen DEV is vervolgens opgeschaald van 1 fte naar drie fte's en is het proces omgedraaid van aanleveren door departementen naar het maken van een voorzet vanuit de programmadirectie. Voorafgaand aan deze omdraaiing ging een nota aan het DOC en ACC, waarin de kaders, de opdracht en het proces waren aangegeven. Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in de Tijdlijn Coronavirus die is gemaakt om als Rijk één basis als uitgangspunt te hebben voor evalueren en verantwoorden van de aanpak coronacrisis. Ook de vorm is gespecificeerd. Het betreft het opleveren van een gevisualiseerde interdepartementale Tijdlijn Coronavirus op de website van de Rijksoverheid. Deze tijdlijn loopt tot 1 juni 2022.

In de loop van het traject heeft het team zelf tekstvoorstellen gedaan bij de events. Vanaf eind oktober 2020 is zo gewerkt en is ook de afspraak gemaakt dat per kwartaal wordt gepubliceerd en online wordt gezet. In dat ritme en helderheid van wie doet wat, is een goede samenwerking ontstaan. De tijdlijn komt tot in de MR, waarbij elke update is afgestemd met de ministers van JenV en VWS. De basistijdlijn is verbonden met de hotspotarchivering en wordt gebruikt in de voorbereidingen van de departementale voorbereidingen van de PECO.

**Aanbeveling:** Overweeg om, zeker bij gebeurtenissen waarbij meerdere departementen zijn betrokken, ontwrichtend zijn op sociaal, fysiek en op economisch gebied, geormerkt zijn als hotspot en waar mogelijk een parlementaire enquête kan volgen, een rijksbrede tijdlijn te maken.



**Figuur 6: Corona virus tijdlijn**

### 3.3 Aanpak en uitgangspunten archivering

In de massaliteit van de informatie is het ook uiterst belangrijk dat alles vanaf het begin goed is vastgelegd, want een jaar later zijn de details zoek. De basis van informatie vastleggen moet op orde zijn zodat evaluatie en verantwoording goed kunnen verlopen, onafhankelijk van hoe lang de crisis duurt, of van nieuwe varianten of van vaccinatiegraad.

Wat de archivering van COVID-19 informatie betreft is het uitgangspunt dat alle COVID-19 informatie een **hotspot** is. Bij een hotspot wordt alle informatie bewaard zodat deze (op termijn) overgedragen kan worden naar het Nationaal Archief, waar het voor de eeuwigheid bewaard blijft. Een hotspot is echter geen compleet afgezonderd archief, maar maakt deel uit van de totale archivering van de organisatie.

Hierbij spelen de volgende aspecten een rol:

- Om goed te kunnen archiveren moet de informatie worden opgeslagen in een Document Management Systeem (DMS). Iedere zorgdrager (ministerie) is zelf verantwoordelijk voor de opslag in zo'n DMS. Voor het ministerie JenV betreft dat het DMS DigiJust;
- Documenten die (nog) niet in een DMS zitten, vormen geen onderdeel van het archief. Dat is pas het geval als deze documenten onder beheer zijn gebracht. Interdepartementaal is voor de hotspot COVID-19 afgesproken dat uiterlijk 2024 alle documentatie is toegevoegd aan het DMS. Een samenwerkruimte, een website of een gemeenschappelijke netwerkschijf is geen onderdeel van het

- archief. Dat is het pas wanneer het geplaatst is in een DMS;
- Een hotspot kent een afbakening in de tijd. Bij de meeste ministeries is de aanvangsdatum 1 januari 2020. De einddatum verschilt per ministerie/zorgdrager; meestal ligt dat tussen maart 2022 en december 2022. In deze periode is het de bedoeling dat alle documentatie wordt toegevoegd. Daarbuiten is de (reguliere) selectielijst van de zorgdrager leidend. Dan zullen bepaalde documenten niet voor (eeuwige) bewaring in aanmerking komen, maar worden vernietigd na ommekomst van de termijn die in de selectielijst wordt genoemd;
- Ook buiten de periode van de hotspot kunnen documenten worden opgeslagen. Zo zijn er na de afbakening nog WOB/WOO-verzoeken afgedaan, ook zullen (inter)departementale afspraken over de PECO worden toegevoegd die bijvoorbeeld in 2023 of later zijn gemaakt. Deze worden logischerwijs toegevoegd aan de bestaande COVID-19 documentatie;
- In het onderzoeksvoorstel voor de PECO uit 2023 wordt een afbakening genoemd van 1 januari 2020 tot 1 september 2022. De PECO-teams zullen deze periode als hun 'archief' beschouwen.
- Organisaties of onderdelen daarvan zullen vanuit hun specifieke taken bepaalde deelverzamelingen van de hotspotarchivering gebruiken.

Bij JenV bestaat de totale verzameling uit meer dan 2000 zaken in DigiJust. Daarvan zijn er 157 die gerelateerd zijn aan DGSC-19 en onderdelen daarvan (zoals DEV). Voor de PECO kan een andere deelverzameling relevant zijn dan voor de behandeling van WOO-verzoeken. De onderzoekers valt op dat de geïnterviewden het hebben over verschillende archieven, maar in feite bedoelen ze dat andere deelverzamelingen zijn gemaakt voor ander doeleinden. De bottomline is dat iedereen put uit de documenten die zijn opgeborgen in het DMS.

Met betrekking tot de interdepartementale WOO Covid-19 coördinatie geldt de hieronder beschreven aanpak:

- Alle eigen (DEV)-documenten. Hiervoor geldt dat deze zijn opgeslagen in DigiJust (zaak 3060873). Het betreft alle officiële documenten zoals de verslagen van het IWO Covid-19, mailverkeer, maar ook analyses over de voortgang en uiteraard ook frequente actuele versies van de rijksbrede administratie van sept 2020 t/m dec 2023;
- Alle documenten welke eigendom zijn van de afzonderlijke departementen: Hiervoor geldt dat deze binnen de departementen zelf zijn opgeslagen en gearchiveerd. Binnen DEV is wel een afschrift van alle WOO-verzoeken bijgehouden om te kunnen voldoen aan het interne DEV-proces.
- SamenWerkRuimte WOB/WOO Covid-19 (SWR): Hier zijn documenten van de diverse departementen uitgewisseld voor de deelnemers van het IWO. Inmiddels is deze SWR helemaal gearchiveerd in DigiJust. Het beheer van de SWR gaat (i.v.m. met mogelijk nog enkele zienswijzeverzoeken vanuit NCTV en VWS), over naar NCTV. Na gebruik wordt deze afgesloten.
- Website WOB-Covid19.rijksoverheid.nl. Deze website was in beheer bij DEV en is bedoeld als tijdelijke oplossing voor de publicatie van WOB- en WOO-besluiten, waaraan vele duizenden documenten zijn gekoppeld. Vanwege de omvang was gebruikmaken van het reguliere platform rijksoverheid.nl geen optie. Inmiddels is de content grotendeels gemigreerd naar het nieuwe MinVWS platform open.minvws.nl.

### 3.4 Coördinatie van COVID-19 WOB-verzoeken (vanaf 2022 WOO-verzoeken)

Zo groot mogelijke transparantie over de bestrijding van de COVID-19 crisis is een belangrijk uitgangspunt van het beleid. De wens is om zo snel en zorgvuldig mogelijk transparantie te betrachten over de aanpak van de COVID-19 crisis. Er was behoefte aan interdepartementale coördinatie van COVID-19 verzoeken met een beroep op de Wet Openbaarheid Bestuur (WOB), later Wet Open Overheid (WOO). Tijdens de Catshuissessie in juni 2020 is hiertoe het verzoek gedaan. Tot en met december 2023 zijn 704 WOB-verzoeken ingediend bij de Rijksoverheid die gaan over COVID-19 onderwerpen. Alleen VWS heeft nog verzoeken in bewerking (173). Daarmee komt het percentage afgedaan WOO per departement op een gemiddeld percentage op 70,1% en exclusief VWS op 99,8%. Vaak ligt een WOB-verzoek van dezelfde afzender bij meerdere departementen. De meeste verzoeken zijn zeer complex en groot van omvang, bevatten meerdere vragen en betreffen vele duizenden tot tienduizenden documenten van meerdere departementen. Door de overlap tussen de verschillende verzoeken is het vaak niet mogelijk om één enkel WOB-verzoek af te handelen zonder andere verzoeken daarbij te betrekken.



**Figuur 7: Overzicht WOO-verzoeken per departement**

Wat is de opgave van de directie DEV met betrekking tot het onderdeel WOB Coördinatie?

- Interdepartementale samenwerking faciliteren en coördineren om kennis te delen en dubbel werk te voorkomen.
- Het organiseren van een fysieke of digitale WOB-straat voor zienswijzen indien daar behoefte aan is bij de departementen.
- Coördineren van omvangrijke WOB-verzoeken met interdepartementale impact.
- Centraal overzicht organiseren en voortgang monitoren van alle COVID-19 WOB-verzoeken binnen de Rijksoverheid.
- BZK en VWS steunen bij het agenderen van de uitvoeringsproblematiek van de WOB die door de COVID-19 crisis versterkt is. Meedenken met mogelijke oplossingen om de uitvoering van de COVID-19 WOB-verzoeken te versnellen en de overgang naar de WOO zo goed mogelijk te laten verlopen.
- Verbanden uit de administratie halen en vergelijken met eerdere besluiten om dubbel werk voor departementen te voorkomen.

De coördinatie van WOO-COVID-19 heeft tot eind 2023 plaatsgevonden.

#### *Terugblik*

Versterkt door de COVID-19 crisis staat de uitvoerbaarheid van de WOB onder druk. De oorzaak hiervan is de enorme omvang van deze crisis in combinatie met het grote aantal WOB-verzoeken en het grote aantal betrokken documenten. Hierdoor loopt de uitvoering van de WOB-procedure vast. Dit leidt ertoe dat verzoekers langer dan gewenst op WOB-besluiten moeten wachten. En dat leidt weer tot gerechtelijke procedures, beroepen niet tijdig beslist en dwangsommen. Het grote volume documenten leidt daarnaast tot veel werk voor de rechtspraak in inhoudelijke beroepsprocedures. De problemen waren al duidelijk bij de start van de interdepartementale coördinatie en zijn sindsdien alleen maar toegenomen.

De programmadirectie heeft een aantal producten en activiteiten gewerkt:

- Opzetten van een interdepartementaal netwerk en coördinatie: In september 2020 is gestart met de interdepartementale coördinatie van COVID-19 WOB-verzoeken onder leiding van de programmadirectie Evaluatie en Verantwoording. Dit netwerk is aanvullend op het Interdepartementaal WOB-overleg (IWO). In tegenstelling tot het IWO is het COVID-19 WOB-overleg vooral bedoeld voor praktische afstemmingsvragen en afspraken rondom de enorme hoeveelheid COVID WOB-verzoeken. Alle departementen en de NCTV nemen deel aan het COVID-19 WOB-overleg en de samenwerking is goed. Er is een tweewekelijks coördinatie overleg. In dit overleg wordt kennis gedeeld, met elkaar afgestemd en gezocht naar praktische oplossingen voor de uitvoeringspraktijk. Afgesproken is om zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande (departementale) structuren. Daarnaast neemt de projectleider van de interdepartementale coördinatie deel aan het Interdepartementaal WOB-overleg (IWO) om kennis en ervaring breed uit te wisselen en ervoor de zorgen dat er geen dubbel werk gedaan wordt.
- Coördineren zienswijzen en omvangrijke WOB-verzoeken: De innovatieve werkwijze van de WOB-straat die gebruikt is voor de zienswijzen van ICCb stukken is een groot succes. Tijdens de WOB-

straat komen vertegenwoordigers van alle departementen bij elkaar om de te beoordelen documenten letterlijk aan elkaar door te geven. Daarmee konden in korte tijd, snel en efficiënt zienswijzen van alle departementen worden afgestemd en kennis gedeeld. Door de maatregelen in het kader van de coronacrisis hebben deze bijeenkomsten niet meer plaatsgevonden.

- Centraal informatieknooppunt: Er is een centraal Informatieknooppunt met een overzicht van status van alle COVID-19 WOB-verzoeken dat bijgehouden wordt door DEV. Daarbij zijn heldere procesafspraken en werkwijze gemaakt inclusief het interdepartementaal geven van zienswijzen. Doel is om zoveel mogelijk dubbel werk te voorkomen.
- Website Wobcovid19.rijksoverheid.nl: In januari 2021 is een website gelanceerd om alle COVID-19 WOB-verzoeken te publiceren. Op rijksoverheid.nl was dit niet meer mogelijk door de enorme hoeveelheid documenten.
- Brainstorm met departementen en de Landsadvocaat  
Met de meest betrokken departementen en de Landsadvocaat is in een gezamenlijke brainstorm gekeken naar korte termijn verbeterpunten voor de uitvoerbaarheid van de WOB. De uitkomsten zijn gedeeld en ook besproken met de interdepartementale Stuurgroep Openbaarheid en met de bewindspersonen van BZK.

Uit deze actie blijkt ook het gedeeld eigenaarschap van alle partijen voor een goede afhandeling van de WOB-aanvragen.

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat de samenwerking tussen alle partijen goed verliep. De partijen zijn allemaal van doordrongen van het nut en de noodzaak en hoe de deelnemers elkaar kunnen ondersteunen en versterken. Gezamenlijk is deze groep gekomen tot een ontwerp om de afhandeling van WOB-aanvragen op een goede manier handen en voeten te geven onder coördinatie van DEV. De alternatieve werkwijze van batch- en onderwerpgewijs afhandelen van WOB-verzoeken zoals VWS die heeft toegepast is door de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State beoordeeld. De afdeling heeft in haar uitspraak van 20 oktober 2021 inzake de aanpak van de minister van VWS in de WOB-verzoeken over Corona, geoordeeld dat deze handelswijze wetsconform is.

Ook de spelregels zijn helder in wat er van elkaar wordt verwacht in het proces, namelijk: WOB-verzoeken worden zo transparant mogelijk afgehandeld en elk departement heeft zijn proces op orde. We werken samen en delen en wisselen kennis uit, zeker ten aanzien van overlappende verzoeken of verzoeken van dezelfde indiener. Departementaal besloten betekent departementaal verantwoord en interdepartementaal besloten betekent interdepartementaal verantwoord.

De uitvoeringspraktijk van de werkzaamheden is weerbarstig om dit proces in goede banen te leiden door dat:

- Crisisbeheersing complicerende factor: De aard van de COVID-19 crisis maakt het vinden en beoordelen van de documenten ingewikkeld omdat veel crisisbesluitvorming snel tot stand is gekomen, niet via gebruikelijke weg langs de lijn is gegaan en ook niet voldoende is gedocumenteerd in het officiële document management systeem. Er zijn dus weinig formele notities aangetroffen maar vooral veel afstemming via informele documenten zoals mail en Whatsapp berichten. Het kost achteraf veel meer tijd om relevante documenten vinden en besluitvorming te reconstrueren mede omdat er veel personele wisselingen zijn geweest tijdens de crisis. Ook is er meer dan ooit tevoren interdepartementaal samengewerkt, waardoor documenten vaak bij meerdere departementen berusten.
- WOB-verzoeken overlappen departementaal en interdepartementaal: Er zijn veel gelijksoortige WOB-verzoeken van dezelfde verzoeker ingediend bij meerdere departementen waarbij vaak sprake is van overlap tussen departementen en afstemming en zienswijzen veel tijd en capaciteit vragen. Ook is er overlap tussen de WOB-verzoeken van verschillende verzoekers waardoor het vaak niet mogelijk is om één enkel WOB-verzoek af te handelen zonder andere verzoeken daarbij te betrekken.
- Conflicterende belangen: Op microniveau geldt het belang van de WOB-verzoeker die het wettelijke recht heeft dat zijn WOB-verzoek binnen geldende termijn wordt afgehandeld. Op macroniveau is behoefte aan efficiënte inzet van capaciteit en middelen. De wet geeft nu onvoldoende ruimte om efficiënter te werken. Dat blijkt ook uit de uitspraak over de werkwijze bij VWS.
- Nieuwe WOB-instructie leidt tot extra vertraging.  
Daarnaast is de werkwijze en toepassing van de WOB aangepast naar aanleiding van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Er was op werkvloerniveau nog weinig ervaring met de nieuwe WOB-instructie. Dit leidde tot extra vertraging. In beroepszaken

werd de nieuwe lijn aangehaald als argument om persoonlijke beleidsopvattingen die in primo onder 11.12 gelakt waren alsnog openbaar te maken. Dit leidde tot extra werk.

- Wetgeving en informatiehuishouding is niet meegegaan met de tijd. De Wet Openbaarheid van Bestuur stamt uit 1991 en is dus 30 jaar oud. Dertig jaar geleden was er nog geen sprake van e-mail of WhatsApp/sms berichten. Per WOB-verzoek ging het hooguit om een ordner met documenten. Die werden toentertijd door documentalist en archivariissen verzameld. In de loop der jaren is het volume van betrokken documenten toegenomen. Vanaf 2018 bestaat er jurisprudentie dat ook WhatsApp en sms-berichten onder de documentdefinitie van de WOB vallen. In de praktijk blijkt dit nog geen geautomatiseerd proces en zitten er veel haken en ogen aan met betrekking tot de privacy

Samengevat komt in de interviews naar voren dat iedereen tevreden is over de manier waarop DEV dit proces heeft opgepakt en uitgevoerd en de samenwerking heeft gefaciliteerd. Binnen DEV is een spreadsheet bijgehouden waarop alle verzoeken van alle departementen een plek kregen. Dit zorgde voor inzicht en overzicht. Door dit overzicht bij te houden was ook snel te zien wanneer een aanvrager bij meerdere partijen hetzelfde verzoek heeft ingediend en kunnen en partijen gezamenlijk een reactie formuleren. Het project is afgerond en overgedragen naar openVWS.nl.

**Aanbeveling:** Neem de gehanteerde procesbeschrijving rondom WOB/WOO-verzoeken in het (crisis)handboek op zodat deze hergebruikt kan worden.

### 3.5 Hotspot-archivering

Een hotspot is een waarderingstool en daarmee een instrument voor het beoordelen van de archiefbescheiden. In praktische zin wordt het omschreven als een gebeurtenis die leidt tot opvallende of intensieve interactie tussen overheid en burgers of tussen burgers onderling. Het gaat om zaken die veel maatschappelijke onrust veroorzaken. Een hotspot voldoet aan een of meer van de volgende criteria als er sprake is van:

- een (schokkende) gebeurtenis of reeks van gebeurtenissen die voor veel maatschappelijke beroering zorgt en waarvoor uitzonderlijk veel aandacht in de media bestaat;
- een gebeurtenis of kwestie die belangrijke principiële tegenstellingen tussen burgers aan het licht brengt. Het debat over de kwestie maakt veel emoties los;
- een gebeurtenis of kwestie die aanleiding is voor een intensief publiek debat over het functioneren van de Nederlandse overheid;
- een politieke kwestie waardoor de positie van de minister of het Kabinet ernstig is bedreigd.

De coronapandemie COVID-19 voldoet aan alle criteria voor een hotspot. De hotspotarchivering krijgt vanaf het eerste moment van de coronacrisis aandacht. In eerste instantie kwam die van de Chief Information Officer (CIO) Rijk. Later werd deze rol in de Nationale Crisisstructuur overgenomen door de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), en in september 2020 door de Programmadirectie Evaluatie en Verantwoording (DEV). Inmiddels was duidelijk dat het de opgave voor DEV was om te zorgen dat er een gedegen rijksbrede hotspot zou komen.

Er is door de betrokken organisaties veel tijd en aandacht gestoken in de archivering van de informatie over COVID-19. Omdat de archivering als een (rijksbrede) hotspot werd benoemd, kwam daar ook nog de eis bij om zo volledig mogelijk te zijn. De omvang van de informatie betreft meerdere miljoenen documenten en bescheiden. Dit heeft te maken met omvangrijke e-mailbestanden en de vele chatberichten die in verband met de volledigheid moeten worden bewaard.

Om de hotspotarchivering interdepartementaal in goede banen te leiden, is gebruik gemaakt van enkele procesinterventies, zoals het afbakingsdocument, het informatieoverzicht en de checklist-rapportage. Deze producten zijn tot stand gekomen in de interdepartementale werkgroep Hotspot COVID-19, en werden bestuurlijk afgestemd en vastgesteld in de overleggen DOC-19 en ACC-19 (respectievelijk directeurenoverleg COVID-19 en Ambtelijke Commissie COVID-19). Door DEV is in het najaar van 2023 een evaluatie uitgevoerd op de Hotspot Covid-19. Naast de positieve punten die werden genoemd in het rapport, zijn er ook diverse verbeterpunten aangedragen. Deze hebben betrekking op zowel de afzonderlijke producten als op de wijze van de uitvoering van de projectorganisatie en de hotspotarchivering in het algemeen.



Het Programma-DG Samenleving en COVID-19 coördineerden de aanpak om alle relevante informatie rond COVID-19 binnen het Rijk blijvend te bewaren. Het Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI) en BZK/CIO-Rijk ondersteunen de centrale overheden bij de uitvoering van hun aanpak voor zover het de informatiehuishouding raakt. Dit samenwerkingsarrangement geeft tevens aan dat er een gedeeld eigenaarschap was voor het organiseren van een rijksbrede hotspot. De interdepartementale coördinatie van de Hotspot COVID-19 is om meerdere redenen uniek. Zo is de lange duur van de periode van de hotspot bijzonder. De hotspotperiode duurde voor veel organisaties langer dan drie jaar. De belangrijkste constatering, lessen en aanbevelingen uit de door DEV uitgevoerde evaluatie zijn:

- De aansturing vanuit de nationale crisisstructuur zorgde voor urgentie en doorzettingsmacht. Bestuurders werden zo tevens bewust gemaakt van de noodzaak van goede archivering. Het werd duidelijk dat er gedeeld eigenaarschap nodig was;
- Bij een nationale crisis heeft de aandacht voor het veiligstellen van informatie en de coördinatie prioriteit, in een later stadium wordt beoordeeld of sprake is van een hotspot;
- Voor een rijksbrede hotspot in projectvorm zijn afstemming en coördinatie belangrijk om te komen tot een brede aanpak en een breed draagvlak, er moet een gezamenlijk ontwerp komen hoe dit aan te pakken;
- De interdepartementale projectvorm geeft de informatieprofessionals korte lijnen en een platform voor uitwisseling en kennisdeling. Tevens is het een stimulans te weten dat je onderdeel bent van een bredere taak.

**Aanbeveling:** Neem afspraken en processen rond de crisisarchivering en hotspot op in het Nationaal Handboek Crisisbeheersing en betrek de inhoudelijke stelselpartijen (CIO Rijk, Nationaal Archief) bij de landelijke crisisstructuur als het om hotspot-archivering gaat.

**Aanbeveling:** Laat de CIO Rijk bij een volgende interdepartementale hotspot de, nu door de DGSC-19/DEV uitgevoerde, coördinerende rol rond kennisdeling op zich nemen (artikel 11 lid a, Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021).

**Aanbevelingen:** Oormerk in de eigen organisatie structureel capaciteit voor het veiligstellen en ordenen van informatie bij een crisis of een hotspot. Faciliteer hierbij ook de samenwerking tussen betrokken partijen; En maak op gezette tijden een pas op de plaats (evaluatie-moment) om na te gaan of de doelstellingen van het project moeten worden aangepast.

Over de duur van het gehele project heeft de programmadirectie zeven voortgangsrapportages opgesteld. De eerste werd in februari 2021 uitgebracht en de laatste in oktober 2023. De resultaten van het project zijn overgedragen aan de CIO Rijk. De zelfevaluatie van het projectteam Hotspot COVID-19 is na te lezen in het rapport 'Archiveren bij een crisis' Evaluatierapport Hotspot COVID-19, Programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 Project Hotspot COVID-19, DigiJust document 4825185.

Uit de tijdens deze evaluatie gevoerde gesprekken komt naar voren dat bijna iedereen het een goed en deugdelijk uitgevoerd proces vindt. De vragenlijsten en templates waren helpend en zijn nuttig als vertrekpunt. DEV leverde meerdere instrumenten aan die het proces om te komen tot een hotspot gemakkelijker heeft gemaakt. De geïnterviewden hebben het proces wel als een belasting voor de eigen organisatie ondervonden. Zo moet al voor de archivering binnen de eigen organisatie van alles geregeld worden, daar boven op komt de archivering voor de hotspot bij en als laatste moet ook nog gekeken worden naar de archivering voor de parlementaire enquête. Deze archiveringen sluiten niet 1 op 1 op elkaar aan en zorgen voor veel aanvullende werkzaamheden. Sommige organisaties hebben hiervoor behoorlijk extra capaciteit bijgeschakeld om het allemaal voor elkaar te krijgen. De vraag die bij meerdere geïnterviewden naar voren komt, is of dit niet allemaal slimmer georganiseerd kan worden. Want ondanks dat het bij iedere vorm van archivering gaat om een andere selectie van de gegevens die er al is, zorgt het telkens voor veel extra werk om die selecties op een goede wijze uit te voeren.

**Aanbeveling:** Zorg in zo'n gecompliceerde hotspot vorming zoals COVID-19 is voor goede communicatie van wat organisaties in het kader van de hotspot moeten doen. Zorg ook voor instrumenten die ingezet kunnen worden om het proces overzichtelijk te houden, zoals bijvoorbeeld de vragenlijsten en templates.

**Aanbeveling:** Bij een hotspot moet extra werk worden verricht, onder meer voor het veiligstellen van informatie en het maken van rapportages. Maak in de eigen organisatie duidelijk waar capaciteit en deskundigheid nodig is.



**Aanbeveling:** Kijk of concrete operationele ondersteuning kan worden geboden aan organisaties die zelf onvoldoende capaciteit en deskundigheid hebben.

### Instructies en ondersteuning

In zaak **2875662** vind je alle relevante instructies en nadere uitleg. Heb je vragen, behoefte aan advies en/of ondersteuning?  
**Mail naar DC-KO@minjenv.nl**

### Netwerkschijven

- Opschonen
- Ordenen/voorsorteren
- Overzetten

Analyseren en opschonen → Tijdelijk ordenen → Opnemen in DigiJust

### Mailverkeer

- Welke mails zijn relevant? Zie beslisboom.
- Eén persoon verantwoordelijk
- Alleen de laatste mail en zonder dubbelingen opslaan
- Toevoegen aan inhoudelijke zaak over betreffend werkproces

**!** Sla mails en berichten altijd op in de inhoudelijke zaak waar ze bij horen.

### Berichtenverkeer

- Gebruik geen commerciële berichtenapps!
- Toch archiefwaardige informatie in SMS of WhatsApp? Zie instructie.

## Hotspot COVID-19

**Wat is een hotspot?**  
 Een hotspot is een gebeurtenis die leidt tot opvallende of intensieve interactie tussen overheid en burgers of tussen burgers onderling. Hierover zal verantwoording moeten worden afgelegd en daarvoor is een complete verzameling informatie nodig.

**Waarom een hotspot?**  
 Op 11 maart 2020 is het Coronavirus (ook wel COVID-19 of SARS-CoV-2 genoemd) officieel uitgeroepen als een pandemie. Tijdens de persconferentie van 12 maart werd duidelijk dat er crisis is en we vanuit huis moeten werken.

**Welke informatie is relevant?**  
 Alles m.b.t. beslissingen, standpunten, overeenkomsten, afspraken, toezeggingen.

**Hoe organiseer ik het informatiebeheer?**  
 Wijs een verantwoordelijke aan voor DigiJust, mail, netwerkschijf etc. Stuur op adequate dossiervorming. Maak duidelijke werkafspraken.

**Wanneer is een dossier compleet?**  
 Zaakdossiers per werkproces of gremium/overleg. Aanleiding, behandeling en resultaat. Alle versies van documenten, mails inclusief bijlagen. De goedkeuring/eindparaaf van definitieve versies d.m.v. een werkstroom.

### DigiJust

- Zaakgericht werken: één werkproces = één zaak
- Compleet zaakdossier Bevat alles voor een goede reconstructie van een werkproces of van besluitvorming.
- Consistente naamgeving zaken: "COVID-19 <naam directie/gremium> <evt. onderwerp> 2020"

**Voorbeelden:**

- "COVID-19 Crisisteam overleg 20200214"
- "COVID-19 - DP&O - werkafspraken informatiebeheer"
- "Informatieverzoek A. Jansen m.b.t. Coronavirus COVID-19"

**!** Dossierhouder = behandelaar zaak = verantwoordelijk voor complete zaak!

### Overleggen/gremia

- Videoconference met Webex, Skype voor bedrijven, o.i.d.
- Goedkeuring van verslag door eindparaaf voorzitter
- Aparte zaak per gremium, per overleg, per maand, of per jaar, afhankelijk van hoeveelheid informatie en overzichtelijkheid
- COVID-19 besproken in regulier overleg? Neem "COVID-19" op in de zaakomschrijving

**Figur 8: Voorbeeld flyer communicatie hotspot binnen het ministerie van JenV**

## 3.6 Parlementaire enquêtecommissie Corona

DEV voert de regie op alle voorbereiding van de twaalf departementen voor de parlementaire enquête over de coronacrisis. DEV haalt onder meer kennis op bij ervaringsdeskundigen op het gebied van andere parlementaire enquêtes om te zien wat ze kunnen verwachten. Ook zijn analyses gemaakt van alle parlementaire enquêtes die zijn geweest en is een netwerk van parlementaire verantwoording opgericht. Alle departementen zijn zelf bezig een degelijke parlementaire verantwoording van de crisis voor te bereiden. Vanuit de departementen laat DEV daarnaast mensen kennis delen over wat de departementen zelf moeten organiseren voordat de enquête begint. Dat hangt ook samen met hotspot-archivering: hoe moeten de departementen een directie nafase inrichten als ze die nog niet hebben en hoe moet de archivering op orde gemaakt worden? Al deze voorbereidingen probeert de directie te faciliteren, om te helpen de verantwoording later goed en soepel te laten verlopen, wat uiteindelijk bijdraagt aan een goede verantwoording.

In aanloop naar de parlementaire enquête is het lange tijd ongewis wanneer deze gaat plaatsvinden en wat DEV aan medewerkers op welke moment zou moeten hebben klaarstaan. De aanloop begint op 4 november 2021 met de motie De Vries c.s. die met algemene stemmen is aangenomen. In de motie staat dat een parlementaire enquête naar de coronacrisis (PECO) in Nederland wenselijk is. Doel van het onderzoek is om te komen tot waarheidsvinding met betrekking tot de gebeurtenissen tijdens de coronacrisis en daaruit lessen te trekken voor de toekomst, en om zo beter voorbereid te zijn op een eventuele volgende gezondheids crisis. Op 6 juli 2022 is de Tijdelijke Commissie Corona (TCC) geconstitueerd.

De TCC heeft in 2022 en 2023 een onderzoeksvoorstel voorbereid. In de Presidiumvergaderingen van 19 april en 24 mei 2023 is het omvangrijke onderzoeksvoorstel besproken. Omdat een doorlooptijd van 34 maanden is voorzien, is door het Presidium aandacht gevraagd om te komen tot een breed

samengestelde commissie, waarbij de continuïteit van de samenstelling gedurende het onderzoek zoveel mogelijk wordt gewaarborgd.

Bij brief van 25 mei 2023 laat het Presidium weten over te gaan tot instelling van de commissie nadat uit een inventarisatie onder fracties zou zijn gebleken dat de commissie gebaseerd zal zijn op een voldoende brede samenstelling van de Kamer. Op dat moment was er geen animo om een enquêtecommissie samen te stellen. Het Presidium besloot daarop dat de bereidheid om mee te doen met de enquêtecommissie naar corona na publicatie van het derde en laatste onderzoeksrapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid opnieuw zou worden gepolst. Dit deelonderzoek gaat over de periode vanaf juli 2021 en richt zich op onderwerpen die relevant waren voor de gehele duur van de coronacrisis, zoals de doelstellingen en strategieën van het kabinet en de wijze waarop zicht is gehouden op het virus en de gevolgen, alsook de afwegingen rondom de invoering en versoepeling van maatregelen. Het derde en laatste OvV-rapport is op 25 oktober 2023 gepresenteerd.

Bij motie van het lid Wilders op 13 december 2023 is besloten alsnog een enquêtecommissie Corona in te stellen met als opdracht van start te gaan met de externe onderzoeken en vervolgens aan de Kamer mogelijk beperkte wijzigingen/inkorting van het onderzoeksvoorstel voor te leggen.

In het laatste kwartaal van 2023 zijn de meeste taken van DEV afgerond en is de beëindiging van DEV aangekondigd. Eind 2023/begin 2024 zijn de deelnemers van het vijf SG overleg geïnformeerd over de notitie afbouw van DEV alsmede de noodzaak van het verplaatsen van het coördineren van de PECO naar een ander departement. De coördinerende rol ten aanzien van interdepartementale processen wordt door BZK overgenomen, inhoudelijk is VWS verantwoordelijk. VWS en BZK hebben hierover in 2024 (in afstemming met andere departementen) nog nadere afspraken gemaakt. Minister Helder blijft (in het huidige demissionaire kabinet) coördinerend bewindspersoon voor PECO.

Ter voorbereiding op de PECO heeft de Programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 gedurende het jaar 2023 gewerkt aan de volgende producten en activiteiten.

- Vanaf eind 2022/begin 2023 zijn kennissessies en het Interdepartementaal Overleg PECO (IDO) gestart, een overleg met alle departementen, om relevante vraagstukken te bespreken en kennis te delen die nodig is voor (de voorbereiding van) een parlementaire enquête. Het betreft organisatorische en procedurele afspraken. Op inhoudelijke aspecten van COVID heeft geen enkele coördinatie of gesprek tussen de verschillende ministeries plaatsgevonden. De vertegenwoordigers van de betrokken departementen zijn frequent met dit doel in vergadering bijeengeroepen (voor het laatst op 29 juni 2023).
- Met de griffier van de tijdelijke commissie corona is consequent contact gehouden om de vragen van de verschillende departementen te kanaliseren en te komen tot één set werkafspraken omtrent het proces; zo is voorkomen dat door de twaalf verschillende departementen individuele afspraken worden gemaakt.
- In het IDO concept-zijn werkafspraken voorbereid die tussen de Kamercommissie en het kabinet zouden kunnen worden gemaakt.
- In het kader van het IDO is een concept van een ontwerp Handreiking Parlementaire Enquêtes tot stand gekomen. Het betreft hier een concept van een ontwerp handreiking voor uitvoering van de parlementaire enquête voor medewerkers van de overheid die betrokken zijn of worden bij een parlementaire enquête en bedoeld om opties te geven voor de wijze waarop uitvoering kan worden gegeven aan de enquête.
- De beschrijving van de praktijk is tot stand gekomen door *deskreview* van documenten, interviews met betrokkenen en de ervaringen die de opstellers van dit document hebben opgedaan rondom de uitvoering van een enquête.
- Verder is gebruik gemaakt van ervaringen uit eerdere enquêtes, zoals meest recentelijk de parlementaire enquête aardgaswinning Groningen (PEAG) en de parlementaire enquête Fraudebeleid en Dienstverlening (PEFD), waar nodig in overleg met Constitutionele Zaken en Wetgeving (CZW) bij Binnenlandse zaken voor de grondwettelijke impact en vragen over de Wet op de parlementaire enquête 2008 (WPE 2008). Ook vond overleg plaats met dienstencentra van de verschillende departementen, zoals DocDirekt (BZK) en het dienstencentrum bij het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Daarnaast is inspiratie opgedaan uit ervaringen rondom de uitvoering van de Wet open overheid (WOO).

De coördinerend minister, Mw. Helder, sinds 10 januari 2022 minister voor Langdurige Zorg en Sport (LZS) is telkens tijdig geïnformeerd over de stand van zaken van de voorbereiding en ontwikkelingen in

de commissie via de lijn die georganiseerd is van de Directie Evaluatie en Verantwoording COVID-19, tevens voorzitter van het IDO, via de DG en de SG naar de minister voor Langdurige Zorg en Sport.

Naar aanleiding van het uitstel van de PECO (medio 2023) hebben de 12 ministeries de voorbereidingen opgeschort. Ook DEV heeft toen de coördinatie opgeschort en het team afgebouwd. Er is een (kort) memo opgesteld om tot afronding en borging te komen van alle voorbereidende werkzaamheden ten behoeve van de parlementaire enquête en wat er dient te gebeuren bij een eventuele herstart van de parlementaire enquête, zoals de inrichting van interdepartementale coördinatie.

In de interviews is aangegeven dat dit proces mede door de onduidelijkheid van wel of niet doorgaan, opstarten en weer stilstaan, niet ten goede is gekomen aan de samenwerking mede door de steeds wisselende samenstelling van betrokkenen en de opbouw van relaties. Juist vanwege het politiek bestuurlijke karakter probeert elk departement hier nauwgezet de vinger aan de pols te houden en eigen ingangen en werkafspraken te maken. Zeker nu de crisisfase al geruime tijd voorbij is, is er voldoende ruimte om als departement de aandacht hier op te vestigen.

Los van deze reflexen vinden de onderzoekers dat het dynamisch onderhouden, aanpassen en onderhouden van de huidige concept van een ontwerp Handreiking Parlementaire Enquêtes meerwaarde heeft boven een eigen set van werkafspraken en eigen procedures. Nu deze gezamenlijkheid tot stand is gekomen in de werkafspraken en de handreiking is het zaak deze door te geven aan een volgende departement of volgende departementen waar een parlementaire enquête aan de orde is.

**Aanbeveling:** Behoud de set van gemeenschappelijke werkafspraken en concept van een ontwerp Handreiking Parlementaire Enquêtes voor de volgende parlementaire enquêtes. Onderhoud deze, pas aan waar nodig en geef deze door aan het betreffende departement als een parlementaire enquête aan de orde is.

## 4. Coördinatie OvV-reactie en Kennis

### 4.1 Inleiding

Na de inleiding (4.1) wordt in 4.2 een beschrijving gegeven van de interdepartementale reactie op de deelonderzoeken van de OvV. Conform het 'Instellingsbesluit DGSC-19' gepubliceerd in de Staatscourant van 1 december 2020, Artikel 49d is de programmadirectie Evaluatie en Verantwoording belast met de voorbereiding en interdepartementale coördinatie van (externe) onderzoeken en verantwoording. In het verlengde daarvan wordt het internationale vergelijkend onderzoek en kennis besproken in paragraaf 4.2. Dit mede naar aanleiding van het eerste deelrapport van de OvV en de brief van het Presidium aan de tijdelijke commissie voor de parlementaire enquêtecommissie naar de coronacrisis (TK 36 142, nr. 1) blijkt er behoefte te zijn aan internationaal vergelijkend onderzoek (een van de eerste geconstateerde omissies). Vervolgens komt de samenwerking aan de orde voor de OvV-reactie voor deel 1, 2 en 3 in paragraaf 4.3 en wordt het hoofdstuk afgesloten met de kennisproducten (4.4).

### 4.2 Interdepartementale coördinatie reactie op deelonderzoeken OvV

Vanuit de opgave verantwoorden heeft de programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 een agenderende rol in de ambtelijke voorbereiding van de besluitvorming rond de verantwoording over de aanpak van de coronacrisis. Deze vloeit voort uit de taak die DEV heeft volgens het instellingsbesluit. De Directie coördineert daarvoor de parlementaire verantwoording, de archivering en openbare ontsluiting van belangrijke documenten over de crisisaanpak. Eén van de activiteiten daarbij is het coördineren van het opstellen van de kabinetsreacties voor de onderzoeksrapporten van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Als neutrale regievoerder van het proces moet DEV een belangrijke rol spelen in de bewaking van de afgesproken toon en focus van de kabinetsreactie. Het uitdragen van deze rolopvatting past bij de onafhankelijkheid van DEV als procesregisseur, evenals de noodzakelijkheid van een blik op het geheel en de ontzorging van de inhoudelijke betrokken rijksonderdelen.

DEV ondersteunt het politiek-ambtelijke proces rondom de parlementaire verantwoording van evaluatieve onderzoeken. De Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) heeft de aanpak van de coronacrisis in drie deelonderzoeken onderzocht. DEV coördineert de kabinetsreactie op proces en inhoud van voorinzage deelonderzoek tot publicatie inhoudelijke kabinetsreactie (Kamerbrief). De kabinetsreactie, woordvoeringslijnen en overige communicatie (interne berichten) schrijft DEV samen met betrokken departementen.

In 2022 heeft DEV op basis van deze uitgangspunten de publicatie van het eerste deelonderzoek en de totstandkoming van de inhoudelijke kabinetsreactie begeleid. De gevolgde werkwijze is geëvalueerd met een Delta Review en hierop is het draaiboek met visuals aangepast voor gebruik ten behoeve van de kabinetsreactie bij het tweede deelrapport van de OvV. Op basis van dit draaiboek is de reactie op het tweede deelonderzoek in gang gezet. Het tweede deelonderzoek is ontvangen en verstuurd naar de Kamers. Vervolgens is in nauwe samenwerking met de betrokken ministeries de kabinetsreactie bij het tweede deelrapport van de OvV opgesteld en ter besluitvorming aangeboden, zodat deze aan de beide Kamers en aan de OvV kan worden aangeboden.

Het derde deelrapport van de OvV naar de coronacrisisaanpak door het kabinet is op 24 oktober 2023 gepubliceerd door de OvV. DEV coördineert een interdepartementale schrijfgroep bestaande uit AZ, VWS, JenV/NCTV die de opdracht heeft om de kabinetsreactie op te stellen. De kabinetsreactie betreft het derde deelrapport, de brief van de OvV met vijf overkoepelende lessen die naar de Minister President en de Voorzitter van de Tweede Kamer is verzonden en de stand van de opvolging van de aanbevelingen uit de eerste twee deelonderzoek van de OvV. Er is een wettelijke reactietermijn van een half jaar en de planning is om in maart 2024 de reactie te verzenden naar de Tweede Kamer. Dit is uiteindelijk op 5 april 2024 gebeurd.

### Tijdelijk OvV-rapporten in de Kamer:

- 6 mei 2020: De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport uw Kamer informeert de Kamer over het door de Onderzoeksraad ingestelde onderzoek en geeft daarbij het belang aan van een onafhankelijke evaluatie van de crisisaanpak (Kamerstukken II, 25 595, nr. 315).
- 16 februari 2022: Het kabinet heeft het eerste deelrapport met daarin aanbevelingen van de Onderzoeksraad ontvangen.
- 16 februari 2022: De ministers Kuipers (VWS), Yeşilgöz-Zegerius (JenV) en Helder (Langdurige Zorg en Sport) sturen de Tweede Kamer een brief over de verschijning van het onderzoeksrapport door de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV), 'Aanpak coronacrisis - Deel 1' (tot september 2020).
- 1 april 2022: Ministers Kuiper (VWS), Yeşilgöz-Zegerius (JenV) en Helder (Langdurige Zorg en Sport) bieden de kabinetsreactie aan op het onderzoeksrapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid 'Aanpak Coronacrisis, Deel 1'.
- 12 oktober 2022: De Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) publiceert het onderzoeksrapport 'Aanpak coronacrisis - Deel 2: september 2020 tot juli 2021'.
- 13 januari 2023: De ministers Kuipers (VWS), Yeşilgöz-Zegerius (JenV), Helder (Langdurige Zorg en Sport) en Wiersma (Primair en Voortgezet Onderwijs) sturen de Tweede Kamer hun reactie namens het kabinet op het 2e deelonderzoek door de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) naar de aanpak van de crisis rondom het coronavirus (COVID-19).
- 1 februari 2023: Het eerste deelrapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid naar de aanpak van de Coronacrisis is aanleiding voor een debat met premier Rutte en de ministers Kuipers (Volksgezondheid), Helder (Langdurige Zorg) en Yesilgöz (Justitie en Veiligheid).
- 15 juni 2023: De Kamer bespreekt met premier Rutte, minister Kuipers (Volksgezondheid), minister Yesilgöz (Justitie en Veiligheid) en minister Wiersma (Primair en Voortgezet Onderwijs) het tweede deelrapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid over de aanpak van de coronacrisis. Het tweede deelonderzoek naar de aanpak van de coronacrisis gaat over de periode van september 2020 tot juli 2021. Onder andere het vaccinatieprogramma, de mondkapjesplicht, de scholensluiting en de avondklok komen daarin aan bod.
- 25 oktober 2023: Minister Kuipers (VWS), minister Yeşilgöz-Zegerius (JenV) en minister Helder (Langdurige Zorg en Sport) informeren de Tweede Kamer over het derde deelrapport over de corona-aanpak met daarin de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV).
- 4 december 2023: Brief OvV aan het Kabinet om verder integraal te reageren op de opvolging van de aanbevelingen uit alle deelonderzoeken.
- 5 april 2024: Minister Dijkstra (Medische Zorg), minister Yesilgöz-Zegerius (JenV) en minister Helder (VWS) informeren de Tweede Kamer over de kabinetsreactie op de drie onderdelen van de OvV.

### 4.3 Samenwerking OvV-reacties

Voorafgaand aan het uitkomen van het eerste rapport van de OvV is DEV druk bezig geweest om een netwerk op te bouwen. Binnen alle departementen en NCTV wordt gezocht naar contactpersonen die van belang kunnen zijn bij het opstellen en coördineren van de kabinetsreactie. Er is ook een schrijfgroep samengesteld waarin ambtenaren vanuit de departementen zitting hadden.

Voorafgaand aan het schrijfproces heeft DEV een voorstel gedaan voor de aard, richting en koers van de reactie. DOC-19, ACC en BWO hebben daarmee ingestemd. Gezamenlijk (DOC, schrijfgroep en DEV) is de rolverdeling vastgesteld inclusief taken en verantwoordelijkheden.

Na het uitkomen van het eerste OvV-rapport kiest de schrijfgroep van DEV vooral voor een praktische en ontzorgende faciliterende rol met een planningsvoorstel, een voorstel voor de hoofdstukindeling, het voorzitten van de schrijfgroep-bijeenkomsten, het samenbrengen van de aangeleverde teksten (met check op compleetheid, omissies en overlap) en het versiebeheer. Voor de opstelling van de kabinetsreactie is maar beperkt de tijd. De schrijfgroep komt in de eerste twee weken bijna dagelijks en soms meerdere keren per dag (digitaal) bijeen. Vanaf de start is de werkdruk en de politieke gevoeligheid hoog.

DEV loopt met veel gevoel voor samenwerking en flexibiliteit voortdurend de gaten dicht, schakelt snel op alle niveaus van besluitvorming en draagt eraan bij dat gaandeweg meer eenduidigheid ontstaat in de toon, lijn en redactie van het verhaal. Ook worden de juridische aspecten (aansprakelijkheden) gecheckt.



Uit de interviews blijkt dat de praktische en flexibele rolinvulling van DEV bij de eerste kabinetsreactie breed is gewaardeerd. Het is weliswaar enigszins chaotisch en 'een circus' maar in een sterk politiek gedreven proces 'hoort dat erbij', volgens de deelnemers van de schrijfgroep. De leden van de schrijfgroep moeten daarbij steeds in hun eigen departement via de departementale lijn omhoog om dan met nieuwe/aangepaste teksten weer naar de schrijfgroep komen. Volgens de geïnterviewden heeft DEV zijn meerwaarde in het proces ruimschoots bewezen, al was het maar omdat het gewenste resultaat binnen de afgesproken periode is opgeleverd. Uit het Delta Reviewrapport blijkt dat goede mogelijkheden zijn om bij een volgende kabinetsreactie nadrukkelijker invulling te geven aan de regierol van DEV en daarmee ook als DEV zichtbaarder te worden. Naar aanleiding van het proces van de eerste kabinetsreactie is een handboek opgesteld waarin het proces beschreven op basis van deze ervaring en voorzien is van visuals. Zodat bij een volgende kabinetsreactie het duidelijk is wat het proces is.

Voorafgaand aan het uitkomen van het tweede deelrapport is binnen DEV gestart met het opnieuw activeren van het netwerk. Bij de departementen is sprake van verloop van medewerkers, de nadruk ligt op andere departementen en er moet ook gezocht worden naar nieuwe contactpersonen en deelnemers voor de schrijfgroep. Ook binnen DEV is een aantal wisselingen geweest waardoor een minder ingespeeld team klaar staat. Aan de hand van het draaiboek is het proces om te komen tot een kabinetsreactie opgepakt en uiteindelijk ook volbracht. Uit de interviews komt naar voren dat het proces bij de tweede kabinetsreactie minder soepel is verlopen dan bij het eerste rapport. Dit heeft geleid tot onduidelijkheden bij de departementen, maar ook tot ontevredenheid wanneer niet de goede versies van de ingeleverde teksten in de reactie terecht komen. Dit zorgde voor extra werk in een toch al onder druk staande periode.

Het derde deelrapport van de OvV naar de coronacrisisaanpak door het kabinet is op 24 oktober 2023 gepubliceerd door de OvV. DEV coördineert een interdepartementale schrijfgroep bestaande uit AZ, VWS, JenV/NCTV die de opdracht heeft om de kabinetsreactie op te stellen. De kabinetsreactie betreft het derde deelrapport, de brief van de OvV met vijf overkoepelende lessen die naar de Minister President en de Voorzitter van de Tweede Kamer is verzonden en de stand van de opvolging van de aanbevelingen uit de eerste twee deelonderzoek van de OvV. DEV is in deze reactie zelf niet meer betrokken vanuit de inhoud, maar heeft alleen een coördinerende en faciliterende rol. Dit komt mede omdat de reactie van de derde rapportage een andere opzet vraagt dan de eerdere. Conform de brief van de OvV in december moet er nu in de reactie ook de geleerde lessen worden verwerkt. De schrijfgroep heeft gekozen voor een themagewijze reactie. VWS heeft op een voorstel van de NCTV hiervoor een kader gemaakt. Ook de inleiding en de afsluiting van de reactie is door VWS verzorgd. De geïnterviewden geven aan dat zij tevreden zijn met de manier hoe de derde reactie tot stand is gekomen en de rolverdeling die hierbij is gekozen.

**Aanbeveling:** Hergebruik de opgestelde procesbeschrijving voor toekomstige interdepartementale OvV-reacties.

**Aanbeveling:** Ben adaptief door op- en af te schalen of medewerkers op andere taken in te zetten als sommige teams niet gedurende de hele looptijd volledig bemenst hoeven te zijn.

## 4.4 Kennis

Het doel van het team kennis is het ophalen en verrijken van kennis over de evaluaties en lessen die hieruit getrokken worden interdepartementaal, maar ook naar buiten toe, delen. Daarvoor worden vier producten gemaakt namelijk: Database met 300+ onderzoeken toegankelijk via [www.lerenvandecoronacrisis.nl](http://www.lerenvandecoronacrisis.nl); het maken van een rode draden analyse en het uitvoeren van een internationaal onderzoek en het houden van inspiratiesessies voor het kennisnetwerk en gaat onder meer over het trekken van lessen (waarom, voor wie en wat doen we ermee) en over andere onderzoeken naar de impact van de coronacrisis.

De uitkomsten van de onderzoeken staan keurig gerangschikt op de site die publiekelijk toegankelijk is en gerubriceerd in de onderdelen: Rapporten over de Coronacrisis; Lessen uit de Coronacrisis en een landevergelijking van de Coronacrisis.

- Rapporten over de coronacrisis: Het onderdeel rapporten bevat een doorzoekbare database van rapporten van de aanpak van de coronacrisis die door, of in opdracht van, de Rijksoverheid zijn uitgevoerd;
- Lessen uit de coronacrisis: Dit onderdeel bevat een onderzoek uitgevoerd door de Programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19. In dit onderzoek is uit de 286 verzamelde rapporten over de aanpak van de coronacrisis opgehaald welke thema's wel en niet aan bod kwamen, wat voor lessen er uit deze onderzoeken gehaald konden worden en wat de rode draden waren die uit die lessen naar voren kwamen. Naast het onderzoek, zijn hier ook praktijkverhalen te vinden over hoe verschillende ambtenaren deze rode draden in hun werk toepassen.
- Landenvergelijking van de coronacrisis: Het onderdeel [Landenvergelijking](#) betreft een vergelijking van het verloop en de aanpak van de coronacrisis in verschillende landen. Hier is een interactieve pagina met vergelijkingen tussen tien landen te vinden. Daarnaast is hier een uitgebreide openbare dataset met gegevens over het verloop en de aanpak van de coronacrisis in tien verschillende landen te downloaden. Hiermee is het mogelijk om aanvullend onderzoek te verrichten. Deze website draagt hiermee bij aan een lerende overheid en is gemaakt in opdracht van de programmadirectie Evaluatie en Verantwoording COVID-19 van de Rijksoverheid.

Vanuit de opgave evalueren haalt, verrijkt en deelt DEV kennis en expertise over de aanpak van de coronacrisis. Zo streeft DEV ernaar dat de geleerde lessen kunnen worden benut ten behoeve van toekomstig beleid en publieke verantwoording over de aanpak van de coronacrisis en andere domeinoverstijgende crises en opgaven met een vergelijkbare maatschappelijke impact. DEV heeft via de DG Nafase-COVID-19 de opdracht gekregen lessen op te halen uit het coronatijdperk en uit deze lessen rode draden te destilleren. Door de lessen te bundelen en naar een hoger abstractieniveau te tillen zijn deze ook te gebruiken voor andere mogelijke crises. Daarmee is de rode dradenanalyse niet alleen bedoeld voor de Rijksoverheid maar kan mogelijk ook van nut zijn voor andere overheden of bijvoorbeeld onderzoeksinstellingen. Gedurende het onderzoek zijn op gezette tijden de voorlopige resultaten gedeeld met een klankbordgroep waarin de ministeries van AZ, VWS, OCW, BZK, VWS en I&W hebben deelgenomen naast deelname vanuit het Sociaal Cultureel Planbureau en het Maatschappelijk Impact Team.

In januari 2024 is deze rode dradenanalyse beschikbaar gekomen op basis van 286 onderzoeken die door of in opdracht van de Rijksoverheid zijn gedaan over de aanpak van de coronacrisis. Het doel van het onderzoek was vierledig: 1) het bij elkaar brengen van deze onderzoeken in een openbare database, 2) het ophalen wat thema's die centraal stonden in de lessen en welke thema's minder aandacht hebben gekregen, 3) het inventariseren en structureren van lessen en 4) het identificeren van rode draden.

DEV heeft tijdens het onderzoek raad en advies gekregen van een klankbordgroep. Het resultaat is te vinden in 40 lessenoverzichten. Uit de analyse van de lessenoverzichten komen vijf rode draden naar voren:

1. Complexiteit: Het vinden van de juiste balans tussen het bestrijden van de pandemie en het minimaliseren van de negatieve gevolgen van maatregelen is een uitdaging. De verwevenheid tussen verschillende onderdelen van de samenleving maakt het bovendien een zeer complexe taak. Een veerkrachtig systeem vereist voortdurende evaluatie, flexibiliteit en ruimte voor aanpassing aan veranderende omstandigheden. Deze rode draden zijn breed toepasbaar, en kunnen behulpzaam zijn voor toekomstige crisissituaties.
2. Omgaan met kwetsbaren: Niet iedereen wordt gelijk getroffen door de gevolgen van maatregelen: verschillende groepen zoals ouderen, jongeren, zorgverleners, worden op verschillende manieren



door de coronapandemie geraakt. De lessen benadrukken de noodzaak van een afwegingskader voor beleidskeuzes, rekening houdend met diverse belangen en kwetsbare groepen.

3. Domeinoverstijgende samenwerking: Een effectieve aanpak van een domeinoverstijgende crisis vereist hechte samenwerking op alle niveaus, van lokale zorgaanbieders tot internationale afspraken. Voor een veerkrachtige reactie op de verspreiding van het virus is ook het tijdig betrekken van belanghebbenden en experts van belang.
4. Communicatie en transparantie: Duidelijke, eerlijke en tijdige communicatie over de situatie, maatregelen en beleid is essentieel om onzekerheid te verminderen en draagvlak te vergroten. Voor effectieve publiekscommunicatie is het van belang aandacht te hebben voor begrijpelijke en inclusieve taal en informatie in verschillende talen.
5. Kansen en innovatie: Ondanks uitdagingen heeft de coronacrisis ook kansen en positieve ontwikkelingen gecreëerd, zoals technologische innovaties en creatieve buurtinitiatieven. De rode draad die uit deze lessen naar voren komt is dat een crisis ook kansen voor de toekomst biedt.

Ten tijde van de interviews zijn deze resultaten nog niet voorgelegd aan het SGO en de voorportalen. Dat betekent dat de onderzoekers ook geen uitspraak kunnen doen hoe deze producten zijn ontvangen. Deel 1 van het internationaal vergelijkend onderzoek is inmiddels uitgevoerd en deel 2 en 3 zullen eind mei aan het 5 SGO-overleg worden aangeboden.

Wel zijn er recentelijk onder andere door de ombudsman uitspraken gedaan over het leervermogen van de overheid en het feit dat de overheid weinig leert van de grote hersteloperaties. Vandaar dat de onderzoekers wel een aanbeveling doen.

**Aanbeveling:** Maak de lessen uit de rode draden onderdeel van het ambtelijk vakmanschap, zeker als het maatschappelijke vraagstukken betreft die domeinoverstijgend samenwerken vereisen en complex zijn.

## Bijlage 1 Literatuurlijst

- 04 20230724 - Projectplanning DEV in Gantt chart
- 04 MemoSamenlevingDCO 0.3
- 06.a Voorstel Borgen DEV-ervaringen en implementatie in 2024 - versie DCO 10 jan 2023
- 20201112 begroting DEV
- 20210713 PPT nafase en herstel tbv overleg SGO ALLEEN DIA 18
- 20211115 tabel nadere toelichting verbinding taken en fte's
- 20211118 - Plan van aanpak Nafase Evaluatie en Verantwoording COVID-19, goedgekeurd ACC-19 LT 18 11 2021
- 20220913 - Memo tbv financiering Directie Evaluatie en Verantwoording 2023 (002)versie 160922
- 20230210 - Verantwoordingsrapportage DEV 2022 v1.1
- 20230731 - Memo vergadercyclus
- 20231003 - Verantwoordingsrapportage DEV 2023 v 0.7 - 1 december 2023
- 210826-Korte analyse WOB administratie Covid-19 (digijust)
- 220602\_Flyer\_Evalueren\_def2\_Drukw
- 230524 DEV Organogram
- 231107 - DEV Evaluatierapport Archiveren bij crisis v 1.0 geanonimiseerd
- Beekmans Directeur DEV DGSC-19 20220518 DEF -ONDERTEKEND
- Bijlage 20230831 Concept ontwerp handreiking 0.9 (002)
- Conceptplan afbouw DGSC dd 28 juli 2021 versie 0.2opmWB
- DG Tijdenlijn\_finale versie 20220112
- JenV PPT Plan van aanpak nafase COVID3B (002)
- Kopie van Jaarprognoses 2022 en 2023 DEV COVID-19
- Lessons Learned v2
- NSOB - 2021 - Wordt vervolgd!
- Overleggen DG.sept
- Overzicht activiteiten en producten DGSC-19 v 1.1 DEF 16 mei 2022
- PPT nafase en herstel tbv overleg SGO dd 13 juli 2021 - Definitief
- Perspectief A3 tijdslijn
- Stappenplan Parlementaire enquête COVID\_opzet DV met opm. J L Q
- Stappenplan Parlementaire enquête COVID\_opzet DV verwerkte aanvullingen Winfried Bert Communicatie QuintyopmWB
- Verhaal van Evaluatie - LN+JW
- Verslag inventarisatie ICT-systemen t.b.v. PECO versie 0.3
- Werkbestand van Jaarprognoses 2022 en 2023 DEV COVID-19\_20220614 v3
- de opdrachtschrijving DG Covid Nafase
- kasschuif DGCovid
- memo governance dev (002)
- memo governance dev versie3
- sessie 8 januari
- stcrt-2020-63326 instellingebesluit DGSC-19 (1-12-2020)
- terug- en vooruitblik DEV DEF
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, (2017) Handreiking Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk en Organisatie van tijdelijke beleidsprioriteiten, Uitgave van de Rijksoverheid Introductie van het concept programmatisch werken, gericht op proces voorafgaand aan het instellen van een programma (uitgebreide beslisbomen) en geeft een overzicht van de inrichtingskeuzes. Eén hoofdstuk met meer praktische tips over het realiseren van de programma-opdracht
- Bureau ABD, (2020) Programma DG's. Notitie tbv SGO Beschrijft omstandigheden waaronder besloten kan worden voor een programma DG, alternatieven, geeft een overzicht van programma DG's van de afgelopen jaren. Met oplegnotitie.
- Interne procedure ABD Procedure voor het instellen van een programma DG, Vervulling van de vacature van de programma DG
- Programma Grenzeloos Samenwerken. Boekje Beelden van Goed Werk 1.0. Over samenwerking (2022). Uitgave van de Rijksoverheid. 4 hoofdstukken expliciet gericht op programma DG's.
- Onderzoek naar het Grenzeloos Samenwerken bij twee Programma DG's. ADR (2022). Onderzoek naar DG Ondernijning en DG Stikstof in opdracht van SGO.
- Doeboek Opgavegericht Werken. Van #hoedan naar #doedan (2023). Uitgave van de rijksoverheid. Gaat over meer over opgavegericht werken, maar op enkele onderdelen specifiek aandacht voor het werken in een programma. Bundeling van het verzameld werk van het programma Grenzeloos Samenwerken, met onder andere leer-interventies/tools, reflectiemethoden en voorbeelden van opgavegericht werken.

**Dit is een uitgave van:**

Rijksconsultants

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

**Meer weten?**

Kijk op [rijksconsultants](#)