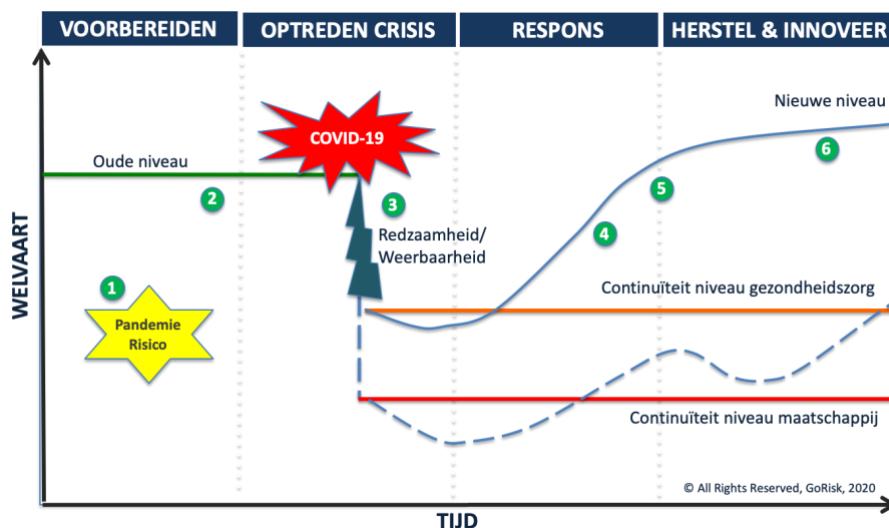


## LAAT DE CORONACRISIS NIET VERLOREN GAAN VOOR ONZE WELVAART Hoogste tijd dat de regering risicoleiderschap gaat tonen

Onlangs kreeg ik een mailtje van een klant binnen de Rijksoverheid met de vraag: “Hoe kijk jij tegen de aanpak van de coronacrisis in Nederland aan als ervaren riskprofessional”. Laat ik beginnen met de (prikkelende) gedachte dat wij niet meer in een coronacrisis zitten. Was het maar waar denk ik zelf wel eens. De crisis is het niveau van de infectieziekte COVID-19, het beschermen van kwetsbare ouderen (met onderliggend ziektebeeld) en de continuïteit van de gezondheidszorg al lang ontstegen. Voor mij staan we aan de vooravond van een welvaarts crisis, waarvan de effecten niet zijn te overzien. Ik heb het dus over ‘de ramp na de ramp’. We zijn hier vanuit mijn risicoperspectief in terecht gekomen omdat de regering de coronabestrijding niet tijdig heeft opgeschaald naar het niveau van het waarborgen van de continuïteit van onze maatschappij. Nagelaten is om als regering boven de partijen te staan en onze welvaart in brede zin tijdig leidend te maken als het hoofddoel. Verder zijn coronabesluiten niet proactief en transparant genomen op basis van een integrale risicoscenario’s alsmede zijn in mijn optiek ook geen transparante kosten-baten afwegingen gemaakt van de gekozen risicomaatregelen om het coronavirus te bestrijden. Verder is het lot van onze regering en onze welvaart nog steeds in handen van ongetwijfeld hele capabele wetenschappelijk gezondheidsexperts. Nagelaten is om tijdig meer diversiteit in de benodigde wetenschappelijke deskundigheid te accepteren en te benutten. Ik denk dat de regering vanaf 28 april meer risicoleiderschap moet gaan tonen en bereid moet zijn om vieze handen te maken. Want als we nog veel langer binnen moeten blijven is er straks buiten niets meer te doen is. En dat lijkt mij nou géén intelligente lock down.

In onderstaande artikel ga ik graag nader in op bovenstaande vraag vanuit mijn ongetwijfeld gekleurde integrale risicobril en op basis van informatie die tot mij is gekomen via de (social) media. Mijn visie en antwoord op de vraag hang ik op aan onderstaand (aangepast) risico- & crisismanagementmodel (zie onderstaand figuur).



Figuur: risico- & crisismanagementmodel

Het model heeft een aantal fasen in de tijd (op de x-as):

- het voorbereiden op een pandemie risico,
- het optreden van de coronacrisis (COVID-19),
- de respons strategie & maatregelen,
- de herstelmaatregelen (incl. innovatie).

De impact en aanpak van de coronacrisis worden gerelateerd (op de y-as) aan onze welvaart. Welvaart aspecten zijn: gezondheid, economie, veiligheid, werkgelegenheid, milieu en geluk e.d. De vertreksituatie in dit model is het ‘oude normale’ welvaartsniveau (horizontale groene lijn) en het eindpunt het ‘nieuwe normale’ welvaartsniveau (blauwe gebogen lijn). En zoals jullie zien aan het einde van de blauwe lijn is de inzet dat de coronacrisis niet verloren gaat voor onze welvaart en leidt tot een hoger welvaartsniveau in brede betekenis. Vervolgens wordt in de verschillende fasen het effect van de coronacrisis en de aanpak ervan gerelateerd aan het welvaartsniveau (blauwe lijn). Bij het optreden van een pandemie als COVID-19 speelt de zelfredzaamheid en weerbaarheid van de maatschappij een belangrijke rol voor de impact en continuïteit van ons welzijnsniveau. Het doel van het aanpakken van een pandemie is het waarborgen van de continuïteit (niveau) van de kritische infrastructuur. In het geval van de coronacrisis de continuïteit van de gezondheidszorg (oranje horizontale lijn) en in het bijzonder het beschermen van kwetsbare ouderen en wat mij betreft ook kwetsbare kinderen. Het hoger liggende belang is de continuïteit van het (kritische) welvaartsniveau van onze maatschappij (rode horizontale lijn).

Het antwoord hoe ik nu vanuit risicomanagement (risicoleiderschap) aankijk tegen de aanpak van de coronacrisis in Nederland heb ik getracht onder woorden te brengen in onderstaande opinie. De nummers vind je ook terug in het risico- & crisis-managementmodel (zie bovenstaand figuur).

### **1. Goed voorbereid zijn op een pandemie is een illusie**

Een pandemie (emerging risk) kenmerkt zich door de systemische effecten als gevolg van de vele afhankelijkheden en interacties met andere factoren en veranderingen in onze leef- en werkomgeving. Almede het ontbreken van de juiste kennis en inzichten over deze systemische effecten in de context van een pandemie risico. Afhankelijkheden en interacties in de bredere context die de aard, waarschijnlijkheid en omvang van verwachte effecten van de coronacrisis op korte en zeker langere termijn veranderen. En verder kenmerkt het zich door het ontbreken van leidende FAST (Frequent besproken, Ambitueus, Specifiek meetbaar en Transparant) doelen en normen over de aanpak van een (wereldwijde) pandemie risico en crisis. Er vinden continue aanpassingen of veranderingen plaats van de omgeving om niet besmet te raken, anderen niet te besmetten of de kans op overleven te vergroten. De risicomaatregelen hiervoor komen vanuit onder meer de WHO, RIVM, de regering of uit eigen initiatief van betrokken stakeholders. De uitbraak van de infectieziekte COVID-19 is geen ‘zwarte zwaan’ wat sommige in risicomanagementland beweren. Het was namelijk al voorspeld en zat er al aan te komen vanuit China. Dit alles maakt dat het goed voorbereid zijn op een pandemie als het coronavirus voor mij een illusie is.

### **2. Nederland is niet goed ingespeeld op uitbraak pandemie risico COVID-19**

Dat er een pandemie zou optreden was dus wel zeker, de vraag was alleen wanneer en in welke omvang. Al sinds 2016 wijzen veiligheidsdiensten op de gevaren van een pandemie. In analyses wordt zelfs gewaarschuwd voor een tekort aan IC-bedden. Ook in risico-overzichten van veiligheidsregio's en jaarlijkse onderzoeken van gerenommeerde risicoadviesbureaus kom ik pandemie of infectieziekte tegen als een top risico. Blijkbaar is hier niets zo veel mee gedaan door de partijen als het RIVM, die nu onze regering adviseren over de corona aanpak. Maar zoals Johan Cruijff ooit heeft gezegd: “Vaak moet er iets gebeuren voordat er iets gebeurt”. Verder vraagt een pandemie risico om een andere risicobeoordeling en risicoaanpak dan de overheid of organisaties in het algemeen gewend zijn te doen. Het vereist meer denken in strategische risicoscenario's, het bepalen van de risicobereidheid, snelle risicogestuurde besluitvorming en transparante risico- & crisis-communicatie. Alle signalen en berichtgevingen in de media wijzen verder op een grote onderschatting van het gepercipieerde coronavirus risico door en voor ons land. Dit ten tijde van zowel de uitbraak in Wohan en als later in Noord-Italië.

### **3. We kijken allemaal verschillend tegen de coronacrisis aan**

COVID-19 blijkt veel meer tot de verbeelding te spreken van de overheid, media en burgers dan de ‘normale’ griep met gemiddelde 2000 sterfgevallen (‘oversterfte’) per jaar in Nederland. Zelfs de griep van de winter van 2017/2018 met een ‘oversterfte’ van bijna 10.000 doden maakte veel minder indruk. Dit waarschijnlijk door de wereldwijde impact van dit coronavirus, aandacht in de media, hoge besmettingsgraad (R-factor in virologie jargon), dodelijke impact op kwetsbare ouderen (met onderliggend ziektebeeld) en het ontbreken van een vaccin op korte termijn. Verder beschikken we niet over de juiste, transparante en tijdige risico-informatie over de uitbraak, effecten en aanpak van COVID-19 alsmede het voorkomen ervan. Hierdoor onderschatten of overschatten wij dit onbekende coronarisico. Dit maakt dat overheden, organisaties en mensen het zeker voor het onzekere nemen en vaak uit angst op de rem gaan trappen. Dit met alle ondoordachte nadelige risicogevolgen van dien voor vele sectoren, zzp’ers en de welvaart in ons land. Betrokkenen partijen (in binnen en buitenland) kijken ook verschillend aan tegen de zelfredzaamheid en weerbaarheid van onze maatschappij en welvaartsniveau. Dit maakt dat landen als Zweden, Frankrijk of Nederland, wetenschappers en burgers er ook verschillend van elkaar er naar kijken. Verder zien we dat jongeren risico’s lager inschatten dan ouderen en eerder bereid zijn om risico’s te nemen. Zeker als straks uit onderzoek blijkt dat ze hier immuun of resistent voor blijken te zijn. En omdat we nu eenmaal verschillende risicopercepties en bereidheid hebben kijken we niet allemaal op dezelfde wijze naar de coronacrisis.

### **4. Besluitvorming aanpak coronacrisis vindt niet risicogestuurd plaatst**

In de besluitvorming over de aanpak van de coronacrisis ontbreekt het ons allereerst aan duidelijke leidende doelen, normen en risico-informatie. Zoals vaker worden doelen, normen, risico’s en maatregelen allemaal door elkaar heen gehaald. Hierdoor wordt er vanuit daadkracht of politieke druk maar het zekere voor het onzekere genomen. En worden verantwoordelijkheid, lastige besluiten en dilemma’s uit de weg gegaan om (politiek) maar geen vieze handen te hoeven maken. Verder kan je je afvragen wat de effectiviteit is van de opgelegde of ingevoerde risicomaatregelen. De systemische afhankelijkheden in en de aanpassingen van de maatschappij om de coronacrisis te overleven maken een risicogestuurde aanpak overigens ook niet eenvoudiger. Door de overheid wordt in mijn optiek onvoldoende actief nagedacht over de systemische domino-effecten van de besluitvorming over het treffen en weer afbouwen van beleidsmaatregelen om de coronacrisis te bestrijden. Hierdoor ontstaan in de tijd weer nieuwe (on)voorzien risico’s of lastige dilemma’s voor (conflicterende) doelen als privacy, fraude, veiligheid en welzijn van kinderen. De discussie over de kosten en baten van maatregelen die de overheid kan, wil en maatschappelijk mag nemen wordt ook niet transparant gevoerd. Dit mede door het ontbreken van eerder genoemde leidende doelen en normen. De eenzijdige samenstelling en diversiteit van het Outbreak Management Team dat onze regering adviseert helpt daar ook niet bij. Dit blijkt uit de media-aandacht die wetenschappers of experts buiten de gezondheidssector opzoeken om hun zorgen te uiten dat er niet naar hen geluisterd wordt. Maar ook door het in mijn beleving ontbreken of zelfs niet accepteren van kritische tegenspraak door wetenschappers buiten de gezondheidszorg. Hierdoor zijn in mijn bescheiden optiek de domino-effecten van het treffen en afbouwen van maatregelen niet te overzien en op langere termijn een veel groter risico voor onze (kwetsbare) welvaart dan de kwaal zelf.

### **5. Gebrekkige risico- & crisiscommunicatie bedreigt onze risicohouding & gedrag**

Het gevaar bestaat dat er onvoldoende aandacht is voor het blijvend overtuigen van burgers en overige betrokkenen in de maatschappij. Of dat de risico- & crisiscommunicatie te veel wordt ingestoken op de (gebrekkige) feitelijke informatie en te weinig op de beleefde coronarisico’s en acceptatie van de genomen en/of af te bouwen maatregelen. Zeker als er straks sprake is van

bijvoorbeeld gewenning, lagere urgentie van de crisisbestrijding, we corona moe zijn of maatregelen niet langer kunnen of willen volhouden. Een groot risico voor de communicatie is het niet (meer) vertrouwen van de boodschap en aanpak van de regering, RIVM en andere deskundigen. Dit door bijvoorbeeld een gebrek aan transparante, tegenstrijdige informatie, wetenschappers of politici die elkaar openlijk afvallen of nepnieuws. Ook de verschuiving van de focus van de crisisbestrijding op de korte termijn naar meer inzicht van consequenties van de coronamaatregelen op de langere termijn voor onze welvaart zal ongetwijfeld effect hebben op de risicohouding en gedrag van alle betrokkenen. Overigens was het vermogen om ons als Nederlandse samenleving aan te passen aan de stringente coronamaatregelen bewonderingswaardig groot.

## 6. Coronacrisis biedt ook vele kansen voor innovatie

Mijn gedachte is dat de toekomst na de coronacrisis ons niet allemaal overkomt maar voor een groot deel ook zelf en samen te maken is. De coronacrisis is daarmee een uitgelezen moment voor bezinning, omdenken en moment voor (radicale) transformatie. De toekomst is tenslotte van degenen die zich er vandaag op voorbereiden. Hoe gaan we straks aankijken tegen de kritische functies in de samenleving zoals zorg, onderwijs, hulpdiensten, industrie, ICT, utiliteitsvoorziening, mobiliteit en voedselvoorziening. Ook ben ik heel benieuwd naar de invulling van de 1,5 m economie die er gaat komen. Verder liggen er vele kansen voor organisaties op het gebied van bijvoorbeeld nieuwe businessmodellen, versterken van de waardeketen, minder efficiency en meer continuïteit en duurzaamheid. De kansen die nu al voor het oprapen liggen zijn de vele slimme aanpassingen die we hebben gedaan om met de coronacrisis om te gaan. Deze zijn ook van blijvende waarde voor de ‘nieuwe oude’ situatie in de toekomst. Denk hierbij aan bijvoorbeeld digitaal werken, gratis diensten aanbieden, kennisdeling, lokaal ondernemerschap, marketing, samenwerking met leveranciers en klanten. En wat voor ‘kansen’ zijn er om beter voorbereid te zijn op de volgende pandemie of ‘emerging risk’? Winston Churchill zou zeggen: “Never let a good crisis go to waste. Strategisch denken in scenario’s & risico’s gaat ons hier zeker bij helpen. Ik denk hier natuurlijk graag met organisaties over mee.

### Edwin Martherus



Telefoon: +31 (0)6 23369331

E-mail: [info@gorisk.nl](mailto:info@gorisk.nl)

Website: [www.gorisk.nl](http://www.gorisk.nl)