



Het managen van de crisis: dit is het land van het RIVM

Posted on 25 april 2020 by Eduard Bomhoff

Drie waarschuwingen uit Engeland, dat in de sombere statistiek van overledenen per miljoen inwoners het meest op Nederland lijkt, maar waar de elite al een stuk verder is met de analyse van wat daar (en hier) zo gruwelijk verkeerd is gegaan.

Professor Mark Woolhouse, hoogleraar epidemiologie in Edinburgh: 'Ik ben epidemioloog, maar ik ben bang dat het beleid bijna uitsluitend steunt op epidemiologie.'

Professor Anthony Costello, hoogleraar public health aan UCL: 'Wij maken de fout van Robert McNamara, minister van Defensie in de Vietnam oorlog, die wilde winnen met spreadsheets. We hadden meer flexibel moeten zijn in die oorlog, en ook nu in de strijd tegen het virus.'

Tony Blair: oud-premier: 'De aanpak moet grondig anders, georganiseerd per actieterrein: beschermingsmateriaal, tests, tracing enz. Op elk van die terreinen een duo: een politicus en iemand met ervaring in de private sector.'

Engeland is al aan het reorganiseren; in Nederland liggen we achter en verzetste premier Rutte zich deze week nog tegen de opdracht uit de Kamer om het management van de crisis te veranderen. Hij zag nog niet de noodzaak voor een ander adviesorgaan naast het RIVM en de groep wetenschappers die elke week met het RIVM vergaderen.

Het eerste probleem met het RIVM

Dit zijn de twee problemen met die wetenschappers en het RIVM. Eén: ze gaan op de stoel zitten van de politici. De hele wereld weet dat mondkapjes helpen, maar er zijn er in Nederland niet genoeg, en dus beweren de wetenschappers dat mondkapjes niet nodig zijn. Ze hadden aan de politici moeten overlaten om te kiezen tussen die leugen of eerlijk toegeven dat de mondkapjes er niet zijn, maar worden gemaakt en besteld. Expertise voor maken en bestellen is in de private sector, en precies daarom wil Tony Blair voor dat dossier een duo van een politicus en iemand met ervaring in inkoopbeleid en management van onzekerheid.

Hoe kunnen politici weten of we met 3D-printers beschermingsmateriaal kunnen maken, en als dat kan, wat dan de beste manier is om het te organiseren? Hoe weten politici hoe we omgaan met leveranciers in Oost-Azië? Bedrijven als Unilever en Friesland Campina hebben al decennia grote fabrieken in de regio en kunnen zeker een topmanager met langdurige ervaring nomineren die naast de politicus staat en helpt met het managen van testmateriaal en beschermingsartikelen.

Het tweede probleem met het RIVM

Het tweede risico van werken met wetenschappers is dat ze langzamer zijn dan managers in het aanpassen van hun opvattingen aan nieuwe feiten. Intellectuelen willen rationale argumenten zien voordat ze afstand doen van hun ideeën, zeker wanneer hun specialistische kennis misschien deels moet worden afgeschreven. Zakenmensen zien verliezen oplopen en passen hun plannen snel aan.

Goede managers hebben veel meer training in het beslissen in onzekerheid, in het kiezen van een flexibele strategie die kan worden aangepast aan nieuwe omstandigheden en in het uitwerken van een maximin strategie (kleinste kans op een desastreuze afloop) wanneer dat het beste beslismodel is in een crisis zoals Covid-19.

De falende rekenmeester

Exemplarisch voor een gedistingeerde wetenschapper die nu faalt in de 'fog of war', is Jacco Wallinga, de rekenmeester van het RIVM. Hij heeft een hoge reputatie vanwege zijn statistische werk om de snelheid van de overdracht van een besmetting te voorspellen, met behulp van een breukgetal waarvan teller (besmettingen) en noemer (populatie) in iedere periode dynamisch en stochastisch veranderen. Maar toen in de loop van maart steeds duidelijker werd dat Nederland verschrikkelijke sterftcijfers had in vergelijking met Duitsland, Denemarken, Noorwegen en Finland, begon Wallinga met te beweren dat we voor zijn rekenmodel weinig hadden aan cijfers uit andere landen.

Op dat moment had een ervaren beslisser uit het bedrijfsleven gezien dat het nodig was om te werken met meer signalen dan Wallinga's Nederlandse rekenmodel. Iemand had naast Rutte moeten staan, zoals krantenmagnaat Beaverbrook naast Churchill stond in de oorlog, om te helpen met het organiseren van extra informatie, uit Duitsland maar vooral ook uit Zuid-Korea, Taiwan en Hong Kong – de drie landen met de meeste ervaring en de beste cijfers over 'contact tracing'.

Beslissen, organiseren

Misschien kan oud DSM-voorzitter Feike Sijbesma iets bereiken in Azië, maar Rutte heeft ook iemand nodig die in eigen land ervaring heeft met snel organiseren in een noodsituatie. Als de bestuursvoorzitter van Auping (matrassen) onomwonden vertelt dat er in maart drie weken zijn verprutst toen hij kon helpen maar geen groen licht kreeg, dan is dat omdat Rutte te druk is met de politiek in Den Haag en Brussel, en de academici bij het RIVM geen ervaring hebben in onderhandelen en knopen doorhakken.

De Kamer eiste deze week meer besluitkracht en een bredere stroom van informatie. Hier in Wynia's Week is al vaak en goed geschreven over de gruwel van 'onderhandelingstafels'. Sorry, vergadertijgers van het middenveld, maar het meest nodig zijn krachtige, ervaren mensen die los van belangengroepen naast de ministers kunnen staan om te helpen waar wetenschappers en ambtenaren ervaring missen: beslissen en organiseren in tijden van grote onzekerheid.