



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

De zorg voor morgen begint vandaag

# Jaarplan RIVM 2026



# Voorwoord

In 2026 breekt er een belangrijk jaar aan voor het RIVM. We gaan van start met onze nieuwe meerjarenstrategie RIVM2030, terwijl we blijven doen waar we voor staan: bijdragen aan een gezonde bevolking en een duurzame, veilige leefomgeving, nu en in de toekomst.

De wereld verandert snel. Klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en milieuvervuiling blijven grote uitdagingen. Infectieziekten vragen om voortdurende aandacht, de druk op de zorg neemt verder toe, er is steeds meer desinformatie en we worden geconfronteerd met toenemende (cyber)risico's, verdere escalatie van (mondiale) conflicten en verslechtering van de veiligheidssituatie. Dit alles maakt ons werk als kennisinstituut alleen maar belangrijker en urgenter.

Juist in deze tijd willen we laten zien wat het RIVM kan betekenen. Door onze positie tussen wetenschap, beleid en samenleving, leveren we praktische oplossingen. We zetten onze kennis en onderzoek in om overheden en de samenleving te adviseren, gezondheid en leefomgeving te monitoren, preventieprogramma's aan te sturen en te helpen bij crises en incidenten. We werken daarbij samen met veel verschillende organisaties en mensen, zowel binnen als buiten het RIVM.

2026 biedt ook nieuwe mogelijkheden. We ronden belangrijke organisatievernieuwingen af, zoals de invoering van een nieuw ERP-systeem om onze bedrijfsvoering te verbeteren. Daarnaast vertalen we onze datavisie naar

concrete operationele afspraken, waardoor we onze wetenschappelijke werkzaamheden kunnen versterken en nog effectiever kunnen werken. Naar verwachting zal de verhuizing naar ons nieuwe gebouw op het Utrecht Science Park in Utrecht in 2026 grotendeels zijn afgerond.

Onze medewerkers zijn de basis van ons werk. Hun deskundigheid, inzet en flexibiliteit maken het verschil. Daarom blijven we inzetten op een veilige en prettige werkomgeving en het creëren van een goede werk-privé-balans. We willen een organisatie zijn waar ruimte is om te leren van fouten, te experimenteren en reflecteren, waarin we elkaars mening waarderen en elkaar aan durven te spreken. En waar iedereen zich thuis voelt.

Onze kerntaken blijven onverminderd belangrijk. Tegelijkertijd dwingen de huidige bezuinigingen ons om kritisch te kijken naar onze activiteiten en prioriteiten, en om hierin zorgvuldige afwegingen te maken. Met dit jaarplan geven we richting aan het komende jaar. Een jaar waarin wij met de inzet van onze medewerkers, innovatie in de bedrijfsvoering en met een scherpe focus op onze maatschappelijke taken, onverminderd kunnen blijven inzetten op een gezonde en veilige leefomgeving voor huidige en toekomstige generaties.

Namens de directieraad,

**Sicco Louw**

*Waarnemend Directeur-generaal RIVM*



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Strategische richting en uitvoering</b>	<b>5</b>
1.1	Missie, visie, kernwaarden en kerntaken	6
1.2	Strategie RIVM2030	6
1.3	Strategische prioriteit: Opgavegericht werken	6
1.4	Strategische prioriteit: Verbinding wetenschap, praktijk en beleid	6
1.5	Strategische prioriteit: Nationale & internationale samenwerking	7
1.6	Strategische prioriteit: Lerende organisatie	7
1.7	Strategische prioriteit: Kwaliteit als kompas	7
1.8	Randvoorwaarden	7
1.9	Jaardoelen	7
<b>2</b>	<b>Risico's</b>	<b>11</b>
2.1	Risicoanalyse	12
2.2	Strategische en integriteitsrisico's	13
<b>3</b>	<b>Begroting</b>	<b>16</b>
3.1	Algemeen	17
3.2	Toelichting op de baten	19
3.3	Toelichting op de lasten	19
<b>4</b>	<b>Doelmatigheidsindicatoren</b>	<b>20</b>
4.1	Tarieven	21
4.2	Fte's	21
4.3	Overhead	21
4.4	Externe inhuur	21
4.5	Declarabiliteit	21
4.6	Betaling facturen	21
4.7	Ziekteverzuim	22
4.8	Gesprekscyclus Rijk	22
<b>5</b>	<b>Prioriteiten bedrijfsvoering</b>	<b>23</b>
5.1	Werkomgeving	24
5.2	Werkdruk	24
5.3	Inkoop	24
5.4	Informatievoorziening	25
5.5	Privacy	26



# 1 Strategische richting en uitvoering

In dit hoofdstuk gaan we in op de organisatiestrategie en de uitwerking daarvan. Daarbij zijn de strategische prioriteiten en de jaardoelen benoemd en toegelicht.

## 1.1 Missie, visie, kernwaarden en kerntaken

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) staat voor een gezonde bevolking en een duurzame, veilige en gezonde leefomgeving voor huidige en toekomstige generaties. We hebben impact door wetenschap te verbinden aan praktijk en beleid. We adviseren op basis van wetenschappelijke kennis en onderzoek, we coördineren preventieprogramma's en we staan klaar in tijden van crisis. We werken binnen en buiten het RIVM samen met organisaties en mensen met verschillende expertises en achtergronden. Samen zijn we het RIVM en we werken in een veilige en lerende organisatie. Wij laten ons in dit werk leiden door onze kernwaarden onafhankelijk, deskundig, betrouwbaar.

Als kennisinstituut van de overheid zijn dit onze kerntaken:

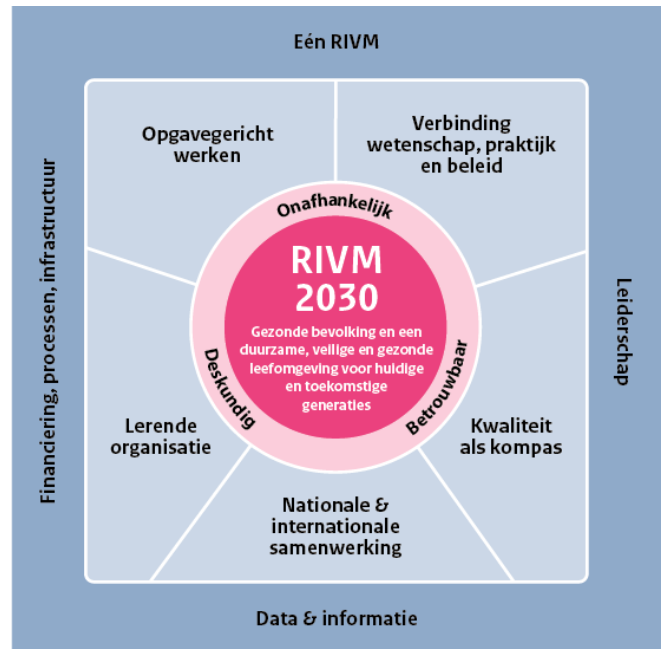
- We adviseren de rijksoverheid, andere overheden en professionals. Advies- of onderzoeksverzoeken aan het RIVM kunnen alleen door of via (regionale) overheden worden ingediend, niet rechtstreeks door professionals, bedrijven of burgers;
- We voeren preventieprogramma's uit;
- We monitoren gezondheid, ziekten en de kwaliteit van de leefomgeving en het milieu;
- We dragen bij aan het voorkomen, bestrijden en beheersen van incidenten en crises;
- We doen daarvoor wetenschappelijk onderzoek en verzamelen, duiden en delen wetenschappelijke kennis.

## 1.2 Strategie RIVM2030

De strategie RIVM2030 vormt de strategische koers van het RIVM voor de periode tot en met 2030 en is de basis voor dit jaarplan. Deze strategie is tot stand gekomen via een uitgebreid participatieproces. Daarbij hebben we informatie opgehaald bij burgers, RIVM-medewerkers, het management, opdrachtgevers, de continuïteitsverantwoordelijke en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Dit traject heeft geleid tot een duidelijke strategie met concrete en resultaatgerichte prioriteiten.

RIVM2030 bestaat uit vijf strategische prioriteiten, ondersteund door vier belangrijke randvoorwaarden en drie kernwaarden (zie figuur 1). Deze onderdelen vormen samen het kader voor onze jaarlijkse doelen. Met deze jaardoelen werken we stap voor stap aan onze langetermijnambities en geven we uitvoering aan de strategische doelstellingen van RIVM2030.

Figuur 1 RIVM2030



## 1.3 Strategische prioriteit: Opgavegericht werken

Maatschappelijke opgaven bepalen ons werk, waardoor onze impact wordt vergroot. Daarom werken we opgavegericht. Dat doen we door signaleringsonderzoek te doen, heldere vraagarticulatie in te richten en focus aan te brengen in de opdrachten. Zo draagt onze RIVM-brede kennis en kunde zo goed mogelijk bij aan maatschappelijke opgaven. RIVM-opdrachten zijn zoveel mogelijk onderdeel van een breder en meerjarig programma. Door breder te programmeren, versterken we de onderlinge samenwerking en werkverdeling en de impact van ons werk op maatschappelijke opgaven.

## 1.4 Strategische prioriteit: Verbinding wetenschap, praktijk en beleid

We versterken onze kennisbasis. Om deskundig, betrouwbaar en onafhankelijk onze taken te kunnen blijven uitvoeren, versterken we de komende jaren onze wetenschappelijke kennisbasis, en incorporeren we nieuwe wetenschappelijke methoden, technieken en disciplines in ons werk. Dit is noodzakelijk voor ons werk aan complexe, multidisciplinaire, centrum- en domeinoverstijgende opgaven.

We versterken onze advisering door rolvast de verbinding tussen wetenschap, beleid en praktijk te versterken. Dit doen we door kennissynthese en hiervoor noodzakelijk eigen onderzoek. We doen dit in samenwerking en afstemming met relevante andere kennisinstellingen en stakeholders. Zo dragen we bij aan evidence-informed beleid en praktijk. We zorgen voor een goede strategische timing van onze kennisproducten ten opzichte van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Ook betrekken we burgerperspectieven in ons werk door onder andere citizen science.

## 1.5 Strategische prioriteit: Nationale & internationale samenwerking

We werken structureel en strategisch samen met onze kennis- en uitvoeringspartners. We kiezen als RIVM voor die samenwerkingen waarin onze toegevoegde waarde het grootst is. Daarbij zorgen we voor een efficiënte en effectieve rol- en taakverdeling.

## 1.6 Strategische prioriteit: Lerende organisatie

Om in te kunnen spelen en te anticiperen op veranderingen in de samenleving, wetenschap en uitvoering is het RIVM een continu lerende organisatie. We bouwen samen aan een veilige en lerende organisatie op alle niveaus. We zijn samen verantwoordelijk voor een sociaal en psychologisch veilige werkomgeving. Er is ruimte om te experimenteren, te reflecteren, elkaar aan te spreken op gedrag, verschillende meningen en perspectieven te herkennen, fouten te maken en daarvan te leren.

## 1.7 Strategische prioriteit: Kwaliteit als kompas

We borgen een handzaam en samenhangend RIVM-breed kwaliteitsbeleid. Dit beleid is zichtbaar en vindbaar binnen en buiten het RIVM, wordt onderhouden en wordt door alle medewerkers gedragen, gebruikt en toegepast.

## 1.8 Randvoorwaarden

Om onze kerntaken goed te blijven uitvoeren, versterken we de komende jaren de volgende randvoorwaarden:

### • Eén RIVM

Iedere medewerker voelt zich onderdeel van het RIVM en waar we voor staan. RIVM'ers zoeken als vanzelfsprekend de samenwerking op met collega's die (vanuit de maatschappelijke opgaven) nodig is. De organisatie is op alle niveaus ingericht om dat mogelijk te maken en we hebben de kansen die ons nieuwe gebouw daarvoor biedt verzilverd. Bij het realiseren van de strategie – van jaardoelen tot domeinstrategieën – leggen we actief de verbinding binnen het hele RIVM.

### • Leiderschap

We hebben een sterke en diverse groep leiders met oog voor ieders talent en ontwikkeling. Zij werken vanuit een gezamenlijke leiderschapsvisie en zijn voorbereid op de toekomst. Alle leiders dragen bij aan een positief werkklimaat, waarin medewerkers met bevoegdheid hun werk voor het RIVM kunnen doen.

### • Data & informatie

We hebben betrouwbare, veilige en kwalitatief hoogwaardige data en informatie. Onze (wetenschappelijke) data- en informatiehuishouding is op orde, we hanteren de principes van Open Science en werken in een open RIVM. Onze medewerkers hebben relevante deskundigheid en de processen voor data- en informatiebeheer zijn eenduidig. Ook is de IV (Informatievoorziening) -infrastructuur adequaat, waardoor we ons goed kunnen aanpassen aan maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

### • Financiering, processen, infrastructuur

We werken aan een sterk partnerschap tussen het primaire proces en de ondersteunende financiering, processen en infrastructuur. Onze organisatie is weerbaar, transparant en duurzaam.

## 1.9 Jaardoelen

De strategische prioriteiten van RIVM2030 vormen de kaders waar wij de komende jaren extra op willen inzetten en geven richting aan onze missie. Door het formuleren van doelstellingen, waarborgen wij dat het RIVM ook in de komende periode haar positie als onafhankelijk kennisinstituut kan behouden en verder versterken. Deze doelen zijn zorgvuldig afgestemd op de interne en externe ontwikkelingen, de verwachtingen van onze opdrachtgevers en de ambities zoals vastgelegd in onze strategie.

## Jaardoel #1

**In 2026 is er invulling gegeven aan de middelen bestemd voor de generieke kennisbasis en is men gestart met de uitvoering van het plan. Ook is het programmaplan voor het Strategisch Programma RIVM vastgesteld.**

Vanaf 2026 worden er gelden beschikbaar gesteld aan het RIVM om de generieke kennisbasis te versterken. De directieraad heeft besloten om deze middelen te gebruiken om het signaleringsonderzoek van het RIVM te versterken. In 2025 wordt hiervoor een plan geschreven. De inrichting van de benodigde structuur en de uitvoering van dit plan willen we vanaf 2026 realiseren. Het Strategisch Programma RIVM (SPR) biedt ruimte voor vernieuwing van ons wetenschappelijk onderzoek. De focus en opzet van het SPR programma 2027-2030 wordt in 2026 vastgesteld. SPR is een belangrijk onderdeel van de kennisbasis voor de komende jaren.

## Jaardoel #2

**In 2026 heeft het RIVM een gedefinieerd beeld van de lerende organisatie en is dit uitgewerkt in concrete actielijnen. Dit beeld wordt actief uitgedragen en besproken met medewerkers en leidinggevenden.**

Toekomstbestendig werken aan onze missie door wendbaar in te spelen op veranderende maatschappelijke, wetenschappelijke en uitvoeringsvraagstukken. We stellen onze medewerkers in staat om zich onderling te verbinden, hun vakbekwaamheid te ontwikkelen en kwaliteit te borgen. We werken actief samen en benutten elkaars expertise en diversiteit en geven hiermee een vliegende start aan deze strategische prioriteit.

## Jaardoel #3

**In 2026 geven we invulling aan de taakstellingen, met zo min mogelijk impact op de missie van het RIVM.**

De actuele bezuinigingsopgave vraagt van ons een strategische heroriëntatie waarbij we zorgvuldig afwegen welke activiteiten en prioriteiten we handhaven en waar we aanpassingen doorvoeren. Het doel is om tot een heldere opdrachtenportefeuille te komen voor de komende jaren, die zowel voor onze opdrachtgevers als voor onze eigen medewerkers transparantie en duidelijkheid biedt over wat we wel en niet meer kunnen doen. Door de taakstellingen voor de jaren 2027-2029 al in 2026 te verwerken in onze opdrachtenplanning, creëren we voorspelbaarheid en kunnen alle betrokkenen zich voorbereiden op de nieuwe realiteit.

## Jaardoel #4

**In 2026 zetten we verder in op opgavegericht werken, werken we toe naar meer meerjarige opdrachten en brengen we focus aan in onze opdrachtenprogramma's.**

Het RIVM wil nadrukkelijk bijdragen aan de grote maatschappelijke opgaven van deze tijd en samen met onze opdrachtgevers meerjarige programma's vormgeven die echt impact maken. Dit sluit aan bij de nieuwe agentschapsregeling die voorschrijft dat opdrachtgevers en opdrachtnemers waar mogelijk gezamenlijk meerjarige opdrachten overeenkomen. Meerjarige samenwerking stelt ons in staat om diepgaander onderzoek te doen, duurzame relaties op te bouwen met stakeholders en meer structureel bij te dragen aan beleidsvorming en maatschappelijke verandering.

## Jaardoel #5

**In 2026 zijn domeinstrategieën ontwikkeld en operationeel, waar een vertaling van RIVM 2030 onderdeel van is.**

De directieraad heeft bewust gekozen voor sturing op de strategie via de lijnorganisatie, wat de domeinstrategieën tot een cruciale schakel maakt voor de succesvolle realisatie van RIVM 2030. Deze aanpak zorgt ervoor dat de strategische ambities niet abstract blijven, maar concrete vorm krijgen in de dagelijkse werkpraktijk van elk domein. Door domeinspecifieke strategieën te ontwikkelen die aansluiten bij de overkoepelende visie van RIVM 2030, creëren we een heldere verbinding tussen strategische doelen en operationele uitvoering. Elk domein kan zo gerichte initiatieven ontplooiën die bijdragen aan de bredere strategische koers, terwijl ze tegelijkertijd inspelen op de specifieke kenmerken en mogelijkheden van hun werkgebied.

## Jaardoel #6

**In 2026 vertalen we de visie op IV-landschap naar operationele afspraken over: centrale sturing op IV landschap, verdere doorontwikkeling en inrichting van een efficiënt, gebruiksvriendelijk en veilig IV landschap, en over verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen IV-O en de domeinen.**

Het RIVM verricht inhoudelijk veelzijdig en onderscheidend werk binnen verschillende kennisdomeinen, echter de aard van onze activiteiten en methoden vertoont veel overeenkomsten. Multidisciplinaire opgaven vragen om verbinding, en binnen een opgave moeten data eenvoudig met collega's worden gedeeld. Opgavegericht werken vraagt dat we in ons IV-landschap primair kiezen voor samenhang, voortbouwend op de IV-strategie die in 2025 voor het gehele RIVM is ontwikkeld. Door onze IV-opgaven domeinoverstijgend te benaderen, kunnen we meer halen uit bestaande oplossingen en maken we nieuwe oplossingen meteen geschikt voor bredere toepassing.

## Jaardoel #7

**In 2026 vertalen we de datavisie naar operationele afspraken over: centrale sturing op data, verdere doorontwikkeling en inrichting van een efficiënt en gebruiksvriendelijke datalandschap, en over verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen IV-O en de domeinen.**

Om de cruciale verbinding tussen wetenschap, beleid en praktijk te leggen, moeten data en informatie eenvoudig kunnen worden uitgewisseld met opdrachtgevers, ketenpartners en andere onderzoeksinstituten. De in 2025 ontwikkelde datavisie moet nu concreet vorm krijgen in de dagelijkse werkpraktijk.

## Jaardoel #8

**In 2026 hebben we, op basis van de lijst kritieke processen, contiguency plannen gerealiseerd voor de meest kritieke processen. Dit om de bedrijfscontinuïteit van het RIVM beter te borgen en de methode periodiek te evalueren.**

De huidige geopolitieke spanningen en hiermee gepaard gaande veiligheidsrisico's voor Nederland en het RIVM maken het noodzakelijk dat we ons beter voorbereiden op verschillende vormen van verstoringen en crises. Deze ontwikkelingen vereisen een proactieve aanpak waarbij we onze meest essentiële processen identificeren en beschermen. Naast het ontwikkelen van de continuïteitsplannen richten we in 2026 een structureel proces in om verbeteringen te realiseren en de methode periodiek te evalueren. Dit zorgt ervoor dat we tijdig kunnen beoordelen of aanvullende handelingen nodig zijn en dat we flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden.



## 2 Risico's

Risicomanagement speelt een belangrijke rol binnen het RIVM. In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop dit plaatsvindt. De meest urgente risico's staan centraal met de daaraan gerelateerde oorzaken, kans, impact en beheersmaatregelen.

## 2.1 Risicoanalyse

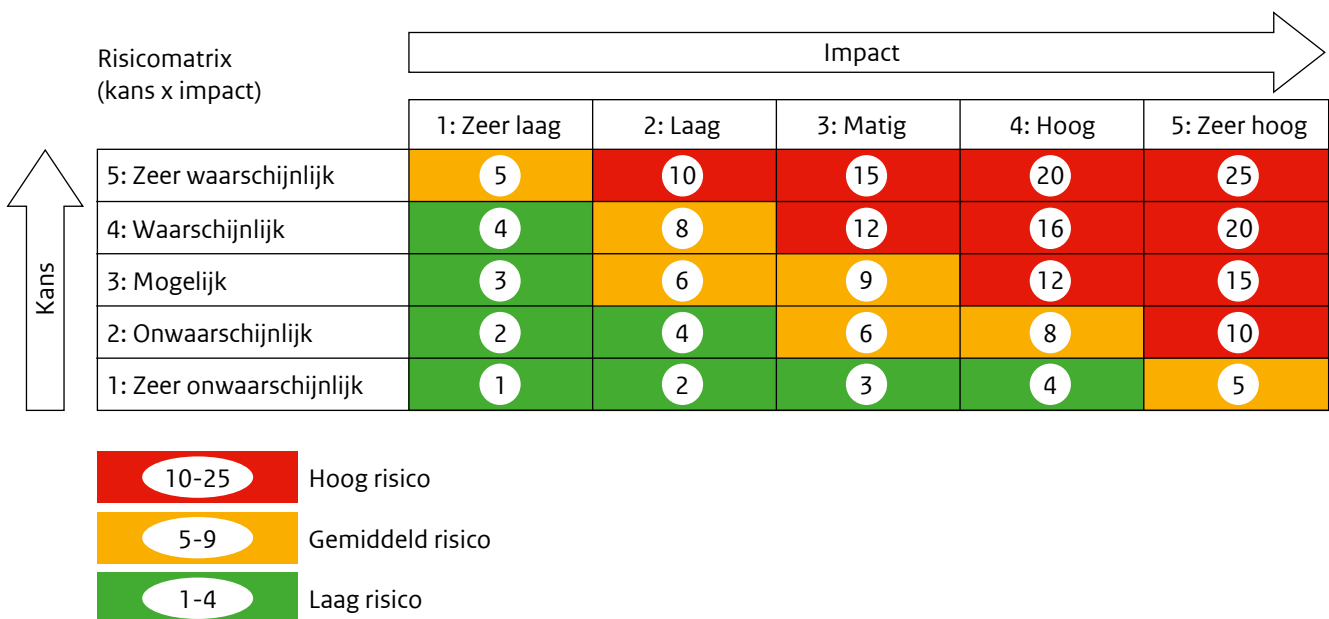
Het risicomanagement van het RIVM is erop gericht om onze strategische doelen te behalen en de continuïteit van onze dienstverlening te waarborgen. We pakken dit gestructureerd aan: we brengen risico's vroegtijdig in beeld en nemen maatregelen om deze goed te beheersen.

In het voorjaar van 2025 heeft het RIVM volgens de risicomanagementsystematiek een uitgebreide risico-inventarisatie uitgevoerd. Daarbij zijn risicofactoren in kaart gebracht die het behalen van onze doelstellingen kunnen belemmeren. In elk organisatiedomein, inclusief de bedrijfsvoering, zijn de belangrijkste risico's geïdentificeerd en besproken in de betreffende

managementteams. Deze inventarisatie leverde een lijst met potentiële risico's op, die ter besluitvorming aan de directieraad is voorgelegd. Na zorgvuldige analyse en prioritering heeft de directieraad deze lijst teruggebracht tot zes strategische en integriteitsrisico's die in 2026 de hoogste prioriteit krijgen.

De geselecteerde risico's worden hieronder nader toegelicht, inclusief de onderliggende oorzakelijke factoren en de bijbehorende kans-impact-beoordeling (zie figuur 2). Deze systematische analyse vormt de basis voor de ontwikkeling van gerichte beheers- en mitigatiemaatregelen.

**Figuur 2** Risicomatrix




## 2.2 Strategische en integriteitsrisico's

### Risico #1

#### Aanhoudende dreiging van cyber- en i-risico's.

Cyber- en i-risico's vormen een aanhoudende bedreiging voor onze kernactiviteiten op het gebied van volksgezondheid, milieu en veiligheid. Als wetenschappelijk kennis- en onderzoeksinstituut dat werkt met gevoelige data zijn we een aantrekkelijk doelwit voor cybercriminelen en hackers. Cyberaanvallen kunnen leiden tot onder andere datalekken, verstoring van kritieke bedrijfsprocessen, reputatieschade door aantasting van geloofwaardigheid en betrouwbaarheid. Daarnaast kunnen beperkingen om producten uit specifieke landen te gebruiken eveneens leiden tot verstoring van bedrijfsprocessen.

Kans x impact (max. 5 x 5):

 **5 x 5 = 25**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'zeer hoog' bestempelen.

#### Beheersmaatregelen:

- Uitvoeren van Security Roadmap ter verbetering van digitale weerbaarheid;
- voortzetten van RIVM-brede Security Awareness programma ter bevordering van i-bewustzijn van medewerkers;
- planvorming ten behoeve van nieuwe wetgeving;
- doorontwikkelen van bestaand informatiebeveiligingsbeleid;
- verbeteren van governance Informatiebeveiliging door middel van een kwaliteitsmanagementsysteem.

### Risico #2

#### Verdere escalatie van (mondiale) conflicten en verslechtering van de veiligheidssituatie, waarvoor het RIVM op korte termijn gevraagd wordt (nieuwe) taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen.

De escalatie van mondiale conflicten en de verslechtering van veiligheidssituaties vormen een risico voor de continuïteit van onze organisatie en vergroten de kans op discrepantie tussen wat opdrachtgevers van ons vragen en wat het RIVM kan en wil leveren. In crisissituaties wordt van het RIVM verwacht dat wij onze expertise snel inzetten voor acute veiligheidsvraagstukken die buiten onze kerntaken vallen. De Nederlandse overheid zoekt in dergelijke crisissituaties snel naar beschikbare expertise binnen overheidsinstellingen. Het RIVM wordt daarbij gezien als een logische partner vanwege onze laboratoriumcapaciteit, expertise in risicobeoordeling en ervaring met crisismanagement, onder andere tijdens de COVID-19-pandemie.

Kans x impact (max. 5 x 5):

 **5 x 4 = 20**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

#### Beheersmaatregelen:

- Bezoeken van Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid en VWS over weerbaarheid;
- houden van een strategische Directieraad over 'RIVM in tijden van crisis';
- aanstellen portefeuillehouder Weerbaarheid DR.

## Risico #3

**De transitie naar de nieuwbouw verloopt niet volgens planning, met mogelijke financiële, personele, logistieke en organisatorische gevolgen.**

Een problematische transitie naar de nieuwbouw vormt een risico dat onze kernactiviteiten op volksgezondheid, veiligheid en duurzaamheid kan verstoren. Vertragingen, kostenoverschrijdingen of technische problemen kunnen leiden tot onderbreking van kritieke onderzoeksactiviteiten en verstoring van onze dienstverlening aan overheid en samenleving.

Kans x impact (max. 5 x 5):

 **5 x 4 = 20**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

### Beheersmaatregelen:

- Actief informeren over de voortgang en aanpak van de verhuizing en de impact daarvan op het RIVM en het reguliere werk;
- de stuurgroep Transitie zorgt er voor dat alle transitieactiviteiten op elkaar zijn afgestemd en dat alle voorbereidingen die nodig zijn om tijdig en adequaat naar ons nieuwe gebouw te verhuizen en goed in het nieuwe gebouw te kunnen werken tijdig uitgevoerd zijn;
- de opdrachtgevers worden via de periodieke overleggen en de voortgangsrapportage op de hoogte gehouden over de voortgang van de opdrachten en eventuele knelpunten.

## Risico #4

**Verlies aan draagvlak in politiek en maatschappij voor kennisinstellingen en andere instituties die bijdragen aan kennis voor beleid en samenleving en een belangrijke basis zijn voor de democratische rechtstaat.**

Het afnemende vertrouwen in democratische instituties en kennisinstellingen vormt een risico voor onze missie op het gebied van volksgezondheid, veiligheid en duurzaamheid. Dit risico uit zich in toenemende scepsis jegens wetenschappelijke expertise, polarisatie rond evidencebased beleid, en verminderde steun voor onafhankelijke kennisinstellingen. Desinformatie verspreidt zich snel via sociale media, waardoor wetenschappelijke consensus wordt ondermijnd. Daarnaast leiden economische onzekerheid en maatschappelijke verdeeldheid tot verminderd vertrouwen in gevestigde instituties en experts.

Kans x impact (max. 5 x 5):

 **4 x 4 = 16**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

### Beheersmaatregelen:

- Actief uitleggen van onderzoeksmethoden, onzekerheden en beperkingen in begrijpelijke taal, met open toegang tot data en wetenschappelijke onderbouwing;
- monitoren van misinformatie over RIVM-onderwerpen en snel reageren met feitelijke correcties via diverse kanalen, inclusief sociale media;
- samenwerken met vertrouwde maatschappelijke organisaties, zorgverleners en lokale gemeenschappen om boodschappen geloofwaardig over te brengen;
- duidelijk communiceren over wetenschappelijke onafhankelijkheid, governance-structuren en hoe belangenverstreming wordt voorkomen.

## Risico #5

**Vergaande bezuinigingen, waardoor het RIVM zijn (wettelijke) kerntaken niet of met onvoldoende kwaliteit kan voortzetten.**

Vergaande bezuinigingen vormen een risico voor onze vermogen om onze (wettelijke) kerntaken op het gebied van volksgezondheid, veiligheid en duurzaamheid uit te voeren. Dit ondermijnt niet alleen onze directe operationele capaciteit, maar ook onze positie als betrouwbare kennispartner voor overheid en samenleving. De Nederlandse overheidsfinanciën staan onder druk door de combinatie van hoge inflatie, stijgende rentelasten, kosten van de energietransitie en defensie-uitgaven. In dit klimaat zoekt het kabinet naar besparingen bij alle overheids- en kennisinstellingen.

Kans x impact (max. 5 x 5):

 **4 x 4 = 16**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

**Beheersmaatregelen:**

- In beeld brengen van kernactiviteiten en (wettelijke) kerntaken om deze bij bezuinigingen duidelijk af te bakenen en te beschermen;
- tijdig in kaart brengen wat de effecten van bezuinigingen op opdrachten zijn en hierover het gesprek met de opdrachtgevers aangaan en agenderen in bestuurlijke overleggen.

## Risico #6

**Geopolitieke ontwikkelingen die internationale samenwerking in de weg staan, waardoor risico's voor volksgezondheid, veiligheid en milieu toenemen en het zicht op internationale bedreigingen voor volksgezondheid, veiligheid en milieu afneemt.**

De toenemende geopolitieke spanningen vormen een risico voor onze missie. Internationale bedreigingen voor volksgezondheid, veiligheid en milieu kennen geen grenzen. Pandemieën, antimicrobiële resistentie, en milieu-contaminaties vereisen grensoverschrijdende samenwerking en gedeelde expertise. Geopolitieke verdeeldheid ondermijnt echter de internationale infrastructuur die essentieel is voor vroegtijdige detectie, snelle respons en gezamenlijke preventie van deze bedreigingen. Geopolitieke ontwikkelingen zoals oorlogen, toenemende spanningen tussen de VS en China, en fragmentatie binnen internationale organisaties. Ook beperken economische sancties de uitwisseling van wetenschappelijke kennis en materialen.

Kans x impact (max. 5 x 5):

 **3 x 3 = 9**, waardoor we dit risico als 'geel' en dus 'matig' bestempelen.

**Beheersmaatregelen:**

- Inventariseren van huidige knelpunten, inclusief juridische en financiële consequenties;
- analyseren van geopolitieke ontwikkelingen met mogelijke implicaties voor RIVM;
- meer Europese samenwerkingen aangaan;
- intensivering samenwerking met de WHO;
- intensivering bilaterale samenwerkingen globaal.



## 3 Begroting

De begroting van baten en lasten voor 2026 en de toelichtingen daarop staan centraal in dit hoofdstuk.

### 3.1 Algemeen

De uit het regeerakkoord volgende taakstellingen leiden tot afname van het werkpakket bij het moederdepartement VWS. Samen met de opdrachtgevers van VWS hebben we inhoudelijke keuzes gemaakt voor de invulling van die taakstelling tot en met 2029.

Het is nog onbekend wat de personele gevolgen van de taakstellingen zullen zijn. In de opgave van de agentschapsparagraaf is nu nog geen rekening gehouden met eventuele incidentele (financiële) gevolgen hiervan, in de vorm van afvloeiingsregelingen en/of reorganisatiekosten.

Ondanks de onzekere gevolgen van de taakstellingen laat het RIVM een sluitende begroting zien. Dat wil niet zeggen dat er geen zorgen zijn. Door het dalende werkpakket zullen er voor het gehele RIVM minder middelen beschikbaar zijn, terwijl niet alle kosten variabel zijn en de ontwikkelingen rondom de ICT kosten gewoon doorgaan. De vraag is of het RIVM deze kosten in hetzelfde tempo neerwaarts kan bijsturen, laat staan dat er ruimte zal zijn voor extra intensiveringen.

De verhuizing naar het nieuwe gebouw op het Utrecht Science Park te Utrecht is opnieuw uitgesteld. Op dit moment is er nog geen nieuwe opleverdatum voor de nieuwbouw. Onzekerheden omtrent het beschikbaar stellen van het gebouw door de aannemer maakt dat er onzekerheden bestaan over hoeveel kosten nu in welk jaar opgevangen zullen moeten worden. Überhaupt laten de incidentele kosten rondom de voorbereiding en de daadwerkelijke overgang naar het nieuwe pand zich niet altijd goed voorspellen. Na afloop van de verhuizing zal moeten blijken of de eerder aangelegde voorzieningen voor dubbele huurlasten en het leeg opleveren van het terrein en de toegekende claim via de eigenaar voor extra huisvestingskosten hiervoor ook voldoende is geweest.

In samenspraak met de opdrachtgevers is het gelukt om aanvullende gelden vrij te maken voor (het generieke deel van) het versterken van de Kennisbasis. De tarieven van het RIVM zullen vanaf 2026 ieder jaar met 1 euro stijgen, oplopend tot in totaal 4 euro in 2029. Het RIVM blijft met de eigenaar en zijn opdrachtgevers in gesprek om structurele financiering te verkrijgen voor innovatie en ontwikkeling binnen de opdrachten.

Tabel 1 Begroting van baten en lasten RIVM 2026

Begroting van baten en lastenagentschap RIVM voor het jaar 2026-2030 (bedragen x € 1.000)							
	2024 Stand Slotwet	2025 Vastgestelde begroting	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Baten</b>							
Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	687.397	836.600	795.400	710.000	695.600	650.900	650.200
<i>waarvan onderzoek en advies</i>		560.300	535.900	457.700	444.700	401.000	400.300
<i>waarvan uitvoering preventieprogramma's</i>		276.300	259.500	252.300	250.900	249.900	249.900
Baten als tegenprestatie voor levering van input	0	0	-	0	0	0	0
Rentebaten	15.865	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Vrijval voorzieningen	631	7.500	8.200	-	-	-	-
Bijzondere baten	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal baten</b>	<b>703.893</b>	<b>852.100</b>	<b>811.600</b>	<b>718.000</b>	<b>703.600</b>	<b>658.900</b>	<b>658.200</b>
<b>Lasten</b>							
Apparaatskosten	611.855	844.700	717.000	636.000	623.800	583.000	582.300
- <i>Personele kosten</i>	332.953	365.300	352.400	322.900	319.600	295.200	294.300
<i>waarvan eigen personeel</i>	243.586	280.000	274.000	265.800	261.700	243.100	242.300
<i>waarvan externe inhuur</i>	76.580	72.900	65.700	44.900	45.900	41.600	41.600
<i>waarvan overige p-kosten</i>	12.787	12.400	12.700	12.200	12.000	10.500	10.400
- <i>Materiële kosten</i>	278.902	479.400	364.600	313.100	304.200	287.800	288.000
<i>waarvan apparaat ICT</i>	39.169	48.000	52.300	52.300	52.300	52.300	52.300
<i>waarvan bijdrage aan SSO's</i>	8.620	7.500	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<i>waarvan overige m-kosten</i>	231.113	423.900	304.300	252.800	243.900	227.500	227.700
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	67.238	0	88.800	76.300	74.100	70.200	70.200
Rentelasten	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingskosten	6.572	7.400	5.800	5.700	5.700	5.700	5.700
- <i>Materieel</i>	6.568	7.400	5.800	5.700	5.700	5.700	5.700
<i>waarvan apparaat ICT</i>	4.672	5.000	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
<i>waarvan overig materieel</i>	1.896	2.400	1.900	1.800	1.800	1.800	1.800
- <i>Immaterieel</i>	4	-	-	-	-	-	-
Overige kosten	7.502	-	-	-	-	-	-
<i>waarvan dotaties voorzieningen</i>	7.502	-	-	-	-	-	-
<i>waarvan bijzondere lasten</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>693.167</b>	<b>852.100</b>	<b>811.600</b>	<b>718.000</b>	<b>703.600</b>	<b>658.900</b>	<b>658.200</b>
<b>Saldo van baten en lasten gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>10.726</b>	-	-	-	-	-	-
Agentschapsdeel Vpb-lasten	27	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>10.699</b>	-	-	-	-	-	-

## 3.2 Toelichting op de baten

De omzetten zijn begroot op grond van de verwachte meerjarige opdrachtvolumes. De werkelijke hoogte van de omzet is afhankelijk van de aard en omvang van de te verrichten activiteiten en daarmee samenhangende in rekening te brengen kosten (uren x tarief plus directe projectgebonden materiële kosten).

De geraamde omzet moederdepartement bestaat in 2026 uit baten van VWS-eigenaar (€ 26,3 miljoen) en VWS-opdrachtgever (€ 591,5 miljoen). Van de geraamde omzet van VWS-eigenaar is de komende jaren € 17,4 miljoen bestemd voor het strategisch programma van het RIVM, € 3,7 miljoen beschikbaar uit de bijdrage uit het Wetenschapsfonds (OCW) en is € 0,9 miljoen voor het stimuleren van Europees onderzoek. Daarbovenop komt voor 2026 nog een incidentele post die betrekking heeft op de verhuizing van het RIVM, te weten de in de Voorjaarsbesluitvorming van 2024 toegekende claim voor de dubbele huisvestingskosten van € 4,3 miljoen (naast de € 20,4 miljoen die toegekend is voor 2025).

De geraamde omzet van VWS-opdrachtgevers (€ 591,5 miljoen) heeft betrekking op programma's die het RIVM uitvoert voor beleidsdirecties van VWS. Ten opzichte van 2025 is hier een daling te zien voor de komende jaren, die voor een belangrijk deel verklaard wordt door de eerdergenoemde taakstellingen. Een ander deel komt door het aflopen van de beschikbare budgetten voor de programma's Pandemische Paraatheid en LFI, waarvoor dekking is gevonden tot en met 2028, maar nog niet voor de periode daarna. Voor de voortzetting van het (ook niet structureel gefinancierde) COVID-19 vaccinatieprogramma is een lager budget opgenomen vanaf 2027 omdat, zowel qua inhoud als qua financiële omvang, het vervolg van het covid-vaccinatie programma nog niet in te schatten is. Vanaf 2027 verloopt ook het contract met de leverancier van de vaccins.

De verwachte omzetten bij de overige departementale opdrachtgevers IenW, LVVN, KGG, SZW, BZK en Defensie laten voorlopig nog een stabiel beeld zien. Toch is er ook hier sprake van enige onzekerheid. Enerzijds lopen er tussen IenW en RIVM gesprekken over eventuele bezuinigingen, anderzijds wordt naar aanleiding van het regeerprogramma gesproken over de uitbreiding van de werkzaamheden met betrekking tot het onderwerp kernenergie. Hiervoor is samen met ANVS en IenW een claim ingediend bij KGG, echter de besluitvorming hierover is uitgesteld. Dit maakt dus ook nog geen onderdeel uit van de gepresenteerde cijfers.

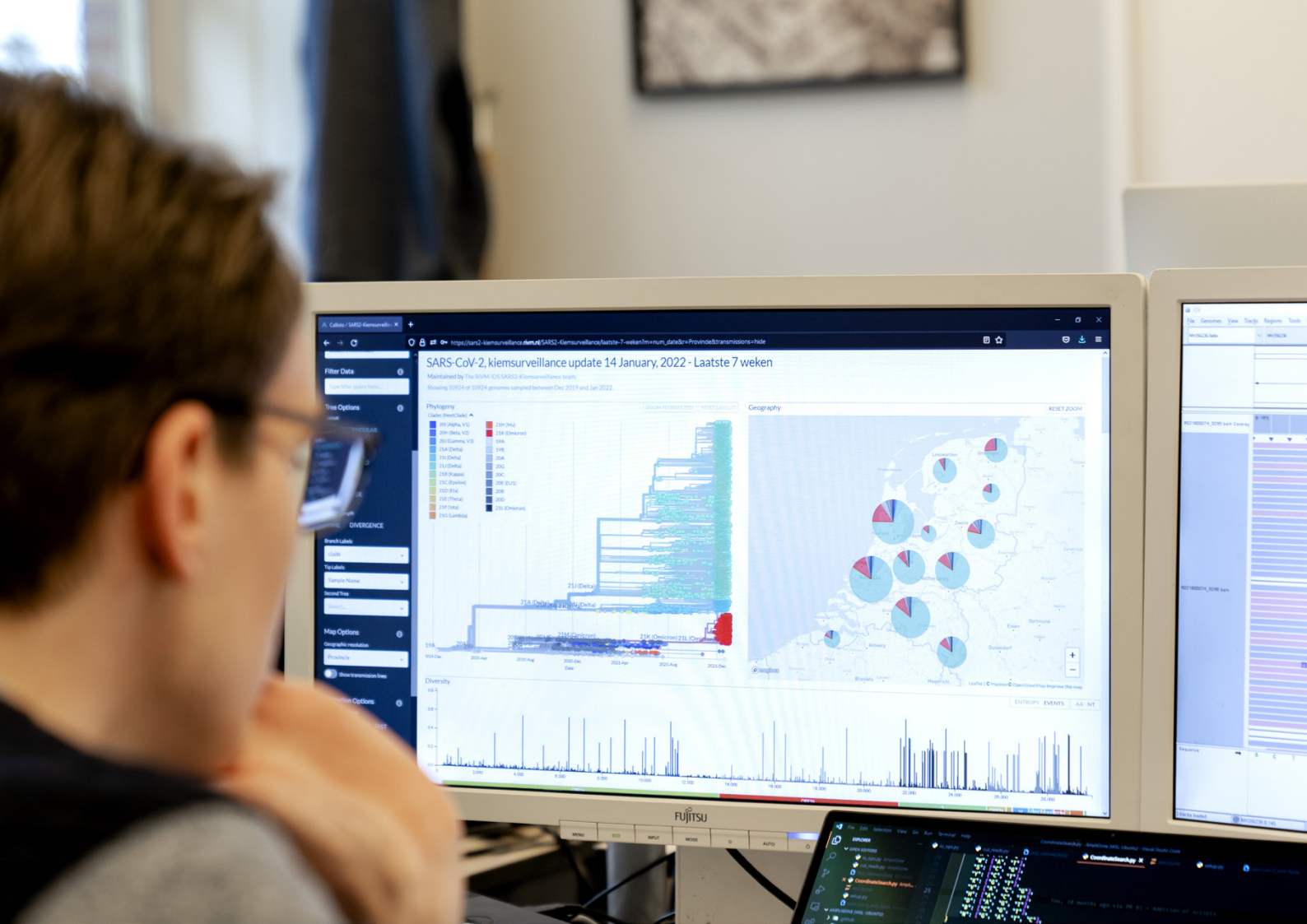
De omzet derden bestaat uit opdrachten die het RIVM uitvoert voor (internationale) organisaties, ZBO's (waaronder de ANVS) en decentrale overheden. Hier wordt nog groei verwacht in 2026, om daarna op dit hogere niveau af te vlakken. Ten slotte is voor de rente baten in 2026 en verder een onzekere inschatting van € 8,0 miljoen opgenomen en heeft de vrijval voorzieningen te maken met de verhuizing van het RIVM. In zowel 2025 als 2026 vallen er eerder opgenomen voorzieningen vrij voor dubbele huurlasten en het leeg opleveren van de gebouwen in Bilthoven.

## 3.3 Toelichting op de lasten

De personele kosten bedragen voor 2026 € 340,1 miljoen, waarin € 273,7 miljoen inbegrepen is voor het ambtelijk personeel. In de jaren daarna volgen de kosten van het eigen personeel de verwachtingen omtrent het werkpakket. In 2026 zijn de kosten voor de daarnaast benodigde externe inhuur € 53,7 miljoen. Dit is lager dan in 2025, maar hoger dan de norm van 10 procent. Door kortjarige financiering van opdrachten kan het RIVM niet altijd structurele personeelskosten opnemen. Voor 2026 zet het RIVM door op een daling naar 20 procent externe inhuur, met het streven om in de komende jaren verder te dalen door daar waar het kan inhuur om te zetten naar vast en/of tijdelijk eigen personeel.

De daling van de materiele kosten wordt verklaard door het nog ontbreken van de financiering voor de kosten van de aankoop van Covid-vaccins (nog € 51,7 mln. in 2025). Een ander belangrijk deel heeft betrekking op de incidentele kosten in relatie tot de verhuizing, die nog wel in 2026, maar niet meer in 2027 zullen voorkomen. De omvang van de ICT gerelateerde materiële kosten wordt voor ca. 60 procent bepaald door de IV-organisatie bij het RIVM, de rest wordt elders binnen het RIVM gemaakt.

Ten slotte zijn voor de kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten de verhoudingen ten opzichte van de materieelkosten aangehouden zoals die nu ook in de realisatie zichtbaar worden, en zijn de afschrijvingskosten gebaseerd op de verwachte (vervangings-) investeringen.



## 4 Doelmatigheids-indicatoren

In lijn met de agentschapsparagraaf gaan we in op de doelmatigheidsindicatoren. Denk hierbij aan tarieven, ziekteverzuim, overhead en onder andere de externe inhuur.

## 4.1 Tarieven

Het RIVM gebruikt het gemiddelde gewogen uurtarief als maatstaf voor doelmatigheid. Deze tarieven worden elk jaar door de eigenaar bepaald, waarbij factoren zoals personeelskosten, materiaalkosten en het aantal declarabele uren per werknemer een rol spelen. Voor het jaar 2026 is een tariefsverhoging van 2,6 procent doorgevoerd vanwege standaard indexering en met de

coördinerend opdrachtgevers overeengekomen investeringen in de algemene kennisbasis. Het gemiddelde uurtarief komt daarmee uit op € 164, wat een stijging van € 4,19 betekent vergeleken met 2025. Deze tariefaanpassing is besproken en goedgekeurd met opdrachtgevers tijdens de bijeenkomst van het Opdrachtgever-Eigenaar Beraad op 23 juni 2025.

Tabel 2 Tarieven 2026

Tariefgroep	Expert	Hoog	Midden	Laag	Gemiddeld
Uurtarief	€ 196,00	€ 170,00	€ 152,00	€ 136,00	€ 163,65

## 4.2 Fte's

Opgenomen is het aantal fulltime equivalenten (FTE) werkzaam bij het RIVM per 31 december van het jaar, exclusief externe inhuur. De ontwikkeling van het aantal verwachte FTE hangt samen met de ontwikkelingen van het opdrachtenpakket.

## 4.3 Overhead

Het RIVM werkt met een verdeling waarbij 80 procent van het personeel betrokken is bij hoofdactiviteiten en 20 procent bij ondersteunende taken. Dit betekent dat de ondersteunende functies maximaal een vijfde deel mogen uitmaken van het totaal. Deze verhouding is de laatste jaren niet overschreden.

## 4.4 Externe inhuur

Het huidige percentage externe inhuur bedraagt rond de 20 procent en voldoet hiermee niet aan de rijksbrede norm van 10 procent. Door kortjarige financiering van opdrachten kan het RIVM niet altijd structurele personeelskosten kan opnemen. Voor 2026 zet het RIVM in op een percentage externe inhuur van 20 procent, met het streven om in de komende jaren verder te dalen door daar waar het kan inhuur om te zetten naar vast en/of tijdelijk eigen personeel.

## 4.5 Declarabiliteit

De mate waarin medewerkers hun tijd kunnen declareren toont de productiviteit binnen een organisatie. Het RIVM streeft naar 65 procent declarabele tijd. Er wordt structureel aandacht besteed aan het behalen van dit percentage, en medewerkers worden hierop aangesproken. Deze doelstelling wordt de laatste jaren consequent behaald.

## 4.6 Betaling facturen

Conform rijksbrede afspraken moet 95 procent van alle facturen binnen een maand betaald worden. Hoewel er vorig jaar aanzienlijke vooruitgang is geboekt, werd dit doel nog niet volledig gerealiseerd. In 2025 is veel aandacht besteed aan het verbeteren van het betalingsproces. Het plan om een geautomatiseerde betalingscontrole te introduceren is echter niet gerealiseerd omdat de oplossingsrichting niet geschikt bleek te zijn, waardoor de factuurafhandeling handmatig en minder efficiënt bleef dan gepland.

In 2026 ligt de focus op het versnellen en verbeteren van de factuurverwerking. De financiële administratie stuurt nadrukkelijker op tijdigheid en juistheid en vergroot de bewustwording binnen de organisatie. Medewerkers worden actief betrokken bij het belang van een snelle en correcte afhandeling. Het Procure-to-Pay-project draagt hieraan bij door het inkoopproces verder te professionaliseren en de efficiëntie te verhogen. De prioriteiten zijn: het waarborgen van een stabiele bezetting en kennisoverdracht binnen de crediteurenadministratie, het verbeteren van stuurinformatie en procesoptimalisatie. Met de implementatie van het nieuwe ERP-systeem in 2026 verwachten we een belangrijke kwaliteitsverbetering.

Hoewel het systeem snellere en beter gecontroleerde factuurstromen ondersteunt, kan de implementatie tijdelijke uitdagingen opleveren. Omdat de KPI over twaalf maanden wordt gemeten, werken resultaten uit eerdere perioden door. We verwachten met de ingezette verbeteringen en de implementatie van het nieuwe ERP-systeem de structurele verbetering succesvol voort te zetten. Hiermee streven we ernaar de doelstelling te realiseren.

## 4.7 Ziekteverzuim

Het voortschrijdend verzuim laat de afgelopen jaren over het algemeen een dalende trend zien. Het instituut blijft zich inspannen om het verzuim tot een minimum te beperken en wil het ziekteverzuimpercentage in 2026 verder omlaag brengen. Voor het komende jaar worden diverse maatregelen geïmplementeerd of voortgezet die erop gericht zijn het ziekteverzuim binnen de organisatie te reduceren en te voorkomen, waaronder:

- Blijvende aandacht voor werkdruk in alle lagen en onderdelen van de organisatie, en het effect ervan op de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers: Doel van deze maatregel is om de (ervaren) werkdruk te verminderen en de hoge trend te keren. Deze aanpak richt zich op twee sporen: een handelingsperspectief op korte termijn, gericht op bestaande interventies en communicatie, en een handelingsperspectief op lange termijn (de systemische benadering van werkdruk). In 2026 zetten we de reeds ingezette acties door. Verschillende onderdelen binnen het RIVM blijven werken aan de systemische aanpak van werkdruk, inclusief de directieraad. Daarnaast blijft het RIVM zich inzetten voor breder programmeren en offrenen, wat ook raakt aan het verminderen van de werkdruk in onze organisatie. Ook blijven we inzetten op communicatie en het onder de aandacht brengen van bestaande interventies op individueel en teamniveau, gericht op de aanpak van werkdruk. Denk hierbij aan het periodiek bespreken van dit onderwerp in de diverse managementteams en het voeren van een sociaal-medisch overleg (SMO) binnen alle centra en stafdiensten. De hoogte van de (ervaren) werkdruk, die veelal een direct effect heeft op het ziekteverzuim, is hierbij een vast onderwerp op de agenda.

- Inzet op het Eigen Regie-model als onderdeel van het leiderschapsprogramma: De meeste leidinggevendenden hebben voldoende kennis en kunde om medewerkers te begeleiden, in het algemeen en bij ziekteverzuim. Het leiderschapsprogramma richt zich op het in hun kracht zetten van leidinggevendenden, integraal management en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Hoe meer leidinggevendenden en medewerkers hun eigen regie pakken, ook ten aanzien van preventie en tijdig afspraken maken als een medewerker uit balans dreigt te raken of niet meer op de juiste plek zit, hoe beter. Er zal specifieke aandacht zijn voor hybride werken, diversiteit & inclusie en neurodiversiteit. We bieden een *blended learning* programma 'van verzuim naar inzetbaarheid' aan om de kennis en kunde van de leidinggevendenden en P&O-adviseurs op het gebied van verzuim, het Eigen Regie-model, de Wet verbetering Poortwachter en *casemanagement* te versterken. Deze is ontwikkeld door O&P Rijk. Voor verdere verdieping is er de mogelijkheid om een training te volgen.
- Actieve inzet van bedrijfszorgprofessionals: een verzuim- en re-integratieadviseur en BMW: Naast dat het RIVM actief samenwerkt met een gecombineerde verzuim- en re-integratieadviseur vanuit O&P Rijk is Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW) beschikbaar voor kortdurende psychosociale zorg. BMW kan ingezet worden als er bij medewerkers zaken spelen (op het werk of privé) die het moeilijk maken om zijn/haar werk goed uit te oefenen. De BMW wordt steeds vaker ook preventief (dus ook als medewerkers niet verzuimen) gevonden en ingezet. Die mogelijkheid wil het RIVM in 2026 blijven aanbieden, waarmee voorkomen kan worden dat medewerkers uitvallen.

## 4.8 Gesprekscyclus Rijk

Sinds 2017 past het RIVM de rijksbrede Gesprekscyclus toe voor alle werknemers. Deze cyclus bestaat uit twee jaarlijkse gesprekken tussen werknemer en leidinggevende, namelijk een planningsoverleg in het voorjaar en een evaluatiegesprek in de herfst. Het RIVM houdt nauwlettend bij hoeveel van deze gesprekken daadwerkelijk plaatsvinden. Voor 2026 heeft het RIVM als doelstelling gesteld dat minimaal 80 procent van het personeel een gedocumenteerd personeelsgesprek heeft gehad. Dit percentage is in overleg met de eigenaar vastgesteld.



## 5 Prioriteiten bedrijfsvoering

Hoofdstuk 5 gaat in op de bedrijfsvoering, zoals puntsgewijs opgenomen in de kaderbrief VWS 2026. Voor elk punt beschrijven we hoe het RIVM hier komend jaar invulling aan gaat geven.

## 5.1 Werkomgeving

Bij het RIVM zetten wij ons dagelijks in voor een gezonde bevolking en een veilige, duurzame leefomgeving. We maken impact door wetenschappelijke kennis te verbinden aan praktijk en beleid. We doen dit met trots en met besef van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We werken verbindend samen binnen en buiten het RIVM. We stellen prioriteiten en doen waar we goed in zijn.

We hebben oprechte interesse in het werk van de ander en weten kennis en inzichten met elkaar te verbinden. We bundelen kennis en talent over grenzen heen om een bijdrage te leveren aan de oplossing voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Zo kunnen we actief samenwerken in netwerken en benutten we elkaars expertise en diversiteit, zowel binnen als buiten het RIVM.

Samen bouwen we aan een veilige en lerende organisatie op alle niveaus. Er is ruimte om te experimenteren, te reflecteren, elkaar aan te spreken op gedrag, verschillende meningen en perspectieven te herkennen, fouten te maken en daarvan te leren. We maken dit concreet door voor het RIVM op ieder niveau (individueel, team en organisatie-niveau) uit te werken hoe men aan een lerende organisatie kan werken.

Binnen het RIVM werken we aan een representatie van de samenleving op de werkvloer. We geloven namelijk dat diversiteit en inclusie het resultaat van het RIVM beter, effectiever en leuker maakt. Meer bewustwording over de manier waarop we nu werven en selecteren, en de output daarvan en wat de meerwaarde is van objectief werven en selecteren voor onze strategische personeelsplanning. We willen een diverse organisatie zijn, door te leren en experimenteren met nieuwe interventies en doelen. We zullen gaan werken met de culturele barometer om in kaart te brengen hoe cultureel divers we zijn. We zullen doelen formuleren om meer cultureel divers te worden, andere kanalen bereiken, onderdeel worden van andere (nieuwe) netwerken, verbindingen met universiteiten en hogescholen in verband met traineeships en stages. Meer gebruik maken van andere (nieuwe) netwerken om ook leidinggevendenden van cultureel diverse achtergronden te scouten, te behouden en door te laten stromen.

Sociale veiligheid, verbindend samenwerken, diversiteit, inclusie en het samen werken aan een lerende organisatie zijn geen doelen op zich. Het zijn randvoorwaarden om het beste resultaat van het RIVM voor de samenleving te bereiken. Daarom is het onderdeel van ons dagelijks werk en komt het terug in de cultuur van het RIVM. We besteden er veel aandacht aan in de interne communicatie, het inwerkprogramma, het leiderschapsprogramma, in

vertrouwensoverleggen en in ontwikkelprogramma's zoals 'bewust bevlogen werken bij het RIVM'. Ook is er begeleiding voor teams beschikbaar op het gebied van sociale veiligheid.

## 5.2 Werkdruk

Op verschillende manieren wordt binnen het RIVM gewerkt aan het thema werkdruk. Zo heeft het RIVM een specifiek leertraject voor medewerkers en leidinggevendenden genaamd 'bewust bevlogen werken bij het RIVM'. Dit leertraject bestaat uit vijf modules waar onder andere de volgende thema's aan de orde komen: Reflectief en adaptief vermogen vergroten, grenzen (v)erkennen en bevlogenheid vergroten, luisterend vermogen ontwikkelen, succesfactoren in de samenwerking versterken, publieke impact maken nu en in de toekomst. De effecten van de inzet van de acties op werkdruk worden zichtbaar in het Medewerkersonderzoek. Vanuit hier kunnen mogelijke vervolgacties worden ingezet en deze worden via meerdere kanalen, zoals via intranet, nieuwsbrieven en teamoverleggen, onder de aandacht gebracht aan medewerkers.

Daarnaast wordt gewerkt aan een vervolg op de systemische aanpak van werkdruk. Dit brengt met zich mee dat werkdruk ook blijvend onder de aandacht van leidinggevende en medewerkers wordt gebracht.

Ook wordt via leidinggevendenden nog extra ingezet op het thema verandervermogen (met onderdeel vitaliteit en veerkracht) om hun eigen weerbaarheid en die van teams te vergroten. Binnen het leiderschapsprogramma wordt bijvoorbeeld via een managementconferentie geleerd om praktische inzichten en handvatten te krijgen die men direct kan toepassen in de werkcontext om daarmee positieve impact te creëren op hun teams.

Tegelijkertijd is er teambegeleiding beschikbaar om via een systemische benadering aan de slag te gaan met patronen binnen teams die werkdruk veroorzaken.

## 5.3 Inkoop

Het Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) vormt de schakel tussen het RIVM en de leveranciersmarkt. Ook bij inkoop zorgen we samen voor een duurzame, veilige en gezonde leef- en werkomgeving, gebaseerd op onze kernwaarden: deskundigheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid. We besteden extra aandacht aan de nieuwe beveiligingseisen voor inkopen (de Algemene

Beveiligingseisen voor Rijksopdrachten, ABRO), die belangrijk zijn voor de nationale veiligheid maar die het inkoopproces kunnen vertragen. Om capaciteit, planning en begroting goed op elkaar af te stemmen, werken we met een aanbestedingskalender. Hierin staan alle inkopen vanaf € 100.000 (exclusief btw) vermeld. Deze kalender is realtime, wat betekent dat hij altijd up-to-date is.

## 5.4 Informatievoorziening

In 2025 is op basis van de RIVM-strategie 2030 ook een nieuwe IV-strategie opgesteld. Deze is richtinggevend voor de ontwikkeling van ons IV-landschap en heeft drie thema's: generiek tenzij, data laten stromen en regie op IV. De uitvoering van de IV-strategie gebeurt via de IV-Roadmap. Hieruit komen concrete initiatieven die worden opgenomen in het IV-projectenportfolio. Dit geeft het portfoliomanagement een impuls en maakt het mogelijk om gericht te sturen op het behalen van de IV-strategie.

Twee grote IV-programma's die in 2026 worden voortgezet, zijn Doorontwikkeling Praeventis (DoP) en IV voor Infectieziektebestrijding (IV/IZB). Het programma DoP richt zich op de vernieuwing van het bestaande systeem Praeventis dat noodzakelijk is voor het uitvoeren van de landelijke aansturing en coördinatie van preventie- en vaccinatieprogramma's, zoals NHS, RVP en PSIE. Het programma vernieuwt verouderde technologische componenten en realiseert nieuwe functionaliteit zodat het systeem beter is toegerust om flexibeler om te kunnen gaan met de veranderende eisen aan vaccinatie- en screeningsprogramma's. De aanbevelingen van het Adviescollege ICT (AcICT) worden doorgevoerd in een aangepast programmaplan, in lijn met de ontwikkelingen bij Pandemische Paraatheid en IV/IZB (middels een herziening van de scope, prioritering en planning) zodat de doelen binnen tijd en budget worden gerealiseerd.

Het programma IV/IZB werkt aan een goed voorbereid, pandemisch paraat IV-landschap dat zorgverleners, burgers, onderzoekers, bestuurders en beleidsmakers snel en makkelijk toegang geeft tot de juiste informatie, op het juiste moment en op de juiste plek. Het programma loopt tot eind 2027. De aanbevelingen van het AcICT worden opgevolgd en de grootste risico's worden aangepakt. Een belangrijk risico is het gebrek aan samenhang, zoals bleek tijdens de coronapandemie. Door onvoldoende afstemming was het lastig om data beschikbaar te maken, snel op te schalen en flexibel te reageren. Daarom is het belangrijk dat systemen binnen het RIVM én met partners zoals GGD GHOR Nederland goed op elkaar aansluiten. Dit wordt geregeld door duidelijke regie en een gezamenlijke visie. Een ander risico is de onzekerheid over de financiering op de lange

termijn. Een deel van het geld komt vrij door te besparen op voorzieningen die niet meer nodig zijn, maar voor het resterende bedrag is nog niet duidelijk of er extra budget komt. Dit kan invloed hebben op het in gebruik nemen van nieuwe voorzieningen.

In 2025 is het programma Dataplatform, dat een RIVM-breed dataplatform zou realiseren, tijdelijk stopgezet. Hierdoor moeten grote programma's die zo'n dataplatform nodig hebben, zoals ASSET, nu zelf zorgen voor een eigen oplossing. Ondertussen onderzoekt de IV-organisatie nog steeds of en hoe een dataplatform voor het hele RIVM mogelijk is. In 2026 wordt verwacht dat hierover meer duidelijkheid komt.

Op het gebied van applicatie portfolio management en Lifecyclemanagement (LCM), heeft de directieraad medio 2025 het beleidskader LCM-APM vastgesteld. Met dit beleidskader willen we beter inzicht krijgen in het applicatielandschap door centrale vastlegging van gegevens in het applicatieregister. De volgende stap is het organiseren van een meer gestructureerde en centrale sturing op de ontwikkeling van het IV-landschap. Het RIVM is van plan het huidige financiële model van het berekenen en doorbelasten van IT-kosten te herzien. Daarnaast worden er stappen gezet tot het inrichten van licentiemanagement, dat in lijn gebracht moet worden met contract- en leveranciersmanagement. Ook wordt de huidige producten- en dienstencatalogus (PDC) aangepast. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een beter inzicht in de kosten van de IV-keten: de kosten per applicatie inclusief alle bijbehorende IT-componenten.

Naleving van wet- en regelgeving over data, informatie en digitalisering is voor het RIVM essentieel voor het borgen van onze betrouwbaarheid en deskundigheid. Er zijn veel ontwikkelingen op dit vlak, vooral ingegeven door de Digital Decade ambities van de Europese Commissie en de Nederlandse Digitaliseringsstrategie. De verwachte impact van het wijzigende juridische kader op het RIVM is fors. Dat geldt niet alleen voor onze informatievoorziening, maar voor de gehele organisatie. Het is een absolute noodzaak om gestructureerd in te spelen op bestaande en aankomende wetten en regels over data, informatie en digitalisering. Omdat dit evident raakt aan de wijze waarop het RIVM zijn taken vervult, vormt het een wezenlijk aandachtsgebied voor 2026.

Binnen het RIVM zijn, in lijn met de strategie RIVM2030, afspraken gemaakt om gestructureerd regie te voeren op domeinoverstijgende wetgevings- en beleidstrajecten over data, informatie en digitalisering. In 2025 hebben we ervaring opgedaan met een data governance structuur. Deze wordt actief gebruikt om de organisatie te faciliteren in de benodigde verbinding rondom het thema 'data'. Dat wordt in 2026 gecontinueerd.

We gaan in op een aantal acties die we in 2026 willen voortzetten of starten. Het RIVM wil de voordelen van kunstmatige intelligentie (AI) op een verantwoorde, ethische en zinvolle manier benutten. Daarbij houden we ons aan de AI-verordening, het overheidsbrede beleid en de regels voor wetenschappelijke integriteit. In 2025 heeft het RIVM een richtlijn voor het gebruik van generatieve AI vastgesteld en een organisatiebreed AI-initiatief gestart. In 2026 gaan we hiermee verder en breiden we deze activiteiten uit. Een belangrijk onderdeel hiervan is de verdere ontwikkeling van een interne, veilige AI-chatbot: ChatRIVM.

In 2026 bereidt het RIVM zich verder voor op de nieuwe Europese wetgeving voor het delen van gezondheidsdata, de European Health Data Space (EHDS). We doen dit op een gestructureerde manier, volgens een plan dat eind 2025 klaar is. Dit is belangrijk, want vanaf maart 2029 moet het RIVM door de EHDS-wetgeving (naast de bestaande DGA-regels) op een nieuwe manier data delen. Dit vraagt veel van onze organisatie. Tegelijkertijd biedt deze nieuwe wet ook kansen die we zoveel mogelijk willen benutten.

Met betrekking tot het algoritmeregister, zijn er sinds de eerste inventarisatie in 2023 geen algoritmes geïdentificeerd die opgenomen moeten worden en we verwachten evenmin nieuwe algoritmes waarvoor opname verplicht is. Binnen het RIVM loopt een traject om alle belangrijke rekenmodellen en (AI-)algoritmes in beeld te brengen met als doel de kwaliteit, uitlegbaarheid en transparantie te verbeteren. Het belang van een rekenmodel wordt per domein bepaald op basis van een aantal criteria: de impact en het risico van het model, de technische en wiskundige complexiteit van een rekenmodel, en de mate van structurele inzet en doorontwikkeling van een model. Hierbij wordt gewerkt met classificatie en inzet van vergelijkbare criteria rondom documentatie, validatie, uitlegbaarheid en organisatie. Daarnaast is er een kwaliteitsborgingsproces ingericht waarbij de belangrijke modellen intern en extern worden gereviseerd. Het doel voor 2026 is om de review structureel uit te voeren voor alle belangrijke rekenmodellen.

Het RIVM vervolgt in 2026 de uitvoering van de Security Roadmap om de digitale weerbaarheid te verhogen, waarbij de nadruk ligt op de inrichting van roll-based access control (iemand's functie of rol is bepalend voor de toekenning van toegangs- en autorisatierechten). Daarnaast wordt het RIVM-brede Security Awareness programma ter bevordering van i-bewustzijn van medewerkers voortgezet. In 2025 is er vooral geïnvesteerd in kennisopbouw bij medewerkers. In 2026 wordt er voornamelijk ingezet op het ondersteunen van leidinggevendenden bij het tonen van voorbeeldgedrag en het stimuleren van de intrinsieke

motivatie van hun medewerkers om de opgedane kennis beter en vaker toe te passen in de dagelijkse praktijk. Een ander speerpunt is de doorontwikkeling van bestaand informatiebeveiligingsbeleid. Door nieuwe wetgeving en een hoger volwassenheidsniveau willen we onze aanpak op het gebied van informatiebeveiliging verder verbeteren. Het grotere bewustzijn rondom informatiebeveiliging helpt de Information Security Officers (ISO's) hierbij. In elk domein worden nu meer ISO's ingezet, zodat de processen en de beveiliging verder kunnen worden versterkt.

De Cyberbeveiligingswet, een uitvloeisel uit de Europese richtlijn NIS2, wordt in 2026 verder geïmplementeerd. Het programma Kritieke Processen is in 2025 afgerond en heeft geleid tot inzicht in de belangrijkste kritieke processen van het RIVM en hun onderlinge samenhang. In een vervolg hierop wordt voor de verschillende processen een risicoanalyse uitgevoerd en Business Continuity Management (BCM) ingericht. De beveiliging van informatiesystemen speelt hierbij een cruciale rol. Alle RIVM'ers krijgen een cybertraining in de vorm van e-learning.

Vanuit het CISO expertisegebied wordt intensief samengewerkt met het IUC om invulling te geven aan de Algemene Beveiligingseisen voor Rijksoverheidsopdrachten (ABRO).

## 5.5 Privacy

Het RIVM is een data-intensieve organisatie. Om onze (wettelijke) taken te kunnen vervullen, is gebruik van persoonsgegevens noodzakelijk en evident. Privacy-wetgeving raakt bijna alle processen binnen het RIVM. Onzorgvuldig handelen kan direct leiden tot verlies van vertrouwen bij burgers en stakeholders. Het is dus van belang om privacy structureel te borgen en te blijven verbeteren. Dat sluit ook aan op Strategie RIVM2030, randvoorwaarde data en informatie.

Om inzicht te krijgen in onze privacyvolwassenheid, rapporteren we jaarlijks via de Privacy Uitvraag aan VWS. In 2025 is deze uitvraag voor het eerst uitgevoerd op basis van een nieuw, uitgebreid volwassenheidsmodel. Het RIVM behaalde gemiddeld een score van 2,4 (op een schaal van 5). Omdat de uitvraag veel inzet van betrokken collega's vergt, vindt het Centrale Privacy Team (CPT) het belangrijk het middel doelmatig en efficiënt te gebruiken. Mede op basis van de uitkomsten van de uitvraag bepalen het CPT en de decentrale Privacy Coördinatoren gezamenlijk en individueel prioriteiten om onze privacyvolwassenheid te verhogen.

De Privacy Coördinatoren ondersteunen de data- en procesverantwoordelijken bij het naleven van privacywetgeving. Het CPT heeft adviserende en kaderstellende taken en een regierol. Heldere governance en een solide structuur met voldoende kennis en ervaring met privacy zijn hierbij noodzakelijk. Voor 2026 is het een doel om onze privacyorganisatie verder te versterken. Dat omvat bijvoorbeeld het verduidelijken van de diverse rollen en verantwoordelijkheden en het verbeteren van samenwerking binnen de privacyorganisatie en met het primaire proces en ondersteunende functies.

In 2026 bouwen we verder aan een stevig fundament van instrumenten, zoals een actueel register van verwerkingen, risicobeoordelingen (DPIA's binnen een Privacy Informatie

Management Systeem) en duidelijke kaders. Ook organiseren we acties om het privacybewustzijn van medewerkers te verhogen. Specifieke aandacht gaat uit naar het snijvlak tussen privacywetgeving en de inzet van kunstmatige intelligentie, waarbij we inzetten op verantwoorde innovatie binnen de kaders van de AVG.

Dit is een uitgave van:

**Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven  
[www.rivm.nl](http://www.rivm.nl)

april 2026

De zorg voor morgen  
begint vandaag