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

De zorg voor morgen begint vandaag

Jaarrapportage RIVM 2025



Inleiding

Het RIVM staat voor een gezonde bevolking en een duurzame, veilige en gezonde leefomgeving voor huidige en toekomstige generaties. Daarvoor doen we onderzoek, verstrekken we advies en informatie, doen we aan beleidsondersteuning, monitoring en surveillance, crisis- en incidentenmanagement en aan programmacoördinatie. Om dit zinnig en zorgvuldig in te vullen, leggen we elk jaar in het Jaarplan RIVM vast aan welke onderwerpen we specifieke aandacht moeten en willen geven, welke risico's we voor de organisatie zien en hoe we daarmee omgaan.

In lijn met de managementafspraken tussen de (plaatsvervangend) secretaris-generaal (SG) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de directeur-generaal (DG) van het RIVM rapporteert het RIVM drie keer per jaar over de voortgang van het Jaarplan RIVM, met twee voortgangsrapportages en een jaarrapportage. Deze rapportage is de derde van de drie in deze cyclus en geeft de voortgang weer van januari tot en met december 2025.



Inhoud

1 Jaardoelen 5

2 Risicomanagement 8

2.1 Risicoanalyse 8
2.2 Strategische risico's 9

3 Financiën 12

4 Doelmatigheidsindicatoren 13

4.1 Tarieven 13
4.2 Overige doelmatigheidsindicatoren 13

5 Prioriteiten bedrijfsvoering 15

5.1 Sociaal veilige en inclusieve werkomgeving 15
5.2 Informatiehuishouding 16
5.3 Informatievoorziening 16
5.4 Privacy 17
5.5 Inkoop 17

Bijlage 1: Jaardoelen RIVM 2025 inclusief toelichting 18

Strategische prioriteit: Midden in de samenleving 18
Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen 19
Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM 21
Strategische prioriteit: Van lokaal tot internationaal 22

Bijlage 2: Strategische risico's RIVM 2025inclusief toelichting 23

Bijlage 3: Toelichting strategie RIVM2030 28

Opgavegericht werken 28
Verbinding wetenschap, praktijk en beleid 28
Nationale & internationale samenwerking 28
Kwaliteit als kompas 29
Lerende organisatie 29
Randvoorwaarden 29

Bijlage 4: Financiële overzichten 30

1 Jaardoelen

Een gezonde bevolking en een duurzame, veilige en gezonde leefomgeving voor huidige en toekomstige generaties. Deze missie staat centraal in de strategie RIVM2025, die de koers van het RIVM voor 2020-2025 bepaalt.

Om onze missie te kunnen realiseren hebben we vier strategische prioriteiten bepaald. In het Jaarplan RIVM 2025 zijn tien jaardoelen geformuleerd, verdeeld over de vier strategische prioriteiten. In bijlage 1 worden deze strategische prioriteiten en jaardoelen nader beschreven en toegelicht, zoals vastgesteld in het jaarplan. Waar mogelijk geven we via de geformuleerde jaardoelen alvast invulling aan de nieuwe strategie RIVM2030. Deze nieuwe strategie is opgenomen in bijlage 3. De actuele voortgang en eventuele bijstellingen van de uitvoering van de jaardoelen worden door middel van kleuren weergegeven en toegelicht in tabel 2. In tabel 1 staat de betekenis van deze kleuren.

Tabel 1 Indicatie voortgang jaardoelen

Indicatie	Status	Toelichting
●○○○	Afgerond	Onderwerp is afgerond.
○●○○	Haalbaar	Onderwerp loopt volgens planning en verwachting.
○○●○	Vertraging	Onderwerp loopt niet volgens planning en verwachting; er is interne bijsturing nodig.
○○○●	Knelpunt	Onderwerp loopt niet volgens planning en verwachting; er is afstemming met de eigenaar nodig of het staat vast dat realisatie niet conform eerdere afspraak kan plaatsvinden.

Tabel 2 Voortgang jaardoel: Strategische prioriteit: Midden in de samenleving

Jaardoel: Strategische prioriteit: Midden in de samenleving	Status
1. In 2025 hebben de gesprekken met de (coördinerende) opdrachtgevers geleid tot concrete afspraken over breder en meerjarig programmeren. *Toelichting: In 2025 is in het Opdrachtgever-Eigenaar Beraad (OEB) geconcludeerd dat de herziene Regeling Agentschappen geen fundamentele herziening van het opdrachtverleningsproces vereist. Het RIVM inventariseert nu bij welke programma's er wensen zijn voor breder en/of meerjarig programmeren. Met enkele opdrachtgevers is afgesproken het programma in 2026 door te ontwikkelen.*	Haalbaar
2. In 2025 versterkt het RIVM waar mogelijk de crisisstructuur en is er inzicht in de crisistaken/crisisverantwoordelijkheden en kritieke processen (continuïteit en opschaling) in het licht van de gewijzigde geopolitieke situatie. *Toelichting: Het project Kritieke Processen is afgerond met heldere vervolgaanbevelingen. Voor een aantal kritieke processen stelt het RIVM continuïteitsplannen op. De crisisstructuur voor A-infectieziekten is helder gedefinieerd en wordt ondersteund door training.*	Afgerond

Jaardoel: Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen	Status
3. In 2025 zijn afspraken gemaakt met de eigenaar en coördinerende opdrachtgevers over de financiering en versterking van de kennisbasis van het RIVM. *Toelichting: De eigenaar en coördinerende opdrachtgevers hebben in een extra OEB op 14 april 2025 ingestemd met het doorvoeren van een tariefcomponent om de generieke kennisbasis te versterken. De tariefcomponent voor de kennisbasis zal oplopen van 1 euro per uur in 2026 naar 4 euro per uur in 2029.*	Afgerond
4. In 2025 wordt het SPR geëvalueerd en worden de contouren voor de nieuwe SPR-ronde in kaart gebracht. *Toelichting: In 2025 zijn vijf nieuwe SPR-projecten gehonoreerd en is een Research Fellow bij het Institute for Advanced Studies van start gegaan. De externe audit van het SPR is afgerond; het auditrapport en de RIVM-reactie zijn besproken met de Commissie van Toezicht en gepubliceerd. De voorbereiding van SPR 2027-2030 is gestart met de instelling van een regiegroep die in januari 2026 inputbijeenkomsten organiseert.*	Afgerond
5. In 2025 versterkt het RIVM zich als kennisinstituut door samenwerking met het kennisnetwerk verder te verbeteren. *Toelichting: Het RIVM heeft in 2025 de strategische samenwerkingen met nationale en internationale partners versterkt. Het RIVM heeft de Nordic Screening-conferentie georganiseerd, Europese consortia uitgebouwd, platforms voor gegevensuitwisseling ontwikkeld en centrumstrategieën ontwikkeld om het kennisnetwerk verder te verbeteren.*	Afgerond
6. In 2025 werken wij verder aan de formering van een robuust en wendbaar domein dat: de preventieprogramma's van het RIVM zo organiseert dat ze herkenbaar zijn voor de burger, paraat staat voor opschaling van infectieziektebestrijding in tijden van crisis, zoveel mogelijk generiek werkt. *Toelichting: Het nieuwe domein Preventieprogramma's en Opschaling voor de Publieke Gezondheid (PPG) is op 1 november 2025 gelanceerd, na vaststelling van het definitieve organisatiebesluit en het Organisatie- en Formatierapport. In oktober 2025 is de nieuwe directeur PPG aangesteld.*	Afgerond
7. In 2025 zet het RIVM in op meer centrale sturing op investeringen in het gehele IV-landschap. *Toelichting: De IV-strategie 2030 is in 2025 opgesteld en uitgewerkt in drie thema's die inzetten op meer generieke voorzieningen en centrale sturing*[1]*. De strategie doorloopt het vaststellingstraject, waarna tactische uitwerkingsplannen worden opgesteld. Het jaardoel wordt naar verwachting gerealiseerd na formele vaststelling en uitwerking van de tactische plannen.*	Vertraging

[1] Een nadere uitwerking van deze drie thema's is opgenomen in paragraaf 5.3 Informatievoorziening.

Jaardoel: Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM	Status
8. In 2025 is het RIVM verhuisd naar ons nieuwe gebouw op het USPU en verloopt de lege oplevering van het USPB volgens planning. *Toelichting: De verhuizing ondervindt bouwvertraging waardoor het RIVM in 2025 niet meer kon verhuizen. Er zal een nieuwe verhuisplanning worden gemaakt als er zekerheid is over de beschikbaarheid van het gebouw.*	Knelpunt
9. In 2025 analyseert en beoordeelt het RIVM zijn financieringsstructuur. *Toelichting: De analyse van de financieringsstructuur is in 2025 gestart met benchmarkonderzoek en verdiepende gesprekken met betrokken afdelingen, maar heeft door prioritering van andere dossiers nog niet geleid tot definitieve voorstellen. Het streven is om de analyse in het voorjaar van 2026 af te ronden voor besluitvorming over de tarieven 2027. Het jaardoel wordt naar verwachting gerealiseerd in 2026.*	Vertraging

Jaardoel: Strategische prioriteit: Lokaal tot internationaal	Status
10. In 2025 hebben de domeinen hun eigen (concrete) acties geformuleerd om regionale samenwerking op domeinniveau voort te zetten. *Toelichting: Het RIVM heeft in 2025 de samenwerking versterkt met regionale partners, zoals Omgevingsdienst NL en GGD'en. Daarnaast heeft het RIVM platforms, zoals LabSentiNL en Regiobeeld.nl ontwikkeld. Deze intensivering stelt het RIVM in staat om expertise effectiever in te zetten voor de volksgezondheid en leefomgeving.*	Afgerond

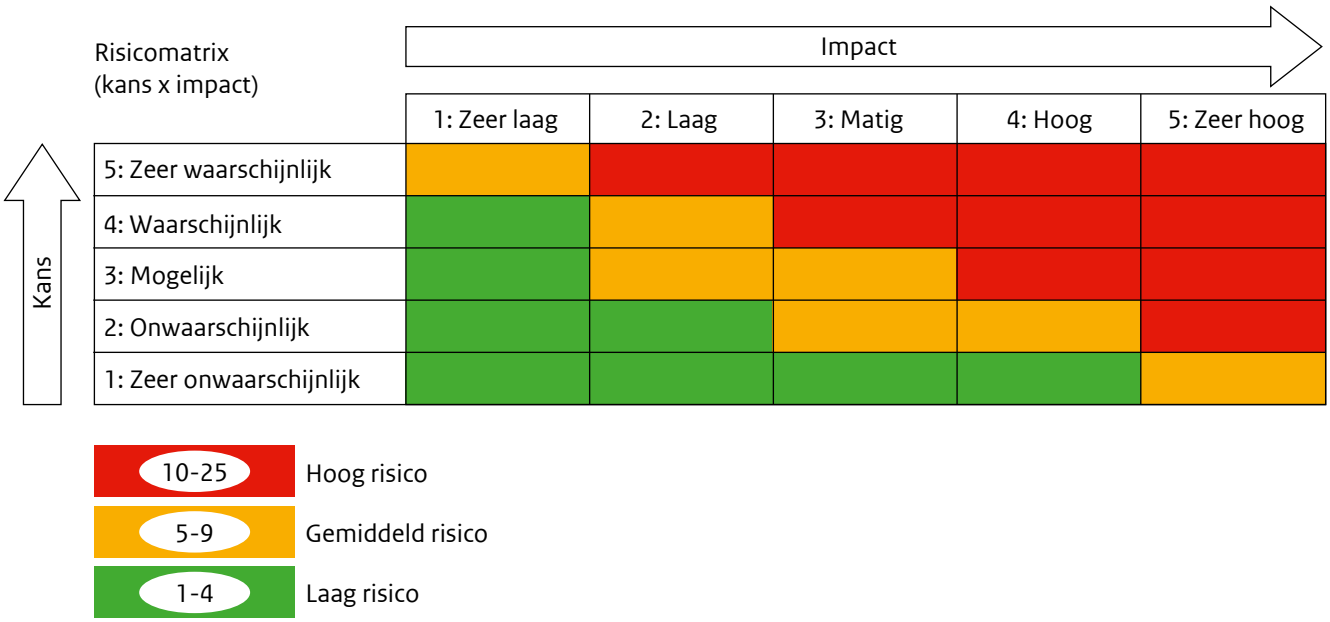
2 Risicomanagement

Risicomanagement richt zich bij het RIVM op het voorkomen dat belangrijke RIVM-doelen, waaronder ook de continuïteit van de dienstverlening, bedreigd worden. In 2024 is een brede inventarisatie van risico's gemaakt. Dit is in lijn met de gekozen risicomanagementsystematiek. Per domein (inclusief bedrijfsvoering) zijn de belangrijkste risico's geïnventariseerd en in de domein-managementteams besproken.

2.1 Risicoanalyse

Op basis van deze inventarisatie heeft de directieraad vijf strategische risico's voor 2025 vastgesteld. Deze worden in bijlage 2 nader beschreven en toegelicht. In figuur 1 zijn deze strategische risico's weergegeven op basis van de kans en impact. De voortgang van de beheersmaatregelen wordt periodiek besproken in de directieraad.

Figuur 1 Gradatie strategische risico's



2.2 Strategische risico's

Hieronder beschrijven we de strategische risico's en de voortgang van de bijbehorende beheersmaatregelen.

Risico #1

Toegenomen dreiging van cyber- en e-risico's.

Kans x impact (max. 5 x 5): **4 x 5 = 20**.

Voortgang
De voortgang wordt vanwege de vertrouwelijkheid via de reguliere rapportage-lijn gemeld (de CISO VWS).

Risico #2

Het niet (voldoende) delen van (wetenschappelijke) gegevens door en met het RIVM door wetgeving of (te) strenge interpretatie daarvan, waardoor het RIVM zijn taken en opdrachten suboptimaal kan uitvoeren.

Kans x impact (max. 5 x 5): 4 x 4 = 16.

Voortgang
In 2025 is actief ingezet op het verminderen van de terughoudendheid bij het uitwisselen van persoonsgegevens. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan het handelingsperspectief dat de AVG biedt. Juridische en privacy-expertise wordt nu structureel betrokken bij besluitvorming over datagerelateerde onderwerpen en hergebruik van persoonsgegevens, wat heeft geleid tot meer consistentie en duidelijkheid in de werkprocessen.

Daarnaast is in relevante wetgevingstrajecten meer aandacht gekomen voor de positie en uitvoerbaarheid van de taken van het RIVM. Dit geldt met name voor de tweede en derde tranche wijziging van de Wet publieke gezondheid en de Verzamelwet VWS II.b. Ook op Europees niveau is meer nadruk komen te liggen op de mogelijkheden om persoonsgegevens te hergebruiken, onder andere door de European Health Data Space verordening (EHDS) en de Digital Omnibus voorstellen.

Hoewel het jaarrisico in 2025 niet is weggenomen, is het wel enigszins verkleind. Voor verdere verkleining van dit risico is het RIVM afhankelijk van het in werking treden van de hiervoor genoemde wetswijzigingen. De resterende verbeteracties zijn opgenomen in het plan voor de operationalisering van de EHDS-verordening voor het RIVM, dat in november 2025 door de Data Board is vastgesteld. Verdere mitigatie vergt een langetermijninzet waarbij ook randvoorwaarden buiten de directe invloedssfeer van het RIVM een rol spelen.

Risico #3

De transitie naar de nieuwbouw verloopt niet volgens planning, met alle (financiële, personele, logistieke en organisatorische) gevolgen van dien.

Kans x impact (max. 5 x 5): **5 x 4 = 20**.

Voortgang
Door verdere vertraging in de oplevering van het nieuwe gebouw is een concrete verhuisplanning nog niet mogelijk. Het RIVM blijft daardoor langer in Bilthoven gevestigd, inclusief de BSL3-laboratoria. Door de verlengde aanwezigheid van deze hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten op de huidige locatie in Bilthoven ontstaan verhoogde operationele risico's. De voortdurende vertraging in de transitie naar de nieuwbouw vergroot namelijk de kans op technische storingen of tijdelijke buitengebruikstelling van cruciale laboratoriumfaciliteiten.

Deze situatie vormt een aanzienlijk bedrijfsrisico voor de continuïteit van essentiële onderzoeksprocessen en wettelijk verplichte diagnostische activiteiten. Daarom is tijdens deze verlengde transitiefase verscherpte aandacht voor risicomitigatie en waarborging van operationele continuïteit binnen het strategisch risicomanagement van de organisatie.

Risico #4

Onvoldoende aansluiting van het RIVM voorafgaand aan nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving zorgt ervoor dat de uitvoerbaarheid en de realisatie van de taken van het RIVM op gespannen voet kunnen komen te staan.

Kans x impact (max. 5 x 5): **4 x 4 = 16**.

Voortgang
In 2025 heeft het RIVM ruimte gecreëerd om ontwikkelingen in Europese en nationale wet- en regelgeving beter te volgen, te duiden en te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Ook binnen de datagovernancestructuur is structureel aandacht besteed aan wet- en regelgeving over data, informatie, digitalisering en privacy. Hierdoor is het RIVM beter gepositioneerd om nieuwe regelgeving tijdig en uitvoerbaar te implementeren, en nemen het overzicht en de informatiepositie van de organisatie toe.

Het RIVM participeert actief en proactief in trajecten waarin nieuwe, relevante wet- en regelgeving tot stand komt. Voorbeelden hiervan zijn de Uitvoeringswet EHDS en de samenwerking met het netwerk van rijkskennisinstellingen en planbureaus en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over betekenisvolle, verantwoorde en ethische inzet van generatieve AI binnen wetenschappelijk onderzoek.

Daarnaast heeft het RIVM regelgeving vertaald naar uitvoerbare kaders. Dit heeft geresulteerd in onder meer de Richtlijn Generatieve AI, het implementatieplan ter voorbereiding op de EHDS-verordening, nieuw metadatabeleid en aandacht voor de Wet bestuurlijk elektronisch verkeer. Het organisatiebreed implementeren van dergelijke veranderingen blijft echter een aandachtspunt, waarbij de beschikbare capaciteit en middelen bepalend zijn voor het tempo waarin verdere stappen gezet kunnen worden.

Risico #5

Door verdere escalatie van (gewapend) conflict en de onderliggende geopolitieke situatie in Europa kunnen meer crisistaken bij het RIVM worden belegd, waardoor de kerntaken van het RIVM verder onder druk komen te staan.

Kans x impact (max. 5 x 5): **3 x 4 = 12**.

Voortgang
Het RIVM heeft in het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet in de voorbereiding op mogelijke escalatie van crisistaken als gevolg van de verslechterende geopolitieke situatie in Europa. Het instituut bevindt zich halverwege de implementatiefase en ligt op schema met de geplande ontwikkelingen. Voor de crisisstructuur is op strategisch, tactisch en operationeel niveau een heldere inrichting gerealiseerd, specifiek toegesneden op A-infectieziekten met landelijke impact. De rollen en verantwoordelijkheden zijn scherp gedefinieerd en worden systematisch ondersteund door trainingen, oefeningen en opleidingsprogramma's.

Parallel hieraan heeft het RIVM gewerkt aan het verder concretiseren van crisistaken en -verantwoordelijkheden. Dit verliep volgens planning en bleek haalbaar binnen de gestelde termijnen. Een belangrijke mijlpaal werd bereikt met de afronding van het project Kritieke Processen RIVM, dat in maart 2024 is gestart. Op 30 juni behandelde de directieraad de eindrapportage, waarin een RIVM-brede prioritering van kritieke primaire processen is opgenomen, evenals een inventarisatie van kritieke randvoorwaardelijke processen en concrete aanbevelingen voor vervolgacties. Met deze besluitvorming is de voorbereiding en uitvoering van business-continuityplannen voor een aantal kritieke processen gestart, in samenhang met de bredere weerbaarheidsagenda van het RIVM.

Het domein PPG speelde een actieve rol in deze risicobeheerstrategie door input te leveren aan de inventarisatie van kritieke processen en door deel te nemen aan de stuurgroep kritieke processen. Een substantieel deel van de geïdentificeerde kritieke primaire processen bleek direct gerelateerd aan PPG-activiteiten, met name de uitvoering van preventieprogramma's voor vaccinatie, screening en bevolkingsonderzoek.

3 Financiën

De balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht (financiële overzichten) zijn ontleend aan de Jaarrekening RIVM 2025 en opgenomen in bijlage 4.

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft op 13 maart 2026 een goedkeurende controleverklaring bij de jaarrekening afgegeven. De financiële overzichten, de doelmatigheids-indicatoren en een toelichting hierop worden daarnaast opgenomen in de agentschapsparagraaf van het Jaarverslag 2025 van het Ministerie van VWS.

In 2025 heeft het RIVM een positief resultaat van € 1,6 miljoen behaald. Dit resultaat wordt verklaard door drie hoofdcomponenten. Ten eerste is € 4,0 miljoen toegevoegd aan de voorzieningen, wat een negatieve invloed had op het resultaat. Ten tweede is binnen de reguliere bedrijfsvoering een negatief resultaat van € 5,0 miljoen gerealiseerd. Dit houdt verband met de uitvoering van opdrachten en extra kosten in verband met de aanstaande verhuizing. Daartegenover staan rentebaten van € 10,6 miljoen op de rekening-courant van het RIVM, die het resultaat positief hebben beïnvloed.

Het positieve resultaat na belastingen wordt toegevoegd aan de exploitatiereserve en maakt daarmee deel uit van het eigen vermogen. Voor baten-lastenagentschappen geldt dat het eigen vermogen niet hoger mag zijn dan 5 procent van de gemiddelde jaaromzet over de afgelopen drie jaar. Bedragen in bestemmingsfondsen tellen niet mee bij deze berekening. Het eigen vermogen blijft binnen de toegestane grens.

4 Doelmatigheids-indicatoren

4.1 Tarieven

Het RIVM hanteert als een indicator voor doelmatigheid het gemiddeld gewogen uurtarief. De hoogte van de tarieven wordt onder meer bepaald door de ontwikkeling van de loonkosten, de materiële kosten en het aantal te declareren uren per medewerker. Door indexatie (reguliere indexatie en CAO-stijging) is er voor de tarieven van 2025 rekening gehouden met een tariefstijging van 7,2 procent. De uurtarieven voor 2025 zijn weergegeven in tabel 3. Het gewogen gemiddelde uurtarief voor 2025 bedraagt € 159,50. Ten opzichte van 2024 zijn de tarieven gemiddeld met € 10,75 gestegen. Het tariefvoorstel is onderbouwd en afgestemd met de opdrachtgevers tijdens het Opdrachtgever-Eigenaar Beraad (OEB) van 4 juli 2024.

Tabel 3 Tarieven 2025

Tariefgroep	Expert	Hoog	Midden	Laag	Gewogen gemiddelde
Uurtarief	€ 192,-	€ 166,-	€ 148,-	€ 132,-	€ 159,50

4.2 Overige doelmatigheids-indicatoren

Het RIVM rapporteert, in lijn met de agentschapsparagraaf, periodiek over een aantal generieke en specifieke doelmatigheidsindicatoren. Een samenvatting hiervan is weergegeven in tabel 4.

Tabel 4 Doelmatigheidsindicatoren

Indicator	Norm	Realisatie 2025	Wijziging t.o.v. Jaarrapportage RIVM 2024
Fte's	Opdrachtenpakket	2.525	+35
Overhead	≤20%	16,8%	+0,1%
Externe inhuur	≤20%	22,2%	-0,8%
Declarabiliteit	≥65%	64,7%	-0,3%
Betaling facturen	≥95%	94,8%	+2,5%
Ziekteverzuim	≤2,6%	5,4%	0,0%
Gesprekscyclus Rijk	≥80%	73,7%	+1,4%

Toelichting

- **Externe inhuur:**
  Het aandeel externe inhuur is in 2025 met 0,8 procentpunt gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze daling wordt als een positieve ontwikkeling gezien. Het niveau van externe inhuur wordt maandelijks gemonitord en besproken op directieniveau. Desondanks ligt het aandeel externe inhuur nog boven de norm. Dit is het gevolg van een samenloop van factoren, waaronder de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, de tijdelijke behoefte aan specialistische kennis voor specifieke projecten, onzekerheid over het toekomstige werkpakket, de projectmatige en tijdelijke aard van financiering en opdrachten, en vervanging bij ziekte. Om de norm te realiseren, wordt actief ingezet op het aanscherpen van de criteria voor externe inhuur, het versterken van interne kennisopbouw en het versnellen van het in dienst nemen en wegwijs maken van vaste medewerkers, met als doel de afhankelijkheid van externe krachten structureel te verminderen.

- **Declarabiliteit:**
  De declarabiliteit is een indicator voor de productiviteit van de organisatie en wordt afgezet tegen een norm van 65 procent. In 2025 bedraagt de declarabiliteit 64,7 procent en ligt daarmee beperkt onder de norm. Het verschil van 0,3 procentpunt is voornamelijk toe te schrijven aan opgenomen verlof en ziekteverzuim. Medewerkers worden expliciet gewezen op het belang van declarabiliteit, terwijl leidinggevenden worden ondersteund bij het vinden van een evenwicht tussen productiviteit en de duurzame inzetbaarheid van hun teams.

- **Betaling facturen:**
  De betaalprestaties van het RIVM laten in 2025 een duidelijke verbetering zien. Het aandeel tijdig betaalde facturen is met 2,5 procent gestegen ten opzichte van 2024, wat resulteert in een gemiddelde van 94,8 procent over het gehele jaar. Deze verbetering is het gevolg van vereenvoudigingen in het bestel- en betalingsproces en van gerichte inspanningen om elektronische facturatie door leveranciers te stimuleren. Hoewel zich op maandbasis schommelingen voordoen, blijven deze binnen reguliere bandbreedtes. De aanhoudende stijging over meerdere maanden wijst op een structurele verbetering van de betaalprestaties.

- **Ziekteverzuim:**
  Het gemiddelde ziekteverzuim bedroeg in 2025 5,4 procent en is daarmee ongewijzigd ten opzichte van 2024. Begin 2025 is een uitgebreide verzuimanalyse uitgevoerd, waarbij onderscheid is gemaakt tussen werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde oorzaken en tussen fysieke en psychische factoren. De uitkomsten zijn besproken in het Sociaal Medisch Overleg, waarna in samenspraak met bedrijfsarts, leidinggevenden en P&O-adviseurs passende vervolgacties zijn vastgesteld. Werkdruk blijkt een belangrijke factor in het verzuim. Het RIVM heeft hierop ingezet door structurele werkdrukpatronen in kaart te brengen, teamgerichte begeleiding in te zetten en leidinggevenden te vragen werkdruk expliciet te agenderen tijdens functioneringsgesprekken. Bedrijfsmaatschappelijke zorg wordt laagdrempelig en preventief aangeboden. Naast werkdruk spelen ook arbeidsverhoudingen, loopbaanfactoren en ergonomie incidenteel een rol. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat de ervaren werkdruk is gedaald ten opzichte van voorgaande jaren en dat de teambegeleiding positief wordt ontvangen. Tegelijkertijd is de herstelbehoefte licht verslechterd ten opzichte van vorig jaar en blijft deze boven de benchmark. Dit benadrukt het belang van blijvende aandacht voor werkdruk en herstel.

- **Gesprekscyclus Rijk:**
  De Gesprekscyclus Rijk, die sinds 2017 binnen het RIVM wordt toegepast, wordt jaarlijks gemonitord. Ultimo december 2025 heeft 73,7 procent van de medewerkers ten minste één personeelsgesprek gevoerd, een stijging van 1,4 procentpunt ten opzichte van het voorgaande jaar. Dat dit percentage nog niet hoger ligt, is het gevolg van een samenloop van factoren. Zo zijn in de tweede helft van het jaar relatief veel nieuwe medewerkers ingestroomd, van wie nog niet iedereen een functioneringsgesprek heeft gehad. Daarnaast hebben drukke werkperioden ertoe geleid dat gesprekken in enkele gevallen zijn uitgesteld, en hebben ziekte of tijdelijke afwezigheid van medewerkers of leidinggevenden invloed gehad op de planning.

5 Prioriteiten bedrijfsvoering

Bij de bedrijfsvoering wordt in lijn met de kaderbrief van VWS jaarlijks specifiek aandacht besteed aan een aantal onderwerpen. In 2025 zijn dit de volgende onderwerpen: Sociaal veilige en inclusieve werkomgeving, informatiehuishouding, informatievoorziening, privacy en inkoop.

5.1 Sociaal veilige en inclusieve werkomgeving

Binnen het RIVM is het werken aan een open en veilig werkklimaat een van de belangrijkste strategische pijlers. Het RIVM wil een cultuur creëren waarin men van elkaar leert en waarin er ruimte is voor reflectie, diversiteit en inclusie in een veilige werkomgeving. Het RIVM heeft de afgelopen periode een breed programma opgezet om sociale en psychologische veiligheid binnen het RIVM te vergroten, waarbij ingezet wordt op vier pijlers:

Inbedding in de organisatie

Om het thema psychologische en sociale veiligheid structureel te verankeren, zijn verschillende stappen gezet. Als uitwerking van de Strategie 2030 is het thema opgenomen in de HR-strategie. Daarnaast is het onderdeel geworden van het leeraanbod, zoals de training 'bewust en bevlogen werken bij het RIVM', en sluit het RIVM aan bij het aanbod van O&P Rijk voor medewerkers en leidinggevenden dat momenteel in ontwikkeling is.

Op het intranet van het RIVM, Homebase, is aandacht besteed aan trainingen op het gebied van psychologische veiligheid. Het thema wordt ook opgenomen in het leiderschapsprogramma, waarbij wordt ingezoomd op eigenschappen die psychologische veiligheid bevorderen. Daarnaast zijn RIVM-medewerkers opgeleid om de kennis vanuit Securing Candor (een bureau gespecialiseerd in open en veilig werkklimaat) te borgen en teams zelfstandig te begeleiden. Uit het Medewerkersonderzoek 2025 blijkt een lichte verbetering op dit gebied. In de directieraad van december is besproken dat dit een belangrijk aandachtspunt blijft en dat waar nodig actie zal worden ondernomen.

Bewustwording en zichtbaarheid

Er is continu aandacht voor bewustwording in de organisatie door maandelijkse berichten op Homebase. Met leidinggevenden is gedeeld wat sociale veiligheid wel en niet inhoudt, en voor alle medewerkers zijn tips gepubliceerd over psychologische veiligheid en hoe teams hiermee aan de slag kunnen gaan. De begeleiding van Securing Candor is in 2025 voortgezet. Per 1 januari 2026 is de externe begeleiding afgerond en zijn RIVM-medewerkers opgeleid om de trainingen en begeleiding intern voort te zetten.

Instrumenten aanpassen

Het thema sociale en psychologische veiligheid is geïntegreerd in bestaande P&O-instrumenten om het onderdeel te maken van het reguliere werk. Zo is het opgenomen in de onboarding en is er een handreiking voor leidinggevenden beschikbaar om het thema bespreekbaar te maken. Daarnaast heeft VWS een gedragscode Sociale Veiligheid ontwikkeld waarin gewenst en ongewenst gedrag wordt beschreven, waarop het RIVM aansluit.

Sociale vangnetten

Om de sociale veiligheid in de organisatie te waarborgen, zijn er vangnetten en een wegwijzer naar ondersteuning beschikbaar gesteld op Homebase. Er is een scan Intern Ongewenst Gedrag uitgevoerd met medewerking en input

van de sociale vangnetten. De uitkomsten hiervan zijn opgenomen in de actielijst van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (RI&E PSA).

Ook aan Diversiteit en Inclusie (D&I) hebben we in 2025 gewerkt aan de hand van pijlers: de Banenafspraak, D&I in wetenschappelijk onderzoek en het meerjarenplan D&I. Voor deze drie pijlers zijn plannen van aanpak ontwikkeld waarin randvoorwaarden, focus en doelstellingen zijn bepaald. Parallel hieraan is in gesprekken met stakeholders aandacht besteed aan bewustwording rondom D&I. Het ambassadeursnetwerk D&I heeft in 2025 regelmatig aandacht besteed aan verschillende thema's binnen D&I. Uit een enquête begin 2025 bleek dat cultuur, etniciteit en kansenongelijkheid belangrijke aandachtspunten zijn binnen de organisatie. Naar aanleiding hiervan is een lezing georganiseerd. Racisme en discriminatie zijn structureel opgenomen in de agenda van vertrouwensoverleggen, waardoor dit onderwerp onderdeel blijft van het reguliere overleg met de vangnetten. Medewerkersonderzoeken, waaronder het onderzoek naar sociale veiligheid, lieten een positieve score zien op dit thema. In 2025 zijn geen meldingen van racisme of discriminatie bij de vangnetten binnengekomen.

5.2 Informatiehuishouding

In 2025 is de samenwerking tussen verschillende specialismen verdiept, wat resulteerde in de vaststelling van de Data & informatiestrategie 2030. Hieruit volgde de uitwerking van het beleid met aandacht voor de integrale informatiehuishouding (IHH-opgave), waaronder de visie op een doelarchitectuur voor documentmanagement.

Het Regieprogramma Open RIVM ondersteunde de directieraad door initiatieven te signaleren, bundelen en sturen op programma's zoals C-ARVE, Open op Orde en de implementatie van de Wet openheid van overheidsinformatie (Woo). Via de werkgroep Compliancy werkten vakspecialisten aan integrale producten zoals de Checklist Onderzoeksprojecten. Actie-onderzoek naar geïntegreerde ondersteuning op compliancygebieden versterkte de samenwerking tussen vakspecialisten en vergrootte het onderlinge vertrouwen. Medewerkers kregen meer grip op duurzame dossiers door aangescherpte workshops. Via pilots voor het Open RIVM traject (ORT) werden bij het PFAS-programma concrete afspraken gemaakt over dossierinrichting, openbaarheid en ambtelijk vakmanschap.

De Woo-werkwijzen zijn herzien en toegankelijk gemaakt op Homebase, met de formele procesbeschrijving in Zenya. Medewerkers waren betrokken bij meer dan 115 Woo- en zienswijzeverzoeken. De rechtbank bevestigde de werkwijze rond OMT-documenten, waarbij vertrouwelijkheid gewaarborgd bleef. Het SPR-programma startte een pilot voor actieve openbaarmaking met uniform proces en hulpmiddelen. VWS stelde een publicatieplaats beschikbaar en het besluit tot aanschaf van een CRIS-systeem bevordert verdere openbaarmaking.

5.3 Informatievoorziening

De Data & Informatiestrategie werd in november vastgesteld met vier speerpunten: Governance & Adoptie, Deskundigheid, Kwaliteit en Innovatie. Hiermee wordt meebewogen met (inter)nationale ontwikkelingen en gewerkt aan betrouwbare, veilige en kwalitatief hoogwaardige data en informatie.

Het datagovernance besturingsmodel is geïmplementeerd voor gestructureerde domeinoverstijgende wetgevings- en beleidstrajecten. In 2025 zijn de Richtlijn Generatieve AI, kaders voor pseudonimiseren en metadateren opgeleverd, evenals het implementatieplan EHDS met verschillende werkpakketten.

De e-learning 'basiskennis datamanagement' is uitgesteld naar het eerste kwartaal van 2026 voor betere afstemming op doelgroepen. Parallel wordt gewerkt aan e-learnings voor AI-geletterdheid. De databewustwordingscampagne startte in 2025 en wordt voortgezet in 2026.

De IV-strategie bestaat uit drie thema's: 'generiek tenzij', 'data laten stromen' en 'regie op IV', die worden uitgewerkt in tactische plannen. Om versnippering tegen te gaan is het beleidskader 'Grip op het applicatielandschap' vastgesteld. Implementatie vraagt tijd, maar organisatiebreed bewustzijn van compliancy en levenscyclusmanagement is toegenomen.

In 2025 zijn twee toetsingen uitgevoerd door het Adviescollege ICT (AcICT), namelijk op de Doorontwikkeling Praeventis en IV IZB. De aanbevelingen uit deze toetsingen worden momenteel opgevolgd. Daarnaast heeft het CIO-Office in 2025 één oordeel en één advies uitgebracht. Voor 2026 staan nog drie onderzoeken op de planning.

Binnen de IV-organisatie zijn wijzigingen doorgevoerd om de span of control van leidinggevenden beter beheersbaar te maken en het werk effectiever te organiseren. Door het creëren van extra formatieplaatsen kan de inzet van externe medewerkers worden teruggebracht. Daarnaast zijn de functies van Chief Technology Officer (CTO) en Chief Data Officer (CDO) geformaliseerd en samen met de Chief Information Security Officer (CISO) ondergebracht in het CIO-Office. Deze bundeling van expertise bevordert de samenhang in het IV- en databeleid.

5.4 Privacy

Binnen het RIVM speelt het Centrale Privacy Team (CPT) een belangrijke rol bij het bevorderen van een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en het versterken van de naleving van privacywetgeving.

Begin 2025 vond voor het eerst de jaarlijkse rapportage aan het ministerie van VWS plaats op basis van het uitgebreide CIP-privacyvolwassenheidsmodel. Deze meting gaf inzicht in de privacyvolwassenheid van het RIVM. De uitkomst was dat het RIVM gemiddeld een 2,5 (op 5) scoort.

In 2025 is gewerkt aan de doorontwikkeling en verdere professionalisering van het CPT. Daarbij is ingezet op een duidelijkere positionering van privacy binnen het RIVM en een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Beoogd wordt om een Chief Privacy Officer (CPO) toe te voegen aan het CPT. In dat kader is gestart met het herijken van de governance rondom privacy en actualisatie van het privacybeleid. Ook is er gewerkt aan een processenhandboek. Deze werkzaamheden worden in 2026 voortgezet.

Tijdens de Week van de Privacy zijn verschillende activiteiten georganiseerd om het privacybewustzijn van medewerkers te vergroten. Daaraan namen ongeveer 200 medewerkers deel. De ambitie om een meer structurele aanpak te ontwikkelen voor privacybewustzijn is in 2025 niet volledig gerealiseerd.

Er is ingezet op betere samenwerking en afstemming. Zo kreeg het Privacy Coördinatoren Overleg (PCO) een nieuwe invulling nadat uit een evaluatie bleek dat er behoefte was aan meer interactiviteit. Ook is er een periodiek overleg opgezet om leidinggevenden van Privacy Coördinatoren met elkaar in contact te brengen.

Eind 2025 is de RIVM-brede privacyverklaring geactualiseerd en gepubliceerd via de website. Ook is een analyse uitgevoerd naar het Privacy Information Management Systeem (PIMS). In 2026 wordt onderzocht welke ondersteunende instrumenten het meest effectief zijn om naleving van privacywetgeving aantoonbaar te waarborgen.

5.5 Inkoop

In 2025 is het inkoopbeheer op verschillende fronten versterkt. Bij afronding van Europese aanbestedingen is décharge een integraal onderdeel, wat leidt tot complete en rechtmatige inkoopdossiers. In 2025 zijn spendanalyses, kwalitatieve controles op inkoopdossiers (voorheen Verbijzonderde Interne Controle) en onrechtmatigheidsoverzichten uitgevoerd, gericht op bestellingen en inkooptrajecten. Ter borging van de rechtmatigheid zijn de interne inkoopprocedures geactualiseerd, vastgesteld en via het intranet beschikbaar gesteld. Daarnaast zijn inkoopbesparingen vastgelegd om inzicht te verkrijgen in de doelmatigheid van inkopen. Eind 2025 is een systeem voor contract- en leveranciersmanagement in gebruik genomen, wat bijdraagt aan rechtmatige en doelmatige inkopen.

Bijlage 1: Jaardoelen RIVM 2025 inclusief toelichting

Strategische prioriteit: Midden in de samenleving

Maatschappelijke vraagstukken zijn leidend voor ons werk en deze vertalen zich in onze opdrachten. We richten ons op belangrijke ontwikkelingen die de leefomgeving, gezondheid en veiligheid beïnvloeden, zoals infectieziekten, klimaatverandering, globalisering, decentralisatie en transities op het gebied van demografie, zorg, energie, landbouw, verstedelijking en circulaire economie.

We zijn omgevingsgericht, voeren overleg met maatschappelijke partners en burgers en delen onze wetenschappelijke kennis en inzichten. We werken samen met andere kennisinstellingen, burgers en andere belanghebbenden waaronder private partijen. We zijn transparant en communiceren helder en duidelijk.

In 2025 is onze articulatie van maatschappelijke vraagstukken en de vertaling hiervan naar opdrachten versterkt, en is onze communicatie met en naar burgers, partners en opdrachtgevers verder verbeterd.

Om dit te bewerkstelligen werken we toe naar het behalen van de volgende langetermijndoelen:

- de maatschappelijke vraagstukken zijn versterkt in onze opdrachten en onze medewerkers zijn betrokken bij het ophalen en vertalen daarvan;
- onze communicatie met burgers, partners en opdrachtgevers is geprofessionaliseerd;
- diversiteit van de maatschappij wordt meegenomen in onze producten;
- omgevingsmanagement is integraal onderdeel geworden van ons werkproces.

Jaardoel #1

In 2025 hebben de gesprekken met de (coördinerende) opdrachtgevers geleid tot concrete afspraken over breder en meerjarig programmeren.

In lijn met de nieuwe regeling agentschappen werkt het RIVM in samenspraak met de opdrachtgevers en eigenaar toe naar een nieuwe sturingsfilosofie. Daarbij is er meer ruimte voor ongebonden onderzoek en een eigen onderzoeksprogrammering. Ook vertaalt het RIVM de ruimte die de nieuwe regeling biedt naar gewijzigde samenwerkingsafspraken tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Hiermee versterken we de invulling van onze (wettelijke) taken en borgen we onze onafhankelijke positie.

Jaardoel #2

In 2025 versterkt het RIVM waar mogelijk de crisisstructuur en is er i**nzicht in de crisistaken/crisisverantwoordelijkheden en kritieke processen (continuïteit en opschaling) in het licht van de gewijzigde geopolitieke situatie.**

De Trendanalyse Nationale Veiligheid 2024 laat zien dat het dreigingsbeeld de afgelopen tijd is verslechterd. Veel dreigingen zijn urgenter geworden of kunnen dit de komende jaren worden. Mede hierom is bij VWS een nieuwe programmadirectie Weerbare Zorg (PDWZ) per 1 september 2024 opgericht. Waar mogelijk en passend bij de missie van het RIVM en afhankelijk van de hiervoor beschikbare middelen zal hieraan in overleg met VWS een bijdrage worden geleverd.

Strategische prioriteit: Voorbereid op de vragen van nu en morgen

Ons wetenschappelijk kennisfundament moet optimaal toegerust zijn om kennis te kunnen leveren ter ondersteuning van de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven. De afgelopen jaren heeft het RIVM meer dan ooit een centrale rol gespeeld in de ondersteuning van grote maatschappelijke vraagstukken, zoals bij COVID-19, PFAS en stikstof. Dit leidt ook tot debat over de stevigheid van ons kennisfundament. Het belang van robuuste wetenschappelijke kennis is groot en raakt aan de legitimiteit van de beleidskeuzes en de politiek. We worden geconfronteerd met een grote dynamiek en nieuwe opkomende vraagstukken. Dit stelt hoge eisen aan de kwaliteit van ons werk en de mogelijkheden om kennis beschikbaar te hebben voordat de vraagstukken urgent zijn. Onder de huidige omstandigheden dreigen we hierin tekort te schieten. Dit vraagt om versteviging van ons gehele kennisfundament. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn richtinggevend voor ons werk. Wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen vereisen dat we hierin bijblijven. Daarvoor is het essentieel dat we de komende jaren meer ruimte voor onderhoud en versterking van het kennisfundament creëren. Dit betekent investeren, up-to-date houden en vernieuwen van het wetenschappelijk instrumentarium. Denk hierbij aan onze modellen, programmering van eigen onderzoek voor de kennisontwikkeling voor toekomstige opgaven en samenwerking met andere instituten in wetenschappelijke (inter) nationale consortia. We werken bovendien in toenemende mate interdisciplinair. Om dit te bewerkstelligen werken we toe naar het behalen van de volgende langetermijndoelen:

- het kennisfundament van het RIVM sluit aan bij de maatschappelijke vraagstukken die spelen van lokaal tot internationaal;
- voldoende financiële ruimte, in omvang van 15% van de kennisomzet, voor eigen programmering om anticiperend op de vragen van morgen de kennisbasis te ontwikkelen;
- adapteren en bijdragen aan wetenschappelijke vernieuwing, hiermee borgen we de wetenschappelijke legitimiteit;
- versterking van de kennisbasis door versterking van de samenwerking met universiteiten en hogescholen;
- medewerkers zijn in staat om vragen van morgen te herkennen, en deze te agenderen.

Jaardoel #3

In 2025 zijn afspraken gemaakt met de eigenaar en coördinerende opdrachtgevers over de financiering en versterking van de kennisbasis van het RIVM.

De (structurele) financiering van de benodigde kennisbasis is nog steeds niet geborgd. Het RIVM streeft naar een omvang van 15% van de kennisomzet voor eigen programmering (conform de kabinetsreactie Rutte IV op de commissie Schaaf), onderhoud van het kennisinstrumentarium en samenwerking met onderzoeksconsortia. Het RIVM blijft op verschillende niveaus periodiek in gesprek over mogelijkheden om de kennisbasis of delen daarvan (met cofinanciering) te financieren.

Jaardoel #4

In 2025 wordt het SPR geëvalueerd en worden de contouren voor de nieuwe SPR-ronde in kaart gebracht.

Binnen het huidige SPR-traject gaan we aan de slag met de laatste ronde van SPR 2023-2026. Daarnaast is er een externe audit van het SPR-programma van de afgelopen periode. Eind 2025 starten we met het uitwerken van de contouren voor het SPR 2027-2030.

Jaardoel #5

In 2025 versterkt het RIVM zich als kennisinstituut door samenwerking met het kennisnetwerk verder te verbeteren.

Om onze informatiepositie te behouden en te versterken, onderhouden we op verschillende niveaus contact met stakeholders in ons kennisnetwerk. Deze relaties worden nog verder versterkt door op domeinniveau te kijken naar geschikte samenwerkingsvormen en mogelijke uitbreiding van ons netwerk. Ook verbeteren we de informatievoorziening omtrent nationale fondsen voor RIVM-medewerkers. Hiervoor zien we kansen voor het RIVM ten behoeve van de financiering van de kennisbasis en de maatschappelijke opgaven waaraan we bijdragen. Dit is ook in lijn met de aankomende RIVM2030 strategie waarin samenwerken een centrale plek krijgt.

Jaardoel #6

In 2025 werken wij verder aan de formering van een robuust en wendbaar domein dat de preventieprogramma's van het RIVM zo organiseert dat ze herkenbaar zijn voor de burger, een domein dat paraat staat voor opschaling van infectieziektebestrijding in tijden van crisis en dat zoveel mogelijk generiek werkt.

Vanaf september 2025 is Preventieprogramma's en Opschaling voor de Publieke Gezondheid (PPG) de naam van het nieuwe domein. Hierbinnen werken we aan de maatschappelijke opgave van het nieuw te vormen domein, waarbij de regie en coördinatie op uitvoeringstaken van het RIVM een stabiele en zichtbare plek in de organisatie hebben. Ook zetten we in op het verbinden van alle activiteiten in het domein zodat de uitvoering van preventieprogramma's en de opschaling in tijden van crisissen gewaarborgd blijft.

Jaardoel #7

In 2025 zet het RIVM in op meer centrale sturing op investeringen in het gehele IV-landschap.

Voldoende centrale richting en sturing op het IV-landschap en pragmatische financiering van ICT is van belang om er voor te zorgen dat het IV-landschap niet gefragmenteerd raakt. Door de versnippering van het applicatielandschap en van de eigenaars daarvan is er onvoldoende inzicht in de mogelijke risico's en kosten. Om de continuïteit, security, privacy en beheer en transparantie van overheidsinformatie voor de organisatie te waarborgen, stelt het RIVM in 2025 een plan voor centrale sturing op IV-investeringen op. Hiermee zijn we ook klaar voor de vragen van morgen en voorkomen we hoge (verborgen) kosten (technical debt).

Strategische prioriteit: Mensen maken het RIVM

Het RIVM is een betrouwbare adviseur. Voor onze medewerkers staan daarom vakmanschap, professionaliteit, integriteit en verantwoordelijkheid hoog in het vaandel. Complexe maatschappelijke vraagstukken vereisen samenwerking. We stimuleren en bevorderen de samenwerking tussen experts uit de verschillende wetenschapsvelden. Daarvoor is wendbaarheid van de organisatie en flexibiliteit van onze medewerkers nodig. Hiervoor benutten we de collegialiteit van onze mensen en stimuleren we de diversiteit van ons personeelsbestand.

We gaan doelmatig om met de middelen die ons ter beschikking zijn gesteld. Dit alles vraagt dienend en publiek leiderschap. De nieuwe huisvesting stimuleert samenwerking en is uitnodigend voor publiek, professionals en overheden om elkaar te ontmoeten en informatie uit te wisselen. Zo hebben onze mensen plezier in hun werk, presteren optimaal en zijn trots om bij het RIVM te werken. In 2025 is de (interdisciplinaire) samenwerking binnen het RIVM versterkt ten behoeve van de maatschappelijke opgaven waar het RIVM aan werkt.

Om dit te bewerkstelligen werken we toe naar het behalen van de volgende langetermijndoelen:

- medewerkers werken met plezier bij het RIVM en voelen zich verantwoordelijk voor de maatschappelijke opgaven die het RIVM heeft;
- medewerkers krijgen ruimte om competenties en kennis op te bouwen. Door middel van strategisch personeelsbeleid zetten we effectief in op de juiste kennis/competenties/expertise;
- het RIVM is een wendbare organisatie en stimuleert mobiliteit en duurzame inzetbaarheid om in te spelen op de vragen van nu en morgen;
- medewerkers zijn optimaal toegerust om plaatsonafhankelijk (samen) te werken. Vanuit de nieuwe kantoorsituatie ondersteunen we dit extra;
- medewerkers van het RIVM zijn een afspiegeling van de maatschappij, binnen de kaders van een wetenschappelijk instituut, met onder andere als gevolg een rijker gedachtengoed in ons onderzoek.

Jaardoel #8

In 2025 is het RIVM verhuisd naar ons nieuwe gebouw op het USPU en verloopt de lege oplevering van het USPB volgens planning.

Het RIVM verhuist in 2025 naar een nieuw gebouw in Utrecht. Het is van belang dat de verhuizing soepel verloopt om continuïteit te blijven leveren, de kwaliteit van ons werk te behouden en de werkdruk niet te hoog te laten oplopen bij medewerkers en opdrachtgevers. We bieden medewerkers een *state-of-the-art* werkomgeving, waar iedereen flexibel en functioneel kan werken, onderzoeken en kennis delen. Alle medewerkers worden actief meegenomen en goed geïnformeerd over de voortgang van de nieuwbouw en de impact van de verhuizing. Daarmee zorgt de verhuizing niet voor veel vertraging van ons werk. Ook zorgen we er voor dat de lege oplevering van het USPB volgens planning verloopt.

Jaardoel #9

In 2025 analyseert en beoordeelt het RIVM zijn financieringsstructuur.

Het RIVM werkt consequent aan het versterken van de eigen basis om klaar te zijn voor de vragen van morgen. Om dit te bewerkstelligen kijkt het RIVM komend jaar kritisch naar zijn financieringsstructuur, waarbij op dit moment de financiering vrijwel volledig uit uren maal tarief bestaat. Richting de opdrachtgevers is het uitgangspunt om rust in de tarieven te hanteren, door terughoudend te zijn met additionele tariefstijgingen. Vanuit het RIVM wordt aangegeven dat belangrijke uitgangspunten van de tarieven onder druk staan. Het gaat hierbij om zowel de norm van 1.350 uur per declarabele medewerker, als de norm van 6,5% voor decentrale overhead (overhead binnen het primaire proces). Dit komt onder andere door de toenemende werkdruk door (langdurig) verzuim, (de voorbereidingen op) de verhuizing en het forse opdrachtenpakket. Voor 2025 handhaaft het RIVM deze uitgangspunten nog, maar het komende jaar bekijken we of deze normen, die sinds 2014 bij het kostprijsmodel worden gehanteerd, nog actueel zijn. Dit kan effect hebben voor de tarieven van 2026 en verder.

Strategische prioriteit: Van lokaal tot internationaal

Het RIVM werkt van lokaal tot internationaal. Factoren die van invloed zijn op gezondheid en leefomgeving houden zich niet aan grenzen en spelen op verschillende geografische schalen. Daarom werken we meerlaags en ontwikkelen we kennis en handelingsperspectieven met en voor lokale, regionale, nationale en internationale opdrachtgevers en doelgroepen.

In toenemende mate worden overheidstaken gedecentraliseerd en moeten de grote transities lokaal/regionaal gerealiseerd worden. Wij spelen in op de regionale en lokale ontwikkelingen en geven de komende periode veel aandacht aan de kennisbehoefte van lokale en regionale overheden. (Inter)nationale samenwerking versterkt onze deskundigheid en autoriteit en draagt bij aan de kwaliteit van ons werk. In diverse gremia halen, brengen en ontwikkelen wij kennis ten behoeve van onze advisering.

Om dit te bewerkstelligen werken we toe naar het behalen van de volgende langetermijndoelen:
- het RIVM is een herkenbare en gerespecteerde strategische partner voor lokale en regionale overheden;
- het RIVM heeft haar kennis en expertise beschikbaar gemaakt voor lokale en regionale overheden;
- onze opdrachtenportefeuille is verrijkt met opdrachten van lokale en regionale overheden;
- onze medewerkers zijn toegerust met de vaardigheden om interdisciplinair en samen met andere partners te werken aan de maatschappelijke vraagstukken in de regio;
- we verbinden de kennis die nodig is voor lokale en regionale opgaven met de kennis uit nationale en internationale opdrachten en andersom.

Jaardoel #10

In 2025 hebben de domeinen hun eigen (concrete) acties geformuleerd om regionale samenwerking op domeinniveau voort te zetten.

Lokale en regionale organisaties, zoals gemeenten, GGD'en, omgevingsdiensten en provincies, zijn belangrijke partners voor het RIVM. Door de ontvlechting van het programma Regionaal werken zijn de activiteiten en uitgangspunten van dit programma voortgezet op domeinniveau. Daarbij formuleert elk domein concrete acties om regionaal werken in te bedden.

Bijlage 2: Strategische risico's RIVM 2025 inclusief toelichting

Risico #1

Toegenomen dreiging van cyber- en e-risico's.

Door de toenemende dreiging van cyber- en e-risico's en de grote ontwikkelingen en veranderingen hierin moet het applicatielandschap van het RIVM *up-to-date* blijven. Ook moeten we medewerkers continu bewustmaken van deze risico's om het RIVM ertegen te beschermen. Dit raakt onze (internationale) strategie, zoals de projecten die we in het buitenland doen. Het raakt ook alle andere (kern)taken van het RIVM, zoals de uitvoering van bevolkingsonderzoeken en vaccinatieprogramma's en de opschaling bij een volgende pandemie. Het is van groot belang dat het applicatielandschap bestendig blijft tegen datalekken en cybercrime (en daarmee tegen verlies van data, geld en reputatie). De financiële (investerings)ruimte hiervoor is echter beperkt.

Kans x impact (max. 5 x 5):
 4 x 5 = 20, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

Beheersmaatregelen
- uitvoeren van een grote cybersecurity oefening (OZON);
- het op peil brengen en houden van het securityteam (door onder andere werving en ontwikkeling van kennis en vaardigheden) en dit dichter naar het primair proces brengen;
- voortzetten van het RIVM-brede Security Awareness-programma;
- het uitvoeren van de Security Roadmap;
- strak monitoren van het IB-beeld.

Risico #2

Het niet (voldoende) delen van (wetenschappelijke) gegevens door en met het RIVM door wetgeving of (te) strenge interpretatie daarvan, waardoor het RIVM haar taken en opdrachten suboptimaal kan uitvoeren.

De Autoriteit Persoonsgegevens en Algemene Rekenkamer constateerden in 2023 dat organisaties soms terughoudender zijn met uitwisselingen van persoonsgegevens dan nodig is op grond van de AVG. Daardoor komt de uitvoering van overheidstaken in de knel. Dat is relevant voor het RIVM. Als toeleveranciers binnen de wettelijke mogelijkheden geen persoonsgegevens verstrekken aan het RIVM, heeft het RIVM niet de gewenste gegevens om zijn wettelijke taken optimaal te vervullen. En als het RIVM geen gegevens beschikbaar stelt aan derden, ondanks de wettelijke mogelijkheden, kan dat leiden tot reputatieschade voor het RIVM. Deze trend brengt ook de wederkerigheid in gevaar. Hiervoor is het van belang dat onze data vindbaar en toegankelijk (FAIR) zijn voor anderen, waardoor we ze ook aan anderen ter beschikking kunnen stellen. Toenemende Europese en internationale wetgeving en de interpretatie daarvan, zoals de Data Governance Act en European Health Data Space (EHDS), vragen veel inzet van de organisatie.

Kans x impact (max. 5 x 5):
 **4 x 4 = 16**, waardoor we dit risico als ‘rood’ en dus ‘hoog’ bestempelen.

Beheersmaatregelen
- het vormgeven van beleid inzake uitwisselingen van datasets met oog voor mogelijkheden binnen de relevante juridische ruimte;
- het vergroten van relevante kennis binnen het RIVM;
- actief in gesprek blijven met ministeries zodat in samenwerking met diverse partijen de gegevensuitwisseling ingeregeld en vereenvoudigd kan worden, alsmede actief bijdragen aan aangekondigde en gewenste wetgeving, bijvoorbeeld over het gebruik van gezondheidsgegevens voor wetenschappelijk onderzoek.

Risico #3

De transitie naar de nieuwbouw verloopt niet volgens planning, met alle (financiële, personele, logistieke en organisatorische) gevolgen van dien.

Het RIVM verhuist naar verwachting vanaf het tweede kwartaal van 2025. Een niet soepel verloop hiervan brengt mogelijk diverse (indirecte) transitiekosten met zich mee. Enerzijds is het risico dat wij als organisatie niet klaar zijn om te kunnen verhuizen. Anderzijds is het risico dat de oplevering van het nieuwe gebouw en het verloop van de transitie niet op tijd zijn. Dit gaat gepaard met kwaliteits- en continuïteitsrisico's binnen ons reguliere werk en de continuïteit van ons werk. Ook is er het risico op meer werkdruk, waarbij de verhuizing meer tijd en inspanning kost. Dat kan leiden tot productieverlies, imagoschade, weerstand en irritatie. De BSL-3-laboratoria verhuizen in het vierde kwartaal van 2025, met een mogelijke uitloop naar het eerste kwartaal van 2026.

Kans x impact (max. 5 x 5):
○○● **5 x 5 = 20**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

Beheersmaatregelen
- we nemen alle medewerkers actief mee en informeren hen over de voortgang en aanpak van de verhuizing en de impact daarvan op het RIVM en het reguliere werk;
- 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. Hiervoor zijn de werkzaamheden opgedeeld in 6 pijlers: labs, bedrijfsvoering, verhuizen, leeg opleveren & exitplan, eigentijds werken in ons nieuwe pand en IV/ICT, met voor elke pijler een trekker in de lijn danwel een speciale projectleider en vindt er wekelijks afstemming plaats tussen de pijlers;
- gedurende het uitvoeringsjaar worden de opdrachtgevers via de periodieke overleggen en de voortgangsrapportage op de hoogte gehouden over de voortgang van de opdrachten en eventuele knelpunten.

Risico #4

Onvoldoende aansluiting van het RIVM voorafgaand aan nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving zorgt voor omstandigheden waarin de uitvoerbaarheid en de realisatie van de taken van het RIVM op gespannen voet kan komen te staan.

EU-wetgeving, nationale wetten, rijksbrede kaders, beleid van het ministerie van VWS en rechtspraak hebben invloed op hoe het RIVM zijn taken dient te vervullen. Als hier niet aan wordt voldaan, geeft het RIVM mogelijk onvoldoende invulling aan het doel van een bepaalde wet. Dit kan ook leiden tot mogelijke reputatieschade en/of boetes voor het RIVM. Nieuwe(re) regels over - bijvoorbeeld - openheid van overheidsinformatie (Woo), de In Vitro Diagnostics Regulation (IVDR) en wetgeving over omgang met data (inclusief privacy), zoals de AI-verordening, EHDS[1]-verordening en de Datagovernanceverordening (DGA), vergen continue aanpassingen in onze manier van werken. Het vergt capaciteit en inspanning, zowel van het primair proces als van centraal georganiseerde staffuncties om deze nieuwe regels te operationaliseren en te vertalen naar heldere criteria en kaders die RIVM kan gebruiken in de dagelijkse praktijk. Omdat het RIVM als agentschap zelf verantwoordelijk is voor het voldoen aan wet- en regelgeving, is het RIVM ook zelf verantwoordelijk voor het hebben (en houden) van een compleet en actueel overzicht van relevante nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving. Het is in het kader van dit risico van belang om kritisch te kijken naar hoe RIVM (i.s.m. VWS) zich voorafgaand aan nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving effectiever kan positioneren en zodoende vooraf voldoende betrokken wordt bij de manier waarop (nieuwe) regels worden vertaald naar de taken van RIVM. Dat zal onze strategische positionering versterken, evenals het samen maken, toepassen en verbeteren van RIVM-specifieke kaders.

Kans x impact (max. 5 x 5):
○○● **4 x 4 = 16**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

Beheersmaatregelen

- De afdeling Juridische Zaken & Privacy (JZ&P) zet de in het derde kwartaal van 2024 gestarte werkzaamheden voort met als doel om het RIVM effectiever te positioneren bij de totstandkoming van wetgeving en beleid over data en informatie, en ook het in betere samenwerking doeltreffend uitwerken en operationaliseren daarvan. Hiervoor krijgt verantwoorde omgang met data een plaats in de strategie RIVM2030 en wordt een centraal en integraal overzicht van de spelregels over het gebruik van data en informatie (door)ontwikkeld. Verder wordt onder andere beoogd om de relevante kennis te vergroten, vaker proactief bij te dragen aan (rijksbrede) kaders over data en de ambtelijke samenwerking beter op elkaar af te stemmen, waarbij intensievere samenwerking met het netwerk van rijkskennisinstellingen verder wordt verkend en de samenwerking met het ministerie van VWS verder wordt verduidelijkt en geïntensiveerd.

[1] De European Health Data Space (EHDS) is een voorstel van de Europese Commissie om snel en makkelijk medische gegevens te kunnen uitwisselen en burgers toegang te geven tot gezondheidsgegevens die over hen zijn opgeslagen.

Risico #5

Door verdere escalatie van (gewapend) conflict en de onderliggende geopolitieke situatie in Europa kunnen meer crisistaken bij het RIVM worden belegd, waardoor de kerntaken van het RIVM verder onder druk komen te staan.

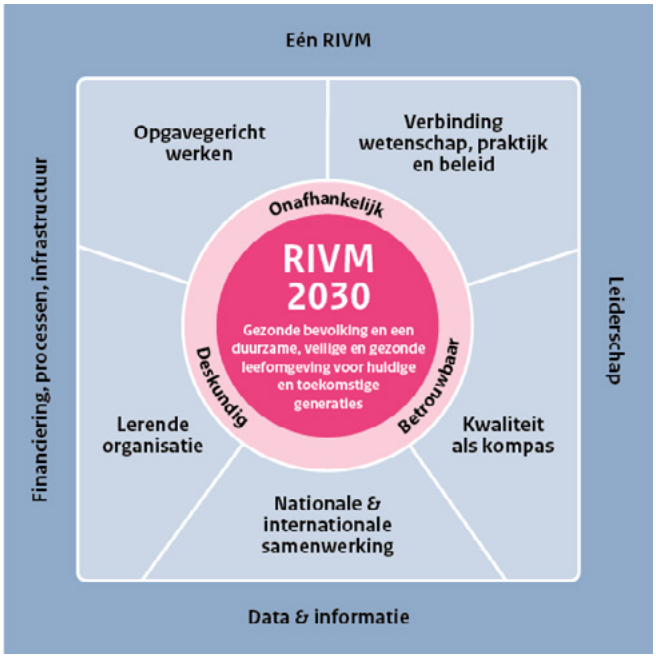
De Trendanalyse Nationale Veiligheid 2024 laat zien dat het dreigingsbeeld is verslechterd de afgelopen periode. Veel dreigingen zijn urgenter geworden of hebben de potentie om dit te worden de komende jaren. Dit blijkt ook uit de oprichting van een nieuwe programmadirectie Weerbare Zorg (PDWZ) door VWS, per 1 september 2024. Tegelijkertijd wordt het huidige tijdperk gekenmerkt door transities op het gebied van onder meer klimaat en geopolitiek. Hierdoor bestaat de kans dat de druk op de crisistaken van het RIVM toeneemt. Tegelijkertijd neemt de schaarste van de beschikbare middelen, zoals financiële ruimte, kennis en capaciteit, verder toe. Hierdoor komen de kerntaken van het instituut verder onder druk.

Kans x impact (max. 5 x 5):
 **3 x 4 = 12**, waardoor we dit risico als 'rood' en dus 'hoog' bestempelen.

Beheersmaatregelen
- werken we aan het versterken van onze crisisstructuur zoals voorgesteld in de DR-nota 'Opvolging AEF en kritieke processen' op 9 juli 2024 (zie ook jaardoel 2). Aanvullende taken zullen ook moeten worden voorzien van aanvullende middelen;
- mocht het RIVM crisistaken ter hand moeten nemen, maken we keuzes welke ander taken (tijdelijk) vervallen.

Bijlage 3: Toelichting Strategie RIVM 2030

Figuur 2 RIVM2030



Ten behoeve van onze missie en visie zetten we de komende vijf jaar extra in op deze vijf strategische prioriteiten.

Opgavegericht werken

Maatschappelijke opgaven bepalen ons werk, waardoor onze impact wordt vergroot.

We werken 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.

Verbinding wetenschap, praktijk en beleid

We versterken onze wetenschappelijke kennisbasis. Kennis landt effectief bij beleidsmakers, professionals en burgers, zodat zij evidence-informed besluiten kunnen nemen.

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.

Nationale & internationale samenwerking

We werken structureel en strategisch samen met nationale en internationale partners.

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.

Kwaliteit als kompas

Kwaliteit is waar het RIVM voor staat. Samenhangend kwaliteitsbeleid en -bewaking is een zichtbaar onderdeel van onze cultuur en werkwijze.
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.

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.

Randvoorwaarden

Om onze kerntaken goed te blijven uitvoeren en onze strategische doelen te behalen, 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.

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 bevlogenheid 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-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.

Bijlage 4: Financiële overzichten

- **Tabel 5** geeft de staat van baten en lasten over het jaar 2025 weer.
- **Tabel 6** geeft de balans per 31 december 2025 weer (na verwerking van het resultaat).
- **Tabel 7** geeft het kasstroomoverzicht over 2025 weer.

Tabel 5 Staat van baten en lasten van het baten-lastenagentschap RIVM over het jaar 2025 (bedragen x € 1.000)

	(1) Vastgestelde begroting	(2) Realisatie 2025	(3) = (2)-(1) Verschil realisatie en vastgestelde begroting	(4) Realisatie 2024
Baten				
Omzet	836.600	786.754	-49.846	687.397
Waarvan omzet moederdepartement	*662.700*	*613.673*	*-49.027*	*526.635*
Waarvan omzet overige departementen	*138.500*	*129.898*	*-8.602*	*127.680*
Waarvan omzet derden	*35.400*	*43.183*	*7.783*	*33.082*
Rentebaten	8.000	10.590	2.590	15.865
Vrijval voorzieningen	7.500	3.226	-4.274	631
Bijzondere baten	-	-	-	-
Totaal baten	**852.100**	**800.570**	**-51.530**	**703.893**
Lasten				
Apparaatskosten	844.700	707.546	-137.154	611.855
- Personele kosten	365.300	356.361	-8.939	332.953
Waarvan eigen personeel	*280.000*	*263.872*	*-16.128*	*243.586*
Waarvan inhuur externen	*72.900*	*79.143*	*6.243*	*76.580*
Waarvan overige personele kosten	*12.400*	*13.346*	*946*	*12.787*
- Materiële kosten	479.400	351.185	-128.215	278.902
Waarvan apparaat ICT	*48.000*	*42.395*	*-5.605*	*39.169*
Waarvan bijdrage aan SSO's	*7.500*	*16.042*	*8.542*	*8.620*
Waarvan overige materiële kosten	*423.900*	*292.748*	*-131.152*	*231.113*
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	-	77.818	77.818	67.238
Rentelasten	-	-	-	-
Afschrijvingskosten	7.400	6.311	-1.089	6.572
- Materieel	7.400	6.305	-1.095	6.568
Waarvan apparaat ICT	*5.000*	*4.616*	*-384*	*4.672*
Waarvan overige materiële afschrijvingskosten	*2.400*	*1.689*	*-711*	*1.896*
- Immaterieel	-	6	6	4
Overige lasten	-	7.184	7.184	7.502
Waarvan dotaties voorzieningen	-	*7.184*	*7.184*	*7.502*
Waarvan bijzondere lasten	-	-	-	-
Totaal lasten	**852.100**	**798.859**	**-53.241**	**693.167**
Saldo van baten en lasten gewone bedrijfsuitoefening	-	1.712	1.712	10.726
Agentschapsdeel Vpb-lasten	-	96	96	27
Saldo van baten en lasten	**-**	**1.616**	**1.616**	**10.699**

Tabel 6 Balans van het baten-lastenagentschap RIVM per 31 december 2025 (bedragen x € 1.000)

	Balans 31-12-2025	Balans 31-12-2024
Activa		
Vaste Activa	22.802	17.955
Immateriële vaste activa	16	6
Materiële vaste activa	22.786	17.949
Waarvan grond en gebouwen	-	-
Waarvan machines en installaties	*52*	*88*
Waarvan andere vaste bedrijfsmiddelen	*16.736*	*14.666*
Waarvan in uitvoering en vooruitbetaald	*5.998*	*3.195*
Vlottende activa	500.004	521.267
Voorraden	65.490	51.376
Onderhanden projecten	7.724	10.380
Vorderingen	25.820	29.929
Waarvan debiteuren	*7.301*	*6.221*
Waarvan overige vorderingen	*403*	*473*
Waarvan overlopende activa	*18.116*	*23.235*
Liquide middelen	400.970	429.582
Totaal activa	**522.806**	**539.222**
Passiva		
Eigen vermogen	35.386	43.742
Exploitatiereserve	33.770	33.043
Onverdeeld resultaat	1.616	10.699
Voorzieningen	28.078	25.592
Langlopende schulden	-	-
Leningen bij het Ministerie van Financiën	-	-
Kortlopende schulden	459.342	469.888
Crediteuren	5.825	18.120
Belastingen en premies sociale lasten	1.231	1.424
Kortlopend deel leningen bij het Ministerie van Financiën	-	-
Onderhanden projecten	299.575	330.331
Overige schulden	48.022	42.120
Overlopende passiva	104.689	77.893
Totaal passiva	**522.806**	**539.222**

Tabel 7 Kasstroomoverzicht over 2025 (bedragen x € 1.000)

	(1) Vastgestelde begroting	(2) Realisatie 2025	(3) = (2)-(1) Verschil realisatie en vastgestelde begroting	(4) Realisatie 2024
1. Rekening courant RHB 1 januari + depositorekeningen	**344.640**	**429.582**	**84.942**	**344.640**
Totaal ontvangsten operationele kasstroom (+)	844.600	937.879	93.279	820.695
Totaal uitgaven operationele kasstroom (-/-)	-844.700	-945.274	-100.574	-724.122
2. Totaal operationele kasstroom	**-100**	**-7.395**	**-7.295**	**96.573**
Totaal investeringen (-/-)	-15.000	-11.245	3.755	-9.263
Totaal opbrengsten uit desinvesteringen (+)	-	-	-	-
3. Totaal investeringskasstroom	**-15.000**	**-11.245**	**3.755**	**-9.263**
Eenmalige uitkering aan moederdepartement (-/-)	-	-9.972	-9.972	-2.368
Eenmalige storting door moederdepartement (+)	-	-	-	-
Aflossing op leningen (-/-)	-	-	-	-
Beroep op leenfaciliteit (+)	-	-	-	-
4. Totaal financieringskasstroom	**-**	**-9.972**	**-9.972**	**-2.368**
5. Rekening courant RHB 31 december + stand depositorekeningen (=1+2+3+4)	**329.540**	**400.970**	**71.430**	**429.582**

Dit is een uitgave van:

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven
www.rivm.nl

maart 2026

De zorg voor morgen begint vandaag

017013