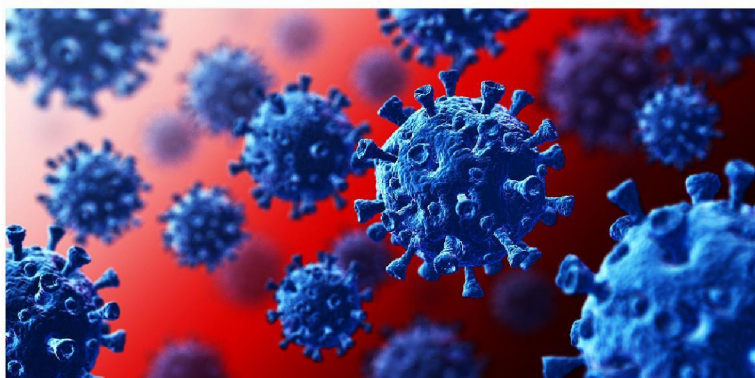


Jaarplan programmadirectie Covid-19 (PDC19) 2021



Voor u ligt het jaarplan 2021 van de programmadirectie Covid-19. Het jaarplan benoemt de prioriteiten van de directie voor het komende jaar voor zover dit mogelijk is.

Op 14 september 2020 zijn wij als nieuwe directie gestart met zo'n 40 medewerkers en inmiddels zijn we de 100 gepasseerd. Bij PDC19 werken betrokken medewerkers en met veel energie wordt veel werk verzet. Werken in een crisisorganisatie betekent dat er veel kan en in korte tijd grote stappen worden gezet, maar kent ook een keerzijde. Er is weinig tijd voor reflectie. Regelmatig moet onder tijdsdruk werk worden verzet. Om dat goed te kunnen doen is het belangrijk om met elkaar een prettige en veilige werkomgeving te creëren en te behouden. Daar gaan wij de komende periode op inzetten.

De fase waarin we ons bevinden

De fase waarin we volledig als crisisteam opereerden ligt nu achter ons. We bewegen steeds meer in de richting van een reguliere organisatie, maar bevinden ons nu nog duidelijk in een overgangsfase. Het enthousiasme en de wendbaarheid van het crisisteam zijn nog duidelijk aanwezig en tegelijkertijd ontstaan er duidelijkere rollen en processen. Onze omgeving waardeert nog steeds onze flexibiliteit, maar vraagt nu ook om meer betrokkenheid en voorspelbaarheid. De komende tijd zullen we onverwachte pieken moeten opvangen door werk goed te organiseren, slim te verdelen en niet meer alleen door te groeien. Al zal de flexibele schil benodigd zijn en blijven om snel nieuwe opdrachten te kunnen opvangen en mensen naar het brandpunt van activiteit te kunnen schuiven.

Een nieuwe fase kan ook invloed hebben op de aard van het werk en dan moeten we bekijken of we nog de juiste combinatie van mensen hebben. Als programmadirectie doorlopen we de organisatiefases die je in elke organisatie tegenkomt. Kenmerk van deze crisis is, dat de druk en het tempo heel hoog zijn én dat het lang duurt. Dat betekent dat we de organisatiefases ook snel doorlopen. We proberen deze te identificeren en de

sturing en ontwikkeling op elkaar aan te passen. Daarbij is omvang een belangrijk gegeven. De pioniersfase zijn we wel voorbij. We bevinden ons nu in de organisatie- of differentiatiefase. Gegeven de voorziene looptijd van deze programmadirectie is het de vraag of we de integratiefase ooit zullen bereiken. Tegelijkertijd zullen we komende jaar ook elementen uit die fase moeten herkennen en erkennen, omdat we medio 2021 na moeten gaan denken over looptijd, opdracht en afbouw in 2022.

Indeling van de directie

De directie is opgedeeld in 4 teams

- Team bedrijfsvoering
- Team testen/traceren
- Team vaccins en innovatieve behandelingen, parlementair en CTC 19
- Team maatregelen, dashboard en thematische projecten

Er zijn inmiddels aanpassingen gedaan om de groeiende opgave het hoofd te bieden. Zo is er tot de zomer van 2021 een duodirecteur aangesteld en hebben alle MT-leden een plaatsvervanger of duo gekregen. Bovendien is er voor de Covid-19 vaccinaties een extra directeur (duo-schap) aangesteld.

Beleidsprioriteiten 2021

1. Testen/traceren

Beleidsprioriteiten

- Ambitie is dat in Nederland het testen op COVID-19 sneller, op meer plekken en laagdrempelig kan plaatsvinden in samenwerking met de GGD'en, werkgevers en ondernemers (via de samenwerking met VNO-NCW). Dit gaat langs drie sporen: (1) de basistestinfrastructuur van de GGD, (2) het aanvullende testspoor via bedrijven en instellingen en (3) thuistesten.
- Het kabinet wil in 2021 het testbeleid doorontwikkelen naar meer gericht, grootschalig, en/of frequent testen van mensen zowel met als ook zonder klachten. De kern van deze doorontwikkeling van het testbeleid is dat de beschikbare testcapaciteit begin 2021 steeds verder wordt vergroot dankzij de inzet van de GGD'en in spoor 1 en de ondernemers en werkgevers in spoor 2. Door risicogericht te testen sorteren we maximaal effect op het omlaag brengen van de besmettingen en straks het stapsgewijs openen van de samenleving.
- Stip op de horizon vanaf maart 2021 is voldoende testcapaciteit beschikbaar hebben om voor 10 miljoen testen per maand beschikbaar te hebben.

Beleidsrisico's

- Kwetsbaarheid door afhankelijkheid van andere partijen (GGD'en in spoor 1 en de ondernemers en werkgevers in spoor 2) met mogelijkheid op verlies slagkracht/effectiviteit.
- ICT infrastructuur kent veel variabelen en moet in kort tijdsbestek snel worden aangepast aan omvang. Dat is potentieel kwetsbaar.
- Politiek bestuurlijke dynamiek op het testbeleid met vragen wat dit betekent voor een testsamenleving.

- Druk op implementatie van innovaties.
- Onbekend effect vaccinatie met onbekende consequenties voor de benodigde inzet op testen en traceren, ook ten aanzien van de uitvoeringscapaciteit bij de GGD
- Hoge uitgaven en financiële verplichtingen met externe (commerciële) partijen.

Beheersmaatregelen

- Er zullen risicogericht en grootschalig twee experimenten in wijken, pilots in onderwijs en t.b.v. evenementen plaatsvinden. De experimenten moeten informatie opleveren over de testbereidheid, compliance van algemene maatregelen en wat het effect is van testen op het aantal besmettingen.
- Dit vereist nauwe samenwerking met GGD'en, VNO-NCW, en een goede interdepartementale afstemming (EZK, SZW, OCW).
- Ontwikkeling van een digitale toepassing om de noodzaak van het tonen van een negatief testbewijs voor verplaatsing en deelname aan evenementen en toegang tot locaties.
- Praktijkervaring d.m.v. pilots en praktijkvalidaties.
- Overlegstructuur met LCT, stuurgroep en werkgroepen om snel innovaties te signaleren en potentie in te schatten.

2. Vaccins

Het zo snel mogelijk ontwikkelen en beschikbaar krijgen van veilige en effectieve vaccins tegen COVID-19 heeft de hoogste prioriteit. In 2020 is ingezet op een Impuls Vaccinontwikkeling COVID-19 (stimuleren van onderzoek, ontwikkeling en productie, en het voorbereiden en realiseren van de aankoop, distributie en immunisatie) en deze inspanning zetten we in 2021 voort.

Op dit moment wordt alles op alles gezet om ervoor te zorgen dat zo spoedig mogelijk na de goedkeuring en markttoelating gestart kan worden met de vaccinaties. Daartoe worden langs verschillende sporen voorbereidingen getroffen om deze operatie in goede banen te leiden. Bijvoorbeeld de prioritering van doelgroepen wordt nader uitgewerkt en geoperationaliseerd en samen met het RIVM en uitvoerende partijen wordt de logistiek concreet vormgegeven.

Omdat er meerdere vaccins gecontracteerd zijn, maar op het moment van schrijven er nog geen is toegelaten door de EMA en EC, zal dit jaarplan nog nader worden aangevuld naarmate er meer inzichtelijk wordt in de aankomende periode. Het uitgangspunt is echter dat 2021 in het teken zal staan van een stevige vaccinatiecampagne en blijft Nederland gericht op het benutten van kansen voor vaccinontwikkeling COVID-19 in bredere zin (voorbij de zes kandidaten).

Beleidsprioriteiten:

- Nadere uitwerking en doorontwikkeling van de Nederlandse vaccinatiestrategie COVID-19 (onder meer nadere specificatie).
- Het op een veilige, betrouwbare en effectieve manier vormgeven van de vaccinatiecampagne, in samenwerking met het RIVM en de uitvoerende partijen.
- Vervolg geven aan de Impuls Vaccinontwikkeling COVID-19: kansen benutten voor een verbeterd onderzoekklimaat, het stimuleren van productiemogelijkheden en internationale samenwerking daaromtrent. Hiermee kijkt VWS verder dan de huidige gecontracteerde kandidaat-vaccins en dragen we bij aan de grotere doelstelling van versterkte 'pandemic preparedness'.
- Het ontwikkelen van een strategisch afwegingskader, gericht op een 'terugkeer naar een situatie zonder COVID-19 maatregelen'. Vanuit de samenhang tussen de impact van 'Vaccins' en 'Testen' op 'Maatregelen'. (Samenhang PDC-19 brede inspanning, in samenwerking met partners).

Beleidsrisico's

- Kwetsbaarheid door afhankelijkheid: nog te blijken effectiviteit en veiligheid kandidaat-vaccins.
- Operationeel een zware opgave voor alle partijen, naast een tijdige start, ook de voorziene duur van de vaccinatiecampagne.
- Het maatschappelijk draagvlak/vertrouwen kan omslaan naar wantrouwen, in combinatie met mogelijke politiek bestuurlijke dynamiek rond het verloop van de vaccinatiecampagne.

Beheersmaatregelen

- Binnen de vaccinatiestrategie inzetten op meerdere kandidaat-vaccins (koplopers), maar ook de kandidaten en innovatieve ontwikkelingen die in tijd daar achter liggen. (Nader uitgewerkt in projectplan.) Juist ook als het een structurele, jaarlijkse vaccinatiecampagne gaat worden wordt het belang hiervan groter om op termijn meer handelingsopties te hebben. Scenario's uitwerken voor verschillende opties.
- Op basis van een effectieve governance en samenwerkingsafspraken de vaccinatiecampagne blijven doorontwikkelen in de komende maanden: op welke manier kunnen de groepen zoals onderdeel van de vaccinatiestrategie zo effectief mogelijk worden bediend? En wat vraagt dat operationeel? Dit vraagt nauw contact met alle uitvoerende partijen en intensieve coördinatie van de lopende operatie. Na de opstart in Q4 2020/Q1 2021 bezien of bijstelling/verdere versterking van de governance op deze lopende operatie in 2021 nuttig is.
- Investing in het maatschappelijk draagvlak vraagt onder andere nauwe betrokkenheid van alle externe partijen (Gezondheidsraad, GGD-en, LHV, Arboartsen, instellingsartsen, Gemeenten, Veiligheidsregio's, andere departementen en uitvoeringsorganisaties, etc.) het is immers een gezamenlijke opgave. Maar uiteraard ook intern met alle relevante VWS-partijen (RIVM, FEZ, WJZ, LZ, CZ, DCo en anderen). Daarnaast wordt ingezet op een onafhankelijke betrokkenheid vanuit wetenschappelijke expertise en speelt (publieks)communicatie en dialoog hierin een belangrijke rol.

De concretisering van de genoemde beleidsdoelstellingen zal in de aankomende weken nader plaatsvinden. Aanvullend daarop geldt dat deze doelstellingen in 2021 periodiek bezien zullen worden, mede gezien het bijzondere karakter van de Programmadirectie COVID-19 (PDC-19).

3. Maatregelen

Team maatregelen houdt zich bezig met de voorbereiding van de besluitvorming over de bestrijding van de epidemie. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met NCTV. De gremia die hiervoor benut worden, zijn DOC, ACC en MCC. Besluiten worden vertaald naar een twee wekelijkse persconferentie, kamerbrief en debat. Instrumenten vanuit maatregelen zijn in/opschalingsstrategie en de routekaart. Aangezien de besluitvormingsstructuur zich meer als ambtelijk portaal gaat gedragen en minder als crisis besluitvormingsgremium, worden de doorlooptijden langer en de samenwerking intensiever.

Beleidsprioriteiten

- Maatregelen in 2021 fasegewijs afbouwen obv goede besluitvorming
- Consistent en helder verhaal over maatregelen.
- Opleveren van routekaart en in/afschalingsstrategie en ontsluiting daarvan.
- Lessen eerste en tweede golf verwerken in aanpak vervolg.
- Compliance en gedrag maximaal betrekken in aanpak; effectiviteit van maatregelen waar mogelijk beïnvloeden.

Beleidsrisico's

- Onvoldoende ruimte voor grote lijn inhoud.

- Parlementaire druk en drukte verdringt inhoudelijke uitwisseling.
- Onvoldoende zicht op buitenwereld (rationale).
- Belangen: complexe interdepartementale samenwerking.

Beheersmaatregelen

- Goede procesgang rond maatregelen; met inbegrip van OMT-advisering en met input van RIVM.
- Zoveel mogelijk anticiperen op politieke wensen.

4. Corona Dashboard

Het dashboard is een instrument voor publiekscommunicatie én een manier om de informatievoorziening aan beleidsmakers te harmoniseren. Het instrument beweegt zich verder van ontsluiten testuitslagen naar bredere informatie over de epidemie. Het programma rioolwaterzuivering is daar een voorbeeld van. Daarin wordt lopende 2021 dagelijks regionaal gemonitord wat de virusload in het rioolwater is, welk aandeel vaccin daarin voorkomt. De verhouding virusload en vaccin kan gevolgd worden. En later in de epidemie kunnen ook mutaties in het virus gevolgd worden.

Beleidsprioriteiten

- Ontsluiten van lokale-regionale informatie
- Informeren en adviseren van bestuurders (ontwikkeling epidemie)
- Toegankelijker, begrijpelijker en relevanter maken van het dashboard voor het publiek
- (Belangrijke) rol spelen bij vaccinatiefase
- (Vroeg)signalering / monitoring van het virus (zicht op en inzicht in het virus)
- Evalueren van de effectiviteit van de maatregelen
- Inschaling van regio's in risiconiveaus
- Ontsluiten van actuele maatregelen

Beleidsrisico's

- Data zijn versnipperd in het decentrale landschap van publieke gezondheid en zorg. Datastromen los krijgen kost veel capaciteit.
- Continue balans zoeken tussen wetenschappelijke validiteit, begrijpelijkheid voor publiek en toegevoegde waarde voor bestuur/beleid
- Complexe samenwerking
- Doorontwikkeling Corona Dashboard is deels afhankelijk van beleidsontwikkelingen t.a.v. onder meer vaccinatie en testen

Beheersmaatregelen

- Investeren in samenwerking met de verschillende departementen, GHOR, RIVM, waterschappen en in verbeteren ICT-infrastructuur van GGD-RIVM.
- Zoveel mogelijk anticiperen op politieke wensen.
- Gebruikersonderzoeken tweewekelijks
- Vroegtijdige designs afstemmen met MT, en waar nodig met MVWS
- Capaciteitsversterking

5. Thematische projecten

➤ Reizen/ toerisme

Beleidsprioriteit

- Zoveel mogelijk voorkomen dat COVID-19 door reizigers wordt verspreid en ondertussen de reisrestricties versoepelen.

Beleidsrisico's

- Druk vanuit de samenleving om maatregelen te versoepelen, ook als dat vanuit epidemiologisch beeld niet verantwoord is.
- Dat de waan van de dag goede oordeelsvorming voor de langere termijn onmogelijk maakt.

Beheersmaatregelen

- In nauwe interdepartementale samenwerking zoeken naar mogelijkheden om restricties te versoepelen, zonder daarbij onverantwoorde compromissen te sluiten ten koste van de volksgezondheid.
- Expliciet tijd reserveren, ook in hectische perioden, voor reflectie.
- Zoveel mogelijk anticiperen op politieke wensen.

➤ Quarantaine

Beleidsprioriteit

- De quarantainenaleving zo dicht mogelijk naar 100%, om zo de infectieketen te doorbreken.

Beleidsrisico's

- Mensen weten niet wanneer of hebben niet de mogelijkheden om de maatregelen inzake quarantaine op te volgen. Het beleid is vooral stimulerend, handhavende maatregelen zijn lastig tot niet uit te voeren
- Door afhankelijkheid van andere partijen, omdat VWS niet alleen verantwoordelijk is, verliezen wij wellicht slagkracht/effectiviteit

Beheersmaatregelen

- Zoveel mogelijk anticiperen op de politieke wensen in balans met wat de samenleving nodig heeft
- Expliciet tijd reserveren, ook in hectische perioden, voor reflectie
- Een duidelijk proces creëren voor interne en interdepartementale afstemming

Strategiewerkgroep

Om inzicht te krijgen hoe vaccineren, testen en de maatregelen samenhangen en hoe een strategie eruit kan zien hoe in de loop van het jaar de inzet van deze mix van instrumenten aangepast kan worden, gaan we scenario's ontwikkelen. Deze scenario's kennen nog veel variabelen, die we in de loop van de tijd steeds preciezer kunnen

vaststellen. Op basis van deze aanpak kunnen we inzicht bieden in de ruimte die in de loop van het jaar beschikbaar komt om maatregelen te versoepelen. We werken hieraan vanuit de programmadirectie, samen met MEVA en de andere departementen, NCTV en Programma DGCOVID. De strategiewerkgroep organiseert dit proces. We benutten hierbij de deskundigheid van RIVM en laten ons bijstaan door externe deskundigen

Directiedoorsnijdende activiteiten

In de directie zijn er ook activiteiten ter ondersteuning van de verschillende processen. Deze worden hieronder kort toegelicht.

Financieel beheer

Binnen de directie ondersteunen de financieel adviseurs (FA's) de mensen bij financiële processen. Zij zorgen voor een helder en sluitend bestedingsplan dat past op het jaarplan. Per kwartaal wordt het bestedingsplan herzien om de uitputting te kunnen volgen en indien nodig nieuwe voornemens te kunnen opvangen. Daarnaast ondersteunen zij bij het verstrekken van subsidies en opdrachten binnen de afgesproken kaders en zorgen zij ervoor dat facturen binnen afgesproken termijnen worden betaald.

Team parlementair

Het team parlementair heeft een coördinerende functie en zorgt voor een gedegen voorbereiding en ondersteuning van de tweewekelijkse persconferentie, stand van zakenbrieven en (plenaire) debatten met de Kamer. Daartoe heeft het team een spin in het web functie intern binnen de directie, intra- en interdepartementaal.

Coördinatie Team Covid-19 (CTC)

Het CTC zorgt voor de coördinatie van informatie en de organisatie en voorbereiding van (inter)departementale overleggen, zoals het Beleidsteam Covid-19 (BTC-19), het Directeurenoverleg Covid-19 (DOC-19) en Ambtelijke Commissie Covid-19 (ACC). Daartoe is het CTC het aanspreekpunt voor de directie en beleidsdirecties binnen VWS, andere departementen en de NCTV en stuurt proactief op betrokkenheid van deze partijen zodat verbindingen worden gelegd.

Burgerbrieven

Het team burgerbrieven zorgt voor de beantwoording van een niet-aflatende stroom burgerbrieven. Het team wordt versterkt zodat de brieven binnen een redelijke termijn kunnen worden afgedaan.

Organisatieontwikkeling

De druk op de directie is zeer hoog. Tegelijkertijd groeit de directie bijna dagelijks en moet het zich tot een bestendige organisatie ontwikkelen. De interne sturing en control zijn een aandachtspunt. We proberen zo veel mogelijk de structuur van een 'normale' beleidsdirectie aan te houden. We werken in teams en ieder team valt onder een MT-lid of een plaatsvervangend MT-lid. Voor de besluitvorming maken we zo veel mogelijk gebruik van de gebruikelijke lijnen om te zorgen dat processen transparant zijn

en zorgvuldig verlopen. Tegelijkertijd vraagt de urgentie en onvoorspelbaarheid van COVID-19 om een grote mate van flexibiliteit. Ten eerste moeten we regelmatig bestaande teams snel uitbreiden of nieuwe teams oprichten voor nieuw ontstane dossiers. Ten tweede moeten we vaak zo snel beslissingen nemen dat de gebruikelijke besluitvormingslijn niet toereikend is. Het is daarom een belangrijke uitdaging en verantwoordelijkheid voor de directie om de komende tijd een modus te vinden waarin zowel transparantie en zorgvuldigheid als wendbaarheid gewaarborgd blijven.

Met behulp van een organisatieadviseur bekijkt het MT samen met medewerkers wat de organisatie beter doet functioneren.

We hebben al een aantal stappen gezet.

- Wij zijn nog volop aan het bouwen aan de organisatie. Als MT gaan we regelmatig op de "hei" om bewust tijd te hebben voor organisatieontwikkeling. Het MT heeft een aantal waarden gedefinieerd te weten:
 - We willen open zijn naar elkaar
 - We willen steeds blijven leren
 - We staan er samen voor

Samen met de medewerkers en met de "5de" gaan we in gesprek over deze waarden.

- Er is een **coördinatorenoverleg** ingesteld om de inhoudelijke verbindingen tussen de teams beter te kunnen leggen.
- In een crisisdirectie ligt de werkdruk hoog. Voorkomen moet worden dat **werkdruk** overgaat in **werkstress**. Er is sprake van werkstress als de balans tussen werkbelasting (hetgeen gevraagd wordt) en belastbaarheid (hetgeen iemand aankan) structureel verstoord is. We maken goede afspraken met onze medewerkers over belastbaarheid en bereikbaarheid zodat niet iedereen constant 'aanstaat'. Een aantal teams heeft piketdienst ingevoerd om beschikbaarheid in het weekend te doseren. Verder heeft ieder afdelingshoofd een plaatsvervanger aangewezen.
- **Goede informatievoorziening**. In een grote en groeiende directie als de onze is het een uitdaging om iedereen goed aangehaakt te houden. Dit doen we door de dagelijkse dagstart en stand-up waarbij altijd (een deel) van het MT aanwezig is om terug te koppelen uit de overleggen en vooruit te blikken. Verder is er een directiebrede appgroep om formele en informele zaken te delen die de hele directie aangaan
- We zijn enorm gegroeid, vanaf september zijn wij meer dan verdubbeld en voor goede samenwerking is elkaar goed kennen onontbeerlijk. Om hier aandacht aan te besteden is er een clubje binnen de directie, the Culture club, die **sociale activiteiten** organiseert.
- Om de nieuwe mensen snel wegwijs te maken binnen de directie wordt een **pool van mentoren** opgezet. Iedere nieuwe medewerker krijgt een mentor en daarnaast kan iedereen gebruik maken van een mentor om mee te sparren
- Leidinggeven in deze directie doen we met een **collegiaal MT**: we ondersteunen elkaar en denken met elkaar mee, nemen zaken over waar nodig, en houden elkaar goed op de hoogte.
- Elk MT lid heeft de **p-verantwoordelijkheid** voor een vaste groep medewerkers. Elke medewerker heeft tweemaal per jaar een formeel p gesprek (**planningsgesprek en functioneringsgesprek**) en daarnaast regelmatig persoonlijk overleg met zijn/haar leidinggevende. Vanaf januari 2021 wordt

gestart met het plannen van de gesprekken. Er worden heldere afspraken gemaakt wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen (ontwikkelafspraken).

- Onze **werkorganisatie** is niet statisch en wordt met regelmaat herzien om te bepalen of we de juiste mensen nog op de juiste plek hebben en of de werkdruk nog behapbaar is.