

Samenwerkingsrelatie
Programmabureau
&
Logistiek Coördinatie Centrum
Covid Vaccinatie

31 januari 2021

Building the bridge



Inleiding

In januari '21 start het landelijke vaccinatieprogramma Covid. Het grootste vaccinatieprogramma van Nederland ooit. Eén van de kritische processen om dit programma effectief uit te voeren is het logistieke en operationele proces.

Bijzonderheden van het COVID vaccin:

- * schaarste: beperkte beschikbaarheid vaccins bij de start;
- * verschillende merken vaccins: specificaties, gebruik en effectiviteit naar doelgroepen;
- * vaccinatiestrategie naar doelgroepen (advies Gezondheidsraad);
- * grote druk media en politiek.

Gevolg: gefaseerde implementatie met in eerste instantie aanbodsturing.

Logistiek is een leidend proces in de keten.

Doel Programma RIVM

Missie RIVM

Zoveel mogelijk Nederlanders zo snel en veilig mogelijk vaccineren.

Opdracht (?)

- Programma structuur neerzetten met centraal Programma bureau
- Katalysator zijn
- Coördinerende, faciliterende rol intern zodat de lijnorganisatie optimaal kan functioneren – horizontale samenwerking bevorderen
- Regisserende rol naar buiten, stakeholdermanagement

- **Vervolgens intern: sturende rol innemen?**

Randvoorwaarde:

- Binnen RIVM: één visie, missie, basis strategie, tactisch en operationeel plan met uitgangspunten en randvoorwaarden
- Buiten RIVM: één stem naar buiten

Vraag: wie is de opdrachtgever van het Programma? Wie stuurt het Programma aan?

Directie RIVM – Ministerie VWS – Politiek (minister)?



Purpose RIVM: "Landelijk vaccinatie Programma COVID-19":

Zoveel mogelijk Nederlanders zo snel en veilig mogelijk vaccineren.

Purpose Landelijk Coördinatiecentrum COVID vaccinatie:

Effectief organiseren
goederenstroom en dienstverlening van A naar B.
Supply & Demand
Verspillig = killing.

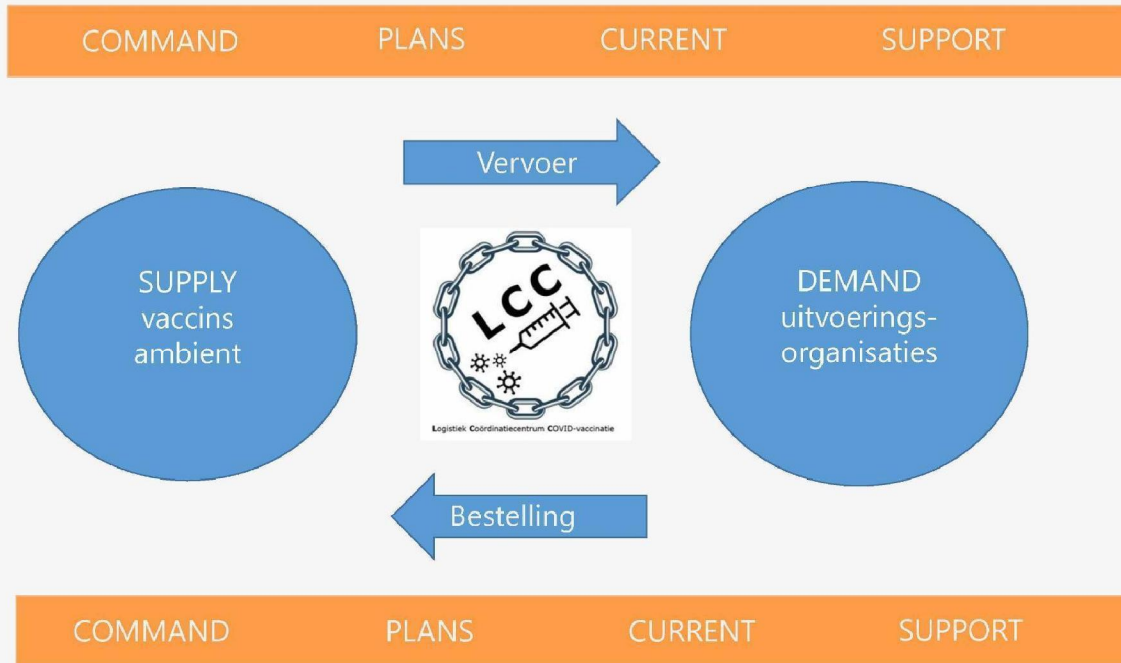
Strategie – Plan - Uitvoeren – Monitoren – Bijsturen - Informeren

Centrale rol voor het Logistiek Coördinatiecentrum

- Het vaccinatieprogramma is feitelijk een logistieke operatie.
- Het LCC vervult een belangrijke rol in het opstellen/vaststellen van de Vaccinatiestrategie van Nederland (met input van logistieke denkkraft en expeditiekracht).
- Na vaststelling van de vaccinatiestrategie gaat het LCC deze strategie op tactisch en operationeel niveau vertalen naar plannen, de plannen uitvoeren, dagelijks monitoren en bijsturen.
- Het LCC is verantwoordelijk voor SUPPLY en DEMAND (ketendenken)



Logistiek Coördinatiecentrum COVID vaccinatie



Opdrachtgever

Opdrachtgever voor LCC is DVP & Directie Bedrijfsvoering. Sturing vindt plaats op basis van:

- Geld (budget personeel, projecten en goederen zoals info mgt project, inkoop spuiten/naalden)
- Tijd (personeelsplanning, goederenstroom)
- Kwaliteit (mensen, structuur, proces)

Relatie met Programmabureau

- Functioneel & collegiaal
- Programmabureau maakt plannen, plannen kunnen input zijn voor LCC (hoeft niet)
- Stelt de vragen: LCC geeft antwoord

Laatste weken: relatie van programmabureau naar LCC

Relatie tussen LCC en Programmabureau:

- Spanning neemt van beide kanten toe: 'waan van de dag'
- Programmabureau stelt dagelijks ad hoc vragen (telefonisch) die allemaal urgent zijn en binnen korte tijd moeten worden beantwoord (politiek)
- Programmabureau vraagt aan LCC om scenario's te maken. LCC maakt scenario's en plannen.
- Terugkoppeling van Programmabureau op input van LCC verdwijnt uit het zicht: het is niet duidelijk wat ermee is gedaan en wat de status is.
- Gevolg: LCC voorbereidingstijd komt onder druk te staan. Besluitvormingsproces is onduidelijk.
- Stijl van Programmabureau naar LCC verandert van collegiaal naar directief zonder dat daarover afspraken zijn gemaakt.
- Stijl van LCC (RIVM) is om daaraan gehoor te geven (dienstverlenend) en dit schaadt de eigen organisatie en planning: klaar zijn voor wat er gaat komen. Vooruit denken, helicopter view, LCC opbouwen met goede mensen en doen de mensen de goede dingen.
- Constatering: feitelijke besluitvorming vindt nu plaats door de Minister zelfs over kleine operationele vragen (bijv. vaccineren Movianto)
- Gevolg hiervan is dat het RIVM en het LCC zeer kwetsbaar is: vanuit logistiek oogpunt is het belangrijk om koersvast te zijn: volg de grote lijn met af en toe een uitzondering. Proces van risicobeheersing organiseren binnen RIVM met dito besluitvorming (niet via politiek).

Oplossing: samen gaan werken aan scenario's

- Leren van andere Crisisorganisaties zoals LCH en LCPS, hulp van organisatieadviseurs RIVM
- Keren = Leren
- Wat heeft het LCC nodig van het Programmabureau om goed te kunnen functioneren (korte weergave, zonder volledig te zijn)

Regisserende rol voor programmadirectie:

- * Koers & strategie (*van maatwerk naar versnellen door operational excellence*)
- * Structuur met heldere besluitvormingslijnen (heldere rol hierin voor LCC)
- * Lobby traject met stakeholders (overheid, politiek, verenigingen, koepels etc)
- * Samen kwaliteit organiseren en bewaken voor het integrale vaccinatieproces (toezichthouders IGJ etc)

Faciliterende rol van programma naar LCC:

- * Per heden stoppen met doelgroepmanagers (autonomie weghalen)
- * Projectleiders uitvoeringsorganisaties die samen of onder regie met LCC optrekken (het logistieke plan samen verkopen)
- * etc.

Stimulerende rol (wij gevoel)

- * Programmabureau staat boven de materie (strategisch (dirigent) ipv operationeel) (wat versus hoe)
- * Vooruit denken & signaal functie
- * LCC in kracht willen zetten en alles doen om dit samen te realiseren.