



COVID-19 Respons— Systeem vragen

Cockpit voor opdrachtgeverschap

07 APRIL 2020

Draft

Dit document geeft input op twee onderwerpen

NB: Dit document is een vervolg op het eerder gedeelde document met vervolgstappen op risico's en bespreekt de rol van het Ministerie in de aansturing van het LCH in bredere zin; dit is incl. eerder genoemde vervolgstappen op de risico's (aangegeven met )



Balans tussen rol als opdrachtgever en facilitator



Inrichting van de 'cockpit' binnen het Ministerie van VWS

Draft

1

Deze onderwerpen benaderen we vanuit zes domeinen

NB: Gebaseerd op elementen verkeerstoren (1-4), met daaraan toegevoegd ondersteunende elementen (5-6)



Draft



Balans opdrachtgever en facilitator—Vraag- en aanbodaggregatie

1 Vraag- en aanbodaggregatie

Opdrachtgevende rol

- ▲ Bepalen mandaat verschillende instanties (voorkomen overlap en gaten, bevorderen samenwerken, zekerstellen eenduidige communicatie naar buitenwereld):
 - Op dit moment onduidelijkheid in scope LCH en Landelijke Coördinatiestructuur Testcapaciteit (wie koopt tests in)
 - Er worden er op meerdere plekken (LCPS & LCH) vraagmodellen ontwikkeld (o.b.v. mogelijk andere aannames, met mogelijk verschil in bedden en spullen als resultaat)

Bepalen productenscope LCH: besluiten over uitbreiden of afschalen van productenscope LCH (en andere instanties)

Faciliterende rol

Ondersteunen a.d.h.v. netwerk: inzetten (inter)nationaal netwerk om het LCH te voorzien van de juiste connecties (LCPS, RIVM, etc.) en informatie waar nodig, bijv. ter input van het vraag- en aanbodmodel of normgebruik van producten

Acties Ministerie van VWS

Lijst niet uitputtend

- Verhelderen/ aanpassen scope verschillende instanties en dit communiceren
 - Start met verhelderen scope LCH en Landelijke Coördinatiestructuur Testcapaciteit
- Delen best practices en bevorderen samenwerking
 - Start met delen aannames onderliggend aan de vraagmodellen tussen LCPS en LCH, bij voorkeur aansluitend bij aannames en scenario's van het RIVM. Mogelijk ondersteunen om te komen tot één centraal model voor vraagvoorstelling voor alle initiatieven
- Aanwijzen verantwoordelijke van VWS om deel te nemen in het scope proces met LCH
- Nemen van besluiten over voorstellen voor scope uitbreiding; concreet voorstel van LCH deze week verwacht
- Inrichten financieel, product- en distributiemandaat van LCH na eventuele scope uitbreiding
- Uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)
- Delen nieuwe informatie vanuit netwerk met LCH
- Koppelen contactpersonen uit netwerk met LCH waar regelmatig contact nuttig is (bijv.: brancheorganisaties)

Draft

▲ Eerder benoemd risico of vervolgstap daarop

3



Balans opdrachtgever en facilitator—Regie op inkoop & productie

Lijst niet uitputtend

2 Regie op inkoop & productie

Opdrachtgevende rol

⚠ Bepalen productievisie & kaders: Beantwoorden vraag: Waarvan wil Nederland op lange termijn producent zijn en met welke producenten? (in samenwerking met EZK); op basis hiervan initiële scope bepalen van Productie NL

⚠ Besluiten deals Productie NL: continue verhelderen scope Productie NL (op basis van urgente tekorten, risico analyse van sourcing, productprijzen en productievisie) en het nemen van productiebesluiten in samenwerking met EZK en LCH

Bepalen inkoopkaders: bepalen verhouding inkoop versus productie en max. inkoopprijzen, op basis van urgente tekorten, risico analyse van sourcing, productprijzen en productievisie

Bijsturen tekorten: bijsturen en focussen inzet LCH indien nodig om gat tussen vraag en aanbod te dichten

Faciliterende rol

Diplomatiek ondersteunen: ondersteunen LCH bij opzetten inkoop/productie leads d.m.v. netwerk

Aanleveren leads voor deals: aanleveren van leads voor deals (naar Team inbox) wanneer deze direct bij het Ministerie binnen komen, en wanneer nodig ondersteunen in communicatie

Acties Ministerie van VWS

- Verhelderen visie Productie NL, o.a. doel, productenscope, schaal, doelgroep, termijn, mandaten, verdeling in rollen

- Aanwijzen verantwoordelijke voor het nemen van productiebesluiten
- Besluiten en implementeren financieringsstructuur Productie NL, o.a. rol centrale financiering, risicoverdeling overheid versus bedrijfsleven, apparaatskosten Team Productie NL

- Indien nodig: bijsturen indien niet de juiste beslissingen worden genomen door LCH

- Uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)

- Verkennen en inzetten netwerk ter ondersteuning van inkoop/productie leads

- Indien van toepassing: aanleveren van leads voor deals bij LCH

Draft

⚠ Eerder benoemd risico of vervolgstap daarop

4



Balans opdrachtgever en facilitator—Allocatie

Lijst niet uitputtend

3 Allocatie (verdeling)

Opdrachtgevende rol

Bepalen verantwoordelijke: bepalen verantwoordelijke partij voor allocatie (nu: ROAZ)

- ⚠ Valideren effectiviteit allocatiesysteem: valideren allocatiemodel ROAZen op effectieve en eerlijke verdeling per product/segmenten/aanbieders/adresniveau (behouden draagvlak en voorkomen perverse prikkel om bijv. te veel te bestellen), en dat de allocatie op een transparante en correcte wijze wordt gedaan om financiële stromen te waarborgen

Faciliterende rol

- ⚠ Ondersteunen vraagmanagement: delen van best practices/normverbruik met zorgaanbieders via koepelorganisaties om te zorgen voor effectief gebruik van schaarse producten

- ⚠ Operationele ondersteuning allocatiesysteem (indien nodig): ondersteunen ROAZen bij het implementeren en uitvoeren van het allocatieproces

Acties Ministerie van VWS

- Verhelderen rol verschillende VWS directies, OMT, ROAZ, GGD-GHOR
- Uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)
- Inventariseren best practices op basis van nationale en internationale expertise
- Delen best practices (via ROAZen?)
- Inchecken bij ROAZen over implementatie en uitvoering allocatieproces (en eventueel ondersteunen bij het detailleren van een allocatiemodel)

Draft

⚠ Eerder benoemd risico of vervolgstap daarop

5



Balans opdrachtgever en facilitator—Distributie

Lijst niet uitputtend

4 Distributie

Acties Ministerie van VWS

Opdrachtgevende rol

Opdracht verlenen: opdrachtgeven aan het consortium voor het uitvoeren van de distributie, incl. het bepalen van specifieke leden van het consortium die distributie ter hand nemen

- Indien scope wijzigt: aanpassen deelnemers aan consortium

Bepalen financiële compensatie: bepalen financiële compensatie voor de distributiekosten

- Indien nog niet gedaan: vaststellen vergoeding distributeurs

Valideren effectiviteit: valideren effectiviteit (snelheid, betrouwbaarheid en kosten) van de distributie. Indien nodig: bijsturen

- Uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)

Faciliterende rol

Diplomatiek ondersteunen: ondersteunen LCH bij (inter)nationale logistiek, zoals versnellen van douaneprocessen

- Indien nodig: inzetten diplomatiek netwerk om logistieke processen te versnellen (via BZ)

Ondersteunen beveiliging: faciliteren van de inschakeling van beveiliging (Politie, KMAR) voor distributie

- -

Draft

⚠ Eerder benoemd risico of vervolgstap daarop

6



Balans opdrachtgever en facilitator—Kwaliteit

Lijst niet uitputtend

5 Kwaliteit

Opdrachtgevende rol

⚠ Bepalen kwaliteitseisen: i.s.m. RIVM bepalen kwaliteitseisen en eventueel andere productspecificaties en dit communiceren

⚠ Monitoren kwaliteit: controleren van de kwaliteit van producten in het gehele proces monitoren. Indien nodig: de verantwoordelijk persoon voor kwaliteit binnen LCH bijsturen

Faciliterende rol

Ondersteunen bij communicatie: ondersteunen LCH bij communicatie indien er problemen zijn met kwaliteit, bijv. voor politieke verantwoording of communicatie met de media

Acties Ministerie van VWS

- Verhelderen kwaliteitseisen en specificaties per product, m.n. waar afgeweken kan/mag worden van standaard specificaties, i.s.m. RIVM en LCH
- Opvolgen LCH over aanwijzen verantwoordelijke (wie is dit?)
- Uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)
- N.v.t.

Draft

⚠ Eerder benoemd risico of vervolgstap daarop

7



Balans opdrachtgever en facilitator—Mandaat en verantwoording

Lijst niet uitputtend

6 Mandaat en verantwoording

Acties Ministerie van VWS

Opdrachtgevende rol

Bepalen governance: inrichten van het mandaat en besluitvormingsprocessen LCH (bijv. productenscope en het proces voor aanpassen scope), en de naleving hiervan monitoren

⚠ Bepalen financiële ruimte: bepalen en monitoren van de financiële ruimte (budget en maximum prijzen) van LCH. Indien nodig: bijsturen financiële uitgaven

Controleren risicomitigatie: controleren van risicomitigatie door LCH. Indien nodig: bijsturen indien risico's niet voldoende worden gemitigeerd

⚠ Rapportage: rapporteren aan de politiek over impact (Hebben we op dit moment voldoende van de benodigde producten? Wat verwachten we voor de komende weken?) en uitgaven (Wat hebben we tot nu toe uitgegeven? Wat verwachten we voor de komende weken?)

Faciliterende rol

Uitkeren financiële voorschotten: uitkeren financiële voorschotten aan LCH voor te verwachte uitgaven voor inkoop

Ondersteunen risicoanalyse: ondersteunen LCH bij het analyseren van risico's (diverse scenario's en potentiële black swans) en het identificeren van mitigatiemaatregelen

- Opzetten/voortzetten regelmatige check-in met LCH over genomen besluiten (bij voorkeur o.b.v. besluitenlog)
- Monitoren of LCH acties opvolgt om te komen tot degelijke financiële processen en systemen
- Uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)
- Definieren belangrijkste KPIs/datapunten die op korte- en langere termijn beschikbaar moeten zijn en uitvragen benodigde informatie en rapportages (zie inrichting cockpit)
- Bepalen wie verantwoordelijk is om de LCH rapportages te bekijken en te duiden, en eventueel acties uit te zetten
- Op termijn: evalueren uitgegeven budget en eventueel verschil terugvorderen
- Ondersteunen bij het uitvoeren grondige risicoanalyse waarin verschillende scenario's en mitigatiemaatregelen worden uitgewerkt (e.g., financieel, logistiek, geopolitiek, etc.)

⚠ Eerder benoemd risico of vervolgstap daarop

8

Draft

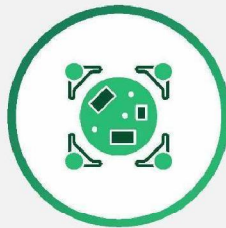


Inrichting cockpit—drie belangrijke elementen binnen de cockpit van VWS

Focus van dit document



Juiste en actuele informatie van LCH gedeeld met VWS



Adequate meeting cadans tussen LCH en VWS



Juiste team en verantwoordelijkheden binnen VWS

Draft



Inrichting cockpit—overzicht benodigde informatie om de juiste sturing te kunnen geven

NB: pragmatische wijze van rapportage noodzakelijk gezien huidige capaciteit LCH

Onderwerp	Benodigde informatie
1 Vraag en aanbod aggregatie	✓ Vraagvoorspelling per product per week ✓ Aanbodvoorspelling per product per week ✓¹ Pijplijn van deals, incl. waarschijnlijkheid ✓ Gat tussen voorspelde vraag en voorspeld aanbod per week
2 Regie op inkoop en productie	✓ Verwachte leveringen per product per week uit inkoop ✓ Verwachte leveringen per product per week uit productie ✓ Productspecificaties per levering per product
3 Allocatie (verdeling)	⚡ Geplande en geleverde allocatieverdeling naar segmenten en zorginstellingen², incl. adressen
4 Distributie	✓³ Overzicht locatie van bestellingen (op productielocatie, onderweg naar 5.1.2e in 5.1.2e in kwaliteitscheck, klaar om uit te leveren, aangekomen bij zorgaanbieder)
5 Kwaliteit	⚡ Uitkomsten kwaliteitschecks per levering op de verschillende momenten in de keten
6 Mandaat en verantwoording	⚡ Besluitenlog ⚡ Risicoanalyse incl. mitigatiemaatregelen ✓ Totale uitgaven LCH ✓ Totale uitgaven per product per sector/segment ⚡ Totaal kosten boven afgesproken prijs met zorgaanbieders ✓ Totaal bedrag gefactureerd ✓ Totaal bedrag voorgeschoten ✓ Totaal bedrag betaald ⚡ Debiteurenoverzicht

✓ Al beschikbaar binnen LCH

⚡ Mogelijk nog niet beschikbaar

1. Wel beschikbaar, niet duidelijk of data goed gevuld en gebruikt wordt 2. Aan te leveren door ROAZen, niet door LCH 3. Wel beschikbaar, niet duidelijk of informatie al volledig betrouwbaar is

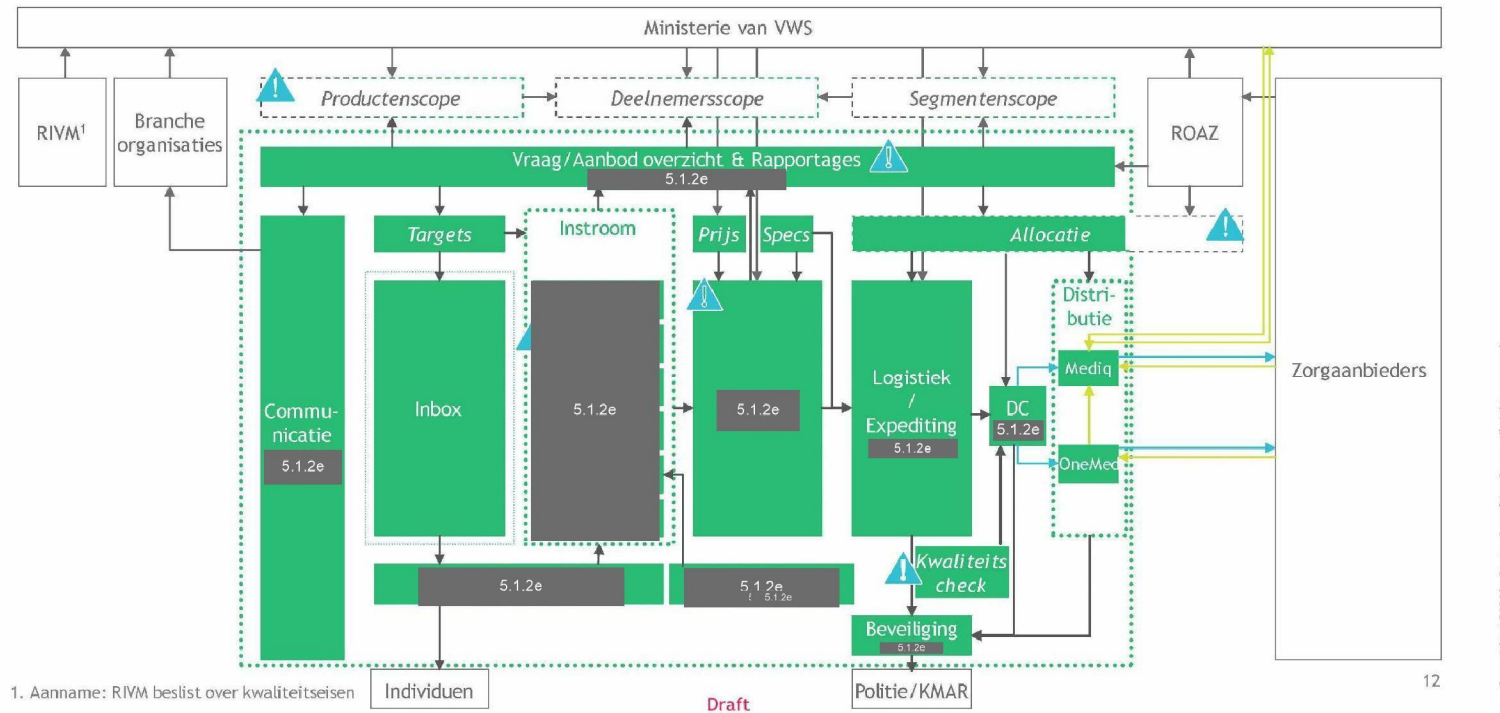
Draft

Appendix

Ter referentie: risico's

Draft

Systeemoverzicht incl. belangrijkste actoren en processen



We zien nu 7 belangrijke risico's

Productenscope: De scope is nu mogelijk ontoereikend (met name door aanvullende productieverstoringen, zowel in Hubei als bijvoorbeeld India). We hebben nog geen vraaginschattingen voor een eventueel uitgebreide scope en de organisatie is niet klaar om aanzienlijk op te schalen naar meer productcategorieën (NB: meer productcategorieën betekent ook mogelijk andere distributeurs als deelnemers, wat de complexiteit verhoogt)

Allocatie: De ROAZen gaan de allocatie doen, maar het is tot op heden onduidelijk of ze een model hebben om (o.b.v. zowel aanvragen als beschikbare middelen) een allocatie op adresniveau te doen (voor alle soorten zorgaanbieders)

Rapportages: De data en rapportages zijn nu nog onvoldoende goed: de verschillende databronnen zijn niet gekoppeld, er wordt niet gevalideerd of deze op elkaar aansluiten en nog niet alle rapportages die nodig zijn voor een organisatie van (veel) meer dan €100mln zijn beschikbaar

Finance: De financiële afdeling heeft nog niet alle processen, systemen en middelen ingericht om de (veel) verschillende geldstromen effectief en efficiënt te administreren (incl. facturering)

Productie: Voor categorieën waar voorlopig nog geen zicht is op voldoende aanvoer, zoals protectiejassen, zou (opgeschaalde) Nederlandse productiecapaciteit gewenst zijn. Het team maakt stappen maar is, ondanks de omvang, tot nu toe beperkt in staat voldoende grote productielijnen op te zetten

Kwaliteit: Om de kwaliteit van de middelen te waarborgen is het cruciaal dat een verantwoordelijke voor wordt aangewezen voor kwaliteit van middelen in het gehele proces. Dit begint bij beoordeling vooraf (vóór de order), buiten Nederland (vóór transport) en in Vianen (na aflevering)

Algemeen: Er is geen gestructureerd overzicht van mogelijke 'black swan' events (bijv. sluiten van het Chinese luchtruim), incl. bijbehorende noodplannen/mitigatie

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

Draft



bcg.com

Draft