

## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Vragen aan de projectgroep

Zijn er de afgelopen twee weken ontwikkelingen geweest op de clusters waarvan het handig is om dit met ons te bespreken?

Op de volgende slides kunnen jullie de voorlopige conclusies en aanbevelingen lezen. Het is nog ruw en vrij dun, aangezien we nog beperkt documenten hebben gezien en vooral kennismakende gesprekken hebben gevoerd.

Daarbij willen we met jullie de volgende vragen doorlopen:

- **Zijn de conclusies juist en volledig?**

- Kloppen er dingen niet of is de status veranderd?
- Welke documenten of welke personen kunnen ons verder helpen?

*Wij hebben geen toegang tot de volledige samenwerkingsruimte, maar slechts tot een selectie van de documenten. In de gesprekken komt naar voren dat er meer is dan wij gezien hebben (zoals Inspectierapport).*

- **Zijn de aanbevelingen herkenbaar?**

- Zijn dit ook de belangrijkste punten volgens jullie?
- Wat mist er nog?

Volgende week leveren wij de conceptversie aan, welke we bespreken in het overleg van vrijdag 8 januari.



## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### *Voorlopige conclusies*

#### **Algemeen beeld**

- Vol goede intenties wordt hard gewerkt aan de inzichten per cluster
- Er lijkt behoefte aan een integraal en zo volledig mogelijk beeld van de situatie
- Doordat we veel hebben gehoord en weinig hebben gezien, is de analyse nog dun
- We bespeuren een verschil in benadering van de huidige situatie tussen LCH en CIBG
- Duidelijkheid over inrichting en taken van het nieuwe LCH is nodig om verder te komen

#### **Inhoudelijk: belangrijkste risico's en aandachtspunten uit bevindingen acht clusters**

- We steunen op de werkhypothese dat (deelnemers van) het LCH gezien hun ervaring in staat zijn de standaard bedrijfsprocessen goed in te regelen, maar hebben dit nog niet kunnen valideren
- Prioriteit ligt op beslissingen over het eigenaarschap van de goederen in noodvoorraad
- Het verkopen van het verschil tussen de ijzeren voorraad en noodvoorraad is een risico
- De mogelijk komende financiële naheffingen zijn nog niet volledig in kaart
- De stempel 'crisisituatie' is nog niet juridisch verwerkt in beleid en contracten
- Er kan een streep onder 2020 volgens de accountant, op welke manier is onduidelijk

Op de volgende slides is een verder uitleg opgenomen.



## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Voorlopige conclusies – Verdieping Algemeen beeld

- **Vol goede intenties wordt hard gewerkt aan de inzichten per cluster** *We constateren dat in verschillende deelprojecten vanuit de projectgroep, hard wordt gewerkt om de inventarisatie zo compleet mogelijk te maken. De één is verder dan de ander, maar de één heeft ook meer informatie beschikbaar of meer urgentie dan de ander.*
- **Er lijkt behoefte aan een integraal en zo volledig mogelijk beeld van de situatie** *Velen zijn druk bezig met onderzoek en analyse vanuit eigen deelperspectief. De ontwikkelingen gaan snel. De uitwisseling en communicatie van ontwikkelingen tussen de clusters zijn soms niet voor iedereen duidelijk of spreken elkaar tegen, wat de complexiteit eerder vergroot dan reduceert. Een gedragen en eenduidig beeld van de huidige situatie draagt vermoedelijk bij aan duidelijkheid. Wij hopen middels deze rapportage hier een positieve rol in te spelen.*
- **Doordat we veel hebben gehoord en weinig hebben gezien, is de analyse nog dun** *Er is vooral veel gesproken met 5.1.2e en 5.1.2e richting de operationele kant van het CIBG. In de gesprekken zijn veel aannames voorbij gekomen, die voortkomen uit gesprekken met anderen die dezelfde aannames doen. Daardoor lijkt dit soms een soort feitelijke status te krijgen die niemand kan weerleggen, doordat er veel afstand is weinig zicht op de feiten. Het gevoel is dat dit niet alleen voor ons geldt, maar ook voor de leden van de projectgroep.*
- **We bespeuren een verschil in benadering van de huidige situatie tussen LCH en CIBG** *Het is belangrijk om de inhoudelijke conclusies te lezen vanuit twee verschillende organisatieperspectieven: LCH die gegeven de omstandigheden een uitstekende prestatie heeft geleverd in een crisissituatie. En daarnaast het CIBG dat vanuit een gebrek aan geschreven beleid, beschreven processen, eenduidige opdracht en acceptabele risico's zelfstandig onderzoek doet naar de stand der dingen die zij overnemen en van daaruit probeert te begrijpen wat zij dient te organiseren voor een stevig verankerd LCH 3. Dat maakt dat je anders naar de huidige situatie kijkt. Indien de analyses van CIBG onvoldoende opleveren is de neiging dieper te graven. De vraag is echter of er meer te vinden is. **Advies hoe hiermee om te gaan?***
- **Duidelijkheid over inrichting en taken van het nieuwe LCH is nodig om verder te komen** *We zien dat de projectorganisatie en andere betrokkenen vast lijken te lopen. Meer duidelijkheid over het eindplaatje (waar werken we naartoe?) lijkt nodig om beter zicht te krijgen op het totaalplaatje. En dit helpt niet te verdrinken in de details. **Zijn er voorbeelden waar dit dan op vast lijkt te lopen?***

Andersson Elffers Felix

VERDONCK |  
KLOOSTER &  
ASSOCIATES

## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Voorlopige conclusies – Verdieping Inhoudelijke risico's

- **We steunen op de werkhypothese dat (deelnemers van) het LCH gezien hun ervaring in staat zijn de standaard bedrijfsprocessen goed in te regelen, maar hebben dit nog niet kunnen valideren** *Gegeven het feit dat partijen als Mediq, Centraal Boekenhuis en OneMed al jaren een specialist zijn in hun markt, vertrouwen wij erop dat de belangrijkste processen om de bedrijfsvoering te laten draaien, vrij soepel verlopen. Dit hebben wij nog niet kunnen bevestigen doordat er geen direct contact is geweest met deze partijen en zicht in systemen.*
- **Prioriteit ligt op beslissingen over het eigenaarschap van de goederen in noodvoorraad** *Er is verschil van inzicht over van wie de noodvoorraad nu is. Het lijkt er in elk geval op dat niemand eigenaar wil zijn van deze goederen. LCH zegt dat het van VWS is als betalende partij en VWS geeft aan dat het van Mediq is vanwege contractuele afspraken. Het is ons tot op heden nog niet duidelijk, waardoor we dit als belangrijk aandachtspunt zien.*
- **Het verkopen van het verschil tussen de ijzeren voorraad en noodvoorraad is een risico** *De berekeningen van de gewenste ijzeren voorraad wordt momenteel gemaakt. Dat deze substantieel lager zal zijn dan de huidige noodvoorraad, en er dus buitenproportioneel meer goederen zijn dan in de nabije toekomst nodig, is iedereen duidelijk. Er is al een aantal initiatieven gestart om de voorraad nuttig te besteden, maar gezien de (maatschappelijke) waarde zien wij een mogelijke afwaardering van de goederen als groot (politiek) risico. Daarbij moet ook gelet worden op het fiscale risico voor een claim van de douane indien niet aan de zorg geleverd wordt.*
- **De mogelijk komende financiële naheffingen zijn nog niet volledig in kaart** *Er is in veel dienstverleningscontracten een garantstelling van VWS opgenomen. Dit betekent dat er middels een naheffing nog operationele inzet van contractpartijen in rekening kan worden gebracht. We hebben wel een overzicht gezien van de huidige kosten, maar nog geen geprognoseerd eindtotaal per partij. Dit brengt een mogelijk financieel risico met zich mee.*
- **De stempel 'crisisituatie' is nog niet juridisch verwerkt in beleid en contracten** *Dat er gegeven de situatie in maart enkele beslissingen genomen die gezien haast en urgentie niet de volledige procedures hebben gevolgd zal iedereen begrijpen. Doordat hierover nog geen 'reparerende' beleidsdocumenten zijn opgesteld of dit verwerkt is met addenda bij contracten, blijft dit een groot risico als er op termijn vragen worden gesteld over de handelswijze.*
- **Er kan een streep onder 2020 volgens de accountant, op welke manier is onduidelijk** *We hebben vernomen dat de Auditdienst Rijk (ADR) pragmatisch ingestoken zou hebben gezegd dat onder de boekhouding van 2020 een streep kan. Er is geld uitgegeven, er zijn goederen ingekocht en verkocht, hoe dat verder verlopen is, is voor nu niet meer relevant. Dit zou het hierboven genoemde risico kunnen wegnemen, maar doordat wij het specifieke standpunt niet kennen blijft deze voorlopig staan.*

Andersson Elffers Felix

VERDONCK |  
KLOOSTER &  
ASSOCIATES



## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Voorlopige aanbevelingen

#### Het risico in doorlooptijd voor continuïteit van de operatie richting de zomer van 2021

- Kom op korte termijn tot concrete en duidelijke doelstellingen voor LCH 3
- Prioriteer op taken die over kunt nemen en de basis vormen voor het nieuwe LCH
- Werk daarbij meer integraal en stem onderling af: zowel intern en extern
- Krijg zicht op systemen en gegevens zodat validatie plaats kan vinden

#### Het financiële en politieke risico op de noodvoorraad en ijzeren voorraad

- Leg met terugwerkende kracht politieke verantwoording af hoe dingen gelopen zijn
- Beslis over eigenaarschap van de noodvoorraad
- Beslis over de hoogte van de ijzeren voorraad en verkoop de resterende noodvoorraad

#### Financieel risico op nog niet in beeld zijnde kosten

- Breng resterende kosten in kaart en zet een streep onder financiële verwerking 2020

Op de volgende slides is ook voor de aanbevelingen de onderliggende redenering opgenomen.



## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Voorlopige aanbevelingen – risico continuïteit

**Het risico in doorlooptijd voor continuïteit van de operatie richting de zomer van 2021.** Het is duidelijk dat Mediq het contract voorlopig niet wil verlengen en in juni 2021 af laat lopen. Dit betekent voor de continuïteit dat er haast geboden is en een aantal dingen zal moeten worden uitgewerkt.

- **Kom op korte termijn tot concrete en duidelijke doelstellingen voor LCH 3** Om van de huidige situatie naar de gewenste eindsituatie te komen, is het van belang deze (in samenspraak met betrokkenen) zo specifiek mogelijk te duiden:
  - Specificeer de toekomstige situatie zo concreet mogelijk: waar werken we naar toe?
  - Maak duidelijkheid over de verdeling van taken: wat doe je als CIBG en LCH zelf? Wat besteed je uit en waar voer je regie over?
  - Maak een helder tijdspad met mijlpalen en expliciteer de interne taak- en rolverdeling
  - Benoem eventueel een kwartiermaker die het in gaat richten om van de huidige situatie (IST) naar deze toekomstige situatie (SOLL) te komen. **Hoe verhoudt de rol kwartiermaker zich dan tot de rol van projectleider?**
- **Prioriteer op taken die over kunt nemen en de basis vormen voor het nieuwe LCH** Om het snel concreet te maken, een basis te leggen en vanuit daar verder uit te bouwen, lijkt het verstandig op korte termijn al een aantal taken voor te bereiden. Daarmee kan bij wijze van spreken morgen gestart worden.
  - Denk na wat je kunt doen voor de taken die het huidige LCH het liefst snel kwijt wil. **Overname van werkzaamheden van LCH?**
  - Neem bijvoorbeeld de financiële administratie over van Mediq. Nu lopen de facturen van LCH dwars door hun financiële huishouding. Door dit over te nemen ervaar je zelf meer zicht en grip en is Mediq geholpen en mogelijk bereid langer aan te haken.
  - Zet daarvoor nu al een los onderdeel binnen het CIBG op met bankrekeningen en juiste vergunningen.
- **Werk daarbij meer integraal en stem onderling af: zowel intern en extern** Er wordt nog veel in 'zuilen' gewerkt, veel verticaal en weinig horizontaal door de organisatie heen. Inzicht, overzicht is niet altijd aanwezig, maar met name ontbreekt ruimte voor het gesprek en de discussie. Een warme overdracht van LCH naar CIBG is zoveel waardevoller. Daarbij willen we in elk geval tips meegeven die dit versimpelen:
  - Voorkom te veel versnippering in de taken: reduceer complexiteit – **tips?**
  - Stem binnen de teams eenduidig af met een nieuwsbrief of weekoverzichten, zodat iedereen weet waar het totaal staat
  - Combineer alle lopende onderzoeken - **wat bedoel je hiermee? Hoe zie je dit voor je? Tips?**

**Krijg zicht op systemen en gegevens zodat validatie plaats kan vinden** Zoals aangegeven zoeken zowel wijzelf als de projectgroep naar de praktische feiten: hoe zit het nou echt? Het valt niet mee, maar het is erg belangrijk de verkregen inzichten te valideren en vanuit die basis verder te kijken wat nodig is:

- Verkrijg zicht in de werking van processen en systemen in de huidige situatie bij marktpartijen
- Beschrijf de benodigde transitie tussen de verschillende systemen IST en SOLL

**Andersson Elffers Felix**

**VERDONCK |  
KLOOSTER &  
ASSOCIATES**



## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Voorlopige aanbevelingen – financiële en politiek risico voorraad

Het financiële en politieke risico op de noodvoorraad en ijzeren voorraad De noodvoorraad is nu hoger dan gewenst: de vraag is of je alle goederen nog verloopdatum verkocht krijgt. Gezien de bedragen die hiermee gemoeid zijn, kan dit leiden tot vragen uit de Kamer of een parlementaire enquête. Ook wordt er gewerkt van een noodvoorraad naar ijzeren voorraad, de berekening en definitie van de ijzeren voorraad is hierin een belangrijk element. Belangrijk is tegen die tijd niet weer in een crisissituatie terecht te komen.

- **Leg met terugwerkende kracht politieke verantwoording af hoe dingen gelopen zijn** Nu is een relatief rustig, maar vers moment om met kennis van toen en van nu, bepaalde keuzes te verklaren. Over een jaar wordt er al anders naar de beginsituatie van crisis gekeken, nu is een goed moment nog een aantal dingen te repareren.
  - Schrijf een notitie waarin de situatie en gemaakte keuzes in grote lijnen gereconstrueerd worden. Baseer dit op feitelijkheden, zonder schuldaanwijzing
- **Beslis over eigenaarschap van de noodvoorraad** Niemand lijkt eigenaar te willen zijn van de huidige voorraad, terwijl dit moment richting afronding en verantwoording van boekjaar 2020 steeds dichterbij komt. Duidelijkheid is gewenst. **Wat zou volgens jullie een logische eigenaar zijn?**
  - Beleg een gesprek met financiële experts van zowel LCH als CIBG/VWS om de verschillen van inzicht goed te duiden
  - Weeg politiek af welke consequenties de verschillende scenario's hebben **met scenario's wordt dan bedoeld wie de eigenaar zal zijn of breder, wat er met de noodvoorraad kan gebeuren? Wellicht voor beide...**
  - Verwerk de keuze helder in contracten, bijvoorbeeld door gebruik pandrecht op voorraad
- **Beslis over de hoogte van de ijzeren voorraad en verkoop de resterende noodvoorraad** Er wordt hard gewerkt aan de berekening van de ijzeren voorraad. Wij hebben de definitieve berekeningen nog niet gezien, maar adviseren te leren van de hoogte van de noodvoorraad.
  - Werk de verschillende scenario's uit indien de hoogte van de ijzeren voorraad bekend is, om van de resterende noodvoorraad af te komen **daarin is de vraag m.i. wie daar opdracht voor moet geven (om van de noodvoorraad af te komen).**
  - Maak hiervoor een afwegingskader met financiële, juridische, politieke en operationele effecten per scenario
  - Laat de politieke, bestuurlijke stuurgroep een keuze maken voor een scenario en documenteer dit

## Stand van zaken inventarisatie LCH - week 53

### Voorlopige aanbevelingen – financiële risico nog komende kosten

**Financieel risico op nog niet in beeld zijnde kosten** Momenteel wordt er nog amper ingekocht op PBMs, maar de dienstverlening loopt nog wel door. Het is zaak de komende financiële verplichtingen zo volledig mogelijk in beeld te krijgen.

*Signalen vanuit LCH: door VWS kern worden nog steeds PBM deals gesloten. Hier moet mee gestopt worden.*

- **Breng resterende kosten in kaart en zet een streep onder financiële verwerking 2020** Een deel van de prognoses zijn in zicht, bijvoorbeeld de transportkosten. Dit beeld lijkt organisatiebreed nog niet volledig. Wij adviseren dit snel te doen, o.a. met behulp van de audit van EY en vervolgens het jaar ook financieel af te sluiten.
  - Maak een prognose van de kosten die komen uit afgesloten contracten inkoop en dienstverlening
  - Kijk scherp mee op opdracht en conclusies audit van EY
  - Sluit 2020 financieel zo veel mogelijk af en zet er een streep onder – **wat betekent voor jullie streep eronder?**