

Sammenhængende logistik i regionerne

Afrapportering

**Til Styregruppen for
Godt Sygehusbyggeri - koordination og innovation**

Maj 2015

1: Projektbasis

1.1: Projektidentifikation

Projektets titel	Sammenhængende logistik i regionerne
Dato + version	Afrapportering version 1: maj 2015
Forløb	Opstart den 5. marts 2014. Projektbeskrivelse godkendt i juni 2014. Delrapportering fremsendt november 2014 og behandlet i januar 2015. Afrapportering primo maj 2015. Præsentation på workshop for regionale nøglepersoner juni 2015. <i>Yderligere detaljer om processen, herunder tilgang og fremgangsmåde, fremgår af delrapporteringen, se bilag.</i>

1.2: Projektoplysninger

Projektledeende region	Region Midtjylland
Deltagende regioner	Alle regioner. Projektdeltagere fremgår af Projektbeskrivelsen, se bilag 2.
Projektleder	Esben Madsen (esben.madsen@stab.rm.dk/30659050)
Formål	En væsentlig målsætning i projektet Godt sygehusbyggeri – koordination og innovation er et mere forpligtende samarbejde i relation til en række udvalgte faglige indsatsområder, herunder logistik og sporbarhed. Projektet "Sammenhængende logistik i regionerne" vil ud fra et helhedsperspektiv identificere en række konkrete muligheder for optimering og samtænkning af de samlede forretningsprocesser i relation til supply chain samt flow- og ressourcestyring både på de enkelte matrikler og leverancer til og fra matriklerne. Projektet skal danne grundlag for igangsætning af forpligtende fælles aktiviteter.
Yderligere detaljer	Se bilag 1, Projektbeskrivelsen.

2: Afrapportering

Rapportens Indhold (læsevejledning)	Afrapporteringen omfatter nærværende hovedrapport og en række bilag samlet i ét bilagsdokument.
---	---

	<p><i>Hovedrapporten</i> omhandler de vigtigste faglige elementer, mål, forudsætninger, pointer og anbefalinger.</p> <p><i>Bilagssamlingen</i> indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektdokumenter (projektbeskrivelse og delrapportering) - Anbefalinger om tiltag inkluderet en stillingtagen til, om regionerne skal gennemføre tiltagene ens og/eller fælles³. - Uddybende bilag vedrørende de identificerede forudsætninger for sammenhængende logistik - Generiske beskrivelser, som en del af en fælles værktøjskasse - Eksempler på løsninger og modeller fra regionerne <p>Delrapporteringen indeholder bl.a. projektgruppens bruttoliste med relevante emner i forhold til bl.a. udarbejdelse af forsyningsstrategier, anbefalinger samt en beskrivelse af logistiske trends, som understøtter projektgruppens anbefalinger.</p> <p>Bilagene vedr. Hygiejne henholdsvis Servicekoncepter er udarbejdet af de 2 arbejdsgrupper, der har arbejdet under projektgruppen. Øvrige bilag er udarbejdet af projektgruppen eller de enkelte regioner.</p>
<p>Overordnede anbefalinger og pointer</p>	<p>Det anbefales, at der udarbejdes en <i>fælles forsyningsstrategi</i> i regi af Danske regioner. De fleste af de anbefalinger, som fremgår af nærværende rapport, vil være vigtige delelementer i en sådan forsyningsstrategi.</p> <p><i>Fordi</i> regionerne ikke har <i>sammenhængende strategier på forsyningsområdet</i>, og fordi regionerne ikke vil opnå sammenhæng i de daglige operationelle processer, hvis ikke der er tænkt sammenhænge på strategisk og taktisk niveau. Fokus på sammenhængene mellem logistik og strategisk indkøb er afgørende for at lykkes.</p> <p>Det anbefales, at regionerne igangsætter <i>Supply Chain Management – aktiviteter (SCM)</i> på tværs af regionerne og igangsætter strategiske udviklingsaktiviteter med de vigtigste leverandører.</p> <p><i>Fordi inddragelse af leverandørerne</i> i et strategisk SCM-samarbejde, sikrer bedre udnyttelse af ressourcer og muligheder i hele værdikæden.</p> <p>Det anbefales, at regionerne etablerer og vedligeholder et økonomisk datamateriale på forsyningsområdet, som kan understøtte fremtidige beslutninger.</p>

³ Med ens menes: Regionerne gennemfører tiltagene ens eller ud fra et katalog af standardiserede muligheder.

Med fælles menes: Fælles indsats hvor 2 eller flere regioner gennemfører tiltagene sammen. I visse tilfælde forudsætter det "fælles", at alt også gøres ens eller at det, der gøres "fælles", som minimum gøres ud fra et katalog af standardiserede muligheder.

Fordi regionerne ikke har et **økonomisk datamateriale** på forsyningsområdet, som gør det muligt at udarbejde valide økonomisk beslutningsgrundlag til strategiske og taktiske beslutninger.

Det anbefales, at arbejdet med *forudsætningerne* for sammenhængende logistik prioriteres i det tværregionale samarbejde og i de enkelte regioners arbejde med forsyningsstrategier og udmøntningen heraf

Fordi forudsætningerne er afgørende for, at der arbejdes målrettet med forudsætningerne for sammenhængende logistik. Ud over forudsætningerne er begrebet *Modenhed* afgørende for, hvordan der skal arbejdes med forsyning i en fremtidig kontekst. Modenhed er et udtryk for, hvor langt regionerne er med forudsætningerne. Udgangspunktet for en fællesregional struktur er så fragmenteret, at udvikling og implementering af regionale logistikstrukturer per definition er forandringsprojekter. Hvordan disse forandringsprojekter kan drives og hvor store mulighederne er, for at høste potentialer i et tværregionalt samarbejde, vil afhænge af villigheden til at arbejde med forudsætningerne.

Det anbefales, at regionerne fokuserer yderligere på vareforsyning i forbindelse med *kvalitetsledelsesaktiviteterne*.

Fordi sikker vareforsyning og opretholdelse af nødvendigt hygiejneniveau på varerne er afgørende for gennemførelse af hospitalernes primære opgaver og fordi *Den danske kvalitetsmodel (DDKM)* kun i ringe grad fokuserer på forsyningsområdet, ligesom regionerne ikke selv har tradition for at inkludere forsyningen i den samlede kvalitetsledelse.

Det anbefales, at regionerne og hospitalerne *gennemfører interne audits på forsyningsområdet* med baggrund i de regionale og hospitalsspecifikke strategier, politikker og procedurer

Fordi audits er en naturlig del af kvalitetsarbejdet og det er med til at fastholde retning og fokus

Det anbefales, at *målene*, som er formuleret af projektgruppen, inddrages dels i det tværregionale samarbejde og i de enkelte regioners arbejde med forsyningsstrategier og udmøntningen heraf

Fordi mål er afgørende for at skabe fælles fremdrift og resultater, og fordi de formulerede mål understøtter sammenhængende logistik.

Det anbefales, at den nyoprettede *kontaktgruppe for logistik og sporing* konstitueres som det centrale omdrejningspunkt for tværregionale initiativer, der kan udmønte projektgruppens anbefalinger i en koordineret handlingsplan. Og kontaktgruppen skal sikre, at der koordineres med og skabes sammenhænge til Regionale Indkøbschefer og "Regionernes strategi for indkøb frem mod 2020".

	<p><i>Fordi Styregruppen for Godt sygehusbyggeri – koordination og innovation, er det eneste tværregionale forum, som arbejder med sammenhængende logistik på strategisk/taktisk niveau, og fordi der er brug for en gruppe, som kan udmønte de nødvendige initiativer og koordinere med Regionale Indkøbschefer.</i></p> <p>Det anbefales, at leverings- og servicekoncepter og det bagvedliggende logistik setup tages i betragtning tidligt i <i>sygehusbyggeriprojekterne</i>.</p> <p><i>Fordi hospitalernes faciliteter (bygninger og materiel), typisk besluttet i byggeorganisationerne, sætter en afgørende ramme for, hvor effektiv og sikker driften kan blive og hvor omkostningstung den gøres, for at forsyningssikkerheden kan opretholdes.</i></p> <p><i>Konkrete anbefalinger af tiltag og løsninger fremgår dels af bilag 1 og med yderligere detaljer i de enkelte emnespecifikke bilag.</i></p>
--	---

<p>Hvad menes med Sammenhængende logistik</p>	<p>Sammenhængende logistik</p> <p>Af projektbeskrivelsen fremgår det, at projektet 'Sammenhængende logistik i regionerne' ud fra et helhedsperspektiv vil identificere en række konkrete muligheder for optimering og samtænkning af de samlede forretningsprocesser i relation til supply chain samt flow- og ressourcestyring både på de enkelte matrikler og leverancer til og fra matriklerne.</p> <p>Sammenhængende logistik⁴ kan defineres som:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p><i>ledelse af integrerede forretningsprocesser på tværs af forsyningskæden, der frembringer produkter, serviceydelser og information af værdi for kunden.</i></p> </div> <p>I forhold til en optimeret hospitalsdrift er sammenhængende logistik vigtig ud fra en række forskellige perspektiver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sammenhæng i processen fra en vare indkøbes til den er leveret på lager/hospitalsafdeling og forbrugt samt eventuel returlogistik håndteret (når der fx foretages udbud af en vare, bør den efterfølgende logistik være indtænkt i udbuddet ift. blandt andet størrelse af pakninger, så skabe og hylder på hospitalerne kan håndtere disse pakninger). - Koordineret transport af forskellige varer til endeligt forbrugssted (fx
--	---

⁴ Sammenhængende logistik defineret ud fra begrebet Supply Chain Management

mulighed for sam-transport af forbrugsvarer, kolonialvarer, medicin, post, med videre på samme transportvogn, når varer skal transporteres fra hospitalets varemottagelse til det pågældende afsnit).

- Styring af indkøbsprocesser, så flest mulige indkøb foregår via planlagte flows - og tilsvarende at andelen af indkøb af skaffevare⁵ uden om de gængse systemer minimeres (Når personalet på et afsnit f.eks. kontakter en leverandør direkte og indkøber en vare, så vil de sædvanlige leveranceprocesser typisk ikke blive anvendt. Derved opstår der ofte ekstra-udgifter ifm. levering, håndtering og betaling af varen).
- Omkostningseffektiv håndtering af alle varer. Der er en række varer, der stiller særlige krav til håndtering, blandt andet sterile varer og varer på køl. Hvis alle varer rent logistisk bliver håndteret på samme høje niveau som sterile varer, så vil logistikken ikke blive omkostningseffektiv.

For at sikre en sammenhængende logistik er der en række strategiske og taktiske forhold, som hver enkelt region må forholde sig til.

Strategiske forhold	Taktiske forhold
<ul style="list-style-type: none">- Hvilke processer og koncepter skal standardiseres?- Hvilken udbuds- og indkøbspolitik ønsker man?- Hvilken overordnet organisering vælger man på indkøbs- og logistikområdet?- Skal der laves et samlet regionslager?- I hvor høj grad skal systemer være ens/fælles og data standardiserede?	<ul style="list-style-type: none">- Hvilke varer skal ligge på lager og hvilke skal være skaffevare?- Hvilke varer skal følge hvilke flows?- Hvilke servicekoncepter tilbydes slutbrugerne?- Hvilke systemer og data skal bruges?

Overordnet set kan der iagttages en række fælles logistiske trends inden for kvalitetsfundsbyggerierne, blandt andet:

- Mindre og færre depoter
- Hyppigere og koordinerede leverancer fra centrale lagre
- Mindre egenproduktion
- Flere klar-til-brug varer – gælder både egenproduktion og indkøb
- Hurtigere og bedre transportsystemer på hospitalerne (AGV, rørpost, mini-loads)
- Mere udbredte transportordninger mellem regionslager og hospitaler

⁵ Skaffevare: Vare som kunden bestiller direkte hos en leverandør. Kommunikationen/transaktionen er en "ordre".

	<p>samt mellem hospitaler</p> <p>I sammenhæng med ovenstående kan der iagttages en række fælles logistiske trends inden for regionerne, blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flere regioner har etableret eller overvejer at etablere et regionalt centrallager og dermed nedlægge/reducere centrallagrene på hospitalsniveau • Flere regioner har etableret eller overvejer at etablere fælles produktionsenheder til fx mad, vask, sterilgods og visse typer medicin • Flere indkøb sker på baggrund af udbud og også flere fælles udbud • Varesortimenter standardiseres <p>Med udgangspunkt i ovenstående består udfordringen i at sikre en sammenhængende og effektiv logistik inden for rammerne af de regionale strategier og tilpasset de fysiske rammer på de nye hospitaler.</p> <p>Bygningsmæssige beslutninger (bl.a. taget af projektorganisationerne for kvalitetsfondsprojekterne) er i høj grad med til at sikre eller påvirke mulighederne for at skabe og bibeholde forsyningsmæssige sammenhænge.</p> <p>De fysiske rammer; bygningerne/faciliteterne (både de eksisterende og de nye) er en stor del af rammen for de forsyningsmæssige muligheder og udfordringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor meget plads (kapacitet) til varerne har vi ude i klinikken - Hvilke kapaciteter er der til intern distribution (gange, elevatorer mv.) - Hvilke kapaciteter er der i de centrale forsyningsenheder; - sterilcentral, fælles varemodtagelse mv. - Hvilke afstande skal varerne fragtes over (hvor lang tid tager det, at komme fra A til B)? <p>De lokale mulige leveringskoncepter og serviceniveauer samt muligheden for konsolidering er til et vist niveau "dikteret" (ramme sat) af bygninger og faciliteter.</p> <p>Der vurderes at være potentiale for en betydelig effektivisering af logistikområdet, såfremt der investeres i effektive logistiksystemer, sikres tæt sammenhæng mellem udbudsprocesser og logistik, sker en professionalisering og såfremt der i regionerne træffes en række vigtige, men samtidig vanskelige beslutninger om øget standardisering og styring. Nedenfor uddybes trends, behov og de fysiske rammers betydning for den sammenhængende logistik/forsyningskæde.</p>
<p>Mål</p>	<p>For at kunne argumentere for sine synspunkter har projektgruppen haft behov for nogle overordnede mål. Gruppen har formuleret følgende 4 overordnede mål og efterfølgende uddybet mht. hvilke virkemidler, der understøtter målopfyldelsen.</p> <p>Sikker forsyning: Sikker forsyning er, når kunderne får de aftalte varer og ydelser på den aftalte</p>

måde, til den aftalte tid og med den aftalte servicegrad.

Sammenhængende logistikstruktur:

Sammenhængende logistikstruktur er, når den fysiske logistik, de administrative processer, organiseringen og systemunderstøttelsen er koordineret samt at der er koordineret på tværs af organisatoriske enheder og varetyper.

Omkostningseffektivitet (TCO⁶):

Omkostningseffektiv er, når omkostninger til såvel drifts- som udviklingsaktiviteter er på et så lavt niveau som muligt i forhold til det ønskede kvalitetsniveau. Omkostningseffektivitet skabes, når effektivitet ses ud fra et TCO-perspektiv og der således ikke suboptimeres, hvor suboptimering øger de samlede omkostninger.

Professionalisering:

Professionalisering er, når forsyningsaktiviteterne til stadighed løses mere og mere professionelt ud fra et forsyningsfagligt perspektiv.

Virkemidlerne til målopfyldelse er bl.a.:

Sikker forsyning skabes ved at:

- Øge grad af planlagte aktiviteter
- Sikre entydige procedurer for både planlagte og uplanlagte aktiviteter
- Sikre entydige stamdata
- Skabe gennemsigtighed på tværs af systemer, organisatoriske enheder samt fysiske og administrative flows
- Øge omstillingsevne og fleksibilitet (agilitet) i forhold til udvikling i de processer og organisationer som skal understøttes forsyningsmæssigt
- Differentiere løsninger ud fra reelle krav og risici (segmentering)
- Kombinere standardiserede løsninger i planlagte og styrede set up
- Implementere styrbare processer og definere hvordan disse skal styres
- Standardisere og reducere kompleksiteten
- Sikre entydig ansvarsfordeling
- Reducere antal ansvarsskift
- Opretholde de nødvendige hygiejneniveauer

Sammenhængende logistikstruktur skabes ved at:

- Øge grad af planlagte aktiviteter
- Digitalisere, sikre dækkende og gennemsigtige digitale systemer, der

⁶ TCO perspektiv er en "Total Cost of Ownership" betragtning, hvor der indregnes omkostninger fra leverandør til slutbruger og eventuelle returomkostninger

	<p>understøtter logistikstruktur og forretningsprocesser</p> <ul style="list-style-type: none"> -Undgå unødige stop i forsyningskæden, både i fysiske og administrative flows -Skabe gennemsigtighed på tværs af systemer, organisatoriske enheder samt fysiske og administrative flows -Implementere styrbare processer samt definere afhængigheder og hvordan processerne skal styres -Standardisere og reducere kompleksiteten -Dele viden <p>Omkostningseffektivitet skabes ved at:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Differentiere løsninger ud fra reelle krav og risici (segmentering) -Standardisere og reducere kompleksiteten -Øget grad af planlagte aktiviteter -Reducere aktivitetsudsving -Udnytte og dele planlægningshorisonter (reducere graden af "akut") -Undgå unødige stop i forsyningskæden, både i fysiske og administrative flows -Digitalisere og automatisere -Skabe incitamentet for effektivisering -Undgå unødig bureaukrati <p>Professionalisering skabes ved at:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Udvikle kompetencer -Specialisere organisatorisk og fagligt -Dele viden -Sikre entydig ansvarsfordeling og beslutningskompetence -Skabe incitamentet til effektivisering -Skabe incitament til forandring
<p>Forudsætninger - for sammenhængende logistik</p>	<p>Nogle af de emner, projektgruppen arbejder med, beskrives som forudsætninger og tænkes som sådan, at være afgørende for de forandringer, afrapporteringen lægger op til.</p> <p>Der er identificeret 5 forudsætninger for etablering af sammenhængende logistikstrukturer (jf. delrapporteringen):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hygiejne <ul style="list-style-type: none"> o Opretholdelse af varernes nødvendige hygiejneniveauer i hele for-

syningskæden

- Organisering og kompetenceudvikling
 - o Organiseringen skal kunne drive både sikker drift og nødvendig forandring (procesansvar)
- Service- og leverancekoncepter
 - o Service- og leverancekoncepter skal være entydige i hele forsyningskæden
- Stamdata
 - o Stamdata skal være entydige i alle led og systemer
- Systemunderstøttelse / Gennemsigtighed
 - o Styring af lagre og varestrømme i forskellige flows og koncepter mv. skal understøttes af digitale systemer, som sikrer sammenhænge og gennemsigtighed på tværs af organisationen

For hver forudsætning er der herunder formuleret overordnede målsætninger og bagvedliggende pointer:

Hygiejne

De overordnede målsætninger i forhold til hygiejne er, at:

- Undgå at øge infektionsrisici
 - o Valgte forsyningskoncepter medvirker til at opretholde et korrekt hygiejneniveau
- Undgå at gøre håndteringen af varer unødvendig omkostningstung
 - o I forhold til det økonomiske rationale er planlægning og styring via ikke bare besluttede men også differentierede koncepter, flows og systemer afgørende, hvis ikke alle varer skal håndteres på et forholdsvis omkostningstungt niveau svarende til kravene for de sterile varer (højeste fællesnævner).

En grundlæggende pointe i forhold til begge målsætninger er, at målene kun kan nås, ved at gøre en større del af forsyningskæden planlagt og styret (strategisk og taktisk niveau).

Organisering og kompetenceudvikling

Den overordnede målsætning for organisering og kompetenceudvikling er, at:

- Sikre rette kompetence hos det personale, som arbejder med/udfører de forskellige strategiske/taktiske eller operationelle opgaver i forhold til vareforsyning
- Skabe organisatorisk mulighed for at de enkelte personer kan udføre opgaverne sikkert, kompetent og effektivt, herunder
 - o At beslutninger tages de rigtige steder, hvor der er den rette indsigt (tilgængelig kompetence og informationer/data) til at kunne tage beslutninger
- Sikre, at der er organisatorisk sammenhæng og entydighed mellem de enkelte opgaver og personaler i en samlet proces

Den grundlæggende pointe er, at målsætningerne kun kan nås ved, at der skabes overblik over de kompetencemæssige behov (og gab) og skabes overblik over opgavernes indbyrdes afhængighed (strategisk, taktisk og operationelt niveau).

Service- og leverancekoncepter

Den overordnede målsætning med at arbejde med koncepter er, at skabe grundlaget for bedre planlægning (øget planlægningsgrad), øget gennemsigtighed og reduktion af kompleksiteten i den samlede logistikstruktur.

- Standardiseringen er det væsentligste element ift. muligheden for at reducere omkostningerne (effektivisere).

Systemunderstøttelse og stamdata

Systemunderstøttelse og stamdata er selvstændige forudsætninger. Men i forhold til muligheder, løsninger mv. giver det ikke mening at behandle disse 2 emner separat. De hænger sammen.

Den overordnede målsætning med at arbejde med systemunderstøttelse og stamdata er, at skabe grundlag for:

- gode beslutninger (både langsigtede beslutninger og operationelle nu-og-her beslutninger)
- hurtig og effektiv kommunikation
- videndeling på tværs af organisationer og geografisk opdeling
- udvikling, standardisering og effektivisering

	<p>Den grundlæggende pointe er, at dette kun kan gøres ved, at systemer kan "snakke sammen" og er integrerede, at data er strukturerede og klassificerede (entydig nomenklaturer, kategorier mv.) og at der bruges de nødvendige ressourcer på dataopsamling/registrering og analyse.</p>
<p>Øvrige relevante emner</p>	<p>Nedennævnte emner er afgørende for succes med at skabe sammenhængende logistik og leve op til de overordnede mål generelt. Men projektgruppen har prioriteret at arbejde primært med forudsætningerne for sammenhængende logistik. Emnerne bør tages med i de handlingsplaner, der skal understøtte regionernes forsyningsstrategier og der skal sikres en tværregional sammenhæng mellem indkøb og logistik.</p> <p><u>Leverandører af varer</u></p> <p>Leverandørerne er på lige fod med regionale lagre, sterilcentraler mv. afgørende spillere i den samlede forsyning. Leverandørerne har kompetencer indenfor logistik og de har systemunderstøttelse af deres processer.</p> <p>Med en fælles indsats vil regionerne kunne prioritere sine ressourcer og kompetencer i forhold til de leverandører og indsatser, som samlet set kan give størst effekt. Aktiviteterne skal derfor planlægges og koordineres på tværs af de forskellige ledelsesområder og -fora.</p> <p>Regionerne benytter i høj grad de samme leverandører og de store leverandører er generelt store ift. alle regionerne. Varetyperne er også typisk gengangere. Alt dette understøttes af, at der i fremtiden vil blive gennemført flere tværregionale udbud af varer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der er ikke tradition for at indgå tæt strategisk samarbejde med leverandørerne omkring koncepter, flows, systemer mv. Der er således en ikke udtømt ressource og mængde muligheder, som kan udfordres til gavn for både regioner og leverandører. - Aktiviteter i forhold til markedet og de enkelte leverandører inkluderer discipliner (muligheder og udfordringer) indenfor både strategisk indkøb (udbud, markedsudvikling, controlling, målstyring mv.), operationelt indkøb og tilsvarende både strategiske/taktiske og operationelle discipliner indenfor logistikken. <p><u>Total Quality Management og Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM)</u></p> <p>Sikker vareforsyning og opretholdelse af nødvendigt hygiejneniveau på varerne er afgørende for gennemførelse af hospitalernes primære opgaver. Alligevel fokuserer DDKM kun i ringe grad på forsyningsområdet ligesom regionerne ikke selv har tradition for at inkludere forsyningen i den samlede kvalitetsledelse.</p>

	<p>Ud over regionernes egen indsats og kvaliteten heraf er den samlede forsyningsmæssige performance afhængig af leverandørernes performance. Da regionerne som nævnt herover benytter de samme leverandører og varer vil der både i forhold til ressourceudnyttelse og effekt overfor leverandørerne være fordele ved at gennemføre fællesregionale initiativer over for leverandøren. Initiativerne bør bl.a. omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fastlæggelse af fælles KPI'er - fastlæggelse af fælles fejlkoder - sikring af registreringsprocedurer og systemunderstøttelse - implementere performance i udbud (krav, incitament og konsekvens) - udvikling af DDKM/kvalitetsledelse
<p>Henvisninger</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pejlemærke vedr. transportmateriel, afrapporteret april 2015. • Pejlemærke vedr. sporing, afrapporteret december 2013. <p>Jævnfør projektbeskrivelsen og delrapporteringen har projektgruppen ikke behandlet sporbarhed og transportmateriel. Men det er vigtigt at pointere, at der er en afgørende sammenhæng mellem disse 2 emner og de emner, der behandles i nærværende rapport. Det afgørende ligger netop i sammenhængene, det at der kommer fuld effekt af de gennemførte tiltag og implementerede systemer og at det udmøntes i effektive koncepter, flow og systemunderstøttelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionernes strategi for indkøb frem mod 2020, besluttet ultimo 2014. <p>Jævnfør afsnittet Sammenhængende logistik er det afgørende, at der sikres sammenhæng mellem tiltagene indenfor strategisk indkøb og logistikken.</p>
<p>Bilag</p>	<p>Følgende bilag indgår i det samlede bilagsdokument:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Anbefalinger af fælles tiltag 2) Projektbeskrivelse, juni 2014 3) Delrapportering, november 2014 4) Omkostningstyper og gevinster 5) Hygiejne (Forudsætning), arbejdsgruppe november 2014 6) Organisering og kompetenceudvikling (forudsætning) 7) Service- og leverancekoncepter (forudsætning) 8) Systemunderstøttelse og Stamdata (forudsætning) 9) Kommissorium for arbejdsgruppen for afdækning af omkostningerne i forbindelse med regional forsyning (udkast)