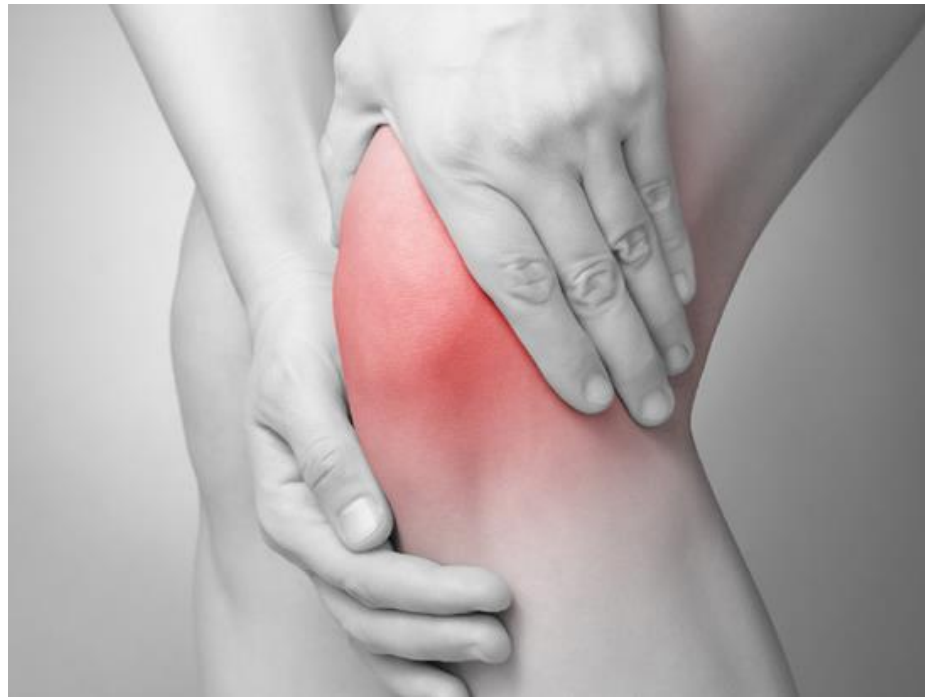




Region Syddanmark



# Patientoutcome-baseret udbud af knæalloplastikker



# Agenda

- Kort præsentation
- Identifikation af værdifulde varer og ydelser
- Patientoutcome-baseret udbud af knæalloplastikker
- Spørgsmål/debat

# Præsentation

## Per Wagner Kristensen

- Ledende overlæge, ortopædkirurg Vejle og Middelfart Sygehus
- 6 års erfaring som ledende overlæge, +20 års erfaring som knækirurg

## Karsten Kirkegaard

- Category Manager på det kliniske område i Region Syddanmark
- +10 års erfaring med markedsdialogbaserede udbud

# Identifikation af værdifulde varer og ydelser

| Hovedkategorier                   |  | Kliniske forbrugsvarer |  | Laboratorie forbrugsvarer og analyser |  | Medicoteknisk udstyr og service |  | Lægemidler           |  | Sygehusrelaterede tjenesteydelser |  | Ikke-kliniske forbrugsvarer og forsyning |  | Facility og IT services |  | Øvrige varer og tjenesteydelser |  |
|-----------------------------------|--|------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------|--|----------------------|--|-----------------------------------|--|------------------------------------------|--|-------------------------|--|---------------------------------|--|
|                                   |  | DKK<br>1.146.584.126   |  | DKK<br>329.852.297                    |  | DKK<br>161.234.017              |  | DKK<br>1.492.739.061 |  | DKK<br>2.517.628.545              |  | DKK<br>792.389.441                       |  | DKK<br>1.246.293.543    |  | DKK<br>1.576.427.740            |  |
| Kategorier                        |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Luftvejshåndtering                |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Anæstesi                          |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Audiologi                         |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Kanyler og katetre                |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Kardiologi                        |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Kliniske afdelinger               |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Kliniske produkter                |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Kontinens pleje                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Dentale forbrugsvarer             |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Afdækning og kitler               |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Neuromodulation                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Operationsprodukter               |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Øjenoptik                         |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Ortopædkirurgi<br>DKK 143.577.425 |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Patologi                          |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Patientovervågning                |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Trykbehandling                    |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Genoptræning                      |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Stompleje                         |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Urologi                           |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Sårbehandling                     |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
| Underkategorier                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |
|                                   |  |                        |  |                                       |  |                                 |  |                      |  |                                   |  |                                          |  |                         |  |                                 |  |

# Indkøbsstrategi for værdifulde varer og ydelser

## Resume

## Interne faktorer

## Eksterne faktorer

## Analyse af kunde- og leverandør positioner (Kraljic matrix)

- Kundens nuværende perspektiv på leverandørernes positioner
- Leverandørernes nuværende perspektiv på kundens position

## Udbuds/kategoristrategi

- Kundens plan for sikre at et bedre match mellem eget og leverandørernes perspektiv på kunde-leverandør-relationen

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| Resume                 | Underkategori                                                                                                                                                                                                                                                                    | Spend                 | Adresserbart spend  | Primære værdiskabende parametre                                             |                               | Potentiale vs. risici                                                                                 | Kategorimål                                                                                                              | %            | Værdi             |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Ryg- og nakke implantater                                                                                                                                                                                                                                                        | DKK 11.034.541        | DKK 10.372.468      | Langsigtede leverandørrelationer<br>Konsolidering via konkurrenceudsættelse |                               | <div>Realiseret</div> <div>høj</div> <div>★</div> <div>lav</div> <div>Potentiale</div> <div>høj</div> | Lavere behandlingspris                                                                                                   | 12%          | DKK 1.244.696     |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Kategori (Kat)                                                                                                                                                                                                                                                                   | Spend i Kat           | Andel spend i Kat   |                                                                             |                               |                                                                                                       | Procedureforbedringer                                                                                                    | 3%           | DKK 311.174       |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Ortopædkirurgi                                                                                                                                                                                                                                                                   | DKK 143.577.425       | 7,7%                | Behandlingspris                                                             | Procedure/proces              |                                                                                                       | Supportservice                                                                                                           | ?            | ?                 |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Hovedkategori (H.kat)                                                                                                                                                                                                                                                            | Spend i H.kat         | Andel spend i H.kat | Supportservice                                                              | Fælles F&U                    |                                                                                                       |                                                                                                                          | ?            | ?                 |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
| Kliniske forbrugsvarer |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DKK 1.146.584.126     | 1,0%                |                                                                             |                               |                                                                                                       | Samlet værdiskabelse                                                                                                     | 15%          | DKK 1.555.870     |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
| Interne faktorer       | Andel af spend - top interne leveringer                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                     | Andel af spend - top delkontrakter                                          |                               | Relevante interne forbrugsparametre                                                                   |                                                                                                                          |              | Top interessenter |                                                                                                                                                                                                                      | +/-        | Magt |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ald O OUH             | 50,5%               | 1                                                                           | Deformitetsæt                 | 36%                                                                                                   | 1                                                                                                                        | Leverandør 1 | 33%               | Andel Afdelingsindkøbsbudget (Gns)                                                                                                                                                                                   | 13%        | 1    | Overlæge xzy xzy, Afd. X                                                                         | + | Høj    |                                                                                 |                               |          |
|                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                | Rygcentret Middelfart | 19%                 | 2                                                                           | Ryg top skru-stav system      | 18%                                                                                                   | 2                                                                                                                        | Leverandør 2 | 29%               | Andel DRG-takst (Gns)                                                                                                                                                                                                | +25%       | 2    | Overlæge xzy xzy, Afd. Y                                                                         | + | Høj    |                                                                                 |                               |          |
|                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ald U OUH             | 19%                 | 3                                                                           | Cervical cage                 | 10%                                                                                                   | 3                                                                                                                        | Leverandør 3 | 13%               | Andel Ordre via indkøbssystem                                                                                                                                                                                        | 95%        | 3    | Overlæge xzy xzy, Afd. Z                                                                         | + | Medium |                                                                                 |                               |          |
|                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     | 4                                                                           | Cervical top skru-stav system | 8%                                                                                                    | 4                                                                                                                        | Leverandør 4 | 8%                | Kontraktcompliance                                                                                                                                                                                                   | 90%        | 4    | Led. Overlæge xzy xzy, Afd. X                                                                    | + | Høj    |                                                                                 |                               |          |
|                        | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     | 5                                                                           | Procedurepakke                | 7%                                                                                                    | 5                                                                                                                        | Leverandør 5 | 7%                | Antal anvendte leverandører                                                                                                                                                                                          | 8 stk      | 5    | Led. Overlæge xzy xzy, Afd. Y                                                                    | + | Høj    |                                                                                 |                               |          |
|                        | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     | 6                                                                           |                               | 4%                                                                                                    | 6                                                                                                                        | Leverandør 6 | 5%                | Antal varenumre                                                                                                                                                                                                      | +385 stk.  | 6    | Led. Overlæge xzy xzy, Afd. Z                                                                    | ? | Medium |                                                                                 |                               |          |
|                        | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     | 7                                                                           | Ryg side skru-stav system     | 4%                                                                                                    | 7                                                                                                                        | Leverandør 7 | 4%                | Vareindkøbsværdi (Gns.)                                                                                                                                                                                              | DKK 1.293  | 7    |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     | 8                                                                           | TLIF Cage                     | 4%                                                                                                    | 8                                                                                                                        | Leverandør 8 | 1%                | Procedure kompleksitet                                                                                                                                                                                               | Medium/høj | 8    |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     | 9                                                                           | Anterior cervicale skinne     | 3%                                                                                                    | 9                                                                                                                        | Leverandør 9 | 0%                | Learning curve/skitteomkostning                                                                                                                                                                                      | Medium/høj | 9    |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | 10                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |                     | 10                                                                          | Øvrige implantater            | 6%                                                                                                    | 10                                                                                                                       |              |                   | Fagprofessionel kompleksitet                                                                                                                                                                                         | Medium/høj | 10   |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | 11                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |                     | 11                                                                          |                               |                                                                                                       | 11                                                                                                                       |              |                   | Følelsesmæssig kompleksitet                                                                                                                                                                                          | Medium/høj | 11   |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
| Eksterne faktorer      | Centrale rammebetingelser                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                     | Branchebetingelser                                                          |                               |                                                                                                       | Markedsvilkår og udvikling                                                                                               |              |                   | Eksterne betingelser og vilkår                                                                                                                                                                                       |            |      | Delkontrakt                                                                                      |   |        | Leverandør                                                                      |                               | Position |
|                        | Velfærdsstaten er under pres (på skrupp)                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                     | Trussel/mulighed nye leverandører                                           |                               |                                                                                                       | Indgangsbarrierer pga. langvarige relationer til nuværende leverandører                                                  |              |                   | Antal leverandører i UK (NHS)                                                                                                                                                                                        |            |      | 16 stk                                                                                           |   |        | 1                                                                               | Deformitetsæt                 | +        |
|                        | Nationale behandlingsgarantier uden prioritering                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                     | Pres for substitut varer/ydelser                                            |                               |                                                                                                       | Stigende fokus på konservativ behandling af ryg- og nakke sygdomme i RSD                                                 |              |                   | Antal relevante leverandører i DK                                                                                                                                                                                    |            |      | 10 stk                                                                                           |   |        | 2                                                                               | Ryg top skru-stav system      | +        |
|                        | Stigende fokus på patient og patientforløb                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                     | Leverandørens forhandlingskraft                                             |                               |                                                                                                       | Stigende leverandørkoncentration globalt og i DK. 4 globale leverandører dominerer til 2                                 |              |                   | Antal offentlige aftagere i DK                                                                                                                                                                                       |            |      | 5 stk                                                                                            |   |        | 3                                                                               | Cervical cage                 | +        |
|                        | Stigende krav til klinisk dok. og opfølgning                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                     | Regionens forhandlingskraft                                                 |                               |                                                                                                       | Stigende aftagerkoncentration i regioner forventes på sigt at udbydes i delkontrakt                                      |              |                   | Aftagerkoncentration i DK                                                                                                                                                                                            |            |      | Høj                                                                                              |   |        | 4                                                                               | Cervical top skru-stav system | +        |
|                        | Sygehuseffektiviseringskrav på 2 % pr. år                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                     | Konkurrence blandt leverandører                                             |                               |                                                                                                       | Konkurrenceparametrene er rettet mod at reducere fokus på købspris, procedureforbedringer, support og samarbejde omkring |              |                   | Betydning af købspris                                                                                                                                                                                                |            |      | Medium                                                                                           |   |        | 5                                                                               | Procedurepakke                | +/-      |
|                        | Voksende ældregruppe/behandlingsbehov                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Betydning af medicinsk funktion                                                                                                                                                                                      |            |      | Høj                                                                                              |   |        | 6                                                                               | PLIF Cage                     | +        |
|                        | Bedre og hurtigere patientforløb                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Betydning af service/support                                                                                                                                                                                         |            |      | Høj                                                                                              |   |        | 7                                                                               | Ryg side skru-stav system     | +/-      |
|                        | Mangel på læger/sundsfaglige specialiser i RSD                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Betydning af relation/samarbejde                                                                                                                                                                                     |            |      | Høj                                                                                              |   |        | 8                                                                               | TLIF Cage                     | +        |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Betydning af F&U                                                                                                                                                                                                     |            |      | Medium                                                                                           |   |        | 9                                                                               | Anterior cervicale skinne     | +        |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Betydning af F&U                                                                                                                                                                                                     |            |      | Lav                                                                                              |   |        | 10                                                                              |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Lav                                                                                                                                                                                                                  |            |      | Lav                                                                                              |   |        | 11                                                                              |                               |          |
| Analyse                | Anskaffelsesrammer                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |                     | Regionens perspektiv                                                        |                               |                                                                                                       | Leverandør perspektiv                                                                                                    |              |                   | SWOT Light                                                                                                                                                                                                           |            |      | Svagheder                                                                                        |   |        | Trusler                                                                         |                               |          |
|                        | Genudbud efter de offentlige udbudsregler                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                     | Volumen                                                                     |                               |                                                                                                       | Udvikline                                                                                                                |              |                   | Styrker                                                                                                                                                                                                              |            |      | Øget leverandørkoncentration. Globale leverandører                                               |   |        | Øget krav til klinisk dokumentation og                                          |                               |          |
|                        | Blandet kontrakt af varekøb og tjenesteydelser                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                     | Strategisk                                                                  |                               |                                                                                                       | Kerne                                                                                                                    |              |                   | Procedureforbedringer på 3 afdelinger i RSD                                                                                                                                                                          |            |      | Overestimeret forbrug i foregående udbud.                                                        |   |        | Mellemstore skifteomkostninger.                                                 |                               |          |
|                        | Regioner vil ved fællesudbud udgøre et aftagermonopol på det danske marked                                                                                                                                                                                                       |                       |                     | Købets vigtighed                                                            |                               |                                                                                                       | Belastning                                                                                                               |              |                   | Erfarne ortopædkirurger                                                                                                                                                                                              |            |      | Afdelinger har leverandørpræferencer.                                                            |   |        | Budgetrammer hindrer "total value of ownership" (TVO)                           |                               |          |
|                        | Udbuds- og kontrakterfaringer                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                     | Købets vigtighed                                                            |                               |                                                                                                       | Udnyt                                                                                                                    |              |                   | Betydelig årlig indkøbssum                                                                                                                                                                                           |            |      | Muligheder                                                                                       |   |        | Trusler                                                                         |                               |          |
|                        | Leverandører fastholder deres forretningskoncept ift. instrumentservice. De største leverandører troede på at deres lægerrelationer ikke nødvendiggjorde lavere priser. Flere leverandører forsøgte at flytte regionens forbrug til dyrere ikke udbudte varer i kontraktperioden |                       |                     | Ikke-kritisk                                                                |                               |                                                                                                       | Relativ værdi af forretning                                                                                              |              |                   | Stigende konkurrence i kategorien. Leverandør 3 og Leverandør 5 ønsker større markedsandel i delkontrakt udbud. Stigende krav til klinisk dokumentation og Nationale effektiviseringskrav til sygehuse på 2 % pr. år |            |      |                                                                                                  |   |        | Der fastsættes en maks. pris for de enkelte procedurer under de 9 delkontrakter |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     | Leverandørens forhandlingsmagt                                              |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Søge at fastholde stabile relationer med top 2 leverandører                                                                                                                                                          |            |      | Kategorien udbydes selvstændigt af regionen                                                      |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Konsolidering af kategori volumen hos top 5 leverandører via konkurrenceudsættelse                                                                                                                                   |            |      | Kategori udbydes i delkontrakter, som løber i op til 6 år. Opsigelsesmulighed efter 3, 4 og 5 år |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Lang aftaleperiode vil reducere "learning curve" effekter og omkostninger ved evt. produktskifte                                                                                                                     |            |      | Der vælges en leverandør pr. delkontrakt                                                         |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   | Store mindstekrav til opstartsuddannelse og løbende uddannelse af kliniske operationspersonale                                                                                                                       |            |      | Der fastsættes en maks. pris for de enkelte procedurer under de 9 delkontrakter                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      | Store mindstekrav til opstartsuddannelse og løbende uddannelse af kliniske operationspersonale   |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      | De kvalitative evalueringsparametre (medicinsk funktion & service) udgør 80% (4 ud af 5 point)   |   |        |                                                                                 |                               |          |
| Kategori strategi      | Kliniske produktionsbetingelser                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     | Ønskede leverandør positioner                                               |                               |                                                                                                       | Ønskede leverandør perspektiv                                                                                            |              |                   | Strategianbefalinger                                                                                                                                                                                                 |            |      | Uddannelses anbefalinger                                                                         |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Ryg- og nakke-operationer er en kerneydelse                                                                                                                                                                                                                                      |                       |                     | Volumen                                                                     |                               |                                                                                                       | Udvikline                                                                                                                |              |                   | Søge at fastholde stabile relationer med top 2 leverandører                                                                                                                                                          |            |      | Kategorien udbydes selvstændigt af regionen                                                      |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Differentierede patientbehov og patienttilstande                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                     | Strategisk                                                                  |                               |                                                                                                       | Kerne                                                                                                                    |              |                   | Konsolidering af kategori volumen hos top 5 leverandører via konkurrenceudsættelse                                                                                                                                   |            |      | Kategori udbydes i delkontrakter, som løber i op til 6 år. Opsigelsesmulighed efter 3, 4 og 5 år |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Beskrivne standardoperationsprocedurer                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                     | Købets vigtighed                                                            |                               |                                                                                                       | Belastning                                                                                                               |              |                   | Lang aftaleperiode vil reducere "learning curve" effekter og omkostninger ved evt. produktskifte                                                                                                                     |            |      | Der vælges en leverandør pr. delkontrakt                                                         |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Opdaterede kliniske operationskompetencer                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                     | Købets vigtighed                                                            |                               |                                                                                                       | Udnyt                                                                                                                    |              |                   | Store mindstekrav til opstartsuddannelse og løbende uddannelse af kliniske operationspersonale                                                                                                                       |            |      | Der fastsættes en maks. pris for de enkelte procedurer under de 9 delkontrakter                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | "Learning curve" påvirker behandlingskvalitet                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                     | Ikke-kritisk                                                                |                               |                                                                                                       | Relativ værdi af forretning                                                                                              |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Klinisk fremmøde support og "tele" support                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        | Leverandørejede instrumentsæt og lagre                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                     |                                                                             |                               |                                                                                                       |                                                                                                                          |              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |            |      |                                                                                                  |   |        |                                                                                 |                               |          |

# Identifikation af værdifulde varer og ydelser

| Volumen varer/ydelser                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Strategiske varer/ydelser                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Varer/ydelser hvor regionen har flest forhandlingsfordele |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Varer/ydelser hvor regionen og leverandøren er indbyrdes afhængige |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Karakteristika                                            | Mere eller mindre standardiserede varer og ydelser<br>Betydelig værdi på regionens budget og for leverandøren<br>Medium leveringsrisici (flere leverandører/medium adgangsbarrier)<br>Medium anskaffelseskompleksitet (udbudsfokus: lavere omkostninger)<br>Lav-medium transaktions- og/eller skifteomkostninger i forhold til prisen            | Karakteristika                                                     | Markedsledende og/eller kundetilpassede varer og ydelser<br>Stor betydning for kvaliteten af regionens kerneydelse<br>Høje leveringsrisici (1 eller få leverandører/høje adgangsbarrier)<br>Høj anskaffelseskompleksitet (udbudsfokus: output/værdi, udvikling & TCO)<br>Høje skifteomkostninger/risici i forhold til regionens kerneydelse |
| Eksempel                                                  | Undersøgelseshandsker<br>Fødevarer<br>Linned og beklædning til sygehusene<br>Tolkeydelser                                                                                                                                                                                                                                                        | Eksempel                                                           | Strålekanoner til kræftbehandling<br>Kardiologiske og ortopædkirurgiske implantater                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Primær strategi                                           | Udnyt købekraft til at minimere omkostninger for den ønskede kvalitet og service samt reducer leverandørbasen                                                                                                                                                                                                                                    | Primær strategi                                                    | Indgå længerevarende og/eller strategiske samarbejder med fokus på output, udvikling, risikodeling, omkostningsreducering og/eller TCO                                                                                                                                                                                                      |
| Rutine / ikke-kritiske varer/ydelser                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Flaskehals varer/ydelser                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Varer/ydelser hvor regionen og leverandøren er uafhængige |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Varer/ydelser hvor leverandøren har flest forhandlingsfordele      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Karakteristika                                            | Bredt sortiment af standardiserede varer/ydelser (80 % af varer/tid)<br>Begrænset betydning for regionens kerneydelse og budget<br>Lave leveringsrisici (mange leverandører/lave adgangsbarrier)<br>Lav anskaffelseskompleksitet (fokus: lavere transaktionsomkostninger)<br>Høje transaktions- og/eller skifteomkostninger i forhold til prisen | Karakteristika                                                     | Varer og ydelser med ingen eller få substitutter/alternative leverandører<br>Medium til stor betydning for regionens kerneydelse<br>Høje leveringsrisici (1 / få leverandører/høje adgangsbarrier)<br>Medium anskaffelseskompleksitet (udbudsfokus: leveringssikkerhed)                                                                     |
| Eksempel                                                  | Kanylebokse<br>Kontorartikler<br>Toilet- og aftøringspapir<br>Vinduespolering                                                                                                                                                                                                                                                                    | Eksempel                                                           | Præhospitale ydelser (A-, B- og C-kørsler)<br>Patentbeskyttede lægemidler og medicinsk udstyr<br>Operationsrobotter                                                                                                                                                                                                                         |
| Primær strategi                                           | Reducer indsats og omkostninger til anskaffelse, levering og/eller anvendelse via simplificering, automatisering og anden effektivisering samt reducer leverandørbasen                                                                                                                                                                           | Primær strategi                                                    | Opnå leveringssikkerhed ved at investere i / risikodeling med leverandøren, tiltrække/opbygge alternative leverandører, etablere intern forsyning og/eller reengineering til et substitut                                                                                                                                                   |

Lav

Høj

Risiko og kompleksitet i anskaffelse, levering og/eller anvendelse af varen/ydelser

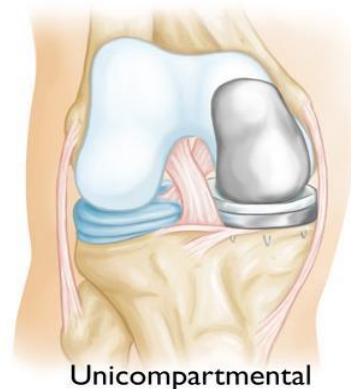
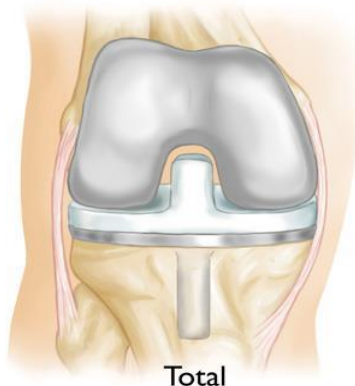


# Patientoutcome-baseret udbud af knæalloplastikker

## Strategiske varer/ydelser

Varer/ydelser hvor regionen og leverandøren er indbyrdes afhængige

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Karakteristika  | Markedsledende og/eller kundetilpassede varer og ydelser<br>Stor betydning for kvaliteten af regionens kerneydelse<br>Høje leveringsrisici (1 eller få leverandører/høje adgangsbarrier)<br>Høj anskaffelseskomplesitet (udbudsfokus: output/værdi, udvikling & TCO)<br>Høje skifteomkostninger/risici i forhold til regionens kerneydelse |
| Eksempel        | Strålekanoner til kræftbehandling<br>Kardiologiske og ortopædkirurgiske implantater                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Primær strategi | Indgå længerevarende og/eller strategiske samarbejder med fokus på output, udvikling, risikodeling, omkostningsreducering og/eller TCO                                                                                                                                                                                                     |



# Patientoutcome-baseret udbud af knæalloplastikker

## Overordnede præmisser

- Samme eller bedre patientoutcome på Vejle Sygehus end i dag
- Indenfor de nuværende budgetrammer for knæalloplastikker på Vejle Sygehus
- Bonus for realiseret bedre patientoutcome end i dag omvendt bod ved underperformance
- Mulighed for "nye knæalloplastikker" såfremt leverandører garanterer patientoutcome

## Processen

- Åben markedsdialog med 6 potentielle leverandører
- Høring af udkast til udbudsmateriale med høringssvar fra 5 potentielle leverandører
- Tilbud fra 3 leverandører, aftaler indgået med 2 leverandører
- Næste trin: Driftssamarbejde

# Patientoutcome-baseret udbud af knæalloplastikker

## Risikodeling omkring det realiserede patientoutcome

- Prisforhøjelse ved overperformance op til 17 %
- Prisreduktion ved underperformance op til 17 %
- Bod ved underperformance i forhold til den nuværende performance på Vejle Sygehus
- Bod ved underperformance i forhold til evt. garanterede revisionsrater

## Samarbejdsrelation og udvikling

- Kontraktperiode på 8 år (hvis samarbejdet fungerer)
- Samarbejde om løsninger til forbedring af patientoutcome
- Samarbejde om løsninger til effektivisering af patientforløbene
- Kontraktbilag 9 Kontraktændringsklausuler inkl. åbne kalkulationer

# Patientoutcome-baseret udbud af knæalloplastikker

## Knæalloplastikker på Vejle Sygehus

| Forventet bruttobehov pr. år af de udbudte knæ-implantater |                                                           | Patienter |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|
|                                                            |                                                           | Samlet    |
| 1                                                          | Primære totale knæalloplastikker (TKA)                    | 425       |
| 2                                                          | Total- og delrevisioner af knæalloplastikker (Revision)   | 90        |
| 3                                                          | Primære mediale unikompartmentale knæalloplastikker (UKA) | 200       |

## Patientoutcome for knæalloplastikker på Vejle Sygehus

| Patientperformancedata for knæudskiftninger på Sygehus Lillebælt Vejle                   | Primær                |        |             |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|-------------|------------|
|                                                                                          | TKA                   | FP UKA | UKA lateral | UKA medial |
| Gns. patientindlæggelsestid (i døgn)                                                     | 2,15                  | 1,71   | 1,12        | 1,33       |
| Gns. genindlæggelsesrate for primær artrose målt 30 dage efter udskrivning (i %)         | 5,0 % * (4,4-5,2-5,4) |        |             |            |
| Gns. revisionsrate efter primær operation de første postoperative år (i %)               | 7,0 % * (6,0-7,0-7,0) |        |             |            |
| Gns. revisionsrate efter primær operation de 2 første postoperative år (i %)             | 2,0 % * (2,0+2,3+1,8) |        |             |            |
| Gns. revisionsrate efter primær operation de 5 første postoperative år (i %)             | 4,1 % * (4,3+3,7+4,2) |        |             |            |
| Andel af patienter med en meget tilfredsstillende samlet oplevelse 1 år efter operation  | > 65 %                |        |             |            |
| Andel af patienter med mindst en tilfredsstillende samlet oplevelse 1 år efter operation | > 85 %                |        |             |            |
| Andel af patienter med en meget tilfredsstillende "funktionsløft" 1 år efter operation   | > 60 %                |        |             |            |
| Andel af patienter med mindst et tilfredsstillende "funktionsløft" 1 år efter operation  | > 85 %                |        |             |            |

Officielle data fra dansk knæalloplastik register

Oxford Knee Score

EQ-5D-5L Score (helbredsrelateret livskvalitet)



Region Syddanmark

# **Resultat af det patientoutcome-baseret udbud**

**Vejle Sygehus' baggrund**

**Implementering på Vejle Sygehus**

**Forbedret patientoutcome Vejle Sygehus**

**Andet**

# Fremtiden for patientoutcome-baserede udbud

## Hvad taler for flere patientoutcome-baserede udbud?

- Stigende fokus på patienten og behandlingsprisen pr. patient
- Mulighed for at belønne produkt- og/eller ydelsesrelaterede forbedringer i patientoutcome
- Bedre og flere data om patientoutcome (f.eks. øgede registerkrav til implantater).
- Andre forhold

## Hvad taler imod flere patientoutcome-baserede udbud?

- Krav om besparelser opgjort efter indkøbspriser
- Øgede krav om samkøb (prisfokuserede fællesudbud)
- Sundhedspersonale er ikke trygge ved den udvidede gennemsigtighed
- Leverandørernes forretningsmodeller er ikke kompatible med risikodeling
- Andre forhold