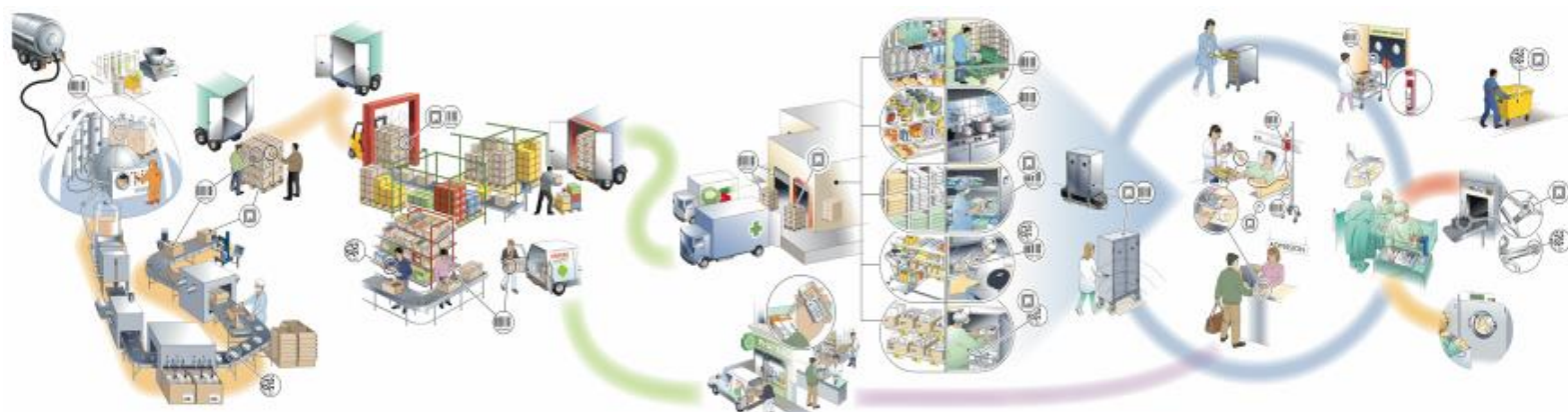




Regionernes fælles strategi for forsyningslogistik

→ frem mod 2022



Indhold

Regionernes fælles strategi for forsyningslogistik frem mod 2022	3
Regionernes mål frem mod 2022	6
1. Organisering og professionalisering af forsyningslogistik	7
2. Styrke sammenhængene med regionernes leverandører	8
3. Styrke sammenhængene internt og på tværs af regionerne	10
4. Øge omkostningseffektiviteten ud fra en totalbetragtning (TCO)	12
5. Integrere indkøb og forsyningslogistik	13
6. Øge systemunderstøttelsen og anvendelsen af teknologi	14
7. Standardisering af forsyningsprocesser	15
8. Basere ledelse på målstyring	17

Regionernes fælles strategi for forsyningslogistik frem mod 2022

Forsyningskæden udgør rygraden for driften af regionernes mange aktiviteter. Det gælder alt lige fra driften af sygehusvæsenet, sociale institutioner til sundhedshuse. En velfungerende forsyningslogistik er således en væsentlig forudsætning for, at regionerne fortsat sikrer borgerne mest sundhed for pengene samt at regionernes ansatte kan løse sine kerneopgaver og dermed tilbyde den bedste behandling til patienterne, samt for indfrielse af de besparelles- og effektiviseringskrav der knytter sig til henholdsvis indkøbsområdet og kvalitetsfondsbyggerierne. Der bliver i disse år investeret massivt i sygehusvæsenet med byggeri af nye sygehuse og udvidelse/modernisering af eksisterende sygehuse.

Etableringen af en helt ny sygehusstruktur udgør derfor en unik mulighed for regionerne til dels at optimere og dels at re-tænke forsyningslogistikken i og på tværs af regionerne. Regionerne har således lavet en femårs plan med en fælles strategi for forsyningslogistik frem mod 2022.¹

Visionen er at skabe en fælles tilgang til forsyningslogistik i verdensklasse.

I denne sammenhæng defineres forsyningsstrategi som følger:

Forsyningslogistik er vare- og informations flow fra leverandør til forbrugssted for varer, der ikke er post/breve, flegangssterile varer, forarbejdet mad eller byggematerialer – herunder også f.eks. køl, frost og kolonial.”

Der er i regionerne allerede skabt et fundament, der fordrer og muliggør videreudvikling af fælles løsninger for forsyningslogistik. Overordnet set kan der således iagttages en række ens logistiske trends i og på tværs af regionerne, kvalitetsfondsbyggerierne og de eksisterende sygehuse.

Regionerne ønsker imidlertid at opnå en endnu bedre sammenhæng i de daglige operationelle processer. Forsyningskæden har således hidtil været kendetegnet af (for) mange snitflader og silotænkning, hvorved der er risiko for uhensigtsmæssige subprocesser, både på og uden for sygehusene og øvrige institutioner, på tværs af regionerne samt i samarbejdet mellem indkøbs- og logistikområdet. Endelig har det været en udfordring for regionerne at optimere forsyningsprocesserne grundet mangel på et fællesdata grundlag.

Med fælles menes en indsats, hvor to eller flere regioner gennemfører tiltagene sammen. I visse tilfælde forudsætter det fælles, at alt også gøres ens, eller at det, der gøres fælles, som minimum gøres ud fra et katalog af standardiserede muligheder. Med ens menes en indsats, hvor regionerne gennemfører tiltagene ens eller med udgangspunkt i et katalog af standardiserede muligheder.

¹ En fælles regional strategi for forsyningslogistik frem mod 2022 inkluderer forsyning og den sporbarhed, der er behov for i forsyningskæden. Strategien er derfor afgrænset ved ikke at indeholde lokaliseringdelen.

Ambitionen for en fælles strategi for forsyningslogistik er derfor at skabe en endnu mere sikker, effektiv og sammenhængende forsyningslogistik, hvor regionerne er i stand til at reducere kompleksiteten i håndteringen af forsyningskæden og formår at styre og måle udviklingen heraf.

Et andet centralt mål med strategien i relation hertil er at indfri det økonomiske potentiale, der knytter sig til at optimere forsyningslogistikken.

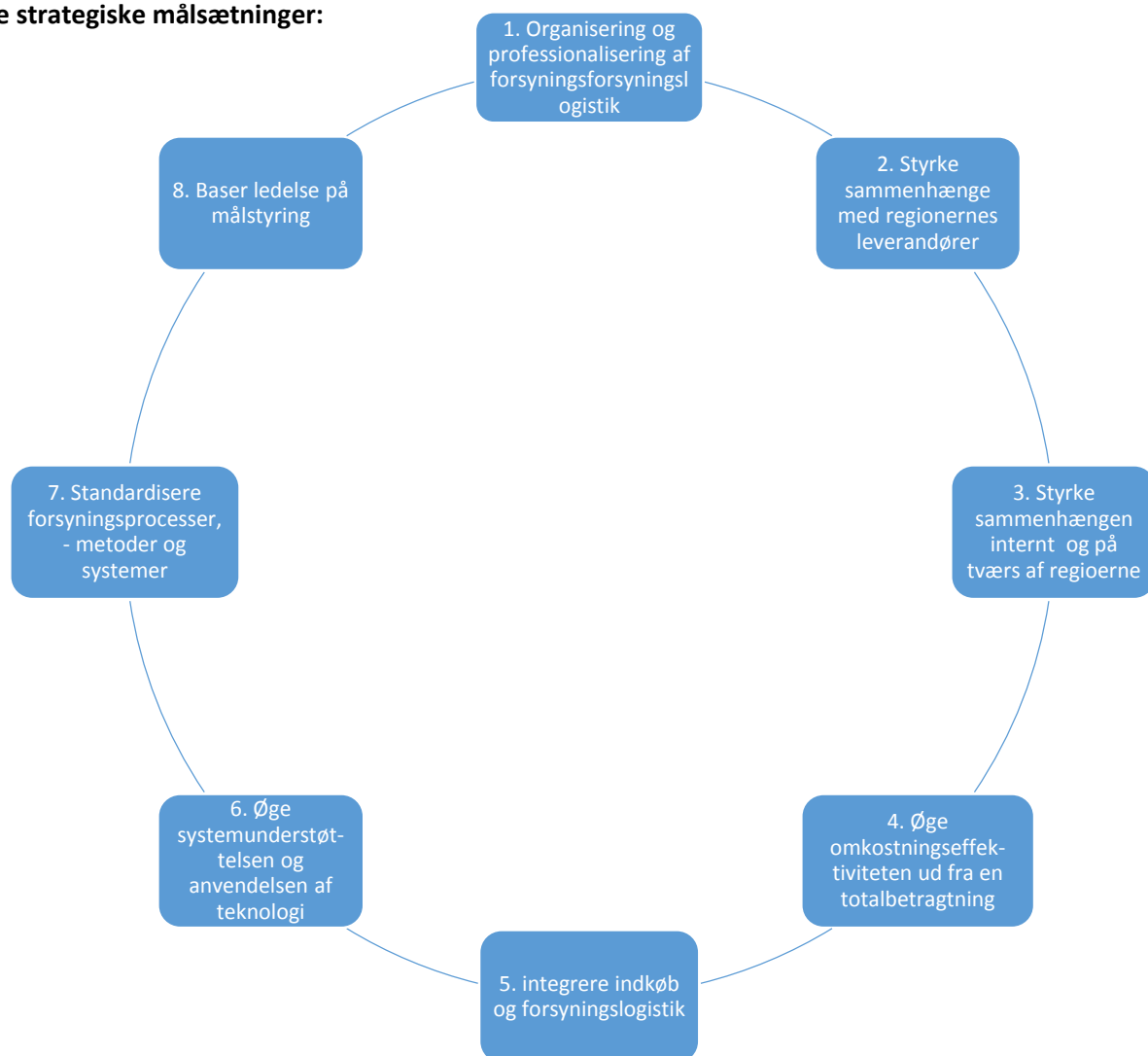
Det er vurderingen, at der ligger et væsentligt, vedvarende optimeringspotentiale for forsyningslogistik – både på den korte og lange bane – ved eksempelvis at centralisere lagre, forenkle vareforbruget samt optimere organisering og processer på 'de sidste 50 meter' på klinikken. Potentialet på forsyningslogistik frem mod 2022 vil indgå som led i realiseringen af indkøbsstrategiens målsætning om besparelser frem mod 2020, samt de effektiviseringskrav der knytter sig til sygehusbyggeri.

En forsat udvikling af forsyningslogistik og en indfrielse af de økonomiske potentialer, der måtte knytte sig hertil, kræver dog, at der sættes ambitiøse mål for regionernes arbejde med og håndtering af forsyningslogistik. Det er en væsentlig forudsætning, at implementering sikres via etablering af centrale regionale forsyningslogistikafdelinger, der kan drive udviklingen for en optimeret forsyningslogistik. Endelig er der et behov for på - tværs af regioner - dels at skabe et samlet overblik over forsyningslogistikaktiviteter samt dels at skabe en fælles forståelse af forsyningslogistik som fagområde.

Strategien frem mod 2022 tager afsæt i regionernes nuværende udfordringer og forskellige modenhedsniveauer, og fokuserer på hvilke indsatser, der konkret skal iværksættes for at tage (de) næste skridt i den rigtige retning og hermed skabe ens forudsætninger og en endnu bedre platform for fremover at kunne samarbejde – i endnu højere grad – om forsyningslogistik på tværs af alle regioner. Strategien er således første step på vej mod en mere sammenhængende forsyningslogistik i hele Danmark.

Strategien har blandt andet fokus på at effektivisere den samlede forsyningskæde, skabe øget sammenhænge i forsyningsaktiviteterne og i snitfladen med indkøb samt styrke samarbejdet med leverandørerne i og på tværs af regionerne. Der er således opstillet otte strategiske målsætninger, der indeholder en række indsatsområder og dertilhørende mål.

De otte strategiske målsætninger:



De otte strategiske målsætninger er ambitiøse, og realiseringen kræver en betydelig indsats fra regionernes side. Målsætningerne uddybes i nedenstående afsnit, hvor de konkrete indsatsområder og mål beskrives. For hver målsætning vil regionerne løbende igangsætte konkrete aktiviteter, der skal understøtte indsatsområderne med henblik på at indfri 2022-strategien.

Regionernes fælles strategi for forsyningslogistik frem mod 2022 bygger videre på regionernes projekter for fælles indsatser om sygehusbyggeri om bl.a. sammenhængende logistik, og ens standarder for transportmateriel og sporbarhed. Derudover skal nærværende strategi ses i relation til Danske Regioners udspil "Regionernes fælles strategi for indkøb frem mod 2020" og "Sund vækst – regionernes erhvervssamarbejde på sundhedsområdet", hvor forsyningslogistik fremhæves som et centralt strategisk område.

Regionernes mål frem mod 2022

Regionerne står over for væsentlige udfordringer vedrørende håndtering af fremtidens forsyningslogistik, der fordrer strategisk fokus på en endnu højere grad af effektivisering og professionalisering af området. Det er samtidig et krav fra statens side til kvalitetsfundsbyggerierne, at der indhentes effektiviseringer på mellem 4-8 % ved ibrugtagning, afhængig af det specifikke projekt. Forsyningslogistik er i den henseende en væsentlig driver for fremtidige effektiviseringer.

Det er dog ikke kun i relation til de nye sygehusbyggerier, at der kan indfries gevinster på at optimere forsyningslogistikken. Således vurderes det, at en del af det økonomiske potentiale ligeledes vil kunne realiseres på eksisterende sygehuse.

Disse forhold taget i betragtning gør, at regionerne har sat sig ambitiøse mål frem mod 2022.

Målet med strategien er at indfri det økonomiske potentiale, der ligger i at skabe øget sammenhæng og sikkerhed i forsyningsaktiviteterne, styrke det regionale samarbejde og effektivisere den samlede forsyningskæde.

Indfrielsen af potentialet vil blive realiseret med et fortsat fokus på at opretholde et tilstrækkeligt kvalitets-, hygiejne og sikkerhedsniveau. Realiseringen af potentialet skal frigive ressourcer til gavn for regionernes kerneforretning – nemlig at skabe bedre sundhed.

Besparelserne på forsyningslogistik frem mod 2022 vil indgå i den samlede produktivetsforbedring, som et led i indkøbsstrategiens bebudede besparelser frem mod 2020, samt besvarelsesmålene i kravene til kvalitetsfundsbyggerierne.

1. Organisering og professionalisering af forsyningslogistik

- *Fordi forsyningslogistik er noget vi gør ens, sammen*

Organisering er en væsentlig faktor for en succesfuld forsyningslogistik. En central forsyningslogistikafdeling i hver region kan betragtes som en forudsætning for at tilgå forsyningslogistik på en struktureret måde i og på tværs af regionerne og hermed realisere potentialet ved en optimeret forsyningslogistik.

Ydermere finder der på nogle hospitaler servicemedarbejdere, som er ansvarlige for at bestille og genopfylde varer, mens det på andre hospitaler er en opgave, der varetages af afdelingsportører eller kliniske medarbejdere. I de tilfælde hvor forsyningen varetages af et decideret forsyningskorps er oplevelsen, at medarbejderne kommer fra mange forskellige fagområder – både inde fra hospitalerne og ude fra. Hvilken baggrund der er den optimale, eller hvordan organiseringen af forsyningskorpset fungerer bedst er ikke klarlagt, men den grundlæggende holdning bør være, at det at bestille og genopfylde varer ikke er en opgave for det kliniske personale – deres opgave er at tage sig af patienterne.

Den store forskelligartethed i organiseringen af forsyningslogistikmedarbejdere centralt og lokalt og deres faglige baggrund gør, at der eksisterer et forbedringspotentiale i identificering og implementering af en best practice løsning – både i forhold til etablering af ens principper for organisering af områdets medarbejdere samt etablering af en ens uddannelse for forsyningsmedarbejdere i det danske sundhedsvæsen.

Mål

- Forsyningslogistik varetages og udvikles inden 2018 af centrale forsyningslogistikafdelinger i hver af regionerne, der samarbejder tværregionalt.
- Der etableres et tværregionalt forum for forsyningslogistikchefer med ansvar for løbende videndeling og udvikling af forsyningslogistikområdet i og på tværs af regionerne senest i 2018.
- Inden udgangen af 2018 skal klinisk personale i videst muligt omfang kun varetage transport-, forsyningslogistik- og forsyningsopgaver, såfremt det er fagligt betinget for at sikre frigørelse af det sundhedsfaglige personale tid til kerneopgaven.

Indsatsområder

- Etablering af regionale forsyningslogistikafdelinger med 'end-to-end' ansvar med en entydig ledelse.
- Øge eksisterende udviklingskompetencer og sikre, at disse udnyttes på tværs af regionerne.

2. Styrke sammenhængene med regionernes leverandører

- *For at skabe bedre gennemsigtighed i forsyningskæden*

Ved gennemførelse af EU-udbud – både fællesudbud og regionale – arbejder regionerne i dag med forskellige forsyningslogistikdatasæt og opfølgingsmetoder op imod leverandørerne. Dette gør, at regionernes leverandører skal håndtere forskellige datasæt og forskellige forsyningslogistikkrav samt sikre vedligeholdelse af disse. Håndteringen af forskellige datasæt gør, at regionerne bruger unødige ressourcer på levering og håndtering af korrekt stamdata fra leverandørerne. Tilsvarende er der ved gennemførelse af fællesudbud fem forskellige sæt af stamdata, som skal håndteres, selvom der blot er tale om ét samlet udbud. Ligeledes anvender regionerne forskellige krav til forsyningslogistik, som hver region bruger ressourcer på at definere og vedligeholde både hvad angår regionsudbud og fællesudbud².

Ved at skabe samme forudsætninger for korrekt stamdata kan regionerne begynde at optimere deres værdikæde både i fællesskab og internt i forhold til kendskab til forskellige pakkestørrelser, anbrudsdata, samt hvilke varer der er sikkerheds- og brandkrav på. Dataoplysninger om pakkestørrelse har regionerne eksempelvis mulighed for at dimensionere på en mere optimal måde både på lagre, centrale depoter og afdelingsdepoter. Ligeledes kan der ved at skabe samme forudsætninger for forsyningslogistikkrav til regionernes leverandører opnås optimeringer på tværs af hele forsyningslogistikketten.

Fokus bør derfor være på at få harmoniseret logistik-datakvalitet og forsyningslogistikkrav på tværs af regionerne, så krav til leverandørerne bliver ens og både regioner og leverandører kan få fordel af en fælles optimering. Harmoniseringen bør være styret både på et strategisk og operationelt plan via regionerne, hvor både dialog, målstyring og kategoristyring skal være i fokus.

Mål

- Regionerne måler på leverandørperformance – baseret på KPI-målinger – ens på udvalgte parametre og dokumenterer dette digitalt inden udgangen af 2018.
- Senest medio 2019 skal alle relevante udbud indeholde fælles forsyningslogistikkrav mod leverandørerne til understøttelse af GS1-GDSN-datapool herunder fælles stamdata.
- Regionernes forsyningslogistikafdelinger har inden 2019 et forum for tværgående samarbejde, hvor fokus er at understøtte Regionernes fælles Indkøb med forsyningslogistikoptimeringer rettet mod leverandøren både strategisk, taktisk og operationelt.

Indsatsområder

- Regionerne arbejder med at stille fælles kvantificerbare mål mod leverandørerne.

² Der er i regi af RFI (Regionernes Fælles Indkøb) nedsat en projektgruppe vedr. sammentænkning af logistik i udbud, hvor det videre arbejde med krav til forsyningslogistikken i udbud kunne forankres.

- Etablering af en fælles professionel tilgang til værktøjer, måling og opfølgning på leverandørernes performance for at støtte den overordnede kontraktopfølgning i de centrale indkøbsafdelinger.

3. Styrke sammenhængene internt og på tværs af regionerne

- *For at sikre et optimalt omkostningsniveau pr. varer.*

I de fleste af regionerne er der mange forskellige interne og eksterne aktører inde over opgaven med at flytte varer, medicin, linned, uniformer, prøver, hjælpemidler og lignende rundt mellem leverandørerne, regionernes virksomheder, andre institutioner som fx plejehjem og behandlingshjem og patienternes private hjem. Dertil kommer, at mange af disse transporter ofte er ukoordinerede, selvom de kan planlægges inden for et par timers interval.

Den store forskelligartethed i, hvordan regionerne og de enkelte hospitaler håndterer deres forsyningslogistik, efterlader et optimeringspotentiale i forhold til at mindske det totale antal håndteringer og ansvarsskift fra leverandøren og frem til forbrug samtidigt med, at transportopgaven kan optimeres blandt andet gennem bedre koordination.

I flere regioner arbejder man med etablering af ét centrallager med henblik på at realisere mere rationelle leverandør-relationer herunder one-point strategier. Dette med en forventning om, at centraliseringen ikke blot vil føre til mere forenklede, standardiserede og mere effektive lagerprocesser, men også en bedre gennemsigtighed og en nemmere styring.

Uanset hvilken strategi man vælger i de enkelte regioner, bør der være fokus på at optimere den totale omkostning for at få et emne fra A til B, eksempelvis et produkt fra det bliver indkøbt hos en leverandør til det bliver brugt, eller en prøve der bliver sendt fra en praktiserende læge til laboratoriet. Forsyningslogistikken skal således understøtte tankerne om den rigtige vare, til den rigtige pris, på den rigtige placering til rette tid. Dette kan gøres med udgangspunkt i antallet af håndteringer, antallet af lagerpunkter, størrelsen af de enkelte lagerpunkter og den samlede tid brugt på at fremskaffe produktet set på tværs af de forskellige personalegrupper.

Mål

- Sikring af mere rationelle leverandør-relationer, herunder forenkling og standardiserede og effektive lagerprocesser der kan øge gennemsigtigheden og sikre bedre styring som led i implementering af one-point strategi for en delgruppe af lager- og skaffevarer.
- Alle regioner skal inden udgangen af 2018 have gennemført en transportanalyse med henblik på opstilling af benchmark-mål og igangsætte de første aktiviteter hen mod implementering af best practice i forhold til transportoptimering³.
- Der er i 2020 samarbejdsaftaler på min. 80 % mellem forsyningsansvarlige organisatoriske enheder og de respektive kunder samt mellem de forsyningsenheder, som arbejder sammen i den enkelte region.

³ Transportanalyserne kan tage udgangspunkt i de allerede gennemførte analyser i Region Midtjylland og Region Hovedstaden

Indsatsområder

- Regionale strategier for optimering, forenkling og standardisering af lagerprocesserne.
- Implementere best practice for regionernes samlede transportaktiviteter og potentialet i øget koordinering og konsolidering pba. af gennemførte analyser i Region Midtjylland og Region Hovedstaden.
- Ens standardgrundlag for samarbejdsaftaler mellem regionale forsyningslogistikafdelinger og kunderne for at professionalisere relationen og muliggøre benchmarking.

4. Øge omkostningseffektiviteten ud fra en totalbetragtning (TCO)

- *For at forstå økonomien bag regionernes forsyningslogistik*

Den store forsyningslogistik-kompleksitet i regionerne gør det svært at definere konkrete håndteringsomkostninger, hvilket udfordrer etableringen af et totalt overblik over forsyningslogistikomkostningerne. Ved vurdering af forsyningslogistikken - rent omkostningsmæssigt, ved udbud og i den interne forsyningslogistik - har regionerne derfor svært ved at være konkrete på, hvad der kan være af økonomiske gevinster, eller i givet fald hvilke omkostninger en given ændring kan koste. Dette gør også beslutninger sværere at træffe, og det er ligeledes vanskeligt at udarbejde en business case beregnet på økonomi som grundlag for at kunne træffe vigtige forsyningslogistik-beslutninger.

Derfor skal der være fokus på at skabe et total-overblik over, hvad regionernes forsyningskæde koster, så regionerne har kendskab til, hvor de store omkostninger er og et overblik over forsyningslogistikomkostninger i hele værdikæden. Lige fra der placeres en ordre til varerne ligger på de respektive afdelinger/afsnit, kan regionerne begynde at benchmarke deres forsyningslogistikomkostninger med andre.

Et overblik over den fysiske håndtering i regionerne kan give et billede af, hvor det er værd at optimere. Det vil samtidig give muligheden for at skabe bedre sammenhæng mellem regioner og leverandører, hvorved omkostningerne kan reduceres.

Udover at regionerne kender deres omkostninger for forsyningslogistik, kan regionerne også bedre beregne fremtidige omkostninger og/eller fordele ved potentielle ændringer. Det være sig både interne, op imod leverandørerne ved indgåelse af kontrakter og ved ændring af f.eks. lovkrav og lignende.

Ved at regionerne opnår indsigt i omkostningerne for deres forsyningskæde, kan regionerne også være mere omstillingsparate og agere hurtigere på et omskifteligt og konkurrencepræget marked.

Mål

- Inden udgangen af 2018 er der skabt dynamiske, standardiserede modeller for beregning af logistikomkostninger, som sikrer transparens og danner grundlag for rationelle beslutninger.

Indsatsområder

- Identificere omkostninger i regionernes forsyningskæde ved udarbejdelse af håndteringsomkostninger.
- Udarbejde beregningsmodeller, som kan benyttes til økonomisk understøttelse af forsyningsmæssige beslutninger.
- Udvikle og vedligeholde økonomiske nøgletal og data, som indgår i de fælles beregningsmodeller.

5. Integrere indkøb og forsyningslogistik

- *For di vi når bedre i mål - sammen*

Af regionernes fælles strategi for indkøb frem mod 2020 fremgår det, at der i en kommende strategi for forsyningslogistik skal være fokus på integration mellem disse to områder. En øget integrering af indkøbsområdet med forsyningslogistik, skal ses i det lys, at forsyningslogistikken, i dag, fylder en u hensigtsmæssig lille del i processen ved gennemførelse af de EU-udbud, hvor indholdet har relation til logistiske forhold. Regionerne erfarer ofte først de logistiske udfordringer ved selve implementeringen som f.eks. forventninger til stamdata, rette vareflow fra leverandøren til levering på hospitalerne samt krav til selve varehåndteringen.

Ambitionen om at øge forsyningsikkerheden stiller samtidig store krav til disponeringsopgaven i regionerne, hvor forecast og lagerstyring er grundessensen for lageromsætnings hastighed, kapitalbinding m.m. og ikke mindst det, at hospitalerne oplever en sikker forsyningskæde.

Med fokus på integration mellem indkøb og forsyningslogistik skal der dannes et større grundlag for samarbejde mellem afdelingerne. For at synliggøre vigtigheden af samarbejdet skal der skabes en fælles tankegang i forhold til optimering af forsyningskæden. Samtidig skal regionernes beskrivelse af de logistiske termer og krav i udbud og kontrakter være formuleret ens, også i de regionale udbud og kontrakter. Dette vil lette leverandørernes forståelse og dermed give mulighed for bedre samhandelsvilkår. Endelig skal en styrket integration optimere det allerede igangværende arbejde med at forenkle regionernes vareforbrug.

Mål

- Inden udgangen af 2017 skal der sikres et systematisk samarbejde mellem indkøb og forsyningslogistik, hvor snitflader og arbejdsprocesser er indskrevet, og forsyningslogistik er involveret i udbudsproces og implementering.
- Nationale, ensartede logistiske formuleringer i udbud og kontrakter inden udgangen af 2018.
- Forsyningslogistik deltager fra 2017 - jævnfør indkøbsstrategien 2020 – i årlig temadag for indkøbere i forsyningslogistikrelaterede emner forbundet til indkøb.

Indsatsområder

- Forenkle vareforbruget gennem etablering af en standardiseret og struktureret tilgang til at vurdere, hvilke varer der bør anvendes på tværs af regionerne via udbudsprocessen.
- Indkøb skal involvere forsyningslogistik i analysefasen, kravspecifikationsfasen samt ved kontraktindgåelse og implementering, hvor det giver mening.
- Optimere muligheden for datostyring særligt med henblik på at reducere overforbrug og spild, samt reducere transportomkostninger og miljøbelastningen.

6. Øge systemunderstøttelsen og anvendelsen af teknologi

- *For hele tiden at kunne være på forkant*

De regionale vareforsyninger indeholder mange forskellige flows og varer, og det er meget forskelligt, hvor mange ansvarsskift og involverede, der er i de enkelte flows. For at flowene gennemføres sikkert, er det derfor afgørende, at styring og gennemsigtighed sikres på tværs af hele flowet fra start til slut. Fra et forsyningskæde-perspektiv skal der således være gennemsigtighed og systemunderstøttelse fra leverandør til slutburger i forhold til systemunderstøttelse, anvendelse og anskaffelse af teknologi.

Udover regionernes kompleksitet, bevæger forsyningslogistik-verdenen sig også hurtigt, og evnen til at omstille sig og gennemføre forandringer er afgørende. Regionerne skal med omstillingsparathed være mere agile og forberedt på markedets potentialer.

Regionerne skal indgå i et tværregionalt samarbejde vedr. ny teknologi og sammen bane vejen for sikker koordination på tværs og i resten af regionernes organisation, hvor forsyningslogistik har en væsentlig rolle.

Der er mange typer af systemer og mange mulige teknologier, som understøtter forsyningslogistik-processerne, herunder indkøbssystemer, lagersystemer og ikke mindst sporingssystemer. Regionerne skal i samarbejde fokusere på, hvilke udviklingsmuligheder der skal efterstræbes på kort og langt sigt, samt sikre en koordination på tværs, så de udviklingsmuligheder der skal forfølges, løfter regionerne samlet set.

Mål

- Inden 2018 skal der udarbejdes et dynamisk overblik over de teknologiske muligheder og systemunderstøttelser der kan være ens/fælles for regionerne på kort og lang sigt. Overblikket skal løbende opdateres.

Indsatsområder

- Samarbejde om "skanning" af markedet for potentiel ny teknologi, vurdering af anvendelighed og best practice.
- Koordinerede beslutninger om implementering herunder anskaffelse af ny teknologi til understøttelse af forsyningslogistik-processerne på tværs af regionerne.
- Arbejde for ens/fælles systemunderstøttelse, herunder for eksempel intelligente datasystemer til understøttelse af forsyningslogistik-processer.

7. Standardisering af forsyningsprocesser

- *For øget samarbejde, effektivitet og udnyttelse af potentielle stordriftsfordele*

Fra centrale regionale forsyningslogistikenheder til decentralt personale med ansvar for vareforsyning på de enkelte hospitalsafsnit – forsyningslogistikken bliver i dag håndteret meget forskelligt på tværs af regionerne og ikke mindst også inden for hver enkelt region. I nogle regioner er der etableret centrale lagre, som genforsyner hospitalerne, mens det i andre regioner er det enkelte sygehus' ansvar at være lagerførende.

Samtidigt er der stor forskel i metoden, hvorved varerne bliver bestilt. Nogle anvender traditionelle kanban-/briksystemer og andre en automatisk version. Nogle anvender en webportal til bestilling og andre – igen – henter, hvad de har brug for. Der er således ingen standardisering i forhold til hverken varens vej fra leverandør til hospital/afdeling, hvordan varen bliver transporteret, eller måden hvorpå en bestilling bliver foretaget. Endelig er der ingen ensartet registrering af de fejl og problemer, som måtte opstå i processen eller af de returvarer, som sendes afsted fra hospitalerne.

Den manglende ensartethed i processer og metoder gør det svært at benchmarke på tværs af regionale og lokale flows. Derved bliver det også svært at opstille en best practice model, som kan bruges som pejlemærke. Samtidigt betyder det, at personalet (både service- og klinisk personale) sjældent oplever, at de arbejds gange og varer der er på et hospital, er de samme på et andet hospital. Dette er specielt et problem for de personalegrupper, der som en del af deres arbejde skifter rundt mellem landets forskellige hospitaler.

Fokus for denne målsætning er derfor at gøre mere ens i forhold til forsyningsforsyningslogistikken og standardisere varesortimentet. På sigt vurderes dette tiltag at være en væsentlig forudsætning for at kunne optimere forsyningslogistikken i og på tværs af regionerne.

Mål

- Oprettelse af et fælles hygiejneforum for logistikchefer og klinisk personale med hygiejnebaggrund inden 2018 for at skabe fælles og ensartede krav til forsyningslogistikken og i særdeleshed "de sidste 50-meter" på tværs af regionerne.
- Udarbejdelse af klart beskrevne og let forståelige servicekoncepter, som inden 2019 fortæller de kliniske afdelinger, hvilken service de kan forvente.
- Udrulning af ens form og anvendelse af brikbestillinger samt afsnitspakkede leverancer inden udgangen af 2018 på samtlige hospitaler, virksomheder og institutioner på baggrund af en ensartet kategorisering af afsnitstyper.

Indsatsområder

- Indarbejde standardiserede servicekoncepter og segmentering af varer og kunder i samarbejdsaftalerne mellem regionale forsyningslogistikafdelinger og respektive kunder.
- Skabe fælles tilgang til håndtering af kvalitet og hygiejne.

- Implementere standarder for transportmateriel jævnfør rapport i regi af videndelingsprojektet.

8. Basere ledelse på målstyring

- *For at basere ledelse på fakta.*

En styrkelse af regionernes målstyringssystem har til formål at gøre ledelsen af forsyningslogistikken fakta-baseret. For at optimere den nuværende forsyningslogistik i og på tværs af regionerne er der et behov for at understøtte ledelsesbeslutninger med data for drift, udvikling og opnået performance. Regionerne har i en periode arbejdet på at måle og dokumentere aktiviteterne i forsyningskæden, men er endnu langt fra i mål.

Manglende målstyring resulterer ofte i ikke-korrekt ledelsesinformation, der både har negativ betydning for forsyningslogistikafdelingernes drift samt strategiske arbejder, men også for sundhedspersonalets patientfokus. Udfordringen for fremtidig udvikling af en målstyret forsyningskæde er tosidet og indebærer en koordinering af måleparametre i forhold til fælles udvikling og samarbejde med leverandørerne i markedet.

For at sikre målstyret ledelse fokuseres der på udrulning af en fakta-baseret forsyningskæde. Dette kræver en målrettet indsats for, at regionerne frem mod 2022 har den nødvendige datastruktur til målstyring, der understøttes af hele forsyningslogistikområdet. Derudover kræver det også en særlig indsats sammen med og over for leverandørerne.

Mål

- Hver region har inden 2019 etableret et målstyringssystem, der som minimum understøtter emnerne i den nationale strategi og understøtter målopnåelsen og rapportering af resultater/effekter.

Indsatsområder

- Understøtte ledelsesbeslutninger med data for drift, udvikling og opnået performance.
- Koordinere måleparametre i forhold til fælles udvikling og opfølgning samt samarbejde med leverandørerne.
- Understøtte koordinering på tværs af processer internt og eksternt for at gøre data transparent.
- Over tid at opsamle og dele viden om ressourcer og kompetencer.