

Bijlage 2 Standaardmodel Projectplan

Samenvatting

Four cooperating partners (Huuskes Versproducten, T-Blox B.V., Stichting Lucrum and the Technische Universiteit Twente) and supporting organisations/companies (Lyreco Nederland B.V., Scholten Medische Instrumenten B.V., Stichting Sensire en Stichting Keuken de Boeskool) will be collaborating in a demonstration project to accomplish new, innovative concepts in logistics for the care sector. Their common goal is to demonstrate the benefit of the first control centre for logistics in the care sector in the Netherlands. The research will focus on investigating and solving problems that arise while integrating several care supply chains. In addition to developing a control centre the partners will develop a new distribution centre where the concept of cross docking will be implemented. Furthermore, the partners will implement and develop the necessary tools for their administrative- and logistic processes. The objective is to save costs in logistics for institutions in the care sector and increase the logistic volumes of the suppliers, due to the control centre.

The expected result is a strategic logistic control centre that will integrate several supply chains in the care sector. The potential of such a control centre is enormous. When several control centres utilize the 4C concept that is developed by Dinalog for their distribution in the Netherlands, the care sector will be able to save approximately 4.4. billion Euro a year when only 5% of the total market is distributed with the support that is offered by a control centre that uses the 4C concept. Throughout the project, the following fourteen activities will be launched in five different phases to achieve the goal(s) of the project:

- | | |
|----------|--|
| Phase 1: | -analyse conventional, logistics processes
-analyse conventional, administrative processes |
| Phase 2: | -establish registratingcenter
-establish distributioncenter
-establish three compartment trucks
-develop advanced software |
| Phase 3: | -implement and test cross docking in distribution centre connected with the control centre
-implement and test new, logistic processes connected with the control centre
-implement and test new, administrative processes connected with the control centre
-maintain contacts with care institutions
-exchange information between cooperation partners (evaluations during project) |
| Phase 4: | -evaluation of the demonstration project
-scientific rapport |
| Phase 5: | -implement findings off the evaluation and the scientific rapport in processes of the company |

The project has an innovative character due to the technical problems and solutions that will have to be found in order to solve the technical problems that are expected to occur during the above mentioned activities. The result of the project is a new solution to save costs in logistics in the care sector and increase logistic volumes of suppliers.

Valorisation is embedded in the project through the participation of students of the University of Twente, who will be taking measurements and will be conducting evaluations. It is very likely that these students, after having obtained a degree, will be considered for a job at one of the companies that participated in the project. Furthermore, the thesis of a student who has graduated at the Hogeschool Amsterdam will be used as a reference for this project. Additionally, the knowledge that is gathered by employees during the project will be used when the project is completed. Furthermore knowledge expansion through for example brainstorm sessions and publishing will be established with outside parties.

The partners will be disseminating their evaluations and the scientific report of the project to all interested parties. The project will demonstrate the power of a control centre, its impact on cross docking in a distribution centre and its positive effects on logistic and administrative processes.

- After two years, when all tests will have been completed, the partners will be working on the optimization of the findings of the project. This will lead to an optimization of business processes with the aid of economics of scale from which the Dutch enterprises can benefit.

A. Oriëntatie en projectdoelstellingen

Motivatie

Aanleiding

Stichting Lucrum (Lucrum) is een inkoop en logistieke organisatie en staat open voor alle instellingen in zorg en welzijn. Men heeft 30+ deelnemende instellingen, die samen bijna 500 locaties vertegenwoordigen. Tot deze groep horen verpleeg- en verzorgingshuizen, jeugdzorginstellingen, zorg voor lichamelijk en/of geestelijk gehandicapten en ziekenhuizen. De omvang varieert van kleinschalig verzorgingstehuis tot grote regionale zorgclusters. De geografische kern van het samenwerkingsverband concentreert zich op het oosten van Nederland. De missie van Lucrum is:

"Stichting Lucrum wil op budgetneutrale wijze schaalvoordelen bereiken in inkoop en logistiek die voor individuele organisaties niet haalbaar zijn. Voor ieder raamcontract geldt dat een organisatie steeds weer zelf kan bepalen of ze daaraan deelneemt of niet. Met behulp van een uitvoerende organisatie moet voor de deelnemers sprake zijn van kwalitatieve voordelen. De Stichting ontplooit activiteiten die in directe en indirecte zin tot (financieel) voordeel leiden voor de deelnemers. Stichting Lucrum streeft steeds verdere verhoging van de schaalgrootte (inkoopvolume) na."

Lucrum heeft vanuit haar missie diverse partijen benaderd over de mogelijkheden voor het opzetten van een regiecentrum ten behoeve van verschillende supply chains in de zorg. Uiteindelijk is een onderzoek door de Hogeschool Amsterdam uitgevoerd naar het draagvlak onder de betrokken partijen (deelnemers en leveranciers) van Lucrum. Er bleek belangstelling te zijn onder de betrokken partijen, maar uiteindelijk was er één partij (Huuskes Versproducten) die bereid was dit demonstratieproject op te starten en als penvoerder op te treden.

"Zorg voor logistiek" is de titel van dit demonstratieproject. Het samenwerkingsverband heeft namelijk de volgende centrale doelstelling geformuleerd:

Doelstelling:

Het uitvoeren van een demonstratieproject ten behoeve van het eerste regiecentrum voor de zorglogistiek binnen Nederland, waarin de knelpunten van het samenbrengen van verschillende supply chains (zoals vries-, koel-, en droogwaren, kantoorartikelen, medische hulpmiddelen) worden onderzocht en opgelost en vervolgens kunnen worden opgeschaald op (inter)nationaal niveau.

Om de motivatie voor het regiecentrum te benadrukken, worden hieronder de actuele aan logistieke zorg gerelateerde trends meer in detail beschreven en gespiegeld aan het doel van dit project.

Trends binnen de zorglogistiek

Kwaliteit van leven

Om de kwaliteit van leven te bevorderen, wordt steeds meer rekening gehouden met de individuele wensen van de cliënt. Deze heeft vaak behoefte aan een huiselijke setting waarmee het kleinschalig wonen concept is ontstaan.

Van kleinschalig wonen is sprake wanneer zorg wordt geboden aan een groep van ongeveer zes tot acht bewoners die samen een huishouding voeren. De trend binnen zorginstellingen is om meer en meer van deze kleinschalige woonvormen aan te bieden en zodoende zorg te scheiden van bed.

Een veelvoud aan aanbieders

Zorgpartijen kennen een veelvoud aan leveranciers. Producten worden centraal door een zorgpartij ingekocht. In een tijdrovend proces worden de producten door de zorgpartij zelf gesorteerd voor verdere verspreiding en afgeleverd op locatieniveau bij de zorginstellingen.

Duurzaam inkopen

Daarnaast worden zorgpartijen, met ingang van 2011, verzocht om zoveel mogelijk producten in te kopen waaraan het label "duurzaam" kan worden gehangen. Er wordt van uitgegaan dat dit mogelijk is voor ongeveer 40 % van de inkopen. Duurzaam inkopen heeft betrekking op het inkoopbeleid, waarbij rekening wordt gehouden met minimale milieuschade, eerlijke beloning, goede werkomstandigheden en het creëren van plaatsen op de arbeidsmarkt.

Milieu en CO2

De leefomgeving in Nederlandse steden wordt steeds ongezonder door het toenemende verkeer met bijbehorende schadelijke uitstoot. Om dit probleem tegen te gaan is het de verwachting dat gemeenten maatregelen zullen treffen om het vrachtverkeer in met name de binnenstad tot het minimum te beperken. Vrachtwagens mogen in de toekomst, afhankelijk van hun CO2 uitstoot, op bepaalde tijden niet meer de stad in. Daar zorginstellingen vaak in de binnenstad zijn gevestigd, is dit een serieus aandachtspunt waaraan nu reeds aandacht moet worden besteed. In veel Duitse steden zijn dergelijke maatregelen reeds van kracht. In Utrecht geldt¹ sinds 1 juli 2007 in de binnenstad en in de omgeving van de Jaarbeurs een dergelijke milieuzone.

De logistieke complexiteit neemt met de bovengenoemde trends toe en ondanks vele geluiden van platte organisaties en een krimpende overhead kampen veel zorgorganisaties met een log logistiek apparaat om de complexiteit van bevoorrading het hoofd te kunnen bieden.

Deze trends en het aspect vergrijzing hebben grote implicaties op het zorglogistieke verkeer. Voorraadbeheer wordt steeds belangrijker. Dit samenwerkingsverband voorziet in het opzetten van het eerste regiecentrum voor de zorglogistiek binnen Nederland, de oplossing voor de groeiende zorglogistieke problemen, en biedt kansen voor de BV Nederland.

Verhouding tot innovatiethema's Dinalog

In lijn met de doelstellingen, genoemd in het "Rapport Commissie van Laarhoven" wordt dit demonstratieproject uitgevoerd. Door het vormgeven van een regiecenter, van waaruit meerdere zorg supply chains worden gecoördineerd en geregisseerd, vindt men aansluiting bij het thema Cross Chain Control Center (4-C).

De ambitie van Dinalog binnen het 4-C programma is "het ontwikkelen van unieke capaciteiten en tools (ICT, financiën, planning, regie) voor de gezamenlijke aansturing van meerdere supply chains en het verankeren daarvan in Nederland om hiermee de Nederlandse positie in ketenregie en -configuratie te versterken. Die nieuwe kennis en kunde leidt op korte termijn tot nieuwe bedrijvigheid. De realisatie van één of meerdere 4-C's resulteert in een blijvende voorsprong en trekt buitenlandse partijen aan om hun regie in Nederland uit te voeren."

Speerpunten

Hiertoe zijn een aantal speerpunten genoemd:

- Daling supply chain kosten
- Toename bedrijvigheid in Nederland
- Beheerste stijging van werkgelegenheid
- Meer gekwalificeerd personeel in Nederland
- Minder negatieve externe effecten

Daling supply chain kosten

Door het samenbrengen van verschillende zorg supply chains en deze te crossdocken kan efficiëntie binnen de logistieke ketens worden gerealiseerd, hetgeen een directe kostenverlaging met zich mee brengt. Onder crossdocking wordt verstaan het dusdanig inrichten van het de

¹ <http://www.utrecht.nl/smartsite.dws?id=203566>

logistieke processen binnen het regiecenter, zodat rolcontainers met goederen van meerdere supply chains als één pakket kunnen worden afgeleverd bij de eindgebruiker. Men verwacht op deze wijze het aantal logistieke bewegingen met minimaal 40 procent terug te kunnen dringen ten opzichte van de huidige situatie.

Toename bedrijvigheid in Nederland

Het bieden van een open infrastructuur laat ruimte voor nieuwe toetreders aan beide kanten van de logistieke keten. Het ICT platform biedt mogelijkheden voor additionele leveranciers en zorginstellingen om deel te nemen binnen het regiecentrum. Daarnaast is een succesvolle demonstratie een inspirator voor vergelijkbare initiatieven en kan dit een opschaling naar de volledige (inter)nationale markt betekenen. Daar de zorg op zoek is naar schaalvoordelen en beheersing van overheadkosten zullen initiatieven snel worden geadopteerd door anderen en kan het onbenutte marktpotentieel worden benut. Dit biedt tevens mogelijkheden voor transporteurs om ook in andere marktsegmenten snel (schaal)voordelen te genereren.

Beheerste stijging van werkgelegenheid

Er wordt niet direct een stijging van de werkgelegenheid verwacht. Wel worden functieprofielen opnieuw geredigeerd en kunnen zorgpartijen zich meer concentreren op hun primaire taak, namelijk het leveren van zorg terwijl logistieke professionals de regie over de transportketen krijgen. Dit is binnen de zorg een belangrijke ontwikkeling met als gevolg dat zorgbudgetten daadwerkelijk besteed kunnen worden voor het doel waarvoor deze zijn bestemd. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de studenten, die de hiermee gepaard gaande onderzoeken uitvoeren, gemakkelijker hun weg vinden in de arbeidsmarkt.

Meer gekwalificeerd personeel in Nederland

Een succesvol demonstratieproject zal een inspirator zijn voor vergelijkbare initiatieven en ongekende voordelen opleveren voor de zorgsector en de transportsector in het algemeen. Aanpassing van de logistieke systemen op basis van opgedane ervaring zal er toe leiden dat er behoefte ontstaat aan logistiek specialisten. Voor met name studenten die zich bezig hebben gehouden met dit proefproject zal het waarschijnlijk simpel zijn om een baan te vinden binnen de zorgsector. Nadrukkelijk wordt vermeld dat de aldus opgedane kennis breed zal worden uitgemeten met als gevolg dat binnen met name de transportsector er behoefte zal ontstaan aan ter zake deskundige werknemers.

Minder negatieve externe effecten

Afname van het aantal transporten leidt tot CO2 reductie en minder logistieke bewegingen, dus ook op de instellingsterreinen. Met de komst van milieuzones en verkeersontsluiting is de urgentie van het terugdringen van het aantal logistieke bewegingen extra groot.

Tools

ICT

Binnen de zorg zijn diverse softwarepakketten voor voorraadbeheer, planning, HR en logistiek voorhanden. Belangrijke uitgangspunten binnen de op te zetten ICT omgeving zijn dan ook:

- *beheerskosten en licentiekosten*
- *communicatie met bestaande pakketten*
- *zo min mogelijk fysieke belasting naast bestaande services*
- *verschillende beveiligingsniveaus voor communicatie tussen de verschillende partijen*
- *integriteit van de data*
- *modulair uitbreidbaar voor nieuwe afnemers en aanbieders*
- *berekeningen doorvoeren voor routeoptimalisatie*

Om verschillende redenen wordt voor dit proefproject gebruik gemaakt van een online applicatieplatform, gebaseerd op het SAAS principe (Software As A Service). Binnen het DC kan een centrale server worden ingericht die 24/7 online benaderbaar is door aangesloten partijen.

Het platform dient de mogelijkheden te bieden voor open source applicaties van derden om interactie tussen bestaande ICT infrastructuur van de verschillende zorgpartijen en het T-BLOX platform mogelijk te maken. Vanuit deze gegevens kan het regiecentrum ten behoeve van de verschillende zorg supply chains het logistieke proces vorm geven.

Bovendien maakt het SAAS principe realtime verwerking van productbestellingen mogelijk, hetgeen een actueel overzicht biedt van aanwezige voorraden. Door het toepassen van dynamisch gegevensbeheer kan een forecast worden gemaakt voor de benodigde weekvoorraden. Op die manier hoeft het DC geen grote voorraden aan te houden, hetgeen met name bij foodproducten en medische producten nadelige gevolgen heeft.

Door bestellingen bij te houden, kunnen zorgpartijen permanent actuele informatie krijgen over hun inkoopstrategie. Op basis van deze informatie kan aan nieuwe afnemers/deelnemers op eenvoudige wijze inzicht worden gegeven in de voordelen van dit bevoorradingssysteem alsmede de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd. Bovendien kunnen beslissingsbevoegdheden binnen zorgaanbieders op basis van deze informatie strategische beslissingen nemen inzake bijvoorbeeld het aanhouden van concrete voorraden.

Door de systemen met de interne voorraadsystemen te koppelen, kunnen afwijkingen in het inkoopgedrag van organisaties worden geanalyseerd en vergeleken met het inkoopgedrag van andere zorgaanbieders. Deze informatie kan van essentiële betekenis zijn voor het optimaliseren van het inkoopproces. Uiteraard zullen hierbij vooraf door beslissingsbevoegden vastgestelde criteria in ogenschouw moeten worden genomen. Wanneer de hieruit resulterende informatie beschikbaar wordt gesteld aan de leveranciers, kunnen ook deze ondernemers hun inkoopproces hierop afstemmen. Op deze wijze ontstaat er een win - win situatie.

Om de veiligheid van gegevensopslag en gegevensverwerking te kunnen garanderen, wordt gebruik gemaakt van de SAS70 type II standaarden op het gebied van service providing. Hierdoor wordt de integriteit van de data gewaarborgd en wordt het uitlekken van gevoelige informatie tussen klanten en/of leveranciers onderling voorkomen.

Met T-BLOX B.V. als samenwerkingspartner neemt er een deskundig softwareontwikkelaar deel aan dit project. Deze onderneming is ondermeer gespecialiseerd in voorraadbeheer en logistieke processen en het ontwikkelen van software op het gebied van bv. voorraadbeheer, scannen, Track & Trace, OK-automatisering en consignatie.

Door het SAAS principe te gebruiken, hoeven deelnemers niet te investeren in hardware maar kunnen zij gebruikmaken van het beschikbaar gestelde systeem, met als gevolg dat andere partijen zich snel en eenvoudig aan kunnen laten sluiten op dit systeem en het pakket futureproof is. Opscaling van het ontwikkelde regiecentrum is hierdoor eenvoudig en in een relatief kort tijdsbestek te realiseren wat ten goede komt aan de BV Nederland.

Financiën

Deze ontwikkelingen tezamen zorgen ervoor dat de logistieke informatie en financiële stromen, zoals forecasting, financial engineering en datamanagement kunnen worden geanalyseerd binnen het regiecentrum. Door deze informatie te delen met de belanghebbende binnen de zorg supply chains kunnen de fysieke goederen zo efficiënt mogelijk worden gedistribueerd.

Het systeem laat directe transacties tussen klant en leverancier toe, waarbij de logistieke planning door het regiecentrum met de bijbehorende fysieke distributiestroom in het proces wordt opgenomen. Het systeem biedt tevens de mogelijkheid dat het regiecentrum haar eigen voorraden beheert en goederen tijdig inkoop, waarbij schaalvoordelen ontstaan die direct ten goede komen aan de aangesloten zorgpartijen. T-Blox zal factureren op basis van het aantal orderregels per deelnemer.

Inkoopprognoses kunnen ook worden gebruikt voor het behalen van strategisch inkoopvoordeel. Er kunnen bijvoorbeeld tijdelijke voorraden worden opgebouwd, wanneer afname van grote

volumes een prijsvoordeel biedt.

Planning

De verschillende supply chains, waarmee men het pilotproject wil starten, zijn:

- koel- en versproducten
- diepvriesproducten
- kantoorartikelen
- medische hulpmiddelen/producten

De verschillende productgroepen worden door het regiecentrum gereguleerd binnen de verschillende supply chains. De productgroepen kruisen paden en worden, waar nodig, samengevoegd. Doordat er weinig partijen bereid zijn gevonden om te investeren (wellicht een knelpunt: geringe samenwerking in de sector) heeft men gekozen voor een selecte groep van waaruit het demonstratieproject wordt vormgegeven. Gedurende het demonstratieproject verwacht men te kunnen opschalen naar zowel leveranciers als zorginstellingen. De haalbaarheid van het opzetten van een dergelijk regiecentrum met bijbehorende testpartners (leveranciers en zorginstellingen) is in een kleiner comité efficiënt en effectief te stroomlijnen. Vervolgens kan het geheel worden opgeschaald. Door ruim aandacht te besteden aan de effecten van deze wijze van inkoop alsmede de te behalen voordelen op het gebied van voorraadbeheer zal het eenvoudig zijn om andere marktpartijen aan te sporen om deel te nemen aan dit initiatief.

Dit demonstratieproject is het eerste logistieke regiecenter dat de zorg supply chains samenbrengt in Nederland en de verwachting is dat meerdere vergelijkbare initiatieven in Nederland zullen worden gestart zodra blijkt dat dit project succesvol is. Het uitstralingseffect richting de zorg en de rest van Europa is door dit unieke demonstratieproject groot voor Nederland. De ontwikkelde en gevalideerde kennis kan vervolgens worden toegepast bij buitenlandse bedrijven en nieuw op te richten zorglogistieke regiecenters.

Doelstellingen en doelen

Hieronder staat de doelstelling beschreven, gevolgd door de subdoelstellingen/doelen van het project welke SMART zijn uitgewerkt.

Doelstelling:

Het uitvoeren van een demonstratieproject ten behoeve van het eerste regiecentrum voor de zorglogistiek binnen Nederland, waarin de knelpunten van het samenbrengen van verschillende supply chains (zoals vries-, koel-, en droogwaren, kantoorartikelen, medische hulpmiddelen) worden onderzocht en opgelost en vervolgens kunnen worden opgeschaald op (inter)nationaal niveau.

De eerste subdoelstelling speelt in op de manier hoe men antwoord kan geven op de voor leveranciers zeer kostbare zorgtrends: kleinschalig wonen en 'het' op afdelingsniveau leveren. Door middel van het opzetten van een nieuw en uniek DC (nieuwe bedrijvigheid) denkt men de kosten voor de leveranciers te kunnen drukken. Allereerst zal er een regiecentrum moeten worden ontwikkeld en in de praktijk worden getest. Hiervoor heeft men de volgende subdoelstelling geformuleerd:

Het opzetten van een uniek regiecentrum voor verschillende supply chains, inbegrepen alle proces-, informatie en goederenstromen binnen de logistieke keten en in eerste instantie gericht op: koel- versproducten, diepvriesproducten, kantoorartikelen en medische hulpmiddelen/producten.

(S)pecificiek	(M)eetbaar	(A)ccceptabel	(R)ealistisch	(T)ijdsgebonden
Opzetten van een regiecentrum in Enschede ten behoeve van: koel- versproducten, diepvriesproducten, kantoorartikelen en medische hulpmiddelen/ producten waarmee men een oplossing biedt voor leveranciers tbv de zeer kostbare zorgtrends.	Men zal de IST situatie vergelijken met de SOLL situatie met als streven minimaal 30 procent te besparen op het logistieke proces.	Door de IST met de SOLL situatie te vergelijken ontstaat er een helder beeld wat de efficiëntieslag is die men bereikt.	Uit het vooronderzoek blijkt dat men een besparing verwacht van \pm 40 procent, de doelstelling van minimaal 30 procent besparing is derhalve gerechtvaardigd.	De tijd die men aan deze doelstelling wil besteden heeft betrekking op de gehele periode van het demonstratieproject (twee jaar).

Door te leveren vanuit het regiecentrum kan men door middel van het nieuwe logistieke planningsysteem routes efficiënter plannen, waardoor de hoeveelheid logistieke bewegingen wordt verkleind en dus de ook het aantal vervoerskilometers. Daarnaast is uit het vooronderzoek gebleken dat een groot deel van de bij Lucrum aangesloten instellingen zich ergert aan veel logistieke bewegingen op het instellingsterrein. Daarom heeft men de volgende subdoelstelling geformuleerd:

Door gebruik te maken van het slimme logistieke planningsysteem wordt vanuit het DC in een tijdsbestek van twee jaar het aantal logistieke bewegingen (vervoerskilometers) gemiddeld met 40 procent teruggebracht per instellingsterrein.

(S)pecificiek	(M)eetbaar	(A)ccceptabel	(R)ealistisch	(T)ijdsgebonden
Door efficiënte logistieke routes te plannen met het nieuwe logistieke planningsysteem wordt binnen twee jaar het aantal logistieke bewegingen op een instellingsterrein en het aantal vervoerskilometers gemiddeld met minimaal 40 procent teruggebracht.	Door de huidige situatie te spiegelen aan de prestaties gedurende het demonstratieproject, kan men vaststellen met welk percentage het aantal logistieke bewegingen op een instellingsterrein afneemt.	Door de huidige situatie te vergelijken met de te verkrijgen gegevens uit het demonstratieproject krijgt men een helder beeld van de nieuwe situatie.	Uit het vooronderzoek blijkt dat men een besparing verwacht van \pm 45 procent, de doelstelling van minimaal 40 procent besparing is derhalve gerechtvaardigd.	De tijd die men aan deze doelstelling wil besteden heeft betrekking op de gehele periode van het demonstratieproject (twee jaar).

In het verlengde van de subdoelstelling, nl. het aantal logistieke bewegingen op een instellingsterrein en de hoeveelheid vervoerskilometers terug te dringen, wil men tevens gehoor geven aan de overheidsdoelstellingen om het milieu te ontlasten. Het reduceren van de

hoeveelheid CO-2 uitstoot is er één van. Om een lagere milieudruk te kunnen realiseren, heeft men de volgende subdoelstelling geformuleerd:

Door logistieke routes slimmer te plannen vanuit het regiecentrum, gebruikmakend van het nieuwe logistieke planningsysteem, wordt de CO-2 uitstoot gereduceerd met 25 procent over een periode van twee jaar.

(S)pecificiek	(M)eetbaar	(A)ceptabel	(R)ealistisch	(T)ijdsgebonden
Door logistieke routes efficiënter te plannen met het nieuwe logistieke planningsysteem wordt binnen twee jaar de CO-2 uitstoot met 25 procent teruggebracht.	Door de huidige situatie uit te zetten tegen de prestaties gedurende het demonstratieproject, kan men effectief bepalen met hoeveel procent de CO-2 uitstoot is afgenomen.	Door de huidige situatie te vergelijken met de te verkrijgen gegevens uit het demonstratieproject krijgt men een helder beeld van de nieuwe situatie.	Berekeningen, gemaakt tijdens het vooronderzoek, wijzen uit dat het terugbrengen van de CO-2 uitstoot met 25 procent realistisch is.	De tijd die men aan deze doelstelling wil besteden heeft betrekking op de gehele periode van het demonstratieproject (twee jaar).

Indirect wil men kosten besparen door het overbodig maken van voorraad / overslagruimte binnen de instellingen en het terugdringen van sorteerwerkzaamheden. Hierdoor kunnen de zorginstellingen deze ruimten en de vrijgekomen tijd aanwenden voor de 'Core business' of sociaal maatschappelijke doeleinden. Door optimaal gebruik te maken van de beschikbare faciliteiten verwacht men de opslagruimte van het regiecentrum zo efficiënt mogelijk in te kunnen richten met als gevolg dat kosten tot een minimum beperkt blijven en de zorginstellingen op hun wenken kunnen worden bediend. Een forse toename van de toegevoegde waarde per medewerker zal hiervan het gevolg zijn. Hiervoor heeft men de volgende subdoelstelling geformuleerd:

Door het opzetten van een uniek regiecentrum voor verschillende supply chains, waarin de logistieke processen optimaal zijn ingericht en men gebruik maakt van een nieuw logistiek planningsysteem, wordt uiteindelijk binnen drie jaar na afronding van het demonstratieproject de toegevoegde waarde per medewerker van het zorglogistieke regiecentrum met 25 procent verhoogd.

(S)pecificiek	(M)eetbaar	(A)ceptabel	(R)ealistisch	(T)ijdsgebonden
Binnen drie jaar na afronding van het demonstratieproject zal de toegevoegde waarde per medewerker van het zorglogistieke regiecentrum zijn toegenomen met 25 procent ten opzichte van een logistiek medewerker in de huidige situatie.	Door te berekenen wat de toegevoegde waarde per logistiek medewerker in de huidige situatie is, kan men gedurende het demonstratieproject de verwachte groei van de toegevoegde waarde per medewerker in kaart brengen	Door de groei te volgen van de toegevoegde waarde per medewerker kan men eenduidig vaststellen waar het omslagpunt zit gedurende het demonstratieproject.	Uiteindelijk zal de output hoger zijn per medewerker door kostenbesparing en binnen het logistieke proces als geheel. De verwachting is dat men minimaal 30 procent zal besparen binnen het logistieke proces als geheel, de verwachting is	De tijd die men aan deze doelstelling wil besteden heeft betrekking op de gehele periode van het demonstratieproject en de drie navolgende jaren.

	gedurende het transitieproces en daarna.		dat de toegevoegde waarde per betrokken medewerker met 25 procent zal toenemen.	
--	--	--	---	--

De verwachting is dat het uitstralingseffect van dit project groot zal zijn. De doelstelling van het demonstratieproject is om te zoeken naar oplossingen voor problemen waarmee de gehele zorgsector wordt geconfronteerd. Door middel van het regiecentrum wil men dit marktsegment een nieuwe impuls geven door het creëren van een nieuw bevoorradingssysteem waarmee onderkende problemen kunnen worden opgelost en waarmee een win – win situatie ontstaat voor zowel de zorginstellingen als de leverancier.

Daarnaast kunnen de deelnemers van Lucrum profiteren van schaalvoordeel en uitbreiding van het regiecentrum op basis van bevindingen die tijdens het demonstratieproject inzichtelijk worden gemaakt. De resultaten van het demonstratieproject zullen worden gepubliceerd in onder andere vaktijdschriften. De verwachting is dat op basis van deze informatie zowel zorginstellingen als leveranciers aansluiting zullen zoeken bij dit initiatief. De geïnteresseerde bedrijven kunnen zich aansluiten bij het unieke regiecentrum en geïnteresseerde zorginstellingen kunnen zich aanmelden voor deelname binnen Lucrum of direct bij het regiecentrum. Uiteindelijk kan het ontwikkelde regiecentrum-concept op meerdere strategische plekken in Nederland en wellicht in Europa worden geïmplementeerd, waardoor de verwachte positieve effecten en behaalde resultaten aanzienlijk kunnen worden opgeschaald. Aan de hand van deze verwachtingen is de volgende subdoelstelling geformuleerd:

Door het optimaal inrichten van het regiecentrum ten behoeve van verschillende supply chains, publicaties en door de praktijk validatie verkregen aantrekkingskracht, groeit het aantal deelnemers parallel mee met de groeiverwachting van Lucrum, namelijk minimaal met tien procent per jaar.

(S)pecificiek	(M)eetbaar	(A)ccceptabel	(R)ealistisch	(T)ijdsgebonden
Gedurende het proces worden de bevindingen gepubliceerd in sector gerelateerde vakbladen, waarin het concept en het demonstratieproject worden toegelicht. Door deze publicaties zal de omzet parallel meegroeien met het deelnemersaantal van Lucrum, minimaal tien procent per jaar.	De toename van het aantal deelnemers van Lucrum kan men bijhouden en vervolgens vergelijken met de omzetgroei van het DC, gedurende het demonstratieproject stuurt men aan op een maximale groei van de omzet, welke uitgedrukt wordt in de jaarcijfers van het zorglogistieke regiecentrum.	Aangezien iedere deelnemer van Lucrum autonoom beslissingen neemt, zullen naar verwachting na de eerste succesverhalen meerdere deelnemers in willen stappen binnen het DC. Daarnaast geven jaarcijfers een helder beeld van de groei van het zorglogistieke regiecentrum.	In eerste instantie zal men voor de overzichtelijkheid niet alle deelnemers van Lucrum gaan bedienen. Hierdoor is het groeipotentieel hoger dan tien procent en kan men met een gecontroleerde groei haar logistieke processen opschalen naar het benodigde volume.	De tijd die men aan deze doelstelling wil besteden heeft betrekking op de gehele periode van het demonstratieproject en de daarop volgende jaren totdat de maximale productiecapaciteit van het zorglogistieke regiecentrum is benut.

Samenvattend toont men door middel van een innovatief demonstratieproject aan dat de geringe samenwerking binnen verschillende supply chains ten behoeve van de zorg te ondervangen is binnen een regiecentrum met bijbehorende activiteiten. Het onderzoek ten behoeve van Lucrum van Hogeschool Amsterdam is gebruikt om het groeipotentieel en de klantwens helder te krijgen. Op basis van de ontwikkelde ideeën/aannames uit dit rapport is dit demonstratieproject vormgegeven.

In samenwerking met de Universiteit Twente worden de tussentijdse uitkomsten gevalideerd ten opzichte van bestaande literatuur en ten opzichte van de praktijk. Daarnaast worden binnen het samenwerkingsverband publicaties geplaatst in vakbladen. De verwachtingen zijn hoog gespannen, omdat zal blijken dat de resultaten van dit proefproject een oplossing bieden voor de manier waarop antwoord kan worden gegeven op de voor leveranciers zeer kostbare zorgtrends: kleinschalig wonen en het op afdelingsniveau leveren. Kostenreductie en toename van de toegevoegde waarde per medewerker zijn het directe gevolg.

Verwachte resultaten

In navolging van het Jaarboek Dinalog 2011 “verantwoording van een ambitie” is dit project vormgegeven. Op pagina 11 van het Jaarboek Dinalog 2011 staat het volgende:

“Nederland verdient jaarlijks 3 miljard BNP met het organiseren, aansturen en coördineren van logistieke operaties. De marges zijn er relatief hoog. Het komt aan op slim zijn, op vooruitstrevend opereren – op regie voeren op het totale ketenniveau. Wil Nederland meer verdienen met deze logistieke activiteiten, dan moet het mensen opleiden in het regisseren van logistiek en supply chains.”

Op basis van deze informatie gaat men ervan uit dat de supply chain control en logistiek van de genoemde €3 miljard in 2007 verhoogd kunnen worden tot meer dan € 10 miljard in 2020. Daar dit demonstratieproject gelieerd is aan de zorg schetsen wij het volgende beeld:

Op basis van de cijfers van het CPB en het CBS (GuptaStrategists analyse) over 2010 kan worden gesteld dat, inclusief verwachte inflatie, productiviteitstijging, belastingstijging en zorgvolume, stijging door vergrijzing en zorginnovatie de totale aan zorg gerelateerde uitgaven €88 miljard bedroegen. Dit was in totaal 14 procent van het BNP en men verwacht een stijging naar 18 procent in 2020.

Het opschalingpotentieel binnen de zorg vanuit een strategisch logistiek regiecenter ten behoeve van verschillende zorg supply chains is enorm. Wanneer men door het opzetten van meerdere zorglogistieke regiecenters in Nederland slechts vijf procent van de aan zorg gerelateerde uitgaven strategisch distribueert, kan men door middel van het 4C concept van Dinalog een bijdrage van € 4.4 miljard leveren aan de gestelde doelstelling.

Naast de potentiële bijdrage aan het BNP met het organiseren, aansturen en coördineren van logistieke operaties vanuit zorglogistieke regiecentra, zijn er tevens subdoelstellingen geformuleerd waaraan verwachte resultaten zijn of kunnen worden gekoppeld.

Door de validatie van de bovenstaande processen die wordt uitgevoerd door studenten, verwacht men instroom van kennis in de praktijk te kunnen realiseren. Studenten voeren procesanalyses uit binnen de betrokken zorginstellingen en binnen het demonstratieproject. De kans bestaat dat een deel van deze studenten, binnen de deelnemende zorginstellingen een baan zal vinden. Op deze manier kan men de opgedane kennis laten instromen in de praktijk.

Daarnaast zal, op het moment dat de zorg supply chains gereguleerd worden gepland, door het regiecentrum, het aantal vervoerskilometers binnen de zorg supply chains worden teruggebracht met minimaal 40 procent. Dit komt doordat het slimme logistieke planningsysteem en het zorglogistieke regiecentrum inzicht geven in de te distribueren zorggerelateerde goederen. Het

derde verwachte voordeel dat door het terugdringen van de hoeveelheid vervoerskilometers kan worden gerealiseerd is het met 25 procent terugdringen van de CO2 uitstoot die aan deze vervoerskilometers is gerelateerd.

Naast de resultaten, die zorgen voor een lagere druk op het milieu, verwacht men tevens resultaten te behalen in de waardeketen van het logistieke proces rondom het zorglogistieke regiecenter. Men heeft namelijk de verwachting dat door de efficiëntieslag medewerkers van het demonstratieproject een hoger volume kunnen verwerken dan in de huidige situatie, binnen iedere betrokken supply chain. Daarnaast kunnen de leveranciers en de zorginstellingen ook meer handelingen verrichten dan voorheen, waardoor indirect de output binnen de logistieke- en de zorgsector toeneemt per medewerker. Hierdoor zal het winstpotentieel hoger kunnen uitvallen dan de doelstelling waarvan door Dinalog wordt uitgegaan.

Samengevat is het potentiële opschalingseffect van dit project zeer groot. Door in dit project samen te werken met een gering aantal partijen kan een optimaal resultaat worden bereikt en zal er, waar nodig, adequaat en tijdig kunnen worden ingegrepen. De verkregen resultaten vormen de basis voor de verdere uitrol en opschaling.

Verhouding tot overheidsbeleid

Door de overheid zijn bepaalde doelstellingen geformuleerd. Dit project levert een bijdrage aan de realisatie van deze doelstellingen.

Het kabinet heeft de volgende energiedoelen:

- de uitstoot van broeikasgassen moet in 2020 20% minder zijn dan in 1990;
- in 2020 moet 14% van het totale energieverbruik uit duurzame energie bestaan.

Uitstoot in Nederland

In 2009 werd in Nederland ongeveer 7% minder aan broeikasgassen uitgestoten dan in 1990 het geval was. Er werd in 2009 circa 3% minder uitgestoten dan in 2008 en dat komt vooral door de economische crisis. Dit blijkt uit het Compendium voor de Leefomgeving, een product van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR).

Naast de bovenstaande energiedoelen heeft het kabinet ook andere besparingsdoelstellingen geformuleerd, zo blijkt bijvoorbeeld uit een artikel uit het NRC handelsblad, geplaatst op 15-02-2010 genaamd "Miljardenbesparing in de zorg door slimmer eigen risico":

"Van de 35 miljard euro besparingen moet de gezondheidszorg 11 miljard voor zijn rekening nemen. Dat is geen gemakkelijke opgave, gezien de krachtige belangenorganisaties van de zorgaanbieders en het grote belang dat mensen hechten aan goede gezondheid(szorg). In hoofdlijnen zijn er twee opties: meer doelmatigheid in de zorg, en een financieringsverschuiving richting de burger door de mensen meer zelf te laten betalen of het pakket te verkleinen."

Daarnaast zijn er tevens internationale afspraken met betrekking tot het reduceren van de hoeveelheid CO2 uitstoot.

Kyoto-protocol: 6% minder uitstoot

De energiedoelen en bijbehorende maatregelen zijn een direct gevolg van afspraken die regeringen in 1997 hebben gemaakt in het Japanse Kyoto. Deze afspraken zijn vastgelegd in het Kyoto-protocol en moeten leiden tot minder uitstoot van broeikasgassen, waaronder CO2. Volgens het Verdrag van Kyoto moet deze uitstoot tussen 2008 en 2012 6% lager zijn dan in 1990. Voor Nederland komt dat neer op een daling van ongeveer 13 megaton CO2 per jaar (dat is 13 miljard kilo CO2). Jaarlijks stoot Nederland 220 megaton CO2 uit. Overigens telt bij de berekening ook de uitstoot van andere broeikasgassen mee, zoals methaan (CH4) en lachgas (NO2).

In lijn met het overheidsdoelstellingen zijn er binnen het demonstratieproject de volgende verwachte eindresultaten omschreven: het aantal vervoerskilometers binnen de zorg supply chains wordt teruggebracht met minimaal 40 procent en tevens wordt de CO2 uitstoot met 25 procent teruggedrongen als direct gevolg van het terugdringen van het aantal vervoerskilometers.

Naast de resultaten die zorgen voor een lagere druk op het milieu, verwacht men tevens resultaten te behalen in de waardeketen van het logistieke proces rondom het zorglogistieke regiecenter. Wanneer dit enkel gekoppeld wordt aan de overheidsdoelstelling om de doelmatigheid in de zorg te verhogen, draagt dit demonstratieproject bij door het overbodig maken van voorraad / overslagruimte binnen de instellingen evenals de sorteerwerkzaamheden. Hierdoor kunnen de zorginstellingen deze ruimten en de vrijgekomen tijd geschikt maken voor hun 'Core business' of sociaal maatschappelijke doeleinden.

Door de resultaten van het demonstratieproject te publiceren is het voor alle partijen mogelijk om kennis te nemen van de behaalde resultaten en op basis hiervan beslissingen te nemen.

Oriëntatie

In grote lijnen kan dit project worden vergeleken met andere projecten voor het opzetten van distributiecentra. Dit kan echter alleen in grote lijnen, aangezien een dergelijk project nog niet eerder is opgezet ten behoeve van zorglogistieke activiteiten vanuit een regiecenter. In vergelijking komen de distributiecentra van Ahold het meest overeen met het zorglogistieke regiecenter van dit demonstratieproject. Echter leveren deze distributie centra alleen hun eigen producten en niet die van andere (soms concurrerende) leveranciers. Daarnaast leveren zij enkel aan één klanttype die over het algemeen eenvoudig te bereiken zijn en grotere volumes afnemen. Hierdoor zijn de processen en bestelfuncties van een dergelijk regiecenter afwijkend van de processen en bestelfuncties in dit demonstratieproject. Literatuur en artikelen richten zich over het algemeen op logistieke supply chains of onderdelen daarvan en niet in het bijzonder op het oprichten van een regiecenter ten behoeve van het samenbrengen van verschillende zorg supply chains. Hieronder staan een aantal bronnen die het onderwerp aansnijden, maar niet specifiek zijn voor het samenbrengen van meerdere zorg supply chains binnen een regiecentrum:

Brennan C.D., 1998, *Integrating the healthcare supply chain, Materials Management in Health Care*, april, 17, 4, 26-18

Burt T., 2006, *Seeing the future: innovative supplychain management strategies*, *Healthcare executive*, 21, 1, 17-22

Chopra S. en Meindl P., 2007, *Supplychain management strategy, planning & operations*, New Jersey, Upper Saddle River, 536

Fine C.H., 1998, *Standardizing physician-purchase preferences: from myth to reality*, *Chicago, Physician Executive*, 30, 4, 44-47

Michalski M.A., 2008, *Materials managers role is more than transactional*, *Materials Management in Health Care*, april, 17, 4, 46

Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E., 2003, *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*, Second edition

Dit is een kleine selectie van een breed spectrum aan artikelen en aanwezige literatuur en is enkel theoretisch van aard. In de praktijk bestaat een zorglogistiek regiecenter nog niet in Nederland en derhalve is het demonstratieproject ook uniek en zeer innovatief voor Nederland.

Bij een succesvolle en gevalideerde implementatie kunnen andere zorglogistieke regiecentra worden opgezet in Nederland en mogelijk in het buitenland. Andere zorglocaties

Samenvattend is er in Nederland nog geen zorglogistiek regiecentrum opgezet en is een dergelijk concept nog nooit in de Nederlandse praktijk toegepast. Er is wel over het onderwerp zorglogistiek geschreven, maar daarin wordt niet specifiek aandacht besteed aan het inrichten van een zorglogistiek regiecenter en de doorstroom van expertise in het werkveld. Dit demonstratieproject heeft de potentie door middel van het uitstralingseffect en de marktomvang van de zorgsector breed te worden gedragen, in zowel binnen- als buitenland.

B. Activiteiten en werkpakketten

De samenwerkingspartners gaan 14 activiteiten ondernemen in het kader van het project “Zorg voor Logistiek”. De 14 activiteiten zijn verdeeld over vijf opeenvolgende fasen. Om de projectdoelen te realiseren hebben de samenwerkingspartners de volgende werkpakketten en activiteiten inclusief mijlpalen voorgesteld.

Fase 1: Vorbereiding	Activiteit 1: Het analyseren van conventionele, logistieke processen
Duur: 2 maanden	Activiteit 2: Het analyseren van conventionele administratieve processen
Deliverables/ Mijlpalen:	(Minstens) zestig deelnemende zorglocaties, een complete analyse van conventionele, logistieke processen en een volledige analyse van conventionele, administratieve processen inzake de logistiek.
Fase 2: Inrichting processen	Activiteit 3: Het inrichten van een regiecentrum met bijbehorende processen
Duur: 16 maanden	Activiteit 4: Het inrichten van een distributiecentrum met bijbehorende processen
	Activiteit 5: Het inrichten van drie compartimenten vrachtwagens
	Activiteit 6: het ontwikkelen van geavanceerde software die binnen deze logistieke ontwikkeling kan worden ingezet en worden opgeschaald.
Deliverables/ Mijlpalen:	- Een distributiecentrum waarin gebruik wordt gemaakt van crossdocking. - Een tweetal drie compartimenten vrachtwagens. - Ontwikkelde geavanceerde software om logistieke en administratieve processen te regisseren binnen het regiecentrum en de verschillende supply chains.
Fase 3: Implementatie en testen	Activiteit 7: Het implementeren en testen van het crossdocking-systeem in distributiecentrum in lijn met de leidende processen vanuit het regiecentrum
Duur: 24 maanden	Activiteit 8: Het implementeren en testen van de nieuwe logistieke processen binnen het regiecentrum met haar logistieke keten.
	Activiteit 9: Het implementeren en testen van de nieuwe, administratieve processen binnen het regiecentrum met haar logistieke keten.
	Activiteit 10: Het onderhouden van contact met de zorginstellingen

	Activiteit 11: Het uitwisselen van informatie tussen samenwerkingspartners (tussentijdse evaluaties)
Deliverables/ Mijlpalen:	<ul style="list-style-type: none"> - Een succesvolle implementatie van crossdocking in een distributiecentrum en testresultaten betreffende crossdocking in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens - Een succesvolle implementatie van nieuwe, logistieke processen en testresultaten betreffende de logistieke processen in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens. - Een succesvolle implementatie van nieuwe, administratieve processen en testresultaten betreffende deze administratieve processen in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens - Een vruchtbare informatie-uitwisseling tussen Stichting Lucrum, de participerende zorginstellingen inclusief eventuele nieuwe toetreders, Universiteit Twente en leveranciers. - Een vruchtbare samenwerking tussen samenwerkingspartners waarbij synergie is ontstaan tussen de diverse partners, belangstellenden en disciplines.
Fase 4: Evaluatie	Activiteit 12: Het opstellen van een evaluatie mbt het demonstratieproject
Duur: 7 maanden	Activiteit 13: Het opstellen van een wetenschappelijk rapport betreffende dit demonstratieproject.
Deliverables/ mijlpalen:	- Een volledig uitgewerkt evaluatierapport en wetenschappelijk rapport over bevindingen binnen dit demonstratieproject.
Fase 5: Bevindingen toepassen in de praktijk	Activiteit 14: Het implementeren en het doen van aanpassingen naar aanleiding van bevindingen die zijn voortgekomen uit de evaluatie en uit het wetenschappelijk rapport in de bedrijfsvoering
Duur: 4 maanden	
Deliverables/ mijlpalen	Een optimaal functionerend regiecentrum waarin gebruik wordt gemaakt van crossdocking en waar sprake is van optimale logistieke en administratieve processen waarmee zorginstellingen kunnen besparen en leveranciers hun logistieke volumes kunnen opschalen.

Activiteit 1: Het analyseren van conventionele logistieke processen
<p>Beschrijving: De conventionele logistieke processen van Huuskes Versproducten (o.a. indeling distributiecentrum, routeplanning en de indeling van de vrachtwagens) worden uitgebreid geanalyseerd. Deze analyse zal worden gedaan door een logistiek expert werkzaam bij Huuskes Versproducten en indien nodig een nog nader te bepalen externe logistiek expert. Het doel van deze analyse is om inzichtelijk te krijgen hoe de bedrijfsvoering ten aanzien van de zorglogistiek met betrekking tot producten en hulpmiddelen in elkaar steekt. De Universiteit Twente zal de analyses ondersteunen vanuit haar theoretische kennisontwikkeling gelieerd aan de logistieke wetenschap. Huuskes Versproducten en andere belanghebbenden zullen haar logistieke</p>

processen in kaart brengen en haar kennis uit de praktijk inbrengen.
Planning: De analyse van de conventionele, logistieke processen wordt uitgevoerd in september tot en met januari 2012. (Er heeft al een brainstormsessie op de Universiteit Twente plaatsgevonden met belanghebbenden, onder het valorisatiehoofdstuk komen wij hierop terug).
Werkverdeling: Huuskes Versproducten en de Universiteit Twente (wetenschappelijke onderbouwing) zullen gezamenlijk de analyse van de conventionele, logistieke processen opstellen. Andere partijen delen hun kennis en valoriseren.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een volledige analyse van de conventionele logistieke processen.
Activiteit 2: Het analyseren van conventionele administratieve processen
Beschrijving: De conventionele, administratieve processen (o.a. bestelprocedure, factuurafhandeling, digitalisering en gebruikte software) worden in kaart gebracht in deze analyse. T-Blox B.V. zal samen met de logistieke experts een analyse maken. Deze analyse zal ook worden uitgevoerd bij de participerende zorginstellingen en andere belanghebbenden. De Universiteit Twente zal de analyse voorzien van theoretisch wetenschappelijke onderbouwing.
Planning: De analyse van de conventionele, logistieke processen wordt uitgevoerd in december 2011 en januari 2012.
Werkverdeling: T-Blox B.V. en de logistieke experts zullen gezamenlijk de analyse van de conventionele, administratieve processen opstellen.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een analyse van conventionele administratieve processen inzake de logistiek.

Fase 2: Inrichting processen

Activiteit 3: Het inrichten van het pilot-regiecentrum in lijn met met haar logistieke ketens
Beschrijving: De samenwerkingspartners en betrokkenen zullen mede aan de hand van de gedane analyses een regiecentrum inrichten waarin diverse supply chains worden samengevoegd en van waaruit de logistieke processen worden aangestuurd.
Planning: Men zal in de maanden januari 2012 tot en met mei 2012 een regiecentrum inrichten.
Werkverdeling: Huuskes Versproducten zal zorg dragen voor de inrichting van het distributiecentrum. De logistiek expert van Huuskes Versproducten zal verantwoordelijk zijn voor de uiteindelijke inrichting van het regiecentrum, rekening houdend met de belanghebbenden.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: een pilot-regiecentrum waarin diverse supply chains worden samengevoegd en van waaruit logistieke processen effectief en efficiënt worden aangestuurd.

Activiteit 4: Het inrichten van het pilot-distributiecentrum in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens
Beschrijving: Men zal grotendeels op basis van de gedane analyses een regiedistributiecentrum in gaan richten. Dit regiedistributiecentrum zal zodanig worden ingericht dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van crossdocking.
Planning: In de maanden februari 2012 tot en met april 2012 wordt een pilot-distributiecentrum ingericht waarin gebruik wordt gemaakt van crossdocking.
Werkverdeling: Huuskes Versproducten zal zorg dragen voor de inrichting van het distributiecentrum volgens de geanalyseerde logistieke ketens.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een pilot-distributiecentrum waarin gebruik wordt gemaakt van crossdocking.

Activiteit 5: Het inrichten van driecompartimenten vrachtwagens
In de logistieke processen wil Huuskes Versproducten gebruik gaan maken van driecompartimenten vrachtwagens. Deze vrachtwagens zijn in staat om verschillende typen producten (droog, vers/koel en vries) naar zorginstellingen te vervoeren.
De driecompartimenten vrachtwagens worden naar verwachting ingericht in de eerste vijf maanden van het jaar 2012. (januari t/m mei).
Werkverdeling: Huuskes Versproducten zal zorg dragen voor de inrichting van de drie compartimenten vrachtwagens.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een drietal driecompartimenten vrachtwagens.

Activiteit 6: Het ontwikkelen van geavanceerde software in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens
Beschrijving: De logistieke en administratieve processen zullen geregistreerd worden met behulp van software. Er is geavanceerde software noodzakelijk om de verschillende processen in goede banen te leiden. De software moet specifiek voor dit project worden ontwikkeld.
Planning: T-Blox B.V. zal in de maanden december 2011 tot en met april 2013 de geavanceerde software ontwikkelen.
Werkverdeling: T-Blox B.V. zal de geavanceerde software voor de logistieke en administratieve processen ontwikkelen en doet dit in nauwe samenwerking met de samenwerkingspartners en belanghebbenden.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Ontwikkelde geavanceerde software om logistieke en administratieve processen volgens de wensen vanuit de eindgebruikers te registreren.

Fase 3: Implementatie en testen

Activiteit 7: Het implementeren en testen van crossdocking in het distributiecentrum in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens
Beschrijving: Crossdocking zal worden toegepast en getest in het pilot-distributiecentrum.
Planning: Activiteit 7 zal twaalf maanden in beslag nemen. Dit is de periode van mei 2012 tot en met april 2013.
Werkverdeling: Huuskes Versproducten zal crossdocking implementeren in het distributiecentrum, de testen hiertoe zullen in samenwerking met de samenwerkingspartners en belanghebbenden worden uitgevoerd.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een succesvolle implementatie van crossdocking in het pilot-distributiecentrum en behaalde testresultaten betreffende crossdocking.

Activiteit 8: Het implementeren en testen van de nieuwe, logistieke processen in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens
Beschrijving: Met behulp van adviezen uit de analyse van de conventionele, logistieke processen en de ontwikkelde geavanceerde software zullen de nieuwe, logistieke processen worden geïmplementeerd en getest.
Planning: Activiteit 9 zal twaalf maanden in beslag nemen. Dit zal de periode van mei 2012 tot en met april 2013 zijn.
Werkverdeling: Huuskes Versproducten zal de werkverdeling van de activiteiten voor haar rekening nemen. Bij de implementatie zal Huuskes Versproducten advies krijgen van de Universiteit Twente evenals van de samenwerkingspartners en belanghebbenden.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: De succesvolle implementatie van nieuwe logistieke processen en testresultaten betreffende de logistieke processen in lijn met de verschillende logistieke ketens.

Activiteit 9: Het implementeren en testen van nieuwe, administratieve processen in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens
Beschrijving: Binnen deze activiteit zullen de ontwikkelde, administratieve processen worden geïmplementeerd en getest. De basis van deze activiteit komt voort uit de adviezen over de analyse van de conventionele, administratieve processen. Daarnaast zal de ontwikkelde geavanceerde software als ondersteuning dienen om vanuit de basis de software verder te optimaliseren.
Planning: Activiteit 10 zal twaalf maanden in beslag nemen. Deze periode loopt van mei 2012 tot en met april 2013.
Werkverdeling: T-Blox B.V. zal gezamenlijk met Huuskes Versproducten de nieuwe administratieve processen implementeren. De primaire testen van de nieuwe, administratieve processen zal T-Blox B.V. zelf uitvoeren en vervolgens wordt de software binnen het pilot-distributiecentrum getest in samenspraak met de samenwerkingspartners en de belanghebbenden.
Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een succesvolle implementatie van nieuwe, administratieve processen en testresultaten betreffende deze administratieve processen.

Activiteit 10: Het onderhouden van contact met de zorginstellingen

Beschrijving: Gedurende het demonstratieproject zullen de participerende zorginstellingen worden bezocht om informatie en wensen van de zorginstellingen (bijvoorbeeld over bestelsoftware en/of leveringen met een vrachtwagen) op te nemen. Deze informatie wordt gebruikt bij de analyse en de implementatie van logistieke en administratieve processen. Zijdelings worden via vakbladen en nieuwsbrieven andere zorginstellingen op de hoogte gehouden, waarop zij reacties kunnen geven. De bevindingen die hieruit voortkomen worden beoordeeld en indien passend binnen het project eveneens geïmplementeerd.

Planning: Gedurende de looptijd van het gehele project zal er contact worden onderhouden met de participerende zorginstellingen en de zorgsector in het algemeen.

Werkverdeling: Stichting Lucrum zal de contacten onderhouden met de participerende zorginstellingen.

Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een vruchtbare informatie-uitwisseling tussen Stichting Lucrum en de participerende zorginstellingen en de zorgsector in het algemeen.

Activiteit 11: Het uitwisselen van informatie tussen de samenwerkingspartners (tussentijdse evaluaties) en belanghebbenden

Beschrijving: Een regelmatige informatie-uitwisseling tussen de samenwerkingspartners is cruciaal voor een succesvolle samenwerking in dit demonstratieproject. De samenwerkingspartners gaan op gezette tijden de ondernomen activiteiten gezamenlijk evalueren en zullen elkaar adviseren in de uitvoering van de (deel)projecten. In september 2011 hebben de samenwerkingspartners al een brainstormsessie georganiseerd waaraan ook belanghebbenden konden deelnemen. Dergelijke sessies zullen zeker zinvol zijn op bepaalde momenten in het traject ter evaluatie en valorisatie van het demonstratieproject.

Planning: Gedurende de looptijd van het gehele project zal er contact worden onderhouden tussen de samenwerkingspartners en via vakbladen/nieuwsbrieven met de belanghebbenden en de zorgsector in het algemeen.

Werkverdeling: Alle samenwerkingspartners en de belanghebbenden zullen gedurende de looptijd van het project op eikmomenten onderling informatie uitwisselen.

Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een vruchtbare samenwerking tussen de samenwerkingspartners en belanghebbenden waarbij synergie ontstaat.

Fase 4: Evaluatie

Activiteit 12: Het opstellen van een evaluatie van het demonstratieproject

Beschrijving: De uitvoering van het demonstratieproject zal geëvalueerd worden door de samenwerkingspartners en belanghebbenden. Uit de evaluatie moet naar voren komen welke onderdelen van het project geslaagd zijn en welke onderdelen verder verbeterd moeten worden.

Planning: De evaluatiegesprekken tussen de samenwerkingspartners en belanghebbenden vinden plaats in januari 2013. Vervolgens zal het evaluatierapport worden opgesteld in mei en juni 2013.

Werkverdeling: Alle samenwerkingspartners en belanghebbenden nemen deel in de evaluatiegesprekken en zullen bijdragen aan het opstellen van een evaluatierapport.

Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Het evaluatierapport.

Activiteit 13: Het opstellen van een wetenschappelijk rapport

Beschrijving: Er zal een wetenschappelijk rapport worden geschreven over de bevindingen in dit project. Dit wetenschappelijke rapport moet de bevindingen bereikbaar maken voor soortgelijke organisaties in de logistieke branche. Middels dit rapport zal er kennisdeling in de logistieke sector plaatsvinden.

Planning: Het wetenschappelijke rapport zal worden opgesteld in de maanden maart tot en met september van het jaar 2013.

Werkverdeling: De Universiteit Twente voert de regie over het schrijven van het wetenschappelijke rapport.

Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een wetenschappelijk rapport over de bevindingen van het demonstratieproject in lijn met het regiecentrum en haar logistieke ketens.

Fase 5: Bevindingen toepassen in de praktijk

Activiteit 14: Het implementeren van bevindingen die zijn voortgekomen uit de evaluatie en uit het wetenschappelijk rapport in de bedrijfsvoering

Beschrijving: De verbeteringen/optimalisaties die aan het licht zijn gekomen dankzij de evaluatie en het wetenschappelijke rapport worden waar mogelijk geïmplementeerd binnen het ontwikkelde pilot-distributiecentrum en de logistieke en administratieve processen ten behoeve van de verschillende logistieke ketens.

Planning: De implementatie van bevindingen uit de evaluatie en het wetenschappelijk rapport worden in de maanden augustus tot en met november 2013 doorgevoerd.

Werkverdeling: De samenwerkingspartners zullen de mogelijke verbeteringen doorvoeren in het pilot-distributiecentrum met haar logistieke processen. T-Blox B.V. zal verbeteringen waar mogelijk doorvoeren binnen de ontwikkelde software en de bijbehorende administratieve processen.

Verwachte resultaten/deliverables/mijlpalen: Een optimaal functionerend distributiecentrum waarin gebruik wordt gemaakt van crossdocking en optimale logistieke en administratieve processen in lijn met de verschillende logistieke ketens.

C. Samenwerkingsverband en projectorganisatie

Onderzoeksteam

Het onderzoeksteam, de afzonderlijke rollen die alle partijen in het project hebben, de input die de samenwerkingspartners en de belanghebbenden leveren en de wijze waarop de projectorganisatie is georganiseerd staan gedetailleerd beschreven in dit onderdeel.

Naam partner	Rol en bijdrage	Specifieke competentie
Huuskes Versproducten (pervoerder)	Overall regiefunctie en leveren arbeidskrachten ten behoeve van het demonstratieproject	De kwaliteit en specifieke expertise van Huuskes Versproducten ligt op het vlak van logistiek. De onderneming heeft ruime ervaring met het opslaan en het distribueren van versproducten.
Stichting Lucrum (samenwerkingspartner)	Het creëren van schaalvoordelen voor inkoop en logistiek van zorginstellingen en het bezoeken, informeren en opnemen van wensen van zorginstellingen gedurende het project.	Stichting Lucrum bezit specifieke kwaliteiten om voor zorginstellingen de inkoop en logistiek van producten te organiseren.
T-Blox B.V. (samenwerkingspartner)	Ontwikkelen specifieke software voor bestellingen, logistieke en administratieve processen	T-Blox B.V. heeft als competentie het ontwikkelen van geavanceerde software ten behoeve van onder andere logistieke processen.
Technische Universiteit Twente (samenwerkingspartner)	Wetenschappelijk onderzoek naar logistieke processen (o.a. berekeningsmodellen voor rittenoptimalisatie)	Wetenschappelijke kennisbron op het gebied van logistiek. Deze kennis zal worden ingezet binnen dit project.
Naast de samenwerkingspartners zijn er ook belanghebbenden die een bijdrage leveren door het delen van kennis en het valideren van het demonstratieproject. Zij hebben tevens een bijdrage geleverd aan de brainstormsessie voorafgaand aan dit demonstratieproject in september 2011. Zie steunbetuigingen aansluitend aan de partnerovereenkomst		
Lyreco Nederland B.V.	Validatie ontwikkelingen ten behoeve van het demonstratieproject en delen sectorspecifieke kennis.	Behoort tot de grootste wereldwijde verdelers van kantoor accessoires. De strategie is gebaseerd op gezamenlijke sterktes en gedeelde systemen.
Scholten Medische Instrumenten B.V.	Validatie ontwikkelingen ten behoeve van het demonstratieproject en delen sectorspecifieke kennis.	Staat voor persoonlijke zorg in haar vakgebied: educatie, informatie, inkoop, logistiek, service en ondersteuning voor een totaalpakket aan medische producten, afgestemd op de wensen van haar klanten.
Stichting Sensire	Validatie ontwikkelingen ten behoeve van het demonstratieproject en delen sectorspecifieke kennis.	Al meer dan zestig jaar is men in de Achterhoek actief (±3.300 medewerkers) op het gebied van gezondheid, zorg

		en welzijn. Van wijkzorg tot wonen met zorg, van huishulp tot maatschappelijk werk en thuisbegeleiding: Sensire is overal in thuis. De woonzorgcentra van Sensire zijn verspreid over de Achterhoek. Elk huis is uniek.
Stichting Keuken de Boeskool	Validatie ontwikkelingen ten behoeve van het demonstratieproject en delen sectorspecifieke kennis.	Produceert 1500 maaltijden per dag. Ze worden uitgereden in heel Noordoost-Twente maar ook naar de huizen en instellingen van Livio in Enschede. In de keukens werken momenteel vijftig mensen.

Projectorganisatie

Dit gedeelte beschrijft de projectorganisatie. Zo wordt de rol die elke projectpartner heeft nader toegelicht, alsmede de taken en verantwoordelijkheden. Hiervan is ook een diagram opgesteld om de TVO's duidelijk neer te zetten.

De partijen Huuskes Versproducten, Stichting Lucrum, T-Blox B.V. en de Technische Universiteit Twente gaan intensief samenwerken om dit project tot een succes te maken. De CV's van de teamleden en de wetenschappelijk onderzoeker van de Universiteit Twente zijn bijgevoegd in de bijlagen. De samenwerkingspartners en de belanghebbenden hebben de volgende rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het project:

Huuskes Versproducten

Rol

Huuskes Versproducten heeft een uitvoerende rol binnen de projectorganisatie. De rol van Huuskes Versproducten in het project is het opzetten van een regiecentrum, het ontwikkelen van crossdocking in een nieuw pilot-distributiecentrum en het inrichten van driecompartimenten vrachtwagens. Na crossdocking van verschillende producten binnen het pilot-distributiecentrum worden de producten gedistribueerd. Voor de distributie worden binnen de kaders van dit project nieuwe logistieke processen ontwikkeld.

Taak

De taak van Huuskes Versproducten richt zich op het opzetten van een regiecentrum waarin diverse supplychains worden samengevoegd en aangestuurd en van waaruit het pilot-distributiecentrum kan worden opgezet. Binnen dit distributiecentrum zal gebruik worden gemaakt van crossdocking van verschillende producten uit verschillende supplychains en zal aanacht besteed worden aan het inrichten van driecompartimenten vrachtwagens. Nadat het regiecentrum en het distributiecentrum functioneel zijn zullen vanuit dit nieuwe zorglogistieke regiecentrum diverse producten worden getransporteerd naar (kleinschalige) zorginstellingen. Huuskes Versproducten zal er voor zorgen dat vanuit het regiecentrum in het nieuwe pilot-distributiecentrum meerdere supply chains gezamenlijk worden gecoördineerd en geregisseerd. Deze werkzaamheden zullen worden uitgevoerd door supply chain professionals die zullen gaan werken in het regiecentrum. Binnen het regiecentrum zullen de modernste technologieën worden toegepast door bij het logistieke proces van de zorglogistieke acties betrekking hebbende op de verschillende supplychains goederen.

Verantwoordelijkheden

Huuskes Versproducten zal verantwoordelijk zijn voor de opzet van het regiecentrum. Ook neemt men de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het pilot-distributiecentrum met moderne technologieën voor fysieke goederenstromen. Het bedrijf is verantwoordelijk voor de

passende opslag van de verschillende producten en voor een correcte crossdocking van de producten. Ten slotte gaat men zich richten op de distributie (het logistieke proces) van de verschillende producten naar (kleinschalige) zorginstellingen die participeren.

Stichting Lucrum

Rol

Stichting Lucrum zal in het kader van het project een rol aannemen van tussenpersoon voor de zorginstellingen die bij Stichting Lucrum zijn aangesloten aan de ene kant en Huuskes Versproducten en T-Blox B.V. aan de andere kant. Het bedrijf zal gedurende het project informatie (bevindingen, wensen) inventariseren bij zorginstellingen en dit omzetten in een bruikbaar advies voor de andere samenwerkingspartners binnen het project.

Taak

De taak van Stichting Lucrum in het project zal bestaan uit het aandragen van informatie aan zorginstellingen over de mogelijkheden van gezamenlijke logistiek met behulp van crossdocking en de voordelen die dit zal opleveren voor de zorginstellingen. Stichting Lucrum de zorginstellingen die zijn aangesloten bij haar organisatie op de hoogte houden van de ontwikkelingen aangezien haar leden om een dergelijk project hebben gevraagd. Daarnaast zal Lucrum de wensen en bevindingen communiceren binnen het samenwerkingsverband. De samenwerkingspartners kunnen vervolgens de gezamenlijke logistiek met bijbehorende schaalvoordelen opzetten vanuit het nieuwe distributie centrum. T-Blox B.V. kan deze informatie gebruiken bij het ontwikkelen van het interactieve platform. Gedurende het demonstratieproject zal Stichting Lucrum de deelnemers actief bezoeken, informeren en de wensen/bevindingen van de zorginstellingen opnemen en doorspelen aan de samenwerkingspartners in het project. De samenwerkingspartners kunnen hun logistieke en administratieve processen en de geavanceerde software aan de hand van deze informatie aanpassen. Door aandacht te besteden aan bevindingen van zorginstellingen gedurende het project zal het project kwalitatief worden versterkt.

Verantwoordelijkheden

Stichting Lucrum verantwoordelijk voor de informatie-uitwisseling tussen zorginstellingen en samenwerkingspartners. Stichting Lucrum is verantwoordelijk voor het helder communiceren van bevindingen en wensen van zorginstellingen aan de samenwerkingspartners middels een bruikbaar advies.

T-Blox B.V.

Rol

T-Blox B.V. gaat geavanceerde software ontwikkelen die de logistieke en administratieve processen binnen het pilot-distributiecentrum zal aansturen en registreren. Zorginstellingen zullen middels de nieuwe software eenvoudig orders kunnen plaatsen en de logistieke en administratieve processen zullen optimaal worden ondersteund door deze geavanceerde software.

Taak

De taak van T-Blox B.V. binnen het project is het ontwikkelen van een interactief platform voor logistieke en administratieve processen. Het interactieve platform zal een nieuwe generatie online ERP software bevatten en digitaal volgens het SAAS-principe (software as a service) moeten functioneren. Met behulp van een interactieve portal kunnen de samenwerkingspartners de laad- en routeplanning optimaliseren. Een ander voordeel hierdoor is dat zorginstellingen, die via Stichting Lucrum participeren in het project, hun orders eenvoudig met behulp van de software kenbaar kunnen maken aan het regiecentrum. De zorginstellingen worden met behulp van de geavanceerde software effectief en efficiënt beleverd. Het hele proces van bestelverzoeken, autorisatie, inkooporders, goederenontvangst, opslag, order-picking,

factuurbeheer, betaalverkeer, contractbeheer en catalogusbeheer, real-time rapportages zal moeten worden ondersteund door het te ontwikkelen platform.

Verantwoordelijkheden

T-Blox B.V. is verantwoordelijk voor ontwikkeling van een geavanceerd, interactief platform waarmee logistieke en administratieve processen worden geoptimaliseerd. Het platform moet informatie en financiële stromen inzichtelijk maken en orders automatisch afhandelen en factureren volgens de afspraken gemaakt binnen het samenwerkingsverband en de mogelijke externe opmerkingen/aanvullingen.

Technische Universiteit Twente

Rol

De Technische Universiteit Twente zal een adviserende rol op zich nemen in het demonstratieproject. In een wetenschappelijk onderzoek zal de Universiteit Twente (Prof. dr. ir. Van Houten en studenten) hypothesen gaan testen om gevalideerde uitspraken te kunnen doen over hoe logistieke en administratieve processen kunnen worden geoptimaliseerd binnen supply chain management en hoe er optimaal gebruik kan worden gemaakt van crossdocking in het nieuwe regiecenter en haar logistieke ketens.

Taak

De Universiteit Twente heeft de taak om wetenschappelijk onderzoek uit te voeren gedurende de testperiode en mee te denken aan de nodige ontwikkelingen ten behoeve van het demonstratieproject. Na de testperiode zal de Universiteit in samenwerking met de overige partners en belanghebbenden een rapport uitbrengen waarin wetenschappelijk onderbouwd wordt wat succesvol is geweest gedurende het demonstratieproject. Uiteraard zal er ook aandacht worden besteed in de rapportage aan bepaalde minder succesvolle aspecten binnen het demonstratieproject. Deze analyse zal men uitvoeren op basis van de doelstellingen geformuleerd binnen het demonstratieproject.

Verantwoordelijkheden

De publieke kennisinstelling Technische Universiteit Twente is verantwoordelijk voor het wetenschappelijk onderzoek waarmee de bevindingen uit het demonstratieproject achteraf gestaafd kunnen worden. Met behulp van de wetenschappelijke bevindingen zullen de samenwerkingspartners de logistieke en administratieve processen na het demonstratieproject nog verder kunnen verbeteren/evolueren. Ook zal het wetenschappelijke onderzoeksrapport partijen buiten het samenwerkingsverband kunnen stimuleren om ook gebruik te gaan maken van de crossdocking in hun distributiecentra en om hun administratieve en logistieke processen te optimaliseren.

Bevoegdheden

Binnen het samenwerkingsverband zijn duidelijke afspraken gemaakt over de uit te voeren taken en bevoegdheden. Deze afspraken en bevoegdheden legt men binnen drie maanden na toekenning van de subsidie per deelnemende partij vast. De bevoegdheden van elke partij binnen het samenwerkingsverband hangen samen met de taken die de betreffende partij zal uitvoeren binnen het project. Elke partij heeft bevoegdheden om de taak waarvoor de partij verantwoordelijk is naar eigen goedkeuren in te vullen. De samenwerkingspartners zullen elkaar adviseren bij de invulling en uitvoering van ieders taak, maar hebben niet de bevoegdheid om andermans taken te beïnvloeden. Elke samenwerkingspartner is verantwoordelijk voor haar eigen gedeelte binnen de samenwerking. De bevoegdheden binnen elke taak liggen bij de partij zelf. Advies voor de uitvoering van een taak van samenwerkingspartners wordt zondermeer geaccepteerd, maar samenwerkingspartners zijn niet bevoegd om zaken op te pakken die vallen onder de bevoegdheid van een andere samenwerkingspartner.

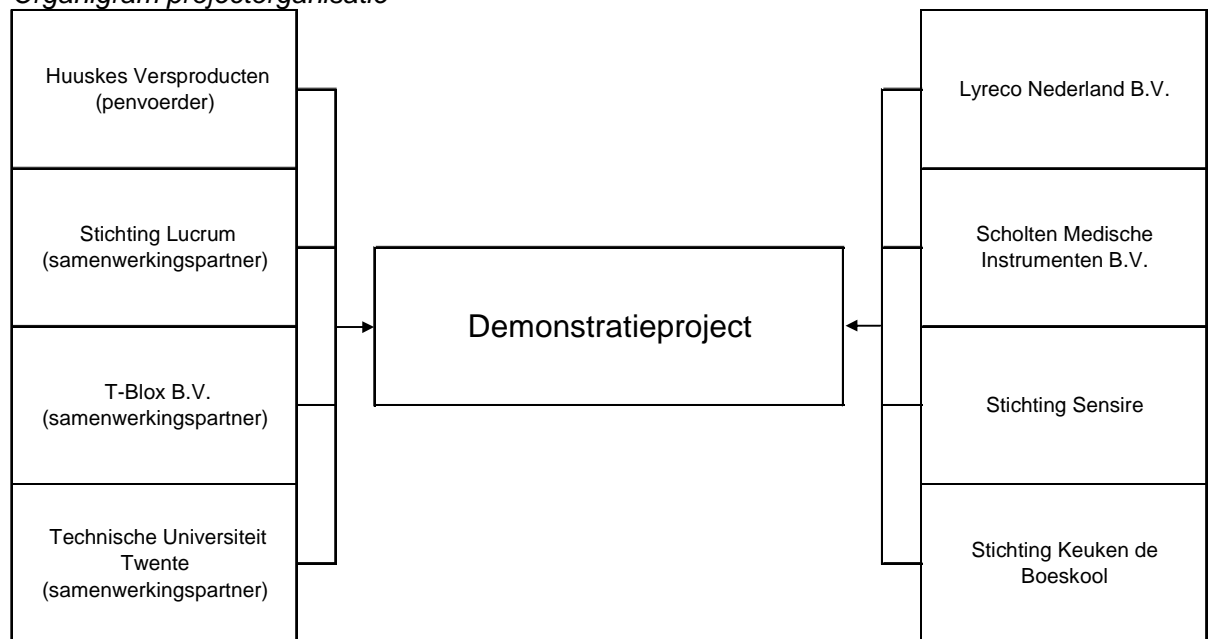
Besluitvormingsprocessen

De besluitvormingsprocessen binnen het project zijn interactief. De samenwerkingspartners

zullen structureel, onderling afstemmen wat de richting met bijbehorende doelstellingen zijn binnen het project. Daarbij zal het besluitvormingsproces worden geleid en geïnitieerd door de uitvoerende partijen Huuskes Versproducten en T-Blox B.V. Stichting Lucrum en de Technische Universiteit Twente zullen een adviserende en ondersteunende rol bekleden in de besluitvormingsprocessen. De belanghebbende partijen kunnen op nader te bepalen eikmomenten meedenken en input geven, de samenwerkingspartners bepalen vervolgens in hoeverre wensen kunnen worden doorgevoerd binnen het demonstratieproject.

Uiteraard zal er een gegronde reden moeten bestaan voor de uitvoerende partijen om goed advies wat het project sterker kan maken in de wind te slaan. De samenwerkingspartijen verwachten niet dat er problemen zullen ontstaan in de besluitvormingsprocessen tussen samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners gaan uit van een open, vruchtbare samenwerking binnen het project met vertrouwen in elkaars advies en capaciteiten.

Organigram projectorganisatie



D. Evaluatie en monitoring

Evaluatie

In dit deel van het projectplan wordt beschreven hoe het samenwerkingsverband het project tijdens en na afloop van het project zal evalueren. Aan de orde komt wie deze evaluatie zal uitvoeren en hoe vaak er metingen worden uitgevoerd om tijdig projectaanpassingen door te kunnen voeren en hoe de monitoring van het project wordt opgezet.

Evaluatie zowel tijdens als na afloop project

Het samenwerkingsverband zal zowel tijdens als na afloop het project uitgebreid evalueren. Tijdens het project wordt er op regelmatige basis, meerdere malen geëvalueerd door de samenwerkingspartners en de belanghebbenden. Na afloop van het project wordt er een overkoepelende, algehele evaluatie gehouden en worden de bevindingen in het project overzichtelijk in beeld gebracht en beoordeeld. Deze evaluatie zal tevens worden ingediend bij Dinalog.

Innovatie

Na afronding van een innovatief onderdeel binnen het project (bijvoorbeeld ontwikkeling van de geavanceerde software, of inrichting van een driecompartimenten vrachtwagen) zullen de samenwerkingspartners samenkomen om de innovatieve onderdelen te evalueren. In deze evaluatie zal de samenwerkingspartner die verantwoordelijk is voor het innovatieve onderdeel

tekst en uitleg geven over de werking van het onderdeel. De samenwerkingspartners zullen hun mening vervolgens geven betreffende innovatie in het kader van de doelstellingen binnen het project. Op basis hiervan kan men de innovatie bijsturen of wijzigen. Doorbraken worden eveneens gecommuniceerd met de zorg en logistieke sector en expliciet richting de belanghebbenden, de verwachting is dat men eveneens positieve feedback en input zal ontvangen met betrekking tot het demonstratieproject.

Demonstratie

Tijdens de evaluaties zal worden bepaald in hoeverre het besproken onderdeel geschikt is voor demonstratie ten behoeve van andere partijen buiten het samenwerkingsverband. Innovaties van gewicht en/of belangrijke bevindingen in het demonstratieproject zullen uitgebreid worden geëvalueerd. Er zal exact worden bepaald hoe iets tot stand is gekomen en hoe de samenwerkingspartners hiervoor hebben gezorgd. Het proces zal achteraf worden geanalyseerd en beschreven tijdens de evaluaties, zodat duidelijk naar voren komt op waar aadnachts/knelpunten liggen binnen de demonstratieve elementen.

Pilot- en implementatieproces

Na elk van de eerste drie fases van het project (voorbereiding, inrichting processen, implementatie en testen) zal er een evaluatie volgen door de samenwerkingspartners en de belanghebbenden. In fase vier zal het gehele pilot- en implementatieproces tot dan toe uitgebreider worden geëvalueerd.

Samenwerking

De onderlinge samenwerking tussen de partners en de belanghebbenden zal in fase vier van het project uitgebreid worden geëvalueerd. Sterke en zwakke punten betreffende communicatie, aanpassingsbereidheid na overleg en andere aspecten inzake de onderlinge samenwerking worden besproken en geëvalueerd tijdens en bij afronding van fase vier.

Resultaten

Een belangrijk gedeelte van het project zijn de resultaten. Na elke stap in het project zal worden geanalyseerd of het vooraf gewenste resultaat daadwerkelijk behaald is en/of er verder kan worden gebouwd op dit resultaat. Na afloop van het project zal het tot dan toe behaalde, algemene resultaat worden geëvalueerd. Indien blijkt dat er nog enkele zaken verbeterd kunnen worden na de uitgebreide evaluatie in fase 4, dan zullen de samenwerkingspartners (inclusief de zienswijzen van de belanghebbenden) na afloop van fase vier deze bevindingen inpassen in fase vijf van het project.

Monitoring

Tijdens het project zullen de samenwerkingspartners alles in het werk stellen om tijdig projectaanpassingen, die nodig zijn om het project kwalitatief en binnen de geschatte tijd te realiseren, te doen. Tijdens de verschillende fases worden er diverse metingen bij de verschillende activiteiten uitgevoerd door Huuskes Versproducten, T-Blox en Stichting Lucrum in samenwerking met de Universiteit Twente. De resultaten van de eerste tien activiteiten zullen afzonderlijk worden gemeten en geëvalueerd door de betrokken partijen. Aan de hand van deze metingen zal het project worden gemonitord. Indien uit de metingen blijkt dat een onderdeel niet voldoet aan de kwalitatieve eisen die vooraf waren gesteld, zullen de samenwerkingspartners bij elkaar komen om het betreffende onderdeel bij te sturen. Dit zal ertoe leiden dat het project tijdig en correct wordt bijgestuurd. De monitoring zal op drie vlakken (voortgang)gegevens opleveren:

- Op het vlak van de sturing van het innovatieproces in demonstratie-, pilot- en implementatiepraktijken. De samenwerkingpartners zullen in de evaluaties monitoren of de innovaties die de samenwerkingspartners willen realiseren snel genoeg gerealiseerd en geïmplementeerd worden en dit achteraf evalueren in de algehele evaluatie.

- Op het vlak van de inhoud van de innovatie: de mate waarin de nieuwe praktijken (aanpakken, producten en processen) daadwerkelijk gerealiseerd zijn. In de evaluaties van de eerste elf

activiteiten zal er aandacht worden besteed door de samenwerkingspartners of de beoogde nieuwe praktijken, waarvan vooraf besloten is hoe deze moesten werken, daadwerkelijk gerealiseerd zijn. In de evaluatie gedurende en na afronding van fase 4 zal worden onderzocht in hoeverre dit voor het gehele project is gebeurd.

- Op het vlak van de effecten van de innovatie. De beoogde kwantitatieve effecten en kwalitatieve effecten op het niveau van de afnemers en direct betrokkenen zijn bereikt. Er zal worden onderzocht in hoeverre zorginstellingen voordeel hebben bij de ontwikkelde manier van distribueren. Er wordt door de samenwerkingspartners beoogd meer, verschillende producten te leveren met minder distributiebewegingen (leveringen door vrachtwagens). Onderzocht zal worden of dit daadwerkelijk is gerealiseerd door de samenwerkingspartners in de algehele evaluatie na afronding van fase 4.

Ter verduidelijking van de rol die de belanghebbenden hebben binnen het demonstratieproject wordt hieronder de in september uitgevoerde brainstormdag aan de Technische Universiteit beschreven:

Binnen de Technische Universiteit Twente heeft men verschillende brainstormfaciliteiten tot haar beschikking. Voor de door Stichting Lucrum geïnitieerde brainstormdag heeft men gebruik gemaakt van het virtual lab van de UT waar men de genoemde ideeën direct kan weergeven, zodat de brainstormgroep hierop kan voortbouwen. De volgende partijen hebben deelgenomen aan deze brainstormdag: Technische Universiteit Twente, Stichting Lucrum, Ariens Zorgpalet, Huuskes Versproducten, Van Hoeckel (Sligro Groep), Sita Recycling Services, Scholten Medische Groep, Lyreco Nederland B.V., T-Blox B.V., Stichting Sensire, St. Nicolaasstichting, Stichting Keuken de Boeskool en Zorggroep Sint Maarten.

De genodigden werden opgedeeld in twee groepen, waarna de volgende stappen werden uitgevoerd:

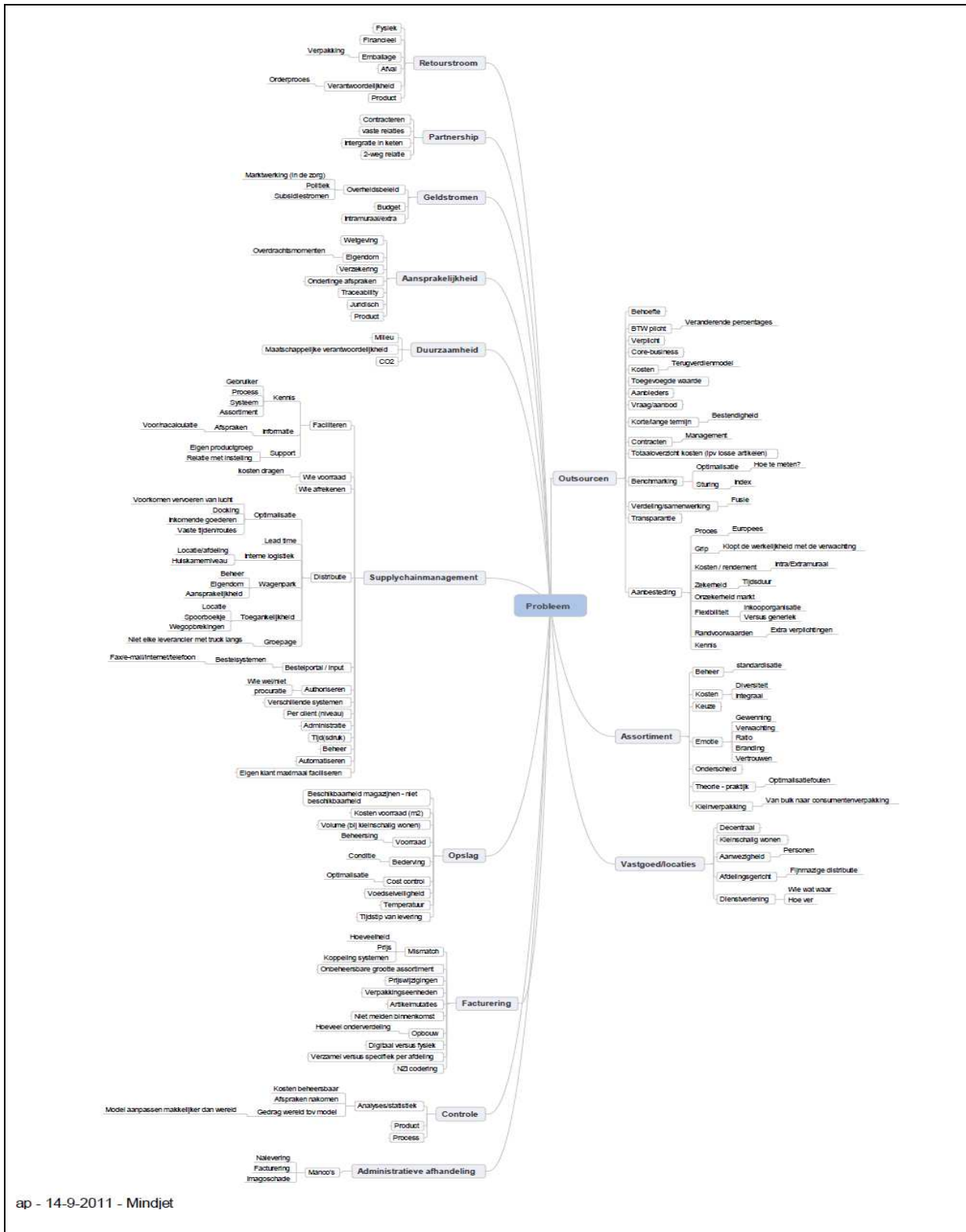
- *Uitleg over brainstorm en de middelen die ter beschikking staan.*
- *Huidige situatie en probleem schetsen (door voorzitter aan tafel)*
 0. *Deelnemers hadden de mogelijkheid aanvullingen te doen.*

Per thema werd maximaal 10 minuten gediscussieerd, het ging om de grote lijnen.

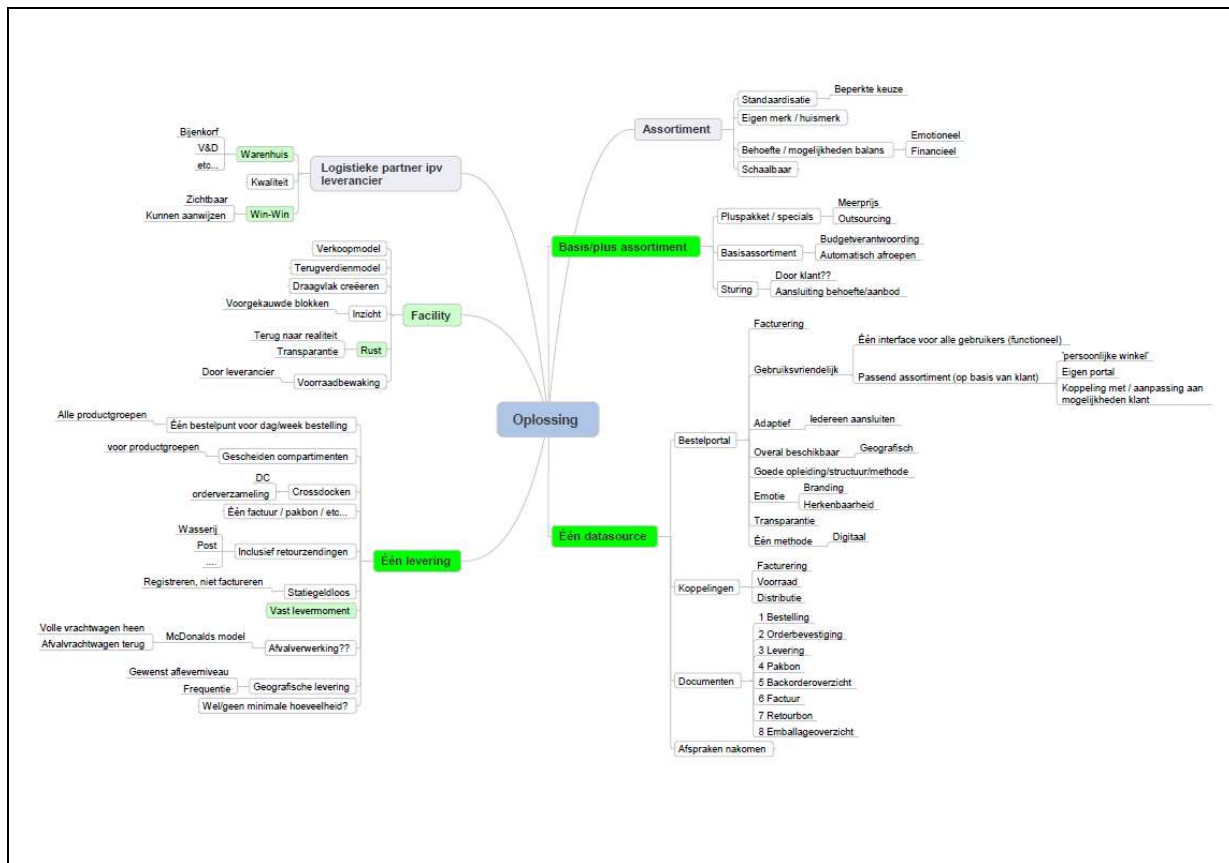
Thema's waarover is gediscussieerd:

1. *Kleinschalig wonen: Gevolgen van kleinschalig wonen.*
2. *Afdelingsniveau leveren: Alle leveranciers leveren op afdelingsniveau aan.*
3. *Interne logistiek: Hoe ver wil de zorginstelling dat de leverancier gaat? Hoe ver ga je als leverancier? Hoe vindt de interne logistiek bij zorginstellingen plaats? Wil de zorginstelling de interne logistiek zelf regelen of wellicht uitbesteden? Verschillende opties van aanleveren: bulk, op afdelingsniveau geleverd of op afdelingsniveau op de afdeling afgeleverd.*
4. *Virtueel distributiecentrum: de Cloud, bestelportal, het aantal facturen terugdringen door maandelijks één factuur van alle producten én diensten te leveren.*
5. *Opschaling standaardisatie producten/ leveranciers: Welke voordelen zijn hier te behalen?*
6. *Logistieke bewegingen op en rondt instellingsterrein: Door inzet van het concept worden logistieke bewegingen gereduceerd*
7. *Blue Ocean: Het unieke karakter van het project*

Uit de discussies zijn de volgende modellen in samenspraak gegenereerd (eerste model problemen, tweede model mogelijke oplossingen):



ap - 14-9-2011 - Mindjet



able2 - Oplossing.mmap - 14-9-2011 - Mindjet

De bovenstaande modellen zijn een goed voorbeeld hoe men waardevolle input kan verkrijgen van belanghebbenden op een gestructureerde manier. Derhalve willen de samenwerkingspartners zeker gebruik blijven maken van de input vanuit de belanghebbenden.

De criteria die gehanteerd worden tijdens de monitoring van het project zijn kwaliteit, snelheid realisatie, werkbaarheid in vervoltraject en flexibiliteit. Al deze criteria hebben het doel om het besparingspotentieel van het regiecenter, het distributiecentrum, het logistieke proces en de administratieve processen te optimaliseren.

De evaluatie wordt uitgevoerd door de samenwerkingspartners en belanghebbenden. De Universiteit Twente zal in samenwerking met de andere samenwerkingspartners naast participatie in de evaluatie in fase vier een wetenschappelijk rapport opstellen betreffende de bevindingen in het demonstratieproject. Bevindingen in het demonstratieproject zullen met behulp van dit wetenschappelijk rapport ook in de academische wereld worden verspreid.

E. Valorisatie-, demonstratie-, verspreidings- en implementatiestrategie

Valorisatie en verspreiding van kennis

De deelnemers in het samenwerkingsverband zijn van plan valorisatie- en verspreidingsactiviteiten te organiseren om de kennis die is opgedaan gedurende het project te publiceren. De knelpunten en de valkuilen worden gepubliceerd en bediscussieerd met andere bedrijven en organisaties in Nederland die actief zijn in dezelfde branches als de samenwerkingspartners in verschillende regio's in Nederland. Het vrijkomen van kennis zal voordelig zijn voor het kennisniveau van deze bedrijven en uiteindelijk bevorderlijk zijn voor de Nederlandse economie. Er is al interesse getoond door GGZ Oost Brabant en ZINN uit Groningen. Dit wordt door de samenwerkingspartners gezien als valorisatie van het project vooraf, aangezien de interesse niet enkel vanuit Oost-Nederland komt. Wel is de bewuste keuze

gemaakt de pilot in eerste instantie te richten op Oost-Nederland.

Verwachte valorisatie

Valorisatie is het proces dat (wetenschappelijke) kennis omzet naar commercieel haalbare producten, processen of diensten. De samenwerkingspartners verwachten dat valorisatie op de volgende drie manieren plaats gaat vinden binnen en tijdens het project:

- Studenten van de Technische Universiteit Twente zullen hun bijdrage leveren binnen het project. Ze zullen Prof. dr. ir. Van Houten ondersteunen bij het uitvoeren van metingen en het wetenschappelijk onderbouwen van logistieke en administratieve processen. De studenten komen zo in aanraking met de samenwerkingspartners en de kans is aanwezig dat deze studenten na afronding van hun studie terecht komen in de organisatie van de samenwerkingspartners. De studenten beschikken namelijk over relevante kennis die ze hebben meegenomen van de Universiteit en zijn betrokken geweest bij de implementatie van logistieke- en administratieve processen in het demonstratieproject. Hierdoor blijft de ontwikkelde kennis beschikbaar voor de B.V. Nederland en studenten die ervoor kiezen elders te gaan werken nemen de opgedane kennis eveneens wederom ten voordele van de B.V. Nederland.
- Als basis voor het project is een afstudeeronderzoek van een student van Hogeschool Amsterdam gebruikt. De mogelijkheden van crossdocking, administratieve en logistieke procesvernieuwingen ten behoeve van Stichting Lucrum en voor de zorginstellingen zijn oriënterend onderzocht in dit afstudeeronderzoek. In het kader van kennisvalorisatie zal het onderzoek dat op papier is gesteld nu worden omgezet in een praktijktest/onderzoek. Daarnaast heeft men zoals in het vorige hoofdstuk omschreven een valorisatieslag gemaakt door het uitvoeren van een brainstormdag.
- Kennis vanuit de universiteit wordt gebruikt door medewerkers van de samenwerkingspartners. Daarnaast zullen medewerkers van de samenwerkingspartners op eigen kracht kennis opdoen tijdens het project. Deze opgedane kennis van medewerkers van de samenwerkingspartners zal worden omgezet in commercieel haalbare producten, processen en/of diensten. Daarnaast wordt de opgedane kennis gedeeld met belanghebbenden evenals geëvalueerd.

Organisatie valorisatie en verspreidingsactiviteiten

De valorisatie wordt gezamenlijk georganiseerd door de samenwerkingspartners en de belanghebbenden. Tijdens evaluaties van de activiteiten die ondernomen worden in het project zal kennis worden uitgewisseld. Valorisatie zal plaatsvinden tijdens deze informatie-uitwisselingen (bijvoorbeeld een brainstormdag/sessie). Ook de algehele evaluatie in fase 4 zal valorisatie teweeg brengen.

Verantwoordelijk

De samenwerkingspartners zijn allen verantwoordelijk voor valorisatie van kennis uit het project voor hun eigen organisatie evenals een gedegen kennisdeling. Financiering hiervan buiten de projectbegroting is voor rekening van de samenwerkingspartners en belanghebbenden. De samenwerkingspartners verwachten met behulp van kennisvalorisatie meer kennis binnen het bedrijf te halen, de productiviteit van medewerkers te verhogen en efficiëntie binnen het bedrijfsproces (crossdocking, administratieve processen en logistieke processen) te bewerkstelligen.

Verspreiding

De bevindingen in het project en na afloop van het project worden verspreid door de samenwerkingspartners in de eigen organisatie. Dit gebeurt door het verspreiden van de evaluaties en door interne vergaderingen binnen hun eigen organisatie. De kennis wordt naar de buitenwereld verspreid doormiddel van evaluaties met belanghebbenden, nieuwsbrieven en verslagen vanuit de Universiteit.

Demonstratie

De bij het zorglogistieke regiecentrum te ontwikkelen applicaties zal men uiteindelijk door middel van een demonstrator weergeven en aanbieden bij Dinalog. Hierdoor kunnen andere geïnteresseerde MKB ondernemingen een helder beeld krijgen van de mogelijkheden die het regiecentrum biedt aan de verschillende supply chains in de zorg.

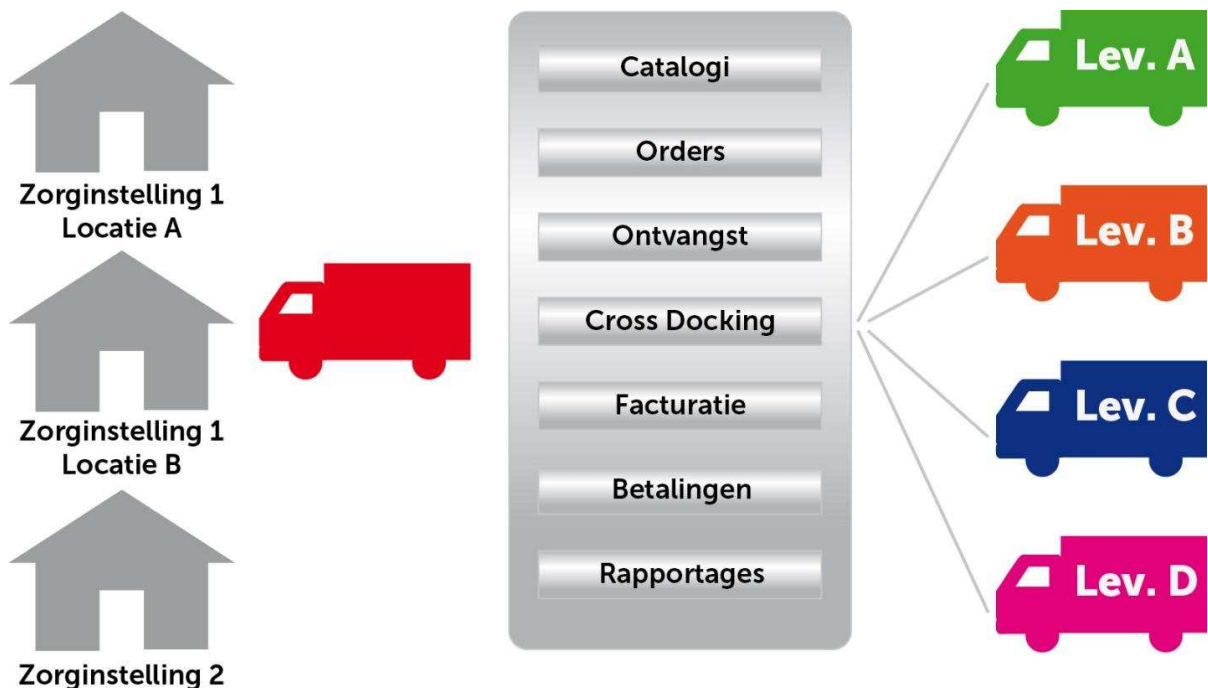
T-Blox biedt een interactief platform voor logistieke en administratieve processen. De nieuwe generatie online ERP software werkt volledig via het internet volgens het innovatieve SAAS-principe (software as a service). T-Blox ontwikkelt samen met de projectpartners een nieuwe specifieke applicatie waarmee het regiecentrum kan functioneren. Uiteindelijk ontstaat er een geïntegreerde oplossing voor kostenbesparing, grip, gemak en groen ondernemen binnen de logistieke processen rondom het zorglogistieke regiecentrum.

Verwachte deliverables die aan het einde van het demonstratieproject in de demonstrator worden verwerkt zijn:

Via de FreeSupplierPortal app stellen de verschillende zorg supply chains hun productcatalogi beschikbaar. Het platform binnen het zorglogistieke regiecentrum zal alle elektronische berichten ondersteunen, zoals bestellingen, orderbevestigingen, pakbonnen en elektronische facturen.

De totale inkoop van de zorginstellingen kan uiteindelijk worden verwerkt door inzet van het ontwikkelde automatiseringssysteem. Het inkooppakket beslaat een breed scala aan producten en diensten, van medische artikelen en kantoorartikelen tot voeding en incontinentiemateriaal.

T-Blox zal haar huidige voorraad en logistieke applicaties verder ontwikkelen ten behoeve van het zorglogistieke regiecentrum en de bijbehorende verschillende zorg supply chains. Het regiecentrum ondersteunt consignatievoorraden, een geavanceerde Track and Trace functionaliteit, barcodescanner en cross-docking functionaliteiten, inclusief routeplanning. Hieronder is het proces schematisch weergegeven inclusief de verwachte onderdelen binnen het op te zetten regiecentrum:



Uiteindelijk moet het mogelijk worden gemaakt automatische bestel en leverschema's in te stellen. Na ontvangstreregistratie kunnen de goederen worden opgeslagen in het magazijn of worden doorgevoerd richting de afleverlocaties voor direct gebruik. Het systeem genereert hier

automatisch uitlooptijsten voor. Per project kunnen picklijsten worden samengesteld voor de uitlevering per klant/locatie of voor meerdere klanten/locaties/afdelingen/kasten (op de afdelingen).

De applicatie zal de mogelijkheid bevatten terugmeldingen voor de leverancier te verwerken. Dit betekent dat leveranciers terugmelden wat er daadwerkelijk geleverd gaat worden, zo wordt het zorglogistieke regiecentrum in staat gesteld eventuele aanpassingen te doen. Op basis van de terugmeldingen kan het systeem geautomatiseerd inkooporders aanpassen ten opzichte van de verstuurd Inkooporders (D.m.v. DES ADV). Hierdoor is het niet nodig om de eindgebruiker deze aanpassingen te laten doen. Per leverancier moet men uiteindelijk een project kunnen opstellen om DES ADV mogelijk te maken.

De automatische goederenontvangst functionaliteit (APARAK) kan per leverancier geactiveerd en ingericht worden. Deze module zal na een bepaalde tijd automatisch de ontvangen producten binnenboeken. Door de twee bovenstaande functionaliteiten op een juiste manier in te zetten, dient de eindgebruiker alleen nog maar niet automatisch gemelde wijzigingen te melden in het systeem.

Het zorglogistieke regiecentrum kan onafhankelijk van tijd en plaats worden benaderd door de betrokken partijen

Samenvattend wordt uiteindelijk een demonstrator aangeboden bij Dinalog. Hierdoor kunnen andere geïnteresseerde MKB ondernemingen een helder beeld krijgen van de mogelijkheden die het regiecentrum biedt aan de verschillende supply chains in de zorg. Waarna zij eventueel contact kunnen opnemen met de betrokken projectpartners voor additionele informatie.

Implementatie

Na afsluiting van het project zullen de samenwerkingspartners continue trachten de resultaten van het project (verder) te implementeren in hun bedrijfsvoeringen. De verwachting is dat meer zorginstellingen uit andere regio's zich aanmelden om de logistiek voor hen te gaan regelen. Meer deelnemers waarvoor logistieke processen worden geregeld zal kunnen leiden tot voordelen d.m.v. schaalvergroting. Het samenwerkingsverband zal de administratieve processen ook verder implementeren en gaan verspreiden onder meerdere afnemers en leveranciers. Na het testproject zal het samenwerkingsverband de resultaten proberen op de schalen om hiermee verder voordeel te behalen. Voor het netwerk van zorginstellingen zal opschaling verdere kostenbesparing met zich mee brengen. Door opschaling zullen zorginstellingen nog meer geld kunnen besparen, ze hoeven minder geld te betalen voor levering van producten door verdere optimalisering van crossdocking, logistieke- en administratieve processen na afloop van het project door het samenwerkingsverband. Vooralsnog ziet het er naar uit dat er geen aanvullend budget nodig is voor het samenwerkingsverband om deze aanvullingen binnen het project te realiseren. Kosten die niet subsidiabel zijn of waarvan men dit verwacht worden in de onderliggende begroting niet meegenomen, daar de volledige projectkosten tussen de 2.5 en 3 miljoen Euro liggen.