



Utviklingsprosjekt:

Utvikling av regionens nettverk for  
innkjøp og logistikk

Nasjonalt topplederprogram

---

Kjetil M. Istad

2.april 2014

## Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Alle sykehus gikk med foretaksreformen inn i ny struktur med egne innkjøp- og logistikkavdelinger. Sykehusene har etter hvert blitt konsolidert i helseforetak, slik at hvert helseforetak nå har en egen innkjøp- og logistikkfunksjon, selv om de er noe ulikt organisert innenfor hvert helseforetak. For å utnytte innkjøpsmakten som ligger i en samlet helseregion, har Helse Sør-Øst RHF etablert Sykehuspartner for å gjennomføre felles anskaffelser for foretaksgruppen. Helse Sør-Øst Forsyningscenter er etablert under Helse Sør-Øst RHF som en felles grossist på varer, for å gi en god og lik vareforsyning til helseforetakene.

Situasjonen i dag er at det regionale leddet, med Sykehuspartner og Forsyningscenter, må samhandle effektivt med de forskjellige innkjøps- og logistikkavdelinger i helseforetakene, og dette krever en felles tilnærming for at det skal fungere mest mulig effektivt. Forskjellig tilnærming vil være kostnadsdrivende og være en risiko for leveranser til sykehusene.

Prosjektet er forankret hos Viseadministrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF, Steinar Marthinsen

## Problemstilling og målsetting

Innkjøp- og logistikkfunksjonen i regionen står ovenfor flere, store endringer. Innføring av regional logistikk-system fordrer endrede arbeidsprosesser i alle foretak. Utnyttelse av regionalt forsyningscenter krever omlegging av intern vareforsyning i foretakene. På nasjonalt nivå er det ønske om mer samarbeid på tvers av regionene, og der skal vurderes utvidelse av en nasjonal innkjøpsfunksjon. For å bidra til gjennomføring av disse endringene som er positive for spesialisthelsetjenesten i sum, for å utvikle fagområdet i riktig retning, må alle helseforetak enes om felles mål, og jobbe målrettet for å nå de.

Nettverket for innkjøp og logistikk er et nettverk etablert for å holde en dialog mellom de ulike nivå, dele erfaringer på tvers av foretaksgruppa, og i fellesskap jobbe mot de strategiske regionale mål. Nettverket er sammensatt av de ansvarlige for disse områdene på helseforetakene. Deltakerne i nettverket har forskjellig ståsted, utdanning og erfaring, og har derfor forskjellig tilnærming til ulike problemstillinger. For å få til en mest mulig konstruktiv diskusjon i gruppen, vil det være nyttig å gjennomføre et program for utvikling av samhandlingen i gruppen.

Effekt mål:

«Helse Sør-Øst har et optimalt fungerende, strategisk innkjøpsnettverk for å utvikle og gjennomføre strategi regionalt og nasjonalt»

Resultat mål:

- Det er etablert et klart mandat for nettverket og en beskrivelse av prinsipper for samhandling og deltakelse
- Det er etablert utviklingskonsept for nettverket
- Det er etablert et metodeverk for hvordan nettverksmøtene skal gjennomføres

## Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Styringsmodellen i Helse Sør-Øst utfordrer lederskapet i det regionale helseforetak på en spesiell måte. Helse Sør-Øst er ikke et tradisjonelt konsern, med sterk eierstyring av datterselskap, og det

er heller ikke en organisasjon hvor hvert helseforetak (datterselskap) kan gjøre som de vil. Helseforetakene styres formelt fra RHF gjennom Oppdrag- og bestillingsdokumentet, samt Foretaksmøter. På et område som innkjøp- og logistikk som er et transaksjonstungt område, med store synergier ved samarbeid på tvers av helseforetakene, kreves det en tettere oppfølging og ledelse i hverdagen. Denne ledelsen dreier seg ikke om direkte styring, men ledelse av utviklingen av fagområdet innenfor den strategi som er gjort gjeldende for foretaksgruppen. Helse Sør-Øst er da avhengig av gode plattformer hvor denne type dialog og ledelse kan få sitt spillerom.

Innkjøp- og logistikkfunksjonen har endret seg dramatisk de senere år. Tidligere var alt fokus på prosessen som fører frem til avtaler, anskaffelsesprosessen, og rammeverket for det, Lov og Forskrift om offentlige anskaffelser. Nettverket som er etablert i regionen for innkjøp- og logistikk, ble etablert i en periode hvor fokuset på dette rammeverket var fremtredende.

I dag er behovet endret seg. Anskaffelsesprosessene håndteres i hovedsak bra, så fokuset er flyttet fra prosess til resultat. Hva som er gevinsten i avtalen er viktig, og ikke minst de tiltak som gjøres for å hente ut denne iboende gevinst i avtalene. For produkter og utstyr er det selvsagt også viktig at forsyningen av disse avtalevarer skjer på en mest mulig effektiv måte for helseforetakene.

Lederutfordringen består i hovedsak å lede et fagområde, hvor ressursene ikke eies direkte og hvor ledelse bør være mer effektivt enn tunge styringskanaler. Påvirkning må skje på en annen måte, og et fungerende nettverk, sammensatt av de riktige personer med rett kompetanse, kan legge til rette for det samarbeidet som er nødvendig for at regionen som helhet skal lykkes med å gi sykehusene en god og sikker forsyning av varer, samtidig som de gevinster som etableres hentes ut i helseforetakene gjennom økte investeringer eller til pasientbehandlingen.

## Fremdriftsplan med milepæler

Resultatmål	Milepæl	Beskrivelse	Tidsfrist
R1	R1-1	Samtale med enkeltindivider i nettverket og i ledelsen	Uke 19
	R1-2	Beskrive målbilde for nettverksarbeidet (misjon)	Uke 20
	R1-3	Utkast til mandat	Uke 21
	R1-4	Forankre mandat	Uke 22-24
	R1-5	Iverksette	Uke 25
R2	R2-1	Kartlegge behov for endring	Uke 19
	R2-2	Innhente nødvendig teori	Uke 20
	R2-3	Utforme konsept	Uke 24
	R2-4	Beslutte konsept	Uke 34
R3	R3-1	Gjennomføre kartlegging av oppfattelse av møtestruktur	Uke 22
	R3-2	Innhente nødvendig teori	Uke 22
	R3-3	Utforme møteopplegg	Uke 32
	R3-4	Beslutte møteopplegg	Uke 34

## **Budsjett - nøkkeltall**

Prosjektet skal håndteres innenfor avdelingens budsjetter

## **Risikoanalyse**

Der er gjennomført en risikoanalyse som ligger vedlagt. Fokuset i forhold til risiko i gjennomføringen av prosjektet vil være å initiere, følge opp og evaluere tiltakene for å redusere identifiserte risiki.

## **Konklusjoner og anbefalinger**

For en fortsatt positiv utvikling av innkjøp og logistikkområdet er det viktig med et tett og godt samarbeid mellom helseforetakene, Sykehuspartner, HINAS og Helse Sør-Øst RHF. En revitalisering av mandat for samhandling og deltakelse og etablering av et utviklingskonsept for denne gruppen er et viktig steg i den retning, og det anbefales at ledergruppen gir sin støtte til gjennomføring av prosjektet og får jevnlig oppdatering på utviklingen. Resultatet av prosjektet antas å ha stor overføringsverdi til andre nettverk som drives i regionen.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Interessentanalyse

Vedlegg 2: Kommunikasjonsplan

Vedlegg 3: Risikoanalyse