

Bedre indkøb og implementering af nye produkter i fremtiden

Koncernledelsen besluttede på et møde den 21. december 2017, at LFØ (Lederforum for Økonomi) med udgangspunkt i PKV-udbuddet skal drøfte, hvordan koncernledelsen kan støtte op omkring de overordnede målsætninger for indkøbsområdet, herunder drøfte udbud i forhold til økonomi kontra kvalitet, standardisering af varesortiment, brugerinddragelse og kommunikation.

I PVK-udbuddet har Region Midtjylland i december 2017 besluttet at opgive aftalen om køb af en ny type PVK (perifært venekateter/venflon).

På baggrund af tidligere drøftelser af erfaringerne fra PVK-sagen i Koncernledelsen, er nedenstående handlingsplan godkendt. Tiltagene dækker både udbudsprocesserne og standardisering af varesortimentet.

På grundlag af udbuddet er Indkøb & Medicoteknik i højere grad blevet opmærksom på en række forhold mht. hvordan udbud og implementeringen af dem tilrettelægges. Indkøb & Medicoteknik har især lært nedenstående af PVK-udbuddet:

- Indkøb & Medicoteknik skal give brugergrupperne mere tydelig vejledning i evaluering af varernes kvalitet, herunder også hvor vigtig afprøvningen er.
- Bedre vejledning til brugergrupperne i at bruge hele point-skalaen, for at en minimumsgrænse for kvalitet får reel effekt, og for bedre at kunne skelne mellem kvaliteten af tilbuddene.
- Selvom vareområdet tidligere havde været udbudt, betød andre risikofaktorer, at en 60/40-vægtning mellem økonomi og kvalitet var u hensigtsmæssig.
- Indkøb & Medicoteknik skal indregne skifteomkostninger i udbud, hvor det er relevant.
- Med den risiko-profil udbuddet havde, skulle der være sat mere tid af til implementering, og der skulle have været længere tid mellem implementeringen på hvert hospital. Ligesom oplæringen burde have været obligatorisk.
- Hurtigere kommunikation op i ledelsessystemet, hvis vi oplever problemer som potentielt kan udvikle sig.

- Formuleringen i vores kontrakter vedr. prøveperiode er for vag.

Tiltagene med udgangspunkt i erfaringerne fra PVK er beskrevet i tabel 1.

Tabel 1. Handlingsplan for bedre indkøb og implementering af nye produkter

Emne	Anbefalet tiltag
Generel opbakning	<p>Koncernledelsen bakker op om de overordnede målsætninger som betyder, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vi køber ind sammen på aftalerne • Vi standardiserer • Vi finder besparelser • Vi har fokus på rette kvalitet • Vi har repræsentativ brugerinddragelse <p>Hospitalsledelserne bakker op om, at hospitalernes lokale forsyningsstyregrupper og hospitalernes indkøbsfunktioner har til opgave at sikre, at processerne fungerer på det enkelte hospital.</p>
Brugerinddragelse	
Sammensætning af brugergrupper	<p>Principperne for sammensætning af brugergrupper revideres. Sammensætningen baseres i højere grad på en risikovurdering af det konkrete udbud.</p> <p>Koncernledelsen styrker hospitalernes indsats mht. udpegning af brugergruppemedlemmer.</p>
Arbejdet i brugergrupperne	<p>Hospitalsledelsen, afdelingsledelsen og hospitalets indkøbsfunktion orienteres om eventuelt fravær fra brugergruppemøder.</p> <p>De udpegede brugergruppemedlemmer skal have tiden til arbejdet og dermed ikke indgå i vagtplaner de dage hvor der indkaldes til brugergruppemøder.</p> <p>Indkøb & Medicoteknik opfordrer den enkelte brugergruppe til at deltage i brugergruppemøder via video, når der er mulighed for det.</p> <p>Indkøb & Medicoteknik optimerer processen omkring brugerinvolvering.</p>
Beskrivelse af, hvordan man bør agere som brugergruppemedlem	<p>Indkøb & Medicoteknik skærper introduktion og rådgivning til brugergrupperne, med fokus på evalueringen af varernes kvalitet kontra pris samt brug af mindstekrav, evalueringskrav og muligheden for at sætte en minimumsgrænse for kvaliteten. Brugergrupperne skal forstå konsekvenserne af deres evaluering, og betydningen af at bruge hele kvalitetsskalaen.</p>
Afprøvning	<p>Indkøb & Medicoteknik vil forbedre introduktionen til afprøvning.</p>

	<p>Klinikken skal afsætte den fornødne tid til afprøvningen, og det skal ledelsen bakke op om.</p> <p>Optimal tilrettelæggelse af afprøvning aftales mellem hospitalerne og administrationen. Afprøvningen kan tilrettelægges på flere afdelinger og hospitaler, hvis der vurderes at være særlige risici ved udbuddet.</p>
Kommunikation	
Klare kommunikationsveje og tidlig dialog	<p>I udgangspunktet er hospitalernes indkøbsfunktioner nøglepunkt for kommunikation om indkøb og vareforsyning, og spørgsmål om området går gennem dem. Koncernledelsen yder ledelsesmæssig opbakning til dette.</p>
	<p>I situationer med særlige udfordringer, skal der være tidlig dialog mellem hospitalernes ledelse og I&M's ledelse, med henblik på en koordineret kommunikation og planlægning.</p> <p>Hospitalernes ledelse har ansvaret for den interne kommunikation med hospitalets medarbejdere.</p> <p>Indkøb & Medicoteknik har ansvaret for kommunikation med koncernledelserne og hospitalernes indkøbsfunktioner. Indkøb & Medicoteknik skal kommunikere til ledelsessystemet, så snart der opstår udfordringer. Indkøb & Medicoteknik har ansvaret for at give hospitalerne informationer og udkast hospitalerne kan bruge til den interne kommunikation.</p>
Krav og bedømmelse	
Økonomi kontra kvalitet	<p>På LFØ-mødet 13. december 2017 var der en drøftelse af forholdet mellem pris og kvalitet, hvor 50-50 er en hovedregel, men som kan fraviges konkret, hvis der er argumenter for det. Ved patientkritiske produkter skal man som udgangspunkt lægge et minimum for kvalitetsniveauet.</p>
Skifteomkostninger	<p>Omkostningerne til at implementere, fx hvis der skal bruges ekstra tid til oplæring i at bruge produkterne, skal hvis det er muligt at estimere disse ved udbuddets start, indgå i udbudsmaterialet og dermed indregnes, når økonomien i tilbuddene evalueres.</p>
Lighedsprincippet	<p>Der skal hos brugergrupperne og bredt i regionen være forståelse for, at når udbudsmaterialet og rammerne for evalueringen er fastlagt, så er det et lovkrav, at vi vælger leverandør ud fra en saglig og uvildig bedømmelse.</p>
Implementering	
Oplæring	Oplæring i anvendelse af nye produkter gøres

	<p>obligatorisk.</p> <p>Indkøb & Medicoteknik sikrer tydelig kommunikation om, hvilken oplæring, der er obligatorisk for hvilken medarbejdergruppe.</p> <p>For udbud med særlige behov for oplæring, kan der sættes ekstra tid til implementering, og implementeringen kan tilrettelægges for et hospital ad gangen.</p>
Differentieret implementering	Differentieret implementeringsperiode er godkendt af LFØ. Implementeringsperioden er længere jo bredere varerne anvendes, og jo mere oplæring der er brug for. Administrationen er i gang med at tilpasse tilrettelæggelsen af udbudsprocesser derefter.
Bedre lagerstyring ved overgang til ny vare	Samarbejde om udfasning af gamle varer drøftes af hospitalerne og Indkøb & Medicoteknik. Der er fokus på de varer, hvor implementeringen er kritisk, fx hvor udskiftning af varen skal koordineres med oplæring. Der kan laves særlige aftaler om at en afdeling eller et hospital bruger lageret op.
Hospitalernes indkøbsfunktioner på banen	Koncernledelsen sikrer at hospitalernes indkøbsfunktioner er synlige, er nøglepunkt for kommunikation om vareforsyning og har ressourcer og organisation til at løfte opgaven