

# OUH: Etablering af Lean-indkøb

## UDFORDRING

Odense Universitetshospital (OUH) besluttede i 2005 at gennemføre et Lean-pilotprojekt på tre af hospitalets kliniske afdelinger samt inden for det samlede indkøbsområde på hospitalet. Det strategiske sigte med pilotprojektet var at afprøve anvendelsen af Lean på et stort landsdelshospital, med henblik på at gøre Lean til den generelle arbejdsmetode på hele hospitalet på sigt.

Inden for indkøbsområdet var det forventningen, at der var et meget stort uudnyttet potentiale i form af forbedrede priser og processer i relation til indkøbsområdet, og at der kunne opnås gevinster i størrelsesordenen 35-70 mio. kr. årligt ved en fuld implementering af Lean Indkøb.

## DIAGNOSE

Ved projektets start var indkøbsområdet på OUH blandt andet kendetegnet ved:

- En forventning om en betydelig besparelse
- Manglende overblik over indkøbets samlede omfang og art
- Manglende overblik over organisering, strukturer og processer i området
- Stor leverandørportefølje
- Lille samordning af de decentrale indkøb
- Manglende godkendelses- og vurderingsproces for leverandører
- Reducerede muligheder for fælles udbud og indkøb.

## LØSNING

Den anvendte løsning på OUH baserede sig på nedenstående 6 hovedfaser (Etablering af fælles referencemodel, dataanalyse, Fremtidig indkøbsorganisering, Sourcing strategier, Handlingsplaner og Benchmark af 2-3 andre hospitaler), som blev tilrettelagt ud fra ønsket om at tilvejebringe et faktabaseret beslutningsgrundlag for det videre arbejde med etableringen af Lean Indkøb på OUH.

I **faserne 1-3** gennemførtes en detaljeret analyse med fokus på forbrugstal, de nuværende indkøbsprocesser og deres systemunderstøttelse samt sammenligninger med andre organisationer og virksomheder med en decentral struktur og organisering inden for indkøb.

I **fase 4** blev den fremtidige indkøbsorganisation, herunder roller og ansvar, defineret og besluttet, ligesom de fremtidige processer, herunder den fremtidige struktur, organisering og proces for aftaleindgåelse, blev beskrevet og fastlagt.

I **faserne 5-6** anvendtes den nye indkøbsorganisering og de nydesignede processer til at udarbejde indholdet af OUH's strategiske indkøbsbølgeplan for perioden 2008-2010, herunder blev der gennemført en række analyser og prioriteringer med henblik på at koordinere den samlede indkøbsindsats, både lokalt på OUH og i forhold til indkøbsaktiviteterne i Regions Syddanmark.

## LØSNING

### Samspil og samarbejdet med den samlede OUH-organisation i projektløbet

Ovenstående løsning har som sit udgangspunkt haft tre styrende grundprincipper, som er fulgt i hele projektløbet. Disse er:

- Gennemførelse af teknisk og fagligt komplekse indkøbsprojekter skal ske i tæt samarbejde og interaktion med det læge- og sundhedsfaglige personale i de kliniske afdelinger
- Indkøbsorganisationen kan kun være effektiv og skabe værdi, såfremt der arbejdes ud fra et nærhedsprincip til de daglige brugere af varer og tjenesteydelser på OUH. Der skal skabes mulighed for at etablere blivende netværk på tværs af organisationen
- Indkøbsorganisationen skal skabe overblik og gennemsigtighed i indkøbet for den resterende organisation, herunder skal de opnåede gevinster og resultater være synlige

- Indkøbsorganisationen drives som en projektorganisation med vægt på at skabe grundlaget for Lean-indkøbs- og aftaleprocesser, således at det samlede ressourceforbrug og koordineringsbehov på tværs af OUH optimeres

## RESULTAT

Ved projektets afslutning var følgende markante resultater opnået:

- Indkøbsdatabase for det samlede indkøb på OUH, designet, etableret og idriftsat. Omfanget af det samlede indkøb er blandt andet: Årligt indkøb på 1,7 mia. kr., + 200.000 fakturaer om året og 7.000 aktive leverandører
- Det samlede indkøb er kategoriseret og systematiseret i 4 hovedkategorier, 21 sub-kategorier og 74 detailkategorier
- Ny indkøbsorganisation med vægt på decentralt koordineret indkøb designet etableret og idriftsat
- Nye roller og ansvar i forbindelse med den samlede aftaleindgåelse, disponering og indkøbsrapportering implementeret
- Ny strategisk ledelsesstruktur for håndtering af indkøb på OUH designet etableret og idriftsat, herunder etablering af formel godkendelsesproces for året indkøbsbølgeplan
- Ny standardiseret proces for aftaleindgåelse, herunder proces for prioritering og koordinering af fremtidige indsatser på indkøbsområdet, designet, etableret og idriftsat.

Hertil kommer en forventet periodiseret effekt af indkøbsprojekter i indkøbsbølgeplan 2008 for perioden 2008-2010 på 27,5 mio. kr. på samlet afdækket volumen på 386 mio. kr.

Yderligere information  
Mikael Hegaard  
+45 2338 0084, mhe@implement.dk

