

# Paradigmeskifte i Offentligt Indkøb?

## En post-Covid historie om sourcing af værnemidler

Britta Gammelgaard, professor i Supply Chain Management, CBS, bg.om@cbs.dk

I det tidlige forår 2020 lukkedes Danmark ned. Snart kom mangel på de såkaldte værnemidler mod Covid-19 (mundbind, kitler m.m.) i pleje- og sygehussektoren på alles læber. Det var i flere uger meget højt på agendaen i medierne, ofte med et dramatisk tilsnit på grund af risikoen for at knække sundhedssektoren med mange døde til følge, som vi så det i Norditalien.

Mangel på værnemidler er heldigvis ikke længere et tema i nyhederne, så problemet ser ud til at være løst. Men hvad var det egentlig, der skete, og hvordan forbereder de offentlige myndigheder sig på, at noget lignende ikke kan ske igen? For at få et overblik over det dramatiske forløb og for at få et kig i krystalkuglen for at erfare, hvad man lærte af krisen, har vi talt med indkøbschef for Region Hovedstaden, Jens Brøndberg. Jens befandt sig i "orkanens øje" som leder af den centrale task force for forsyning af værnemidler under krisen, og han er nu en central figur i udviklingen af et regionalt og nationalt beredskab for netop værnemidler. Med hensyn til det nationale beredskab, stiller Jens sin viden og sine erfaringer til rådighed for den nyoprettede Styrelse for Forsyningsikkerhed (SFOS) under Justitsministeriet.

### De dramatiske uger

Værnemidler var ikke en vigtig indkøbskategori i Region Hovedstaden, da det i februar 2020 begyndte at forlyde, at en ny version af Corona-virus var på vej til Europa og Danmark. Indkøbet beløb sig til kun ca. 40 mio. kr. om året ud af et budget på ca. 10 mia. kr. Indkøbet foregik via grossister, som leverede varerne til rampen på Region Hovedstadens centrallager under rammeaftaler. Der sigtedes efter at have tre måneders forbrug på lager til rådighed. Regionen Hovedstadens Koncernindkøb stod for rammeaftaler og kontrakter, mens Logistik og Forsyning stod for de operationelle indkøb under rammeaftalerne. Ingen problemer, alt gik "som smurt".

Jens var selv på skiferie i Østgrønland i uge 7. Man var opmærksom på den nye og potentielt farlige virus fra Kina inden da, og indkøbsafdelingen bad om

at få købt ekstra værnemidler mm. ind allerede i slutningen af januar, men der var ikke nogen krisestemning på det tidspunkt. Det kom der imidlertid snart, og allerede i uge 9 etableredes en kriseledelse i regionen samtidig med, at forbruget af værnemidler begyndte at stige markant. Medlemmerne mødtes hver morgen for at diskutere situationen, og hvad der kunne gøres, herunder sikre at de ansatte kunne beskytte sig med værnemidler mod den ukendte og farlige virus. "Nu skulle der for alvor sources!", som Jens udtrykker det. Masker, visirer, handsker m.m. skulle "hentes" i Europa og der skulle laves store ordrer i det store og kaotiske Kina, da de sædvanlige grossister ikke kunne hjemskaffe de fornødne værnemidler i et tilstrækkeligt stort antal. Det var en opgave, som Koncernindkøb ikke tidligere havde haft. Men snart skulle det vise sig, at selv Region Hovedstaden, som nu havde fået det overordnede nationale ansvar for at skaffe værnemidlerne hjem hjulpet af NOST – den Nationale Operative Stab under Rigspolitiet – heller ikke kunne være sikker på, at de købte varer faktisk landede i København. Sendinger forsvandt under mellemlanding f. ex. i Tyskland og Dubai.

NOST fik udvirket en midlertidig luftbro med sendinger direkte fra Kina til København med DSV som eneleverandør. Allerede forinden havde Mærsk via Rigshospitalet tilbudt at hjælpe med at skaffe værnemidler via deres tilstedeværelse og langvarige netværksrelationer i Kina. Tilbuddet sagde man "ja tak" til, og Mærsk organiserede herefter hjemsendelsen af værnemidler med de første store fly. Mærsk kom fra da af til at agere regionens "forlængende arm" i Kina. Også andre private virksomheder stillede deres ressourcer til rådighed for at hjælpe med at løse den kritiske situation. McKinsey stillede sit eget netværk i den danske forvaltning samt analytiske kompetencer til rådighed. Bestseller, som har årelang erfaring i sourcing i Kina hjalp til på det punkt, og Novo Nordisk og Lego bidrog med komponenter til test og testanalyser. Også andre virksomheder bidrog herunder til at etablere dansk-kontrolleret produktion af værnemidler. Allerede medio april er alle "accounts i grøn"; den akutte krise er overstået for nuværende.

### "Back to normal" – eller sådan da!

Krisen tillod, at de normale offentlige udbudsregler tilsidesattes midlertidigt. Men samtidigt intensiveredes samarbejdet mellem regionernes indkøb af kritiske varer til hospitalerne. Region Hovedstadens Koncernindkøb



står stadig for indkøb af værnemidler til regionerne og det nationale lager, da de under krisen havde oparbejdet stor kompetence på området, mens Region Midt indkøber covid tests til Danmark.

Det interessante skift i procedureerne er imidlertid, at statens og kommunernes indkøbscentral, SKI, som udbyder rammeaftaler for det offentlige Danmark, formentlig ikke kan fastholde sin position som indkøber af værnemidler og øvrige sundhedsartikler til sundhedsvæsenet. Årsagen er, at forsyningskæderne – supply chains – er blevet af stor vigtighed for landets forsyningsikkerhed, samt at der i fremtiden vil blive lavet store offentlige lagre af værnemidler. Det vil sige, at offentlige indkøb af især sundhedsartikler fra nu af kræver en helt anden tilgang med fokus på hele forsyningskæden herunder internationale netværksrelationer for at kunne sikre en betydeligt større forsyningsikkerhed i en eventuel fremtidig krisesituation. Her kræves der mere end 'klassisk' offentlige udbud som ender i rammeaftaler. "Vi skal tænke hele kæden igennem, og vi

skal kunne klare alle indkøbsopgaver in-house" siger Jens Brøndberg. At gå bort fra almindelige offentlige rammeaftaler, fra fx SKI, og være betydeligt mere tæt på hele forsyningskæden inden for sundhedsfaglige artikler i samarbejde med den nye Styrelse for Forsyningsikkerhed ser Brøndberg som et potentielt paradigmeskifte i offentligt indkøb af kritiske varer til hospitalssektoren. Ud over udbudsreglerne, som selvfølgelig ikke forsvinder, er kontrollen over alle aspekter i hospitalernes drift (herunder indkøb og logistik) forudsætningen for at kunne etablere sikre forsyninger under alle forhold. Den har regionerne.

For at kunne udvikle indkøbskompetencerne til fremtidige behov, har Brøndberg etableret et indkøbsakademi for Region Hovedstaden, lige som han fremover vil rekruttere medarbejdere med en supply chain management baggrund. Man skal "aldrig lade en god krise gå til spilde", som Winston Churchill er citeret for at sige.

## Om Jens Brøndberg

Jens har stor erfaring inden for offentligt indkøb, hvor han i en årrække har arbejdet for DSB. Efter nogle år som selvstændig rådgiver på området, blev han i 2017 ansat som chef for Koncernindkøb i Region Hovedstaden med et årligt spend på ca. 10 mia. kr. Af de mange resultater, Jens har opnået i denne stilling, er en fordobling af besparelserne på regionens indkøb, hvor alle kategorier nu er konsoliderede. Ud over de aktiviteter, der er omtalt i artiklen her, har Jens designet regionens bæredygtige indkøbsprogram, hvor implementeringen netop er begyndt.



## Forfatter: Britta Gammelgaard

Britta er professor i Supply Chain Management og er ansvarlig for CBS's Minor in Strategic Procurement på cand. merc. uddannelsen. Minor'en er udviklet i samarbejde med en række danske virksomheder som også bidrager med cases og faglige indlæg på de tre fag Global Sourcing Management, Performance Measurement in Procurement Organizations samt Procurement Value Creation. I foråret 2020 bidrog hun i et ekspertpanel om transportindkøb for værnemidler under NOST.

**E-mail:** bg.om@cbs.dk