

Strategi 2020-2023

Utgitt: 17. desember 2020



Sykehusinnkjøp HF

Organisasjonsnummer 916 879 067

Telefon 78 95 07 00

post@sykehusinnkjop.no

Sykehusinnkjøp HF, Postboks 40, 9811 Vadsø

Versjon 1.2

Innhold

Introduksjon.....	1
Utviklingstrekk i helsesektoren	1
Resultater for helseforetakene	1
Visjon og verdier	2
Visjon	2
Verdier	2
Strategiske målsettinger	4
Mål 1: Sømløst og tett samspill med helseforetakene.....	4
Mål 2: Videreutvikle kompetanse og gjennomføringsevne	5
Mål 3: Skape målbare resultater	5
Premisser for innkjøpsarbeidet	6
Innfasing av strategien	7
Strategisk retning mot 2023	8

Introduksjon

Sykehusinnkjøp er etablert for å oppnå bedre innkjøpsbetingelser og levere mer kostnadseffektive tjenester enn helseforetakene vil klare hver for seg. For å oppnå dette må Sykehusinnkjøp utøve en spesialisert og profesjonell innkjøpstjeneste for spesialisthelsetjenesten¹. Strategien og videreutviklingen av organisasjonen skal understøtte arbeidet med å realisere intensjonen bak etableringen av Sykehusinnkjøp. Sykehusinnkjøp skal ha et tett og nært samarbeid med helseforetakene og de regionale helseforetakene, og være deres innkjøpsfaglige samarbeidspartner.

Innkjøps- og logistikkområdet er ulikt organisert i de fire regionene, blant annet på forsynings siden. Sykehusinnkjøp må i arbeidet med å planlegge og gjennomføre strategien ta hensyn til dette.

Utviklingstrekk i helsesektoren

Spesialisthelsetjenesten står overfor store utfordringer i årene som kommer.^{2,3} Bedre helsetilstand som følge av medisinsk utvikling og bedre levekår gjør at Norge får flere eldre. Sykdomsbildet endrer seg ved at forekomsten av pasienter med samtidige, kroniske sykdommer går opp og det er en økning i psykisk sykdom og livsstilssykdommer. Det blir også høyere krav fra pasienter og pårørende fordi økende bevissthet om rettigheter og muligheter gjør at innbyggere vil forvente innsyn, økt valgfrihet og mulighet til selv å kunne delta i valg om egen helse. En økende bruk av personlig helseteknologi og et økende antall private aktører kan føre til en utvikling hvor innbyggere forventer større fleksibilitet på hvor helsetjenester tilbys og hva som inngår i dem. Helsetjenestene blir dermed mer forbrukerorientert. Teknologisk utvikling,

forskning og innovasjon bringer frem nye legemidler, nytt medisinsk utstyr og nye behandlingstilbud for flere pasientgrupper. Innen bygg og eiendom er det et økende behov for poliklinikkarealer og behandlingsrom. Mange av landets helseforetak skal derfor igangsette prosjekter for å dimensjonere og tilpasse bygningsmassen til moderne sykehusdrift. For å møte disse utfordringene vil det kreves nytenkning, nye løsninger og økonomisk handlingsrom.

Resultater for helseforetakene

Stortingsmelding 22 (2018-2019) om smarte innkjøp fremhever at gode offentlige anskaffelser er avgjørende for at offentlig sektor skal oppfylle sitt samfunnsoppdrag. Anskaffelser vil utgjøre en stor del av virksomhetens kostnader og kan påvirke budsjetter i flere år. Samtidig har anskaffelser ofte en direkte effekt på kvalitet, brukertilfredshet og risikobildet til organisasjoner.

Gjennom innkjøpsarbeidet skal Sykehusinnkjøp bidra til reduserte kostnader for helseforetakene og at de varer og tjenester som anskaffes dekker helseforetakenes behov på en god måte. I strategiperioden 2020 til 2023 er det spesielt tre områder foretaket skal bidra til for helseforetakene;

- Økt økonomisk handlingsrom
- God leveranseevne og god forsyningsikkerhet
- Økt mulighet til å utvikle mer fremtidsrettede helsetjenester.

Sykehusinnkjøp skal gjennomføre gode anskaffelser og følge opp inngåtte avtaler for helseforetakene – dette skal bidra til å gi helseforetakene økt økonomisk handlingsrom.

¹ Vedtekter Sykehusinnkjøp HF – vedtatt 15. mai 2017.

² Meld. St. 18 (2018 – 2019) Helsenæringen – sammen om verdiskaping og bedre tjenester.

³ Direktorat for e-helse: Utviklingstrekk 2019.



Forutsigbare leveranser fra avtaleleverandørene er viktig for helseforetakenes daglige drift. Godt innkjøpsarbeid gir økt forutsigbarhet for at utstyr, materiell og tjenester leveres til rett tid, kostnad og kvalitet. I tillegg skal Sykehusinnkjøp ha beredskap for å håndtere helseforetakenes akutte og uforutsette behov.

Anskaffelser skal legge til rette for nye, innovative løsninger. Dette skal bidra til at helseforetakene

kan tilby fremtidsrettede helsetjenester som ivaretar pasientsikkerhet og tilrettelegger for likeverdig pasientbehandling.

Visjon og verdier

Visjon

«Sykehusinnkjøp leverer den beste avtalen for helseforetakene. Hver gang!»

I begrepet «den beste avtalen» ligger at Sykehusinnkjøp skal synliggjøre resultater som bidrar til økt økonomisk handlingsrom, god leveranseevne, god forsyningsikkerhet og økt mulighet til å etablere fremtidsrettede helsetjenester i helseforetakene.

Begrepet «hver gang» betyr at vi skal ha høy leveringspresisjon, for å bidra til stabil og sikker drift for helseforetakene. Det innebærer også en lovnad om kontinuerlig forbedring i arbeidet som legges ned.

Verdier

Sykehusinnkjøp skal levere innkjøpstjenester som gjenspeiler spesialisthelsetjenestens grunnverdier; **respekt, kvalitet og trygghet**. Sykehusinnkjøp

ønsker å bygge opp under spesialisthelsetjenestens verdier ved å legge til noen verdier for foretaket. Disse verdiene beskriver organisasjonen og er viktige i arbeidet med å realisere visjonen:

- Nytenkende
- Kunnskapsrik
- Engasjert
- Profesjonell

Nytenkende

Sykehusinnkjøp skal være en innovativ virksomhet som er fleksibel og løsningsorientert i et marked i stadig endring. Foretaket skal være i forkant av utviklingen og utfordre helseforetak og leverandører på nye løsninger og teknologiske fremskritt for å bidra til verdiskaping og bedre pasientbehandling.

Kunnskapsrik

Sykehusinnkjøp skal ha en anskaffelsesfaglig- og kategorispesifikk spisskompetanse, samtidig med en tverrfaglig forståelse for andre relevante områder. Sykehusinnkjøps medarbeidere skal være nysgjerrige og læringsvillige og kontinuerlig

utvikle sin kompetanse. Dette skal gi god markedsforståelse og bygge tillit hos helseforetak og leverandører.

Engasjerte

Sykehusinnkjøp skal være en initiativrik og motiverende samarbeidspartner. Foretaket skal bry seg om – og lytte til fagmiljøene slik at de føler seg hørt og ser Sykehusinnkjøp som et strategisk verktøy. Samtidig skal foretaket stille krav, ivareta

samfunnsansvar, være samarbeidsvillige og tilrettelegge for anskaffelser som gir gevinster.

Profesjonelle

Sykehusinnkjøp skal fremstå som en organisasjon med god kompetanse og forretningsforståelse innen innkjøpskategoriene. Sykehusinnkjøp skal opptre forutsigbart og holde en høy etisk standard i innkjøpsarbeidet. Kommunikasjonen skal være saklig og tydelig både eksternt og internt.



Strategiske målsettinger

For å bistå helseforetakene med å oppnå økte gevinster, er det definert tre strategiske målsettinger for strategiperioden 2020-2023:

1. Sømløst og tett samspill med helseforetakene.
2. Videreutvikling av organisasjonens kompetanse og gjennomføringsevne innen offentlige anskaffelser.
3. Innkjøpsarbeid som skaper målbare resultater.

Mål 1: Sømløst og tett samspill med helseforetakene

I 2023 skal det være et sømløst og tett samspill med helseforetakene og de regionale helseforetakene på innkjøpsområdet. Dette er nødvendig for å oppfatte og forstå helseforetakenes behov slik at Sykehusinnkjøp kan levere den beste avtalen - hver gang.

Et sømløst og tett samspill kan oppnås både teknologisk, prosessuelt og gjennom utvikling av gode samhandlingsarenaer. Samspillet skal være både med helseforetakene og de regionale helseforetakene.

For å oppnå dette skal foretaket arbeide med fire satsningsområder:

- Møteplasser og samhandlingsarenaer
- Samhandling med fagmiljøene
- Styringsmodell for anskaffelser

- Være en faktabasert samarbeidspartner

Sykehusinnkjøp vil tilrettelegge for relevante møteplasser og samhandlingsarenaer slik at det blir en god og forutsigbar informasjons- og kommunikasjonsflyt. Foretaket vil også kombinere sin innkjøpsfaglige kompetanse med helseforetakenes fagkompetanse i anskaffelsesarbeidet. Denne samhandlingen er det ønskelig å tilrettelegge for gjennom å arbeide i tverrfaglige anskaffelsesteam.

Sykehusinnkjøp skal bidra til tydelighet rundt styringsmodellen for anskaffelser, herunder forholdet mellom Sykehusinnkjøp, helseforetakene, de regionale helseforetakene og Nye Metoder. Felles samarbeidsavtaler med helseforetakene og en tjenestekatalog skal bidra til å tydeliggjøre roller og ansvarsfordeling.

Analyser av transaksjons- og markedsinformasjon skal gi Sykehusinnkjøp tilstrekkelig innsikt til å kunne ha faktabaserte og relevante dialoger med helseforetakene på et strategisk, taktisk og operativt nivå i anskaffelsesarbeidet.

Utover de aktivitetene som er beskrevet vil det også være nødvendig å ha dialog med de regionale helseforetakene og helseforetakene for å tydeliggjøre nærmere hvordan et sømløst samarbeid skal fungere.

Mål 2: Videreutvikle kompetanse og gjennomføringsevne

Frem mot 2023 har Sykehusinnkjøp et mål om en styrking av sin kompetanse og evne til å gjennomføre offentlige anskaffelser. Det er foretakets medarbeidere som gjennomfører anskaffelser og deres kompetanse er derfor avgjørende for kvaliteten og verdien av tjenestene foretaket leverer.

For å oppnå dette vil Sykehusinnkjøp gjennom strategiperioden arbeide med fem utvalgte områder:

- Kunnskap og kompetanse
- Felles og standardiserte prosesser
- Kategoribaserte anskaffelser
- Digitalisering
- Kvalitets- og risikostyring

Å være én samlet innkjøpsvirksomhet skal gi Sykehusinnkjøp rom og mulighet for å utvikle god kategorispesifikk kompetanse og kombinere dette med bred tverrfaglig kompetanse. Med felles og standardiserte prosesser og maler, kan foretaket bygge videre på beste praksis og tilrettelegge for god bruk av ressursene. Sykehusinnkjøp skal organisere arbeidet slik at medarbeidere kan arbeide kategoribasert. Dette skal gjøre foretaket bedre i stand til å benytte den samlede kompetansen og hente ut synergier på innkjøpsområdet.

Arbeidsprosessene skal støttes av digitale verktøy. Dette vil øke kvaliteten og effektiviteten i anskaffelsesarbeidet og digitale løsninger kan tilrettelegge for bedre informasjons- og kommunikasjonsflyt internt og eksternt.

Sykehusinnkjøp skal arbeide aktivt med kvalitet og risikostyring, og skal gi helseforetakene forutsigbarhet for at tjenester og leveranser kommer til rett tid, med riktig kostnad og kvalitet. Sykehusinnkjøp vil også styrke organisasjonens forhandlingskompetanse

Å rekruttere og beholde kritisk kompetanse er en nøkkelfaktor for at Sykehusinnkjøp skal lykkes med å levere innkjøpstjenester av høy kvalitet.

Mål 3: Skape målbare resultater

I strategiperioden 2020-2023 skal Sykehusinnkjøp bidra til å skape målbare resultater for helseforetakene, herunder økt økonomisk handlingsrom, økt leveranse- og forsyningsikkerhet og økt mulighet til å etablere et fremtidsrettet helsetjenestetilbud. Sykehusinnkjøp skal ha en effektiv drift av eget foretak. For å skape målbare resultater er det behov for å peke ut en retning for hva som vil være de viktigste innkjøpsfaglige områdene og hvordan disse kan utvikles videre. I strategiperioden prioriteres sju konkrete innkjøpsfaglige satsningsområder:

- Samordning og tilpasning av anskaffelser
- Kategorianalyser og -planer
- Markeds- og leverandørutvikling
- Medvirkning
- Innovative anskaffelsesmetoder
- Kontraktstyring
- Leveranseevne og forsyningsikkerhet

For at helseforetakene skal kunne hente ut størst mulig gevinst på innkjøpsområdet, skal Sykehusinnkjøp arbeide med å gjennomføre anskaffelser på et hensiktsmessig nivå. Dette krever at Sykehusinnkjøp i samarbeid med regionale helseforetak og helseforetak utvikler kriterier for når man skal velge nasjonale, regionale eller lokale anskaffelser.

Et viktig grunnlag for å kunne identifisere gevinstpotensialer, vil være Sykehusinnkjøps arbeid med kategoristyring. Dette betyr å utarbeide analyser og planer for alle kategorier. Sykehusinnkjøp vil også ha en proaktiv dialog med leverandørmarkedet og med andre innkjøpsorganisasjoner for å forstå og agere på trender og utviklingstrekk og kunne sammenligne priser og betingelser. Sykehusinnkjøp skal

tilrettelegge for innovasjon i produkter og tjenester hos leverandørene ved å benytte innovative anskaffelsesmetoder.

Medvirkning vil bli viktig, og for å lykkes med gode anskaffelser skal fagmiljøene og brukere av produktene og tjenestene som anskaffes, involveres i anskaffelsesarbeidet. Sykehusinnkjøp forvalter inngåtte avtaler for helseforetakene og skal følge opp at potensialet fremforhandlet i avtaler benyttes og at vilkår oppfylles.

Sykehusinnkjøp vil i strategiperioden jevnlig rapportere på potensielle gevinster av anskaffelsesarbeidet.

Premisser for innkjøpsarbeidet

Med innkjøpsansvar for spesialisthelsetjenesten har Sykehusinnkjøp stor påvirkningskraft gjennom valgene som tas i anskaffelsesprosessen og den påfølgende oppfølgingen av inngåtte avtaler. Gjennom innkjøpsarbeidet skal Sykehusinnkjøp derfor være en pådriver for etisk handel og bærekraftige anskaffelser, samt legge til rette for en balanse i leverandørmarkedet og påse at lover og retningslinjer overholdes. Disse premissene skal ligge til grunn for alt som gjøres i Sykehusinnkjøp.

Etisk handel

Sykehusinnkjøp skal arbeide aktivt for at arbeids- og miljøforhold stadig forbedres hos leverandører ved å bruke innflytelsen foretaket har til å styrke oppslutningen om etisk handel, følge opp

leverandøravtaler og årlig rapportere på arbeidet med etisk handel.

Arbeidslivskriminalitet

Arbeidslivskriminalitet kan omfatte skatteunndragelser, for lave lønninger eller brudd på arbeidsbestemmelser. Som innkjøpsorganisasjon skal Sykehusinnkjøp være med å forebygge slik kriminalitet ved å sette tydelige krav til leverandørene og følge opp dette.

Bærekraft og miljø

I samarbeid med fagmiljøene og helseforetakene skal Sykehusinnkjøp være en pådriver for at anskaffelser er miljøvennlige og bærekraftige og at livsykluskostnader hensyntas. Sykehusinnkjøp skal medvirke til et marked som fremmer utvikling av miljøvennlige og bærekraftige produkter og arbeide i henhold til FNs definerte bærekraftsmål.

Balanse i leverandørmarkedet

Sykehusinnkjøp er en organisasjon med stor markedsrett og vil derfor til enhver tid bidra til en hensiktsmessig balanse i leverandørmarkedet. Dette betyr at Sykehusinnkjøp gjennomfører anskaffelser fra både små, mellomstore og store virksomheter.

Lover og retningslinjer

Lover, forskrifter og retningslinjer ligger til grunn for alle anskaffelser Sykehusinnkjøp gjennomfører. Sykehusinnkjøp skal påse at medarbeidere har kompetanse og kunnskap til å gjennomføre anskaffelsene i henhold til de enhver tid gjeldende regler og ha systemer som gjør at man fanger opp eventuelle avvik.



Innfasing av strategien

Strategien beskrevet i dette dokumentet skal bidra til å bygge og utvikle Sykehusinnkjøp og legge grunnlaget for handlingsplanene som utvikles i strategiperioden.

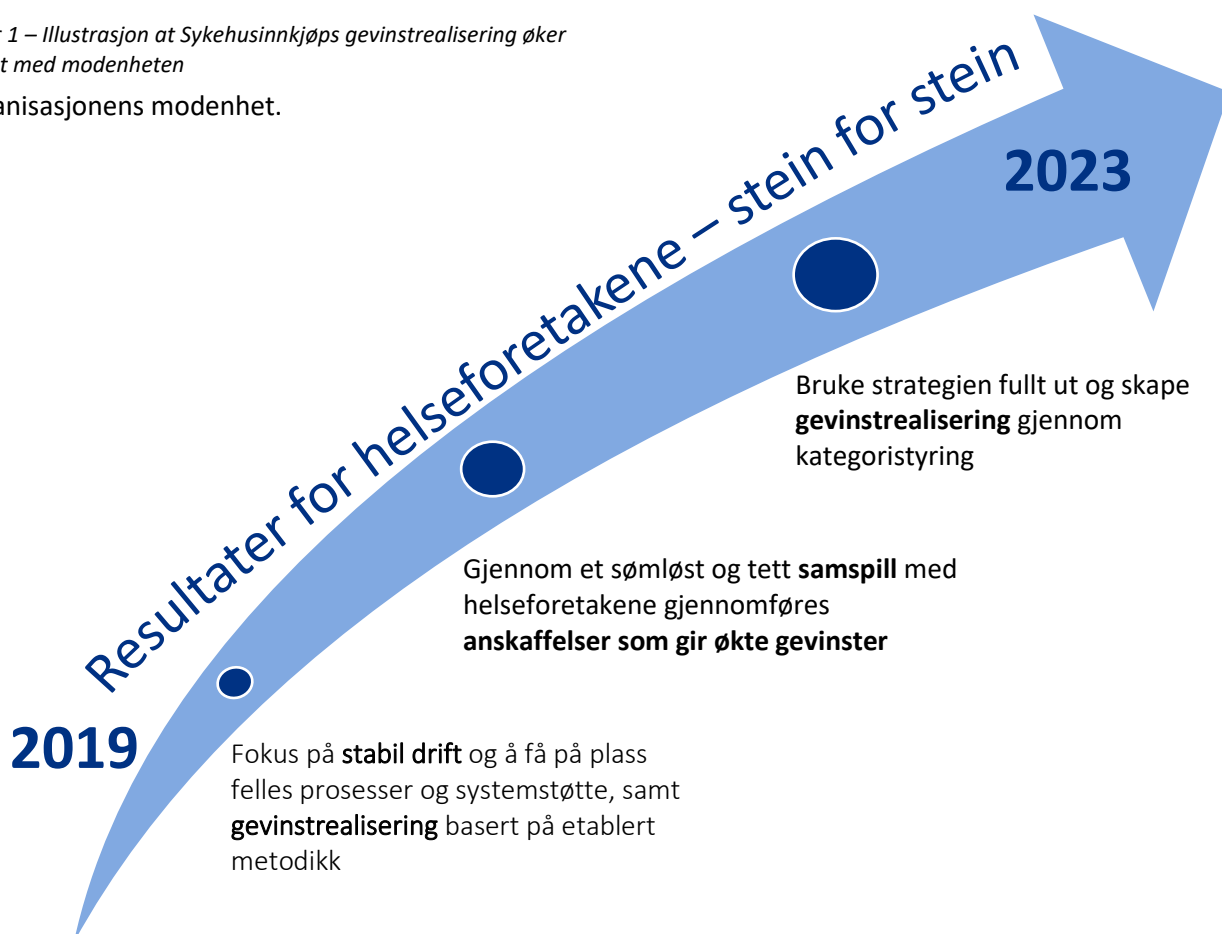
Sykehusinnkjøp er i en fase hvor det er nødvendig med fokus på stabil drift, å få på plass felles prosesser og systemstøtte og synliggjøring av gevinster. Strategi og handlingsplaner må reflektere dette utgangspunktet. I utviklingen av Sykehusinnkjøp er det derfor viktig å starte med det grunnleggende før man på sikt kan hente ut organisasjonens fulle potensiale. Dette vil være en stegvis prosess. Som illustrert i figur 1 innebærer dette at resultatene Sykehusinnkjøp skaper for helseforetakene, vil øke i takt med

Figur 1 – Illustrasjon at Sykehusinnkjøps gevinstrealisering øker i takt med modenheten

organisasjonens modenhet.

I første omgang vil det viktigste være stabil drift og å få på plass felles prosesser og systemstøtte. Parallelt med dette vil det gjennom et tett samspill med helseforetakene gjennomføres anskaffelser som gir gevinster for helseforetakene.

Nærmere 2023 vil strategien brukes fullt ut og Sykehusinnkjøp vil skape målbare resultater gjennom god kategoristyring.





Strategisk retning mot 2023

Vår visjon, våre verdier og våre strategiske målsetninger skal føre til at helseforetakene kan realisere gevinster gjennom sine innkjøp.

Realisering av gevinstene må skje i et samspill mellom helseforetakene og Sykehusinnkjøp ut fra en forståelse av at inngåelse av en kontrakt ikke er slutten av en prosess, men faktisk starten på å kunne hente ut de gevinster som anskaffelsesprosessen har lagt til rette for. Sykehusinnkjøp skal i dialog med helseforetakene synliggjøre hvorvidt gevinstene er et direkte resultat av bedre priser i anskaffelsen eller om det også kreves endringer i helseforetakene.

Resultat og gevinster som er til nytte for helseforetakene vil også kunne være knyttet til avtaleleverandørens leveransesikkerhet og innovative løsninger.

For å følge utviklingen av gevinstrealiseringen strategien legger opp til, er det behov for konkretisering av nøkkeltall som kan indikere om arbeidet med strategien er på riktig vei.

Nøkkeltall som foreslås som slike indikatorer er som følger:

- Anskaffelser gjennomført på avtalt tid
- Kategoriplaner utviklet
- Avtaledekning
- Andel innovative anskaffelser
- Gevinst på avsluttede anskaffelser

Innovative anskaffelser

Mål: Settes i 2020, etter prosess for definisjon av hva som legges i begrepet innovative anskaffelser.

Det er et stort potensial i å tilrettelegge anskaffelser for en bedre tilgang til innovative løsninger som helseforetakene kan bruke til forbedring av pasientbehandlingen. Prosedyrer tilgjengelig for offentlige anskaffelser må utnyttes fullt ut. Samtidig er det viktig å understreke at der helseforetakene har et konkret behov som må dekkes, må innkjøp gjøres raskt og effektivt.

Anskaffelser gjennomført på avtalt tid

Mål: 98 %

Stabil og sikker drift er grunnlaget for tillit mellom Sykehusinnkjøp og helseforetakene. Anskaffelser skal leveres på tid. Dette er viktig for å sørge for at helseforetakene har trygghet rundt leveranser av varer, tjenester og utstyr som skal inn i driften av sykehus. Det gir en økonomisk trygghet. Det gir også en juridisk sikkerhet for at helseforetak slipper å prolongere avtaler utover opprinnelig levetid.

Kategoriplaner utviklet

Mål: 100 %

Sykehusinnkjøp skal være en kategoribasert innkjøpsorganisasjon. Omforente planer for kategorier skal være grunnlaget for mer målrettede, effektive og besparende anskaffelser.

Avtaledekning på kunngjøringspliktige anskaffelser

Mål: 100 %

Avtaler gir sikkerhet for leveranser, økonomi og juridisk risiko. Oversikt over hva som kjøpes i helseforetakene og styrt bruk av avtaler inngått gjennom offentlige anskaffelser, muliggjør gevinstrealisering.

Gevinst på avsluttede anskaffelser

Mål: 3-7 %

Det økonomiske potensialet i anskaffelsene skal tydelig frem, og det må også synliggjøres hvordan gevinstene skal realiseres. Hver krone spart er en krone mer til pasientbehandling. Strategisk tilnærming, tverrfaglig arbeid i anskaffelsene, god dialog med markedet og gode fremforhandlede betingelser, skal gi helseforetakene besparelser.

Dato	Versjonsnr	Merknad til versjonen	Dokumentadministrator
17.12.2021	1.0	Nytt dokument	Kons. stabsdirektør
08.04.2021	1.1	Korrigert skrivefeil på side 5, under mål 3: Skape målbare resultater. Siste setning før bulletpunktene, endret fra «seks» til «sju»	Kjersti Sjursen Lien
15.12.2021	1.2	Behandlet av styret 15.desember 2021. Ingen endringer i innhold	Laila Pagh-Skov