

Sak 68/2020

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Kategoriprogram og -strategier

Møtedato:	5. november 2020	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.		
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF tar saken om kategoriprogram og -strategier til orientering.

Vadsø, 28. oktober 2020

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I denne saken gjøre administrerende direktør rede for planene om å starte opp en programsatsing for å utvikle kategoristrategier for alle innkjøpskategoriene Sykehusinnkjøp har ansvar for. I det etterfølgende omtales programsatsingen som *kategoriprogrammet*. Programmet vil være et viktig tiltak for å kunne nå målsettingene i virksomhetsstrategien, der det fremgår at det i løpet av 2023 skal være utarbeidet kategoristrategier for alle innkjøpskategorier.

Denne saken gjør rede for bakgrunn, og hvilke foreløpige planer det jobbes med for å etablere og gjennomføre kategoriprogrammet. Administrerende direktør vil komme tilbake til styret med en ny sak når endelig forslag til mål, omfang/scope og ressurssetting av programmet er klart. Planlagt oppstart er Q1-2021.

Administrerende direktør legger nå frem saken for styret til orientering.

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

Sykehusinnkjøp HF skal være en kategoribasert innkjøpsorganisasjon. Det følger av Oppdragsdokument 2017 at:

«Sykehusinnkjøp HF skal på sikt arbeide kategoribasert, og tilby innkjøpstjenester innenfor alle spesialisthelsetjenestens innkjøpskategorier, med unntak av eksterne helsetjenester hvor ansvaret ligger hos de regionale helseforetakene»

Det følges videre opp gjennom Oppdragsdokumentet for 2019 hvor det fremgår at Sykehusinnkjøp HF skal *«etablere kategoristyrte innkjøp»*¹ og videre i virksomhetsstrategien for 2020-2023 går det frem at det skal etableres kategoristrategier for alle kategorier innen 2023.

I arbeidet for å etablere Sykehusinnkjøp som en kategoribasert organisasjon, er avdelingene i divisjonene organisert etter kategori, etter fire overordnede hovedområder. I tillegg ble det i september 2018 etablert roller som hovedområdekoordinatorer. Disse skal ha et spesielt fokus mot tildelt hovedområde og sammen med divisjonsdirektørene, arbeide med å samordne anskaffelser på tvers av regionene, og utvikle kategorianalyser og kategoristrategier innenfor sine hovedområder.

For å organisere det videre arbeidet med å utvikle Sykehusinnkjøp HF til en kategoribasert innkjøpsorganisasjon, og for å kunne nå målene i virksomhetsstrategien om å ha etablert kategoristrategier innen alle innkjøpskategorier i løpet av 2023, planlegger administrerende direktør etableringen av et **kategoriprogram**.

Programsatsingen vil sikre at det utarbeides kategoristrategier for alle kategorier innen 2023. Det er allerede utarbeidet en kategoristrategi for legemidler og erfaringene fra dette arbeidet tas med inn i utforming og gjennomføring av kategoriprogrammet.

Det skal utarbeides kategoristrategier for følgende innkjøpskategorier:

- Kirurgiske produkter
- Laboratorieprodukter og -utstyr

¹ Oppdragsdokument 2019, pkt k, side 9



- Medisinske forbruksvarer
- Medisinsk teknisk utstyr
- Prehospitalt
- Behandlingshjelpemidler
- Medisinsk grunnutstyr
- Administrasjon
- HR
- IKT
- Bygg og eiendomsdrift
- Bygg, prosjekt

Overordnede kategoristyringsprosesser ble etablert gjennom et nasjonalt samarbeid mellom RHF-ene i 2014 (NSSIL). Prosjektet leverte ulike prosesser knyttet til kategoristyring, og forutsatte at prosjektene ble utprøvd gjennom ulike piloter. Dette arbeidet har siden blitt liggende, og det foreslåtte kategoriprogrammet vil ta i bruk og videreutvikle metoder og arbeidsmåter fra NSSIL-prosjektet.

Det er flere forhold som gjør det viktig å diskutere og avklare hvordan Sykehusinnkjøp HF nå skal ta steget for å videreutvikle en kategoribasert innkjøpsorganisasjon.

- Virksomhetsstrategien for Sykehusinnkjøp HF legger opp til at det skal etableres kategoristrategier for alle kategoriene i Sykehusinnkjøp HF innen 2023.
- For hver kategoristrategi skal det settes *mål om kostnadsreduksjon* på inngåtte avtaler. I virksomhetsstrategien er målet samlet angitt til 3-7%. Hver kategori skal sette et overordnet mål som viser *egget bidrag* mot dette målet (for eksempel 4 %).
- Kategoristrategiene vil videreutvikle metode og kriterier for *samordning av anskaffelser* regionalt og nasjonalt, jf sak om kriterier for samordning av anskaffelser.
- Organisering av kategoriarbeidet må gjennomgås, og et målbilde for hver kategori må utarbeides.
- Prosesser for kategoristyring (fra NSSIL) må gjennomgås, utvikles og ferdigstilles og testes ut med konkrete piloter.
- Prosessene for kategoristyring må utvikles og implementeres i Sykehusinnkjøp sitt virksomhetsstyringssystem.
- Opplæring og kompetansebygging innen kategoribaserte anskaffelser må ivaretas.

NSSIL var tydelig på at videre utvikling av kategoriprosessene måtte kobles mot praktisk erfaring. Det er identifisert fire kategorier som er egnet som piloter for utarbeidelse av kategoristrategier og for å teste NSSIL sine kategoriprosesser. Dette er:

- HR (vikaravtaler mv)
- Behandlingshjelpemidler
- IKT – infrastruktur
- Kirurgiske produkter

Før man går i gang med pilotene, og for å sikre at disse gjennomføres etter samme metode og prosess, må det gjøres en gjennomgang og videreutvikling av materialet fra NSSIL. Dette innebærer følgende:

- Gjennomgang og videreutvikling av prosess for etablering av kategoristrategi (fra NSSIL)



- Etablere hovedkonsept (metode og prosesser) for markedsdialog og leverandørutvikling

Arbeidet med å etablere metode og prosess for kategoristyring planlegges organisert som et *forprosjekt* under kategoriprogrammet.

Det er etablert en foreløpig tidslinje. Denne er illustrert i figuren nedenfor.

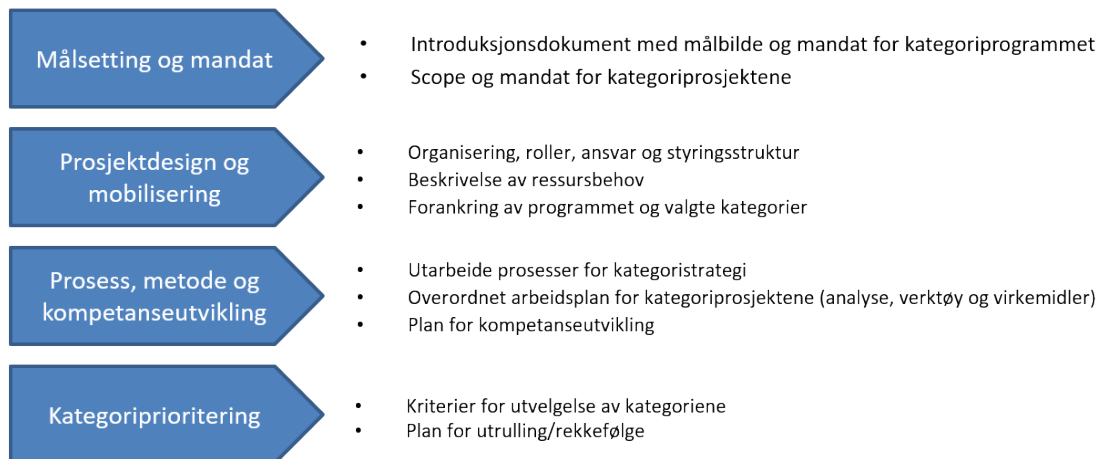


Det legges nå opp til at forprosjektet starter opp Q1-2021, og at man bruker første halvår 2021 for å utvikle metode, prosess og mandat for arbeidet. Etter dette startes de fire pilotene opp (illustrert midt i figuren). Mot slutten av 2021 evalueres pilotene sammen med metoden og prosessen, for å se på behov for justeringer/forbedringer. Gjennom 2022 og 2023 ferdigstilles så de resterende åtte kategoristrategiene (illustrert til høyre i figuren).

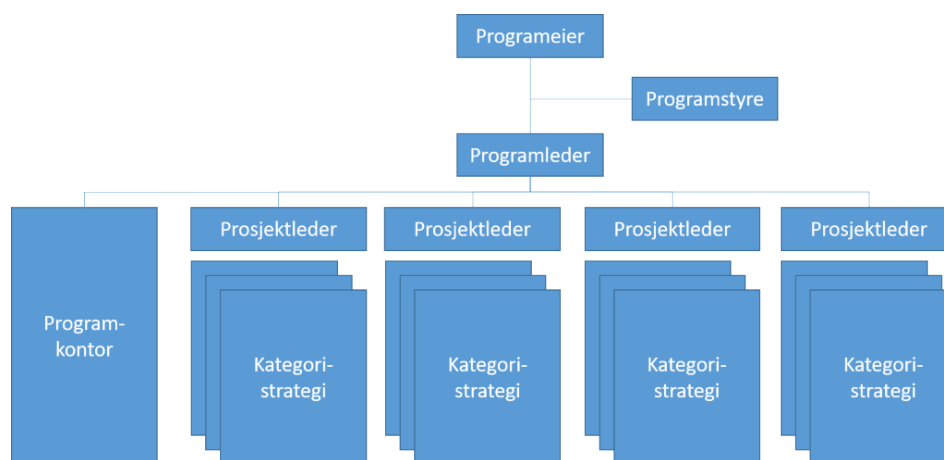
Det legges opp til at *forprosjektet* skal ha følgende leveranser (sluttprodukt):



Forprosjekt



Administrerende direktør legger videre opp til å organisere arbeidet etter en tradisjonell programorganisering, slik figuren nedenfor viser.



Internt i Sykehusinnkjøp er kategoriarbeidet organisert etter fire hovedområder (avdelingsstruktur i divisjonene). De fire hovedområdene er IKT/bygg/prosjekt, medisinteknisk utstyr og laboratorieutstyr (MTU/LAB), kirurgiske og medisinske varer (KIR/MED) og støttetjenester og administrative kjøp (STA). Roller som hovedområdekoordinatore er etablert, og disse har blant annet et særlig ansvar knyttet til koordinering og samordning av anskaffelser på tvers av divisjonene. Gjennom Covid-19 situasjonen har denne koordineringsrollen vist seg svært nyttig.

De fire prosjektlederne som er tegnet inn i skissen over, representerer hver sine hovedområder.

Det arbeides nå internt med å planlegge ressurssettingen av programmet, hvor det legges opp til å bemanne programmet med interne ressurser. Ved etableringen av foretaket, fikk Sykehusinnkjøp virksomhetsoverdratt medarbeidere med god kompetanse innen kategoriarbeid. Bruk av eksterne



ressurser begrenses til noe bistand knyttet til metodikk og eventuelt innkjøp av ekstern kapasitet til gjennomføring av utvalgte anskaffelser hvor interne ressurser er knyttet til kategoriprogrammet..

I den videre planleggingen må de regionale helseforetakene og helseforetakenes rolle i det konkrete programarbeidet avklares. Når det gjelder RHF/HF involvering i arbeidet med de konkrete kategoristrategiene, har Sykehusinnkjøp HF gode erfaringer med involveringen som skjedde under utarbeidelsen av kategoristrategi for legemidler, hvor RHF/HF ble invitert til workshops rundt konkrete tema.

3. Anbefaling

Det er behov for å etablere kategoristrategier for alle kategoriene i Sykehusinnkjøp HF. Dette planlegges gjort gjennom etableringen av et kategoriprogram som blant annet sikrer at lik metode og prosess blir benyttet i etableringen av strategiene. Programmet strekker seg over en periode på to år, og finansieres innen foretakets egne budsjetttrammer.

Administrerende direktør vil komme tilbake med en ny sak når flere detaljer rundt programmet er på plass, herunder et kostnadsoverslag for programmet.

Administrerende direktør anbefaler styret å ta saken til orientering.