



Strategi 2020 - 2023

Sykehusinnkjøp HF

INNHold

Innhold	ii
Introduksjon	1
Utviklingstrekk i helsesektoren	1
Resultater for helseforetakene	1
Visjon og verdier	2
Visjon	2
Verdier	2
Strategiske målsettinger	3
Mål 1: Sømløst og tett samspill med helseforetakene	3
Mål 2: Ledende kompetanseorganisasjon	3
Mål 3: Skape målbare resultater	4
Premisser for innkjøpsarbeidet	5
Innfasing av strategien	6
Strategisk retning mot 2023 – en oppsummering	7

INTRODUKSJON

Sykehusinnkjøp er etablert for å utøve en spesialisert og profesjonell innkjøpstjeneste for spesialisthelsetjenesten¹. I strategien og i videreutvikling av organisasjonen er det primære målet å være en god tjenesteleverandør for helseforetakene. Sykehusinnkjøp skal ha et tett og nært samarbeid med helseforetakene, og være deres innkjøpsfaglige samarbeidspartner.

Utviklingstrekk i helsesektoren

Helseforetakene møter i årene som kommer en rekke utfordringer knyttet til utviklingen i helsesektoren.^{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 psykososiale sykdommer 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 å selv 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 og dermed en mer forbrukerorientert helsetjeneste. 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 og mange av landets helseforetak skal 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. Her vil Sykehusinnkjøp bidra.

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 skape resultater til nytte for helseforetakene. I strategiperioden 2020 til 2023 er det spesielt tre gevinster foretaket skal arbeide for;

- Økonomisk handlingsrom
- Leveransesikkerhet
- Fremtidsrettede helsetjenester.

Vi skal gjennomføre gode anskaffelser og følge opp inngåtte avtaler for helseforetakene – Dette skal gi helseforetakene økt økonomisk handlingsrom.

Forutsigbare leveranser er viktig for helseforetakenes daglige drift. Gjennom innkjøpsarbeidet helseforetakene gis 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.

¹ Vedtekter Sykehusinnkjøp HF – vedtatt 15. mai 2017.

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

³ Direktorat for e-helse: Utviklingstrekk 2019.



VISJON OG VERDIER

Visjon

Visjonen skal sette tydelig retning for foretakets arbeid:

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

I begrepet «den beste avtalen» skal vi synliggjøre resultater som er til nytte for helseforetakene innenfor økonomisk handlingsrom, leveransesikkerhet og fremtidsrettede helsetjenester.

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.

«For helseforetakene» viser til at vi er til for å yte tjenester til helseforetakene.

Verdier

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

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

Kunnskapsrik

Vi skal ha en anskaffelsesfaglig- og kategorispesifikk spisskompetanse, samtidig med en tverrfaglig forståelse for andre relevante områder. Sykehusinnkjøp sine medarbeidere skal være nysgjerrige og læringsvillige for å oppnå en kontinuerlig kompetanseutvikling som gir en god markedsforståelse og vekker tillit blant helseforetak og leverandører.

Engasjerte

Vi 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 og være samarbeidsvillige og tilrettelegge for gode anskaffelser.

Profesjonelle

Vi skal fremstå som en enhetlig organisasjon med god kompetanse og forretningsforståelse innen innkjøpskategoriene. Vi opptrer som forutsigbare og etiske i alt vi gjør, underbygget av en saklig og tydelig kommunikasjon både eksternt og internt.



STRATEGISKE MÅLSETTINGER

For å bistå helseforetakene i møte med utviklingen i helsesektoren og skape ytterlige gevinster for helseforetakene, er det definert tre strategiske målsetninger for strategiperioden 2020-2023:

1. Sømløst og tett samspill med helseforetakene.
2. Ledende kompetanseorganisasjon 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 på et strategisk, taktisk og operativt nivå. Dette er nødvendig for å oppfatte og forstå helseforetakenes behov slik at Sykehusinnkjøp kan levere den beste avtalen - hver gang.

For å oppnå dette skal foretaket jobbe 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 i sitt anskaffelsesarbeid kombinere innkjøpsfaglige kompetanse med helseforetakenes fagkompetanse. 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 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 innkjøpsarbeidet.

Mål 2: Ledende kompetanseorganisasjon

Frem mot 2023 har Sykehusinnkjøp et mål om å bli den ledende kompetanseorganisasjonen innen offentlige anskaffelser. Organisasjonen skal være resultatorientert. 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 jobbe med fem utvalgte områder:

- Kunnskap og kompetanse
- Felles- og standardiserte prosesser
- Kategoribasert
- Digitalisering
- Kvalitets- og risikostyring

Å være én samlet innkjøpsvirksomhet skal gi Sykehusinnkjøp rom og mulighet for å utvikle dyp kategorispesifikk kompetanse og kombinere dette med bred tverrfaglig kompetanse. Med felles- og standardiserte prosesser og maler på tvers av organisasjonen, kan foretaket bygge videre på beste praksis og tilrettelegge for å bruke ressurser på tvers av divisjoner. Sykehusinnkjøp skal organisere arbeidet slik at medarbeidere kan arbeide kategoribasert og på tvers av divisjoner. Dette gjør foretaket bedre 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.

For å bli en ledende organisasjon innen offentlige anskaffelser skal Sykehusinnkjøp jobbe aktivt med kvalitets- og risikostyring. Det vil samtidig gi helseforetakene økt forutsigbarhet for at tjenester og leveranser kommer til rett tid, med riktig kostnad og kvalitet. Det vil også være behov for å styrke forhandlingskompetansen i organisasjonen.

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 skape målbare resultater for helseforetakene, herunder økonomisk handlingsrom, leveransesikkerhet og et fremtidsrettet helsetjenestetilbud. Sykehusinnkjøp skal sikre

effektiv drift av eget foretak. For å skape målbare resultater er det behov for en innkjøpsstrategi som setter retning for hva som vil være de viktigste innkjøpsfaglige områdene og hvordan disse kan utvikles videre. I strategiperioden har innkjøpsstrategien seks konkrete innkjøpsfaglige satsningsområder:

- Samordning og tilpasning av anskaffelser
- Kategorianalyser og -strategier
- Markeds- og leverandørutvikling
- Medvirkning
- Innovative anskaffelsesmetoder
- Kontraktstyring

For at helseforetakene skal kunne hente ut størst mulig gevinst på innkjøpsområdet, skal Sykehusinnkjøp jobbe med å gjennomføre anskaffelser på et hensiktsmessig nivå, hvor fokus på samordning vil være fremtredende. Samtidig skal balansen mellom samordning og tilpassing ivaretas.

Et viktig grunnlag for å kunne identifisere gevinstpotensialer, vil være Sykehusinnkjøp sitt aktive arbeid med kategoristyring. Dette betyr å utarbeide kategorianalyser og kategoristrategier 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 benchmarke 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

Som medlem i Etisk handel Norge skal Sykehusinnkjøp 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

Med anskaffelsesansvar for helseforetakene er Sykehusinnkjøp en organisasjon med stor markedsrett og vi vil til enhver tid bidra til en hensiktsmessig balanse mellom små, mellomstore og store bedrifter i leverandør-markedet. Dette betyr at vi gjennomfører anskaffelser fra både mindre, mellomstore og store virksomheter.

Lover og retningslinjer

Lover, forskrifter og retningslinjer ligger til grunn for alle anskaffelser vi 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.



INNFAISING AV STRATEGIEN

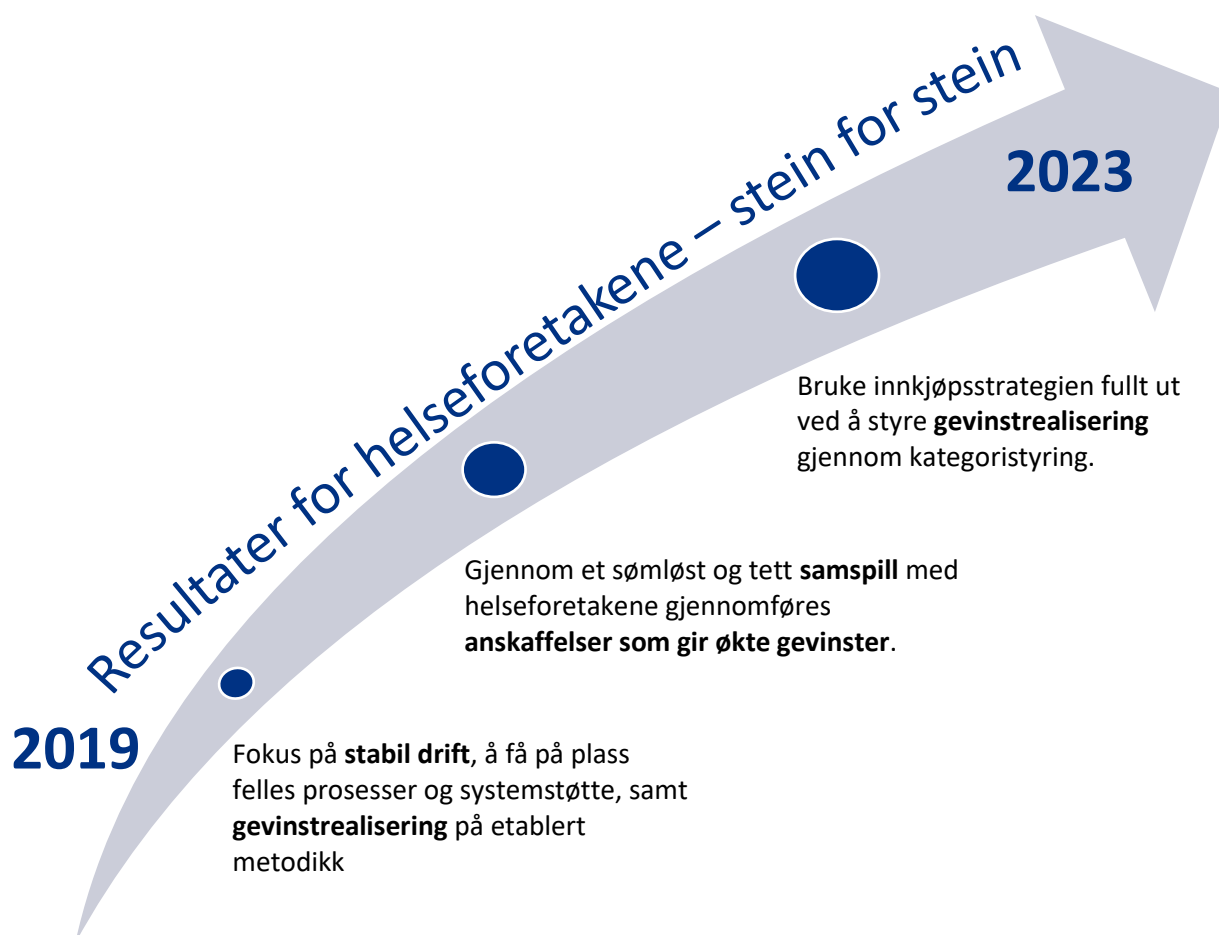
Strategien beskrevet i dette dokumentet skal bidra til å bygge og utvikle Sykehusinnkjøp og sette retningslinjer for handlingsplanene som utvikles i strategiperioden.

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, hvor enkelte deler av organisasjonen er modnet til å ta neste steg før andre deler av organisasjonen. Som illustrert i figur 1 innebærer dette at resultatene Sykehusinnkjøp skaper for helseforetakene, vil øke i takt med organisasjonens modenhet.

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

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 innkjøpsstrategien brukes fullt ut og Sykehusinnkjøp vil skape målbare resultater gjennom god kategoristyring.





Strategisk retning mot 2023 – en oppsummering

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.

Resultat og gevinster som er til nytte for helseforetakene finnes innen økonomi, men også innen 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
- Kategoristategier utviklet
- Avtaledekning
- Andel innovative anskaffelser
- Gevinst på avsluttede anskaffelser

Anskaffelser

gjennomført på avtalt tid

Mål: 98 %

Stabil og sikker drift er grunnlaget for tillit mellom Sykehusinnkjøp og helseforetak. 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.

Kategoristategier utviklet

Mål: 100 %

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

Avtaledekning

Mål: 85 %

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

Innovative anskaffelser

Mål: 80 %

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

Gevinst på avsluttede anskaffelser

Mål: 3-7 %

Det økonomiske potensialet i anskaffelsene skal tydelig frem. Hver krone spart er en krone mer til pasientbehandling. Gjennom å legge riktig strategisk tilnærming, jobbe tverrfaglig i anskaffelsene, i god dialog med markedet, og forhandle fornuftige betingelser, skal helseforetakene tilføres besparelser.

Sykehusinnkjøp HF
Postboks 40
9811 Vadsø

Telefon: 78 95 07 00
www.sykehusinnkjop.no

