

Sak 24/2022

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Innspill til økonomisk langtidsplan 2023-2026

Møtedato:	28. mars 2022	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.		
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Beslutningssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret godkjenner økonomisk langtidsplan 2023 – 2026 og ber administrerende direktør oversende innspillet til de regionale helseforetakene.

Vadsø, 21 mars 2022

Bente Hayes
administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I henhold til oppdragsdokumentet for 2022 pkt. 3h, skal Sykehusinnkjøp HF utarbeide innspill til økonomisk langtidsplan for perioden 2023-2026 som grunnlag for de regionale helseforetakenes arbeid med økonomisk langtidsplan og budsjett.

I saken foreligger Sykehusinnkjøp HF sine innspill til økonomisk langtidsplan, med den form og de forutsetninger som er gitt av de regionale helseforetakene. Det er kun økonomiske konsekvenser av allerede vedtatte beslutninger tatt av administrerende direktører i de regionale helseforetakene, som legges inn i modellen for økonomisk langtidsplan. Samtidig skal Sykehusinnkjøp HF redegjøre for utviklingstrekk og satsingsområder foretaket ser for seg i planperioden. Administrerende direktør vil i tillegg redegjøre for trender i markedet og mulige endringer i hvilke tjenester og behovsdekning som kundene vil etterspørre. Det skisseres også hvordan administrerende direktør ser for seg tilpasninger i ressurser, kompetanse og organisering, for å kunne levere på kundenes behov i planperioden.

Der hvor mulige endringer i ressursbehov vil kunne medføre behov for finansiering utover dagens ramme, signaliseres dette i langtidsplanen. Nærmere konkretisering av behov vil bli lagt frem i forbindelse med den årlige budsjettprosessen.

Frist for oversendelse av økonomisk langtidsplan til eierne er satt til 6. april 2022.

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

2.1 Bakgrunn og overordnet oppsummering

Budsjettramme for 2022 er p.t. 380,2 millioner kroner, kfr. styresak 19/2022. Økonomisk langtidsplan tilsvarer budsjett 2022 for planperioden med reduksjon av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE) med 0,5 % hvert år. Alle beløp i denne saken er oppgitt i hele tusen 2022-kroner.

De administrerende direktørene i de regionale helseforetakene har ikke vedtatt endringer for Sykehusinnkjøp HF som vil få effekt utover budsjetterte rammer. Oppsummert ser derfor langtidsplanen ut som følger:



Økonomisk langtidsplan 2023-2026							
Resultat							
Tall i 1000 NOK (2022-kroner for ØLP perioden)	F 2020	F 2021	B 2022	ØLP 2023	ØLP 2024	ØLP 2025	ØLP 2026
Driftsinntekter	323 187	349 497	379 826	378 253	376 362	374 480	372 608
Andre inntekter	1 276	839	328				
Sum driftsinntekter	324 463	350 336	380 154	378 253	376 362	374 480	372 608
Varekostnad/-forbruk							
Lønnskostnad	241 990	265 194	303 047	303 047	303 047	303 047	303 047
Ordinære avskrivninger	2 748	2 616	2 284	2 284	2 284	2 284	2 284
Nedskrivning							
Andre driftskostnader	- 80 025	82 668	76 573	76 573	76 573	76 573	76 573
Effektiviseringsgevinst ABE 0,5%			-1 750	-3 651	-5 542	-7 424	-9 296
Sum driftskostnader	324 763	350 478	380 154	378 253	376 362	374 480	372 608
Driftsresultat	-300	-142	-	-	-	-	-
Finansinntekt (+)	316	184	-				
Finanskostnad (-)	-16	-42	-				
Sum finansposter	300	142	-	-	-	-	-
Resultat	-	-	-	-	-	-	-

Forventet økonomisk utvikling – inntekter

Sykehusinnkjøp HF forholder seg til gjeldende finansieringsmodell, og i økonomisk langtidsplan forutsettes det at følgende finansieringsregime legges til grunn.

Økonomisk langtidsplan 2023-2026							
Fordeling driftstilskudd (driftsinntekter)							
Tall i 1000 NOK (2022-kroner for ØLP perioden)	F 2020	F 2021	B 2022	ØLP 2023	ØLP 2024	ØLP 2025	ØLP 2026
Helse Sør-Øst RHF	114 610	120 961	134 561	133 920	133 071	132 226	131 385
Helse Vest RHF	56 048	62 234	70 217	69 794	69 351	68 911	68 473
Helse Midt RHF	48 432	51 339	54 133	53 687	53 347	53 008	52 671
Helse Nord RHF	33 104	37 461	41 253	40 862	40 603	40 345	40 089
Sum driftstilskudd	252 194	271 995	300 164	298 263	296 372	294 490	292 618
Gebyrinntekter	1 860	-	-	-	-	-	-
Timesfinansiering	32 345	34 406	32 606	32 606	32 606	32 606	32 606
Avgiftsinntekter, Divisjon Legemidler	38 064	43 935	47 384	47 384	47 384	47 384	47 384
Sum driftsinntekter	324 463	350 336	380 154	378 253	376 362	374 480	372 608

Timesfinansiering er videreført på samme nivå som vist i tabellen over.

Driftsinntekter fra 2023-2026 er satt lik forventede driftskostnader, fratrukket netto finansposter, for å sikre et resultat i balanse i henhold til oppdragsdokument.

Forventet økonomisk utvikling – kostnader

I oppdragsdokumentet for 2022 er det understreket at:

«Helseforetaket skal levere kostnadseffektive tjenester, og driften skal underlegges strenge krav til god økonomistyring og riktig prioritering av ressursbruk.».

Foretaket er fortsatt i omstilling og utvikling, og vil også i denne planperioden vektlegge konsolidering og sikre full utnyttelse av eksisterende digitale verktøy.

Internrevisjonen i Sykehusinnkjøp HF leverte i januar 2022 rapporten *Kostnadseffektive tjenester og god økonomistyring* (rapport 01/2021). Konklusjonen i revisjonens rapport er at Sykehusinnkjøp HF



ikke har tilfredsstillende styring og kontroll med at foretaket leverer kostnadseffektive tjenester. En vesentlig svakhet er at det mangler erfaringsdata og pålitelige indikatorer for å måle og øke kostnadseffektiviteten. Foretaket har i oppfølging av rapporten utarbeidet en handlingsplan som blir forelagt styret til orientering i styremøte av 29. april 2022. Det er ikke identifisert budsjettmessige konsekvenser utover økonomisk ramme i de foreløpige tiltakene som er under utarbeidelse i handlingsplanen.

Spesialisthelsetjenesten behov for innkjøpstjenester er økende innenfor flere kategorier og volumet på investeringer i helseforetakene øker. Sykehusinnkjøp HF ønsker å bidra og tilpasse seg endringer i kundebehovene. God dialog med de regionale helseforetakene i forbindelse med budsjettprosess og etablering av leveranseplaner er derfor svært viktig.

Kontantstrøm

Følgende forutsetninger legges til grunn for kontantstrømmen:

Drift:

- Ingen vesentlige endringer i avskrivninger
- Det forventes ikke vesentlig salg av anleggsmidler
- Det forventes i utgangspunktet ikke større endringer i arbeidskapital

Investeringer:

- Det er ingen vedtatte investeringer eller re-anskaffelser i planperioden.

Finansiering:

- Det er ikke forutsatt låneopptak i planperioden.



Økonomisk langtidsplan 2023-2026							
Kontantstrøm							
Tall i 1000 NOK (2022-kroner for ØLP perioden)	F 2020	F 2021	B 2022	ØLP 2023	ØLP 2024	ØLP 2025	ØLP 2026
Resultat	-	-	-	-	-	-	-
Avskrivninger og nedskrivninger	2 748	2 616	2 284	2 284	2 284	2 284	2 284
Tap/gevinst ved salg anleggsmidler							
Endring arbeidskapital	25 833	27 037	8 746				
Forskjell kostnadsf pensjon og inn/utbet	7 975	7 014					
Mellomværende med eiere og øvrige HF (avregning av årsresultat)	-9 528	-23 125	-9 138				
Kontantstrøm fra drift	27 028	13 542	1 892	2 284	2 284	2 284	2 284
Investering i bygg			-1 400				
Investering i IKT		-	-2 000				
Investering i maskiner, utstyr, etc	-2 312	-346					
Salg av anleggsmidler							
Investering i finansielle anleggsmidler							
Kontantstrøm fra investeringer	-2 312	-346	-3 400	-	-	-	-
Langsiktige låneopptak							
Avdragsbetaling							
Endring øvrige langsiktige forpliktelser							
Øvrige finansieringsposter							
Kontantstrøm fra finansiering	-	-	-	-	-	-	-
Total endring kontantstrøm	24 716	13 196	-1 508	2 284	2 284	2 284	2 284
IB likviditetsbeholdning pr 01.01	69 562	94 279	107 475	105 967	108 251	110 535	112 819
UB likviditetsbeholdning pr 31.12	94 279	107 475	105 967	108 251	110 535	112 819	115 103

2.2 Trender som påvirker kompetansebehov

Nedenfor følger en kort beskrivelse av hovedtrender innen innkjøpsområdet. Dette er trender som vil legge videre føringer for kompetanseutvikling i foretaket.

a) Covid-19 situasjonen

Trendanalytikere innen innkjøpsfaget globalt, peker på at Covid-19 situasjonen vil prege innkjøp- og logistikkområdet innen alle bransjer fremover. Dette gjelder også innen helsesektoren. En overordnet lærdom fra egen Covid-19 erfaring, er at Sykehusinnkjøp HF har behov for å forstå, og arbeide aktivt med leverandørenes forsyningskjeder. Det er forventet at forsyningskjedene og modellene for disse vil være i stor endring fremover. Det er også et behov for økt fokus internt i Sykehusinnkjøp HF på forsyningsberedskap og oppfølging av leverandører.

b) Samfunnsansvar

Analyser av trender innen innkjøpsfaget viser økt fokus på rammeverk for samfunnsansvar, noe som også er vektlagt i oppdragsdokument for 2022. Det er i økende grad et krav til offentlig sektor om innkjøp av miljøvennlige varer og tjenester, i takt med det grønne skiftet. Dette er også i tråd med de politiske føringer som ligger til grunn for omstilling. Kompetansen på dette området må videreutvikles i Sykehusinnkjøp HF.



c) Digitalisering

Økt fokus mot digitalisering av anskaffelser, kontrakts- og leverandørproppfølging er en tydelig trend. Sykehusinnkjøp HF har god dialog med Direktoratet for forvaltning- og økonomistyring (DFØ) for å kartlegge mulighetsrommet innenfor digitalisering av anskaffelsesprosessen. Det er et uttrykt ønske fra norske myndigheter om økt digitalisering og effektivisering av anskaffelsesprosessen. En slik utvikling vil kunne få positive effekter for våre kunder og leverandører gjennom mer kostnadseffektive tjenester.

Sykehusinnkjøp HF har etablert felles kjerneprosesser, men har bare delvis digitalisert prosessene. Dette er et pågående arbeid som har som målsetning å digitalisere gjennomføringen av anskaffelsene – fra innmeldt behov og til utlysning og tildeling etter konkurranse. I dette arbeidet inngår innebygget arkiv og bruk av PEPPOL-infrastruktur som også er i tråd med offentlige føringer.

Sykehusinnkjøp HF etablerer nå felles forvaltningsprosesser for å sikre lik gjennomføring av avtaleforvaltning. Det er også fokus mot en digitalisering av kontrakts- og leverandørstyring, og det er igangsatt utvikling av et SRM/CRM-system for avtaleforvaltere. Etableringen av et slikt system vil også svare ut internrevisjonens merknad om at Sykehusinnkjøp HF ikke har noe felles digitalt system for avtaleforvaltning og leverandørproppfølging (Rapport 01/2020. Kfr. punkt 2.3.).

Forslag til en helhetlig IKT-plan for foretaket er under utarbeidelse. Ferdigstilling av planen vil skje i nært samarbeid med de regionale IKT-selskapene, og vil gi føringer og prioriteringer for den videre IKT-utvikling i foretaket.

I henhold til oppdragsdokumentet for 2022 skal Sykehusinnkjøp HF bidra inn i et samarbeid med de regionale helseforetakene for å utvikle og implementere et system som kan håndtere masterdata i oppgjørsordningen mellom Apotekerforeningen og de regionale helseforetakene. Videreutvikling/erstatning av PharmaSys/Web er tidligere meldt inn som et utviklingsområde.

2.3 Endringer i etterspørsel

Sykehusinnkjøp HF sin primære oppgave er å sørge for etablering av innkjøpsavtaler når eksisterende avtaler må fornyes, eller på det tidspunkt nye anskaffelsesbehov oppstår. Nedenfor beskrives mulige endringer i etterspørselen innenfor enkeltkategorier. I forlengelsen av dette fokuseres det på behovet for at forvaltningen av avtalene styrkes, slik at helseforetakene får tatt ut nødvendige gevinster. Til slutt omtales viktigheten av å kunne frembringe enhetlig informasjon og data til helseforetakene for å kunne styre mot økte gevinster.

2.3.1 Endringer i etterspørsel innenfor enkeltkategorier

Administrerende direktør ser at spesialisthelsetjenestens behov for foretakets tjenester innenfor kategoriene MTU, IKT, bygg/prosjekt og bygg/eiendom vil øke i planperioden, noe som vil kreve en ytterligere profesjonalisering i foretaket. Kundene etterspør økt kompetanse innen avtaler knyttet til disse kategoriene i økende grad. Regionenes behov er ulike og eventuelle justeringer av kapasitet må vurderes i dialog med det enkelte RHF i det årlige budsjettarbeidet.



2.3.2 Styrking av forvaltningsfunksjonen for avtaler

Det legges tydelig vekt på synliggjøring og realisering av gevinster også i årets oppdragsdokument. I denne sammenheng er det viktig at innkjøpsdata innhentes og behandles. Implementering av avtaler må følges opp i det enkelte helseforetak for å realisere mulige gevinster. Sykehusinnkjøp HF skal også bidra til at leverandøroppfølgingen styrkes for å sikre at varer og tjenester leveres i henhold til avtale, samt følge opp avvik.

Det er viktig å tilrettelegge for en tillitsskapende forvaltning som bygger på høy etisk standard. En aktiv avtaleforvaltning som sikrer systematisk oppfølging, elektronisk sporbarhet, som overvåker aktiviteter og gjennomfører risikovurderinger og revisjoner, vil være solide grep for å kunne hindre eller avdekke mulige misligheter eller korrupsjon i spesialisthelsetjenestens anskaffelser.

Forvaltningen av avtaler håndteres i dag noe ulikt i divisjonene, og med en del variasjon i hvor mye ressurser som er dedikert til forvaltning. I implementeringen av avtalene og oppfølging av leverandørene ligger det potensiale for vesentlige gevinster for helseforetakene.

Sykehusinnkjøp HF mangler i dag et felles system for avtaleforvaltning, et system for kontraktsadministrasjon (KAV-system). Flere av helseregionene melder også behov for løsninger for tilgang og administrasjon av kontrakter for ledere og medarbeidere. Det legges derfor opp til at det i løpet av planperioden anskaffes et system for konkurransegjennomføring og system for kontraktsadministrasjon (KGV(KAV)).

Utviklingen av, og implementering av et SRM/CRM-system for leverandørutvikling og leverandøroppfølging vil også bidra til å sikre lik og mer profesjonell leverandøroppfølging.

2.4 Forvaltning og utvikling av systemer og prosesser

I etableringsfasen av Sykehusinnkjøp HF har foretakets primære oppgave vært å levere gode anskaffelser og avtaler til helseforetakene, parallelt med omstillingsprosessene som har pågått internt. Foretaket er nå inne i en periode med konsolidering, standardisering i bruk av felles systemer som f.eks. Merccell, og implementering av digitale verktøy som er utviklet. Det arbeides med å etablere et enhetlig forvaltningsregime for alle digitale verktøy i foretaket.

Rapporterings- og analysearbeidet har frem til i dag blitt gjennomført desentralt med tilgjengelige ressurser i den enkelte divisjon. Nå ønsker man å ramme inn dette arbeidet i større grad og sikre en mer enhetlig og samordnet bruk av analysekompetansen i foretaket. Det vil bli utarbeidet en felles arbeids- og utviklingsplan for analyse i Sykehusinnkjøp HF som støtter opp om de målsetninger som er gitt i oppdragsdokumentet. I tillegg til de divisjonsvise ressursene, er det benyttet vesentlig med konsulentbistand både på utvikling og ledelse i dette prosjektet.

Administrerende direktør er av den oppfatning at koordinering og ledelse av det videre arbeid, i hovedsak bør skje med egne ressurser. Dette vil gi kostnadseffektivitet og sikre kompetanse i foretaket. Sykehusinnkjøp HF er nå i stand til å levere informasjon og data som helseforetakene etterspør, og det er viktig at dette arbeidet videreføres.



2.5 Fag- og forretningsutvikling

Administrerende direktør vurderer at det er behov for å styrke kapasiteten innen fag- og forretningsutvikling, og videre faglig utviklingsarbeid i foretaket. Arbeidet med utvikling av kategoriplaner, digital støtte for kjerneprosessene (KAV/KGV) samt annet utviklingsarbeid som følger av oppdragsdokument, anbefalinger fra internrevisjon mv. krever større kapasitet i foretaket. På kort sikt er det oppgaver knyttet til implementering av styringsmodell for anskaffelser, samt implementering av kriterier for samordning som vil ta kapasitet, men også oppgaver knyttet til modeller og systemer for vurdering av avtaledekning og avtalelojalitet vil kreve innsats.

Sykehusinnkjøp HF har så langt utviklet kategoriplan innen legemiddelkategorien. Det følger av virksomhetsstrategien at slike planer skal utvikles for de andre kategoriene. Kategoriprogrammet er nå i gang med gjennomføring av pilotene innen kategoriene MFV og HR. Kategoriprogrammet vil være et betydelig løft for organisasjonen i planperioden. Foreløpig ferdigstillelse av programmet er planlagt sommeren 2025.

Kjerneprosessene som er etablert, skal videreutvikles i samarbeid med helseforetakene og RHF-ene. Arbeidet med forvaltningsprosesser startet opp i 2021 og vil sluttføres i løpet av 2022. Over tid er det viktig, både for Sykehusinnkjøp HF, og for spesialisthelsetjenesten samlet, at utviklingskapasitet og kompetanse innen anskaffelser og styring av kontrakter i størst mulig grad utvikles og beholdes i foretaket.

2.6 Personalbehov fordelt på organisasjonsenhet

Divisjonene er i dialog med sine respektive regioner, og innmeldt personalbehov vil bli tatt opp i budsjettprosess med de regionale helseforetakene. Innmeldt behov fra nasjonale tjenester vil bli tatt opp med innkjøp- og logistikk og NNI, og stillingsbehov for divisjon legemidler vil bli tatt opp sentralt med det interregionale fagdirektørmøtet og Beslutningsforum.

Innmeldt personalbehov per divisjon, som følge av organisasjonsutvikling og økt etterspørsel:

Nye stillinger	Kort sikt	Mellomlang sikt
Divisjon nord	Rådgiver innkjøp MFV/KIR – 1 stilling, grunnet økt oppdragsmengde. Avtaleforvalter – 1 stilling, for generell styrking av området i divisjonen. Analyse – 1 stilling, for å styrke kapasiteten i divisjonen	Rådgiver innkjøp LAB/MTU – 1 stilling, grunnet sannsynlig økt oppdragsmengde.
Divisjon Midt-Norge	Rådgiver innkjøp MTU – 1 stilling, grunnet økning i henhold til anskaffelsesplan med 50 %. Avtaleforvalter – 1 stilling, grunnet økning i forvaltningsporteføljen.	
Divisjon vest	Rådgiver innkjøp og avtaleforvalter IKT og byggprosjekt – 2 stillinger, grunnet økt oppdragsmengde.	



	Rådgiver innkjøp støttetjenester og adm. kjøp – 1 stilling, grunnet økt oppdragsmengde.	
Divisjon sør-øst	Avtaleforvalter MTU/LAB – 1 stilling, grunnet økt oppdragsmengde.	Rådgiver innkjøp bygg/prosjekt – 1 stilling, grunnet forventet økning av oppdragsmengde. Analyse – 1 stilling for å styrke kapasiteten i divisjonen.
Sum	Totalt 9 stillinger	Totalt 3 stillinger

Nye stillinger	Kort sikt	Mellomlang sikt
Divisjon nasjonale tjenester	Rådgiver innkjøp prehospitall – 1 stilling, grunnet store komplekse anskaffelser i kommende periode. Avtaleforvalter BHM – 1 stilling, grunnet økt fokus på forvaltning i kommende periode.	Rådgiver innkjøp og avtaleforvalter bygg & eiendom – 2 stillinger, grunnet økt oppdragsmengde. Rådgiver innkjøp IKT/HR – 1 stilling, grunnet økt oppdragsmengde.
Divisjon legemidler	Fagrådgiver «Nye metoder» - 1 stilling, grunnet økt oppdragsmengde.	Fagrådgiver «Nye metoder» - 1 stilling, grunnet ytterligere økt oppdragsmengde i perioden. Rådgiver innkjøp og avtaleforvalter – 2 stillinger, grunnet forventet økt oppdragsmengde i perioden.
Sum	Totalt 3 stillinger	Totalt 6 stillinger

3. anbefaling

Det er kun økonomiske konsekvenser av allerede vedtatte beslutninger tatt av de administrerende direktører i de regionale helseforetakene som skal legges inn i økonomisk langtidsplan. I tabellene tilsvarende derfor ØLP, budsjett for 2022, justert for ABE-effekter.

Sykehusinnkjøp HF ser for seg følgende satsingsområder i planperioden:

- Kapasitetsjusteringer i enkelte kategorier som følge av økende etterspørsel i markedet.
- Videre styrking av avtaleforvaltning som ledd i gevinstrealisering til kunden på kort og lang sikt.
- Videre satsing på gevinstrapportering, forvaltning og videreutvikling av digitale verktøy, samt kapabilitet som kan gi støtte og gode føringer i det videre implementerings- og faglige utviklingsarbeidet i foretaket.
- Videreutvikling av systemstøtte for hele verdikjeden (digitalisering).
- Organisasjons- og lederutviklingsprogram.

I målsettingen i foretakets strategi om å videreutvikle kompetanse og gjennomføringsevne er det definert satsingsområder som underbygger fortsatt effektivisering og uttak av synergier gjennom



kategoriorganisering og utvikling og av felles- og standardiserte prosesser. Digitale verktøy er vesentlige for å sikre økt effektivitet og kvalitet.

Satsingen skal primært finansieres ved å frigjøre ressurser som følge av effektivisering og omprioritering, innenfor foretakets økonomiske rammer.

Administrerende direktør anbefaler styret å godkjenne Sykehusinnkjøp HF sitt innspill til økonomisk langtidsplan.