

Sak 31/2021

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Forprosjekt kategoriprogram

Møtedato:	17. mars 2021	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.	06.11.2020	68/2020
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Beslutningssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF godkjenner oppstart av forprosjektet for kategoriprogrammet, og ber administrerende direktør komme tilbake med ny sak til styret når forprosjektet er avsluttet.

Vadsø, 9. mars 2021

Bente Hayes
Konst. administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I styresak 68/2020 (O) *Kategoriprogram og -strategier*, orienterte administrerende direktør om forslag til et program for utarbeidelse av kategorianalyser og kategoriplaner for innkjøpskategoriene i foretaket. I denne saken gjøres det rede for etableringen av et forprosjekt som skal ramme inn (scope) organisering, omfang og fremdrift av et slik program.

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

Sykehusinnkjøp HF skal være en kategoribasert innkjøpsorganisasjon. Det følger av nylig vedtatt virksomhetsstrategi at det skal etableres strategiplaner for den enkelte kategori. Hensikten med slike planer er å få en mer helhetlig forståelse og perspektiv ved egenskaper og særtrekk ved den enkelte kategori, både hva gjelder brukerbehov, volumer, kompleksitet, marked og produkt/ tjenester. Erfaring fra andre organisasjoner og bransjer peker på at slike kategoriplaner gir vesentlige bidrag til både kvalitet og effektivitet i anskaffelsene. Slike kategoriplaner vil også være til god hjelp for vurdering av samordning av anskaffelser.

I nevnte styresak ble det fattet slikt enstemmig vedtak:

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF tar saken om kategoriprogram og -strategier til orientering.
2. Styret ber administrerende direktør komme tilbake til styret ved følgende milepæler:
 - Når endelig forprosjekt er klart
 - Når forprosjekt er gjennomført
 - Når forslag til kategoristrategier fra pilot-kategorier er utarbeidet

Denne saken er altså en oppfølging av pkt 2, første kulepunkt.

I Oppdragsdokumentet for 2021 kommer oppdraget med å lage kategoriplaner til uttrykk slik:

«k) Kategoriplaner

I tråd med vedtatt virksomhetsstrategi, skal Sykehusinnkjøp HF iverksette arbeid med kategoriplaner, med sikte på å etablere slike for alle kategorier innen utgangen av 2023. Omfang og tidsplan for etablering av slike planer utarbeides i samråd med kundene, og avstemmes med behovet for fag- og innkjøpsressurser til å gjennomføre anskaffelser. Eierne skal holdes løpende orientert om arbeidet».

Administrerende direktør har utarbeidet forslag til mandat for forprosjektet, som blir nærmere beskrevet nedenfor. Det understrekes at all planlegging i forbindelse med forprosjektet, er gjort under forutsetning av at styret slutter seg til forprosjektets etablering og oppstart.

Av virksomhetsstrategien går det frem at det skal lages kategoriplaner for alle innkjøpskategoriene innen utløpet av 2023. Dette er en høy ambisjon, og forprosjektet skal særlig vurdere tidsløpet i et program, og gjøre realistiske vurderinger av om ambisjonen fra strategien vil være mulig å følge, hva gjelder tid og ressurser. Etter en nøyere vurdering, ønsker imidlertid administrerende direktør allerede nå å være tydelig på at tidsløpet innen utgangen av 2023 synes å være for stramt til å kunne utvikle kategoriplaner for alle innkjøpskategoriene, og at det derfor trengs noe mer tid.

Administrerende direktør merker seg oppdragets formuleringer om at planen skal avstemmes mot behovet for fag- og innkjøpsressursene til å gjennomføre anskaffelser.



Etableringen av kategoriprogrammet og utvikling av kategoriplaner vil være en stor satsing for Sykehusinnkjøp HF, både strategisk og operativt. Det er derfor viktig at programmet planlegges godt, at det gjøres en risikovurdering av programsatsingen og at det er en tydelig metodikk som brukes felles for utvikling av kategoriplanene.

Forprosjektet skal utrede og forberede Kategoriprogrammet i Sykehusinnkjøp HF. Kategoriprogrammet vil være omfattende, og det er derfor et mål at forprosjektet leverer tydelige og realistiske forslag til rammer og scope for programsatsingen. Dette gjelder både hva angår tid for gjennomføring, metodisk og prosessuelt innhold, og ikke minst rammer for organisering og ressursinnsats.

I mandatet legges det til grunn at forprosjektet skal levere på følgende fire hovedområder:

Målsetting og mandat for Kategoriprogrammet

- Overordnet målbilde for programmet med tilhørende forslag til mandat
- Scope og mandat for de enkelte kategoriprosjektene

Prosjektdesign og mobilisering

- Forslag til organisering og styringsstruktur for kategoriprogrammet
- Avklare de regionale helseforetakenes rolle i kategoriprogrammet
- Beskrive ressursbehov og budsjettimplikasjoner
- Etablere opplæringsprogram for prosjektledere til kategoriplan-arbeidet

Rammeverk - prosess, metode

- Utarbeide prosesser for utarbeidelse av kategoriplaner (uløst oppgave fra Fase II-prosjektet)
- Utarbeide metode for utarbeidelse av kategoriplaner, jf. NSSIL og metodikk fra legemiddel-kategorien (analyse, verktøy og virkemidler)
- Metode og prosess for interessent-involvering (HF, RHF, leverandører, marked etc)

Kategoriprioritering og risiko

- Kriterier for utvelgelse og prioritering av kategoriplaner
- Plan for utrulling og rekkefølge
- Utarbeide en første versjon av risikovurdering av kategoriprogrammet

Basert på de fire leveransepunktene ovenfor er det laget følgende utkast til fremdriftsplan for forprosjektet:

Hvem	Dato	Tema
Prosjektgruppe Møte #1	24. mars	Oppstartsmøte, gjennomgang av plan, arbeidsform mv. Innledning om kategorimetodikk og -prosess
Prosjektgruppe Møte #2	TBA	Kategorimetodikk og -prosess
Prosjektgruppe Møte #3	TBA	Kategorimetodikk og -prosess
Prosjektgruppe Møte #4	TBA	Kategorimetodikk og -prosess
Prosjektgruppe Møte #5	TBA	Prosess for utarbeidelse av kategoriplaner



Ledermøte	TBA	Sak om Kategorimetodikk og- prosess
Prosjektgruppe Møte #6	TBA	Programdesign og mobilisering (organisering, styring, ressurser, kostnadsoverslag og involvering)
Ledermøte	TBA	Sak om Programdesign og mobilisering
Prosjektgruppe Møte #7	TBA	Målsetting og mandat for kategoriprogrammet
Ledermøte	TBA	Sak om Målsetting og mandat for kategoriprogrammet
Prosjektgruppe Møte #8	TBA	Kategoriprioritering og risikovurdering av kategoriprogrammet
Prosjektgruppe Møte #9	30. sept	Oppsummering og gjennomgang av endelig rapport fra forprosjektet
Ledermøte	12. okt	Behandle forprosjektrapport
Styremøte	26. okt	Styresak om forprosjektets anbefalinger og veien videre

Det følger av planen over at forprosjektet bruker mesteparten av tiden til metodeutvikling og prosess-etablering, og at dette arbeidet tidsmessig legges til første fase av forprosjektet. Når metode og prosess er etablert, vil man mer tydelig kunne utforme forslag til presise målsettinger og mandat for kategoriprogrammet, i tillegg til å gi programmet et godt design (ressurser, organisering, styring og økonomi mv). Hva gjelder metodeutviklingen, vil denne i stor grad bygge på metodikken som ble benyttet for kategoriplanen for legemiddelkategorien, samt metodikk fra NSSIL-prosjektet.

En annen viktig del av design-delen av forprosjektet vil være å lage et opplæringsprogram for de som skal inn i en rolle som prosjektledere for den enkelte kategoriplan.

Organisering og ressursbruk

Det foreslås at forprosjektet organiseres med ledergruppen i Sykehusinnkjøp HF som styringsgruppe. For å sikre god forankring i ledergruppen legges det opp til at det fremlegges ledermøte-saker etter hvert som forprosjektet har jobbet seg ferdig med et tema, slik oversikten over viser. Hvert tema inngår som egne avsnitt i endelig forprosjektrapport. Med denne arbeidsformen vil ledergruppen ha arbeidet seg gjennom de ulike temaene før endelig rapport skal behandles administrativt 12. oktober.

Prosjektet bemannes med intern prosjektleder, et lite prosjektsekretariat, og en prosjektgruppe. Prosjektleder forprosjekt vil være direktør forretningsutvikling. Prosjektsekretariatet bemannes av to interne ressurser, hvor det planlegges for at disse «overtar» ledelsen av et eventuelt kategoriprogram. Disse stillingene planlegges å bli lyst ut internt i foretaket. Med dette sikres en god kompetanseoverføring og kontinuitet fra forprosjekt til program. Prosjektgruppen består av en representant fra hver divisjon, men hvor også de fire hovedområdene innen kategoristrukturen er godt dekket. I tillegg vil representanter for de tillitsvalgte og vernetjeneste i foretaket samt de konserntillitsvalgte bli invitert inn i prosjektgruppen. I denne typen prosjekt er det viktig at kompetanse utvikles og beholdes i foretaket.



Det er videre planlagt med innleie av ekstern ressurs tilsvarende 450 timer i forprosjektet, som dekkes innenfor ordinære budsjettammer. Dekningen tenkes her gjort på samme måte som dekningen av ekstern kostnad for fase I og fase II av omstillingsarbeidet ble gjort. Ekstern bistand begrenses til fasilitering, dokumentasjon og kategori/innkjøpsfaglig rådgivning/sparring.

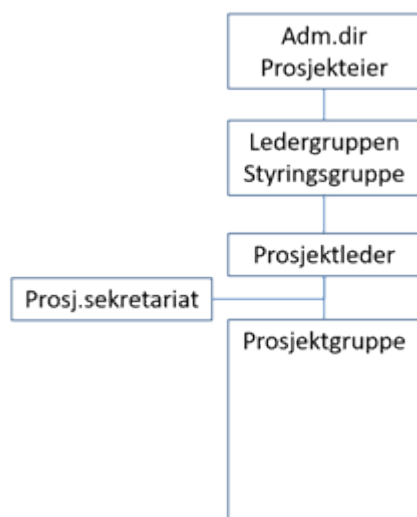


Fig 1: Forslag til organisering av forprosjekt kategoriprogram

Kommunikasjon og involvering

Forprosjektet skal sørge for at organisasjonen og sentrale interessenter får løpende informasjon om prosessen. Det skal utarbeides en kommunikasjonsplan som vil benyttes til planlegging og rapportering av kommunikasjonsaktiviteter. Kommunikasjonsavdelingen skal involveres i alle kommunikasjonsaktiviteter.

Forprosjektet inviterer de regionale helseforetakene til tre dialogmøter, hvor det første er planlagt til 22. april. Videre planlegges det for ett nytt møte månedsskiftet mai/juni, etter at kategorimetodikk og -prosess er presentert for ledergruppen, og ett siste møte medio september når arbeidet er i ferd med å bli sluttført. Formålet med møtene er å involvere og informere om arbeidet og tilrettelegge for at de regionale helseforetakene kan komme med innspill og tilbakemeldinger.

Kostnader

Divisjonene dekker kostnader for egne prosjektdeltagere. Det leies inn ekstern konsulentbistand innenfor en ramme på 450 timer. Dette tilsvarer gjennomsnittlig tre arbeidsdager pr uke i prosjektperioden april-sept. Det gjennomføres mini-konkurranse for tildeling av konsulentoppdraget, med opsjon på videre oppdrag ved en eventuell oppstart av kategoriprogrammet. Minikonkurransen er allerede kunngjort under forutsetning av styrets godkjenning for oppstart av forprosjektet.

Dokumentasjon fra forprosjektet

Forprosjektet skal dokumentere sitt arbeid i en forprosjekts-rapport. Metoder og prosess-beskrivelser legges som vedlegg til rapporten. Det skal skrives referat fra alle prosjektmøter.



3. Anbefaling

Arbeidet med å etablere kategoriplaner vil være krevende for Sykehusinnkjøp HF. Derfor anbefales det å etablere et forprosjekt for å planlegge og «ramme inn» innhold, omfang kostnad og tidsrom for arbeidet.