



## Styresak 032-2018 Anskaffelsesstrategi Helse Nord 2018-2021

Saksbehandler: Marit Barosen  
Dato dok: 04.05.2018  
Møtedato: 23.05.2018  
Vår ref: 2018/729

Vedlegg (t): 1. Styresak 35-2018 Helse Nord - Anskaffelsesstrategi 2018-2021,  
2. Anskaffelsesstrategi Helse Nord 2018-2021, presentasjon  
3. Premisser for anskaffelsesstrategi 2018-2021

### Innstilling til vedtak:

1. Styret i Nordlandssykehuset HF tar Anskaffelsesstrategi Helse Nord 2018-2021 til orientering.

### Bakgrunn

Anskaffelsesstrategi for Helse Nord for perioden 2018-2021 ble vedtatt i styret i Helse Nord RHF 21.03.18. Dokumentet er utarbeidet i samarbeid med innkjøpsfunksjonen i regionens helseforetak. Det vises til vedleggene 1-3.

Formålet med saken er at styret i Nordlandssykehuset HF skal gjøre seg kjent med innholdet i strategidokumentet og gi innspill til videre arbeid.

### Direktørens vurdering

Den økonomiske bærekraftanalysen til helseforetaket viser en omstillingsutfordring på mellom 18 og 70 mill kr i perioden 2019-2022 før effekt av nye investeringer og effektiviseringstiltak. Det er grunn til å tro at det er et potensiale for å redusere kostnader dersom foretakene lykkes å samordne sine anskaffelser bedre. Potensialet for kostnadsreduksjon ligger i differansen mellom dagens avtalepriser og fremtidige avtalepriser.

For å nå målsetningen forutsettes økt innsats fra merkantile ressurser, samt en mer systematisk tilnærming til de kliniske ressursers rolle og deltakelse i beslutning om anskaffelser.

### Beslutningsunderlag

*Helse Nord Anskaffelsesplan 2018-2021* er behandlet i styret i Helse Nord RHF 21. mars 2018.

Protokollen lyder:

1. *Styret i Helse Nord RHF godkjenner anskaffelsesstrategi 2018-2021 for Helse Nord, og ber adm. direktør om å sørge for at helseforetakenes samfunnsansvar og ILOs ulike kjernekonvensjoner om grunnleggende menneskerettigheter implementeres i strategidokumentet.*
2. *Styret ber adm. direktør redegjøre for fremdriften i arbeidet med strategien i tertialrapportene fremover.*

I henhold til styresaken i Helse Nord er målet å redusere samlede innkjøpskostnader i regionen med 50 mill. kroner i 2018, stigende til 400 mill. kroner kroner/år i 2021. Nordlandssykehuset har bemerket at dette er beregninger gjort ut fra veiledende priser, og foretaket mener at dette ikke kommer godt nok fram i anskaffelsesstrategien til Helse Nord. Det er ikke fremlagt beregning som viser potensiell besparelse ut fra dagens avtalepriser, og Nordlandssykehuset er derfor usikker på om potensialet for besparelse er i den størrelsesordenen som anskaffelsesstrategien beskriver.

I samarbeid med helseforetakene er det definert fem fokusområder for videre arbeid:

- Samhandling internt i foretaksgruppen
- Samhandling med eksterne aktører, herunder Sykehusinnkjøp HF
- Samordning av behov
- Optimal utnyttelse av felles teknologi
- Strategi for samfunnsansvar

Oppdragsdokumentet for 2018 stiller krav til måloppnåelse for implementering av Clockwork som tilsier varekjøp på 80 % av scope og tjenestekjøp på 30 % av scope innen utgangen av 2018 for Nordlandssykehuset HF. Anskaffelsesstrategien til Helse Nord har også måltall for dette i perioden 2018-2021 totalt for foretaksgruppen.

Nordlandssykehuset er allerede nært målet for varekjøp i Clockwork. Om vi tar med varekjøp i foretakets andre forvaltningssystemer (Merida og Portico) har foretaket allerede nådd målet for 2018 knyttet til varekjøp via innkjøpssystemer. Foretaket har fokus på dette og jobber videre med å nå målet for implementering både for varekjøp og tjenestekjøp, dette vurderes realistisk å få til.

### **Videre arbeid**

For å nå målsetningene kreves det økt fokus fra hele foretaksgruppen. Herunder gode og samordnede lokale tiltaksplaner, tilstrekkelig kompetanse og god samhandling med fagmiljøene, samt tett oppfølging.

Realisering av strategien vil bli organisert som et regionalt prosjekt som følges opp i det regionale porteføljestyret. Prosjektdirektiv med nærmere beskrivelse av konkrete handlingsplaner, milepæler og organisering ferdigstilles innen 31. mai 2018.

Lokale handlingsplaner skal utarbeides innen 1. juli 2018.

Møtedato: 21. mars 2018

Arkivnr.:  
2018/121

Saksbeh/tlf:  
Sætermo/Rolandsen, 75 51 29 00

Sted/Dato:  
Bodø, 14.3.2018

## Styresak 35-2018

## Helse Nord - anskaffelsesstrategi 2018-2021

*Saksdokumentene var ettersendt.*

### Formål og bakgrunn

Forrige innkjøpsstrategi for Helse Nord 2014-2017 ble vedtatt av styret i Helse Nord RHF i styremøte 27. august 2014, jf. *styresak 88-2014 Innkjøpsstrategi for Helse Nord 2014-2017, oppfølging av styresak 19-2014*. Strategien er nå gjenstand for fornyelse.

Strategien skal følges av en regional handlingsplan. For å sikre fokus på konkrete milepæler, på roller og ansvar, og gevinstrealisering, vil arbeidet organiseres som et prosjekt med oppfølging i det regionale porteføljestyret.

Det vises også til *Oppdragsdokumentet 2018* til helseforetakene for konkrete mål innenfor anskaffelsesområdet.

### Beslutningsgrunnlag

*Anskaffelsesstrategi 2018-2021* er utarbeidet i samarbeid med de innkjøpsansvarlige i helseforetakene. Planen har et høyt ambisjonsnivå.

Målet er å redusere samlede innkjøpskostnader med 50 mill. kroner i 2018, stigende til 400 mill. kroner/år i 2021. Ved utgangen av fire-års-perioden tilsvarer dette en reduksjon på ca. 10 % av samlet innkjøpsvolum.

Strategien får konsekvenser for hele anskaffelsesvirksomheten, ikke bare for innkjøpsfunksjonen. Dette fordrer at innkjøp får høy oppmerksomhet i ledelsen i hele foretaksgruppen.

Handlingsplan og prosjektdirektiv vil bli forankret i foretaksgruppen.

De viktigste elementene i strategidokumentene følger nedenfor:

#### *Produktråd*

For å gjennomføre gode anskaffelser, må klinikere involveres. Det er fagfolkene som kjenner behovet best, og er derfor viktige premissgivere for anskaffelsesområdet. For å utnytte denne kompetansen best, og samtidig minimere belastningen på disse ressursene, er det avgjørende at disse kobles på anskaffelsesvirksomheten på en strategisk måte. Dette sikrer at det faglige behovet synliggjøres, og at ressursene som skal involveres gis et tydelig mandat, god rolleforståelse og forutsigbarhet.

### *Sykehusinnkjøp*

Sykehusinnkjøp HF er et felleseid nasjonalt helseforetak som leverer innkjøpstjenester tilbake til eierne. Vedlegg 3 viser overordnet funksjonsfordeling. Sykehusinnkjøp HF har ansvar for utarbeidelse av kategoristrategier samt etablering av avtaler i tråd med våre behov. Helseforetakene må sikre tilstrekkelig kompetanse knyttet til bestillerfunksjon, mottaksfunksjon, samt avtaleimplementering og -forvaltning av leveransene fra Sykehusinnkjøp HF.

### *Innkjøpssystem*

Clockwork Logistics er foretaksgruppens vedtatte innkjøps- og logistikksystem. Helse Nord har i en rekke år vært den eneste regionen med felles løsning. Det foreligger ingen planer om utskifting av systemet i inneværende strategiperiode.

Én av de kritiske suksessfaktorene er at all nødvendig informasjon samles på ett sted. For å lykkes med dette vil vi bl. a.:

- Etablere integrasjonsgrensesnitt til felles regionale randsystemer
- Se til at bestillerfunksjonene i helseforetakene har opplæring og kompetanse til bruk av systemene
- Redusere andelen av faktura som går direkte til regnskapssystemet.

Det vises til vedlegg 3 for nærmere beskrivelse av premisser for anskaffelsesstrategien, herunder arbeidsdelingen mellom Sykehusinnkjøp HF og helseforetakene.

### **Forankring i foretaksgruppen**

Utkast til innkjøpsstrategi er behandlet i direktørmøte<sup>1</sup> 25. januar 2018 og 14. februar 2018. Det ble gitt tilslutning til strategien, og innspillene er innarbeidet i vedlagte dokument og/eller utkast til handlingsplan.

Strategidokumentet skal følges av en regional handlingsplan og et prosjektdirektiv som legger føringer for det videre arbeid. Helseforetakene blir invitert til å komme med innspill til handlingsplanen i april 2018. Den skal deretter legges frem både for konserntillitsvalgte/konsernverneombud og direktørmøtet før endelig godkjenning.

Styringsgruppen for prosjektet skal bestå av representanter fra et høyt ledelsesnivå i helseforetakene.

### **Medbestemmelse**

*Anskaffelsesstrategi i Helse Nord 2018-2021 - strategidokument* vil bli drøftet med de konserntillitsvalgte og konsernverneombud i Helse Nord RHF, den 20. mars 2018. Protokollen fra drøftingsmøtet legges frem ved møtestart.

---

<sup>1</sup> Forum for adm. direktører i helseforetakene i Helse Nord

### **Adm. direktørs vurdering**

Det er grunn til å tro at foretaksgruppen innenfor innkjøpsområdet har betydelig potensiale for å redusere kostnader. Helse Nord gjør anskaffelser for mer enn 4 mrd. kroner/år. En stor andel av anskaffelsene skjer lokalt og uten samordning med øvrige helseforetak. Det antas et potensiale på en reduksjon på 10 % - det vil si en årstakt på inntil 400 mill. kroner i løpet av neste fire-års-periode.

Flere av tiltakene i vedlagte strategidokument kjenner vi igjen fra *Innkjøpsstrategi 2013-2017*. Erfaringen er at anskaffelsesområdet er komplekst, og at det er svært mange aktører involvert.

En vesentlig forskjell er at deler av anskaffelsesområdet er virksomhetsoverdratt til Sykehusinnkjøp HF. Samarbeidet med helseforetakene har i første fase handlet om å håndtere daglig drift «as is», eller i tråd med samme praksis som før virksomhetsoverdragelse. Sykehusinnkjøp HF arbeider nå med å løfte foretaket inn i neste fase, det vil si rendyrke kategoristrukturene og gjennomføre nasjonale anskaffelser i tråd med planene som er mottatt fra helseforetakene.

Det gjenstår fremdeles mye arbeid i helseforetakene for å legge til rette for overgangen til større andel nasjonale anskaffelser. Helse Nord er i den heldige situasjonen at foretaksgruppen allerede har et felles innkjøpssystem. Utfordringen er å sikre at en vesentlig større andel av våre anskaffelser kommer inn i innkjøpssystemet slik at vi har bedre kontroll på detaljer i egne anskaffelser i ett system.

Etableringen av produktråd skal sikre faglig forankring i forkant og under kontraktsforhandlinger, som igjen vil legge til rette for større avtalelojalitet. Dette må skje innenfor rammer der det er aksept for at produktrådene tar beslutninger på vegne av felles interesser.

Adm. direktør vil følge opp det videre arbeidet med møter med ledelsen i Sykehusinnkjøp HF våren 2018, og med direktørene for helseforetakene etter at deres respektive handlingsplaner er utarbeidet.

### Styret i Helse Nord RHF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret i Helse Nord RHF godkjenner *anskaffelsesstrategi 2018-2021* for Helse Nord.
2. Styret ber adm. direktør redegjøre for fremdriften i arbeidet med strategien i tertialrapportene fremover.

Bodø, den 14. mars 2018

Lars Vorland  
Adm. direktør

Vedlegg:

1. Anskaffelsesstrategi i Helse Nord 2018-2021, presentasjon versjon 0.99
2. Kortsiktig handlingsplan, utkast
3. Premisser for Anskaffelsesstrategi 2018-2021

*Vedleggene er publisert på Helse Nord RHF's nettsted - se her:*  
[Styremøte i Helse Nord RHF 21. mars 2018](#)

# Helse Nord anskaffelsesstrategi

2018–2021



## Introduksjon

Helse Nord kjøper årlig varer og tjenester for 5 mrd kr, eller ca 30 % av vårt årlige budsjett. Potensialet for å realisere kvalitative og økonomiske gevinster er stort.

Avtalene som inngås er viktige både for foretakene, brukerne og leverandørene. Alle ansatte i helseforetakene har et særlig ansvar for å opptre profesjonelt i innkjøp og sikre at samfunnets helsekroner brukes mest mulig effektivt.

Innkjøp er et strategisk viktig område for å understøtte kjernevirksomheten og frigjøre økonomi til bedre og mer pasientbehandling. Ofte er det også en direkte sammenheng mellom innkjøpene vi gjør og kvaliteten på tjenestene som leveres.

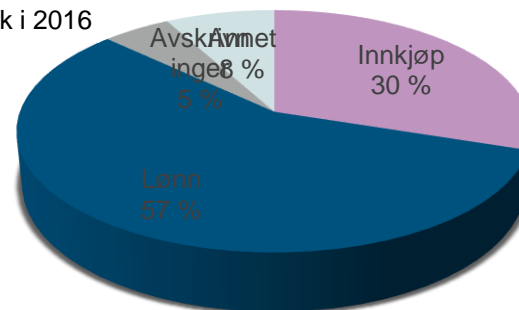
Anskaffelsesstrategien skal støtte opp om foretakenes hovedstrategi og overordnet beskrive tenkning og adferd for innkjøpsområdet. Strategien skal gi et felles grunnlag for å initiere, gjennomføre, implementere, følge opp og avhende innkjøp/avtaler og sikre effektiv ressursbruk. Prosessene skal gjennomføres i tråd med lov og forskrift og avtalene skal brukes uten risiko for å komme i kostbare ansvarsforhold.

Strategien gjelder for alt anskaffelses- og innkjøpsarbeid som gjennomføres i, eller på vegne av Helse Nord, på tvers av enheter og i alle faser i prosessene fra, helseforetakenes behovsvurderinger, samarbeidet med Sykehusinnkjøp, deltakelse i prosjektene, mottak av avtalene, implementering og bruk av avtalen, til å returnere innkjøpsdata av høy kvalitet. Den berører alle deler av organisasjonen, og alle ansatte har et felles ansvar for å bidra til å lykkes.

### Våre største innkjøpsområder

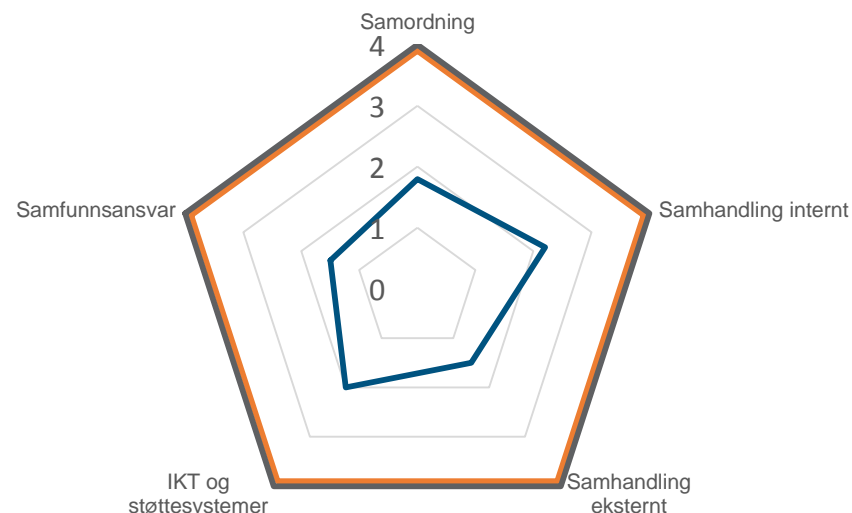
1. Helsetjenester
2. Pasienttransport
3. Medisinske forbruksvarer
4. Legemidler
5. Medisinteknisk utstyr

Virksomhetens forbruk i 2016



Selvevaluering

— Hvor vi er i dag — Hvor vi ønsker å være — Beste praksis





## Visjon

**Organisere en enhetlig innkjøps- og logistikkorganisasjon, optimalt strukturert og dimensjonert.**

## Hovedmål

Få mest mulig igjen for helsekronene samfunnet bruker gjennom å samordne oss, ta ut synergier, være lojale til etablerte avtaler og likebehandle leverandører

Parametere som vektlegges:

- ✓ Kvalitet – gjennom gode prosesser og god kompetanse sikre riktige og gode produkter og tjenester til brukerne og virksomheten.
- ✓ Kostnader – gjennom gode avtaler og effektiv ressursbruk legge til rette for at vi får mest mulig helse for pengene.
- ✓ Tidsbruk – organisere virksomheten slik at tilgjengelige ressurser utnyttes optimalt for foretaksgruppen som helhet.



## Delmål

For å oppnå hovedmålet, prioriterer vi følgende fem hovedutfordringer i strategiperioden.

1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

3. Samfunnsansvar

4. Organisering – Samhandling internt

5. Organisering – samhandling eksternt



1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



4. Organisering – Samhandling internt

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



2. Teknologistøtte – utvikling og implementering.

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



5. Organisering – samhandling eksternt.

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)



3. Samfunnsansvar

[KLIKK FOR MER INFORMASJON](#)

## INTRODUKSJON

## HOVEDMÅL

## DELMÅL

## IMPLEMENTERING

### 1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

Helse Nord skal ha felles avtaler så langt det er hensiktsmessig.

#### ØNSKET EFFEKT

Helseforetakene er på mange måter forskjellige, men har samtidig mange ensartede og like behov. Noen behov løses i fellesskap, men fremdeles er potensialet for felles oppgaveløsning stort. Effektiv bruk av helseregionens budsjett tilsier flest mulig prosesser på tvers av foretakene for å få

- Færre prosesser/ flere samordnede prosesser
- Bedre resultat/ avtaler
- Grunnlag for kompetanseoverføring
- Effektiv ressursutnyttelse

Det enkelte foretak skal aktivt bidra til å sette Sykehusinnkjøp i stand til å samordne anskaffelsesbehovet på tvers av foretakene i regionen og på tvers av regionene.

#### TILTAK

- 1.1 Etablere «fireårshjul» som synliggjør forventet behov i perioden
- 1.2 Med utgangspunkt i bedre datagrunnlag, redusere anskaffelser etter brekkasjeprisnippet til et minimum.
- 1.3 Alle investeringsanskaffelser skal gjennomføres med utgangspunkt i en langsiktig investeringsplan
- 1.4 Alle anskaffelser som gjennomføres skal skje som en del av en helhetlig (nasjonal/regional/lokal) plan.
- 1.5 Regional koordinering/ etablering av faglige og merkantile samhandlingsarenaer.
- 1.6 Årlige anskaffelsesplaner klar innen 1.9.
- 1.7 Regional koordinering av innkjøpsbehov med tilstrekkelig myndighet til å fremtvinge samordning

1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

3. Samfunnsansvar

4. Organisering – Samhandling internt

5. Organisering – samhandling eksternt



#### RISIKO

- *Manglende planlegging av drift*
- *Manglende oversikt – organisatorisk, teknologisk og kompetansemessig*
- *Uklar / manglende ansvars- og fullmaktstruktur*

#### STYRINGSPARAMETRE/ KPI

- Avtaledekning (antall/ kroner)
- Andel lokale avtaler (antall og omsetning)
- Antall «like» avtaler innad i foretaksgruppen
- Andel planlagte anskaffelser
- Andel samordnede innkjøp

#### RESULTATMÅL

Tilstrekkelig kontroll på behovet til å kunne etablere langsiktige anskaffelsesplaner som sikrer mulighet for å utnytte samordningspotensialet. Helse Nord skal ha felles avtaler så langt det er hensiktsmessig.

## INTRODUKSJON

### 2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

Helse Nord skal ha støttesystemer som bidrar til at avdelingene får dekket sine behov for varer og tjenester på en kostnadseffektiv måte og til riktig tid.

#### ØNSKET EFFEKT

- Full lojalitet til inngåtte avtaler.
- Enhetlig og fullstendig datagrunnlag – kontroll på egne grunnlagstall
- Grunnlag for løpende oppfølging av avtaler og leverandører – sikre avtalefestede vilkår
- Grunnlag for løpende oppfølging internt – sikre optimal utnyttelse av avtalepotensialer
- Rett vare/tjeneste på rett sted til rett tid.
- Effektiv fakturakontroll/-håndtering
- Løpende kontroll på «områdeeffekt» (BC økonomi, kvalitet, prosess, miljø mm)
- Standardisering – effektivisering gjennom samordning
- Helhetlig systemportefølje som dekker vårt behov optimalt
- Styrket informasjonssikkerhet, merkantil oversikt over alle asset.
- Bedre kontroll på avtaleportefølje
- Effektivisering av bestillingsprosessen

#### TILTAK

1. Utvikle og opprettholde innkjøpssystem slik at alle varer og tjenester kan håndteres gjennom systemet på en så effektiv måte som mulig
  1. Årlige utviklings-/handlingsplaner
  2. Supplere med nødvendige støttesystem (eks Assets management)
2. Integreere mot andre fellesregionale fagsystem (eks Medusa)
3. Utvikle en effektiv og enhetlig forvaltningsorganisasjon (FDVU) både på system og innhold.
4. Sikre lojalitet og bruk til supplerende systemer (reisebestilling o.l.)
5. Struktur i system fullt ut kategoribasert
6. Innhold mappet mot UNSPSC
7. System fullt ut implementert i foretaksgruppen
  1. Lokale handlingsplaner
8. Etablere felles rutine-/prosessbeskrivelser
9. Automatisere prosesser – forenkle forvaltningen.
10. All informasjon rettidig implementert og oppdatert
11. Ved felles kontrakter – Koordinere lagerført sortiment
12. Implementere assets management system
13. Ta i bruk avtaleforvaltningssystem

## HOVEDMÅL

## DELMÅL

1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

3. Samfunnsansvar

4. Organisering – Samhandling internt

5. Organisering – samhandling eksternt

#### RISIKO

- *Intern motstand mot system(er)*
- *Manglende samsvar mellom prosess og system*
- *Ikke tilstrekkelig ressurser til FDVU*
- *Ikke god nok funksjonalitet,*
- *For mange systemer*
- *Finner ikke avtaler og nøkkelinformasjon (input).*

#### STYRINGSPARAMETRE/ KPI

- Omsetning i system i forhold til gjeldende scope
- Avtaledekning – omsetning på områder uten gyldig avtale
- Avtalelojalitet – omsetning i strid med gyldige avtaler
- Miljøeffekt
  - Andel miljømerkede leverandører
  - Omsetning av miljømerkede produkter
- Andel automatisk fakturamatch
- Antall/andel leverandøravvik – leveranser i strid med avtalte vilkår
  - Pris
  - Kvalitet
  - Levering
- Andel avtaler der vi har all nøkkelinformasjon.
- Andel planlagte anskaffelser meldt til SHI.

#### RESULTATMÅL

Helse Nord skal ha støttesystemer som bidrar til å dekke avdelingenes behov for varer og tjenester på en kostnadseffektiv måte og til riktig tid. Løpende kontrollere av om gevinstpotensialene realiseres og miljøpåvirkning reduseres for å gi styringsinformasjon:

- Økt gevinstrealisering
- Redusert miljøbelastning

## IMPLEMENTERING



## INTRODUKSJON

## HOVEDMÅL

## DELMÅL

## IMPLEMENTERING

### 3. Samfunnsansvar

Helse Nords kravstilling og avtaleforvaltning skal, i tillegg til ivaretagelse av lovpålagte krav til samfunnsansvar, ha særlig fokus på informasjonssikkerhet og personvern.

#### ØNSKET EFFEKT

Anskaffelser er både en kilde til, og en mulighet for å begrense utslipp og avfall, og gjennom en strategisk tilnærming kan vi redusere belastningen.

- Sikre at alle prosesser underbygger foretaksgruppens sosiale og miljømessige fokus.
- Bedre pasientsikkerhet
- Reell etterlevelse av krav til informasjonssikkerhet.
- Årlig plan for revisjon av leverandørenes oppfyllelse av krav til informasjonssikkerhet.
- Sikre at Sykehusinnkjøp bidrar til at Helse Nord ivaretar lovpålagte krav til samfunnsansvar.

#### TILTAK

Utarbeide regional strategi for hvordan vi best mulig skal tilnærme oss:

1. Miljø
  1. Vektlegge miljøvennlige løsninger
  2. Redusere bruk av emballasje
  3. Bedre og presise behovsvurderinger – unngå unødvendige anskaffelser
  4. Sikre miljøvennlige avhendingsrutiner
2. Sikre at foretakenes etiske ansvar blir ivaretatt i utarbeidelse av relevante behovsvurderinger og kravspesifikasjoner
  1. Verdikjede
  2. Korrupsjon
  3. Menneskerettigheter
3. Være en pådriver for innovative anskaffelser
4. Bidra til å gjøre lokalt/regionalt næringsliv konkurransedyktig i nasjonale anskaffelser
5. Innfri FNs Global Compacts ti prinsipper
6. Sikre at krav til informasjonssikkerhet blir ivaretatt
7. Bygge opp tilstrekkelig kompetanse regionalt (etiske retningslinjer, informasjonssikkerhet og miljø)

1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

3. Samfunnsansvar

4. Organisering – Samhandling internt

5. Organisering – samhandling eksternt



#### RISIKO

*Manglende kompetanse*

*Manglende kapasitet*

*Manglende ansvars plassering*

*Manglende vilje til å prioritere*

#### STYRINGSPARAMETRE/ KPI

- Andel miljøsertifiserte leverandører
- Omsetning miljømerkede produkter
- Antall anskaffelsesprosjekter hvor det er stilt etiske kvalifikasjonskrav
- Andel anskaffelser der krav til informasjonssikkerhet er vurdert.

#### RESULTATMÅL

Som stor, offentlig aktør har vi både et ansvar for og en mulighet til å påvirke samfunnet vi er en del av. Vi skal sikre at alle varer og tjenester som forbrukes overholder etiske krav og retningslinjer, og vi skal jobbe for at miljøbelastningen blir så liten som mulig. Vi skal i tillegg ha kontroll på utfordringer relatert til informasjonssikkerhet og personvern.

## INTRODUKSJON

## HOVEDMÅL

## DELMÅL

## IMPLEMENTERING

### 4. Organisering – Samhandling internt

Helse Nord skal ha en effektiv samhandling internt som avdekker og videreformidler reelle behov til riktig beslutningstaker og som effektiviserer avtaleimplementering

#### ØNSKET EFFEKT

- Optimal ressursutnyttelse for foretaksgruppa som helhet.
- Hele avtaleporteføljen skal ha relevant og tilstrekkelig faglig forankring.
- Bygge kompetanse i tråd med kategoristyringsprinsipp
- Sikre effektive kommunikasjonslinjer
- Sikre effektiv samhandling på tvers i foretaksgruppen
- Avtaler tilpasset de reelle behovene i Helse Nord
- Økt andel samordnede prosesser
- Reduserte driftskostnader

#### TILTAK

- 4.1 Strukturere ressursbidrag etter kategoristyringsprinsippet
  - Etablere produktråd med et dedikert eierskap til et eller flere avtaleområder
    - Faglig og merkantilt sammensatt
    - Mandat
    - Felles ansvars- og fullmaktsstruktur
- 4.2 Enhetlig forvaltningsregime
  - Felles plan for å motta, implementere og følge opp alle avtaler
  - Etablere en samhandlingsarena mellom faglig og merkantil funksjon
  - Felles merkantil forvaltningsorganisasjon (lokal eller regional)
    - mandat - merkantilt ansvar i anskaffelsesprosess og i avtaleperiode
- 4.3 Strategisk forum - innkjøpsledernetverk
  - Mandat
- 4.4 Ansvars- og fullmaktmatrise for hele anskaffelsesvirksomheten
- 4.5 Bygge opp tilstrekkelig kategorikompetanse regionalt

1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

3. Samfunnsansvar

4. Organisering – Samhandling internt

5. Organisering – samhandling eksternt



#### RISIKO

- Ikke tilstrekkelig dimensjonert i forhold til oppgavene som skal løses
- Ikke optimalt organisert – urasjonell ressursbruk
- Uklare mandat
- Uklar ansvars- og fullmaktstruktur

#### STYRINGSPARAMETRE/ KPI

- Antall operative produktråd i forhold til antall innkjøpsgrupper
- Andel fellesregional funksjon i forhold til lokal funksjon (merkantilt)
- Gjennomsnittlig ledetid
- Andel planlagte anskaffelser
- Avtalelojalitet
- Antall/andel ressurser bukt på implementering og oppfølging

#### RESULTATMÅL

- Felles prosesser håndteres en gang/ en plass for hele foretaksgruppa.
- Et klart dedikert faglig og merkantilt ansvar for alle avtaler i regionen med tilhørende prosesser.
- Etablering av arenaer for effektiv samhandling på tvers mellom foretak og mellom fagmiljø

## INTRODUKSJON

## HOVEDMÅL

## DELMÅL

## IMPLEMENTERING

### 5. Organisering – samhandling eksternt

Helse Nord skal ha en effektiv samhandling med eksterne parter som sikrer at vi får dekket våre behov i tide og til kostnadseffektive priser.

#### ØNSKET EFFEKT

- Sikre god overføring av kompetanse.
- Sikre at våre behov er tilstrekkelig synliggjort og blir tilstrekkelig ivarettatt
- Sikre grunnlag for effektiv avtaleimplementering.
- Profesjonaliserer vår posisjon overfor leverandører
- Effektiv kommunikasjon
- Styrket posisjon overfor leverandører
- Avtaler tilpasset de reelle behovene i Helse Nord

#### TILTAK

- 5.1 Etablere samhandlingsarenaer med Sykehusinnkjøp
- Operativt nivå – løpende samhandling i forbindelse med etablering og oppfølging av avtaler, både på faglig og merkantilt nivå
  - Strategisk nivå – etablere en bestillerfunksjon som skal ivareta den formelle kontakten (en vei inn eller kategoriorganisert)
  - Taktisk nivå, regelmessige oppfølgingsmøter mellom Sykehusinnkjøp og det enkelte foretak/region.
  - Inngå permanente samarbeidsavtaler
- 5.2 Utvikle samhandlingsarenaer med andre regioner
- Utvikle nasjonalt nettverk
    - Utviklingsarena
    - Etablere felles prosesser på tvers av regionene
- 5.3 Utvikle samhandlingsarenaer med andre interessenter
- 5.4 Klare bestillingsrutiner for hasteanskaffelser
- 5.5 Klare bestillingsrutiner for planlagte anskaffelser
- 5.6 Opplæring av ressurspersoner som bidrar i lokale, regionale og nasjonale innkjøp (rolleforståelse og påvirkning)

1. Utnytte eksisterende samordningspotensial i regionen

2. Teknologistøtte – utvikling og implementering

3. Samfunnsansvar

4. Organisering – Samhandling internt

5. Organisering – samhandling eksternt



#### RISIKO

- Det tar for lang tid før sykehusinnkjøp får omstilt seg
- For uklare samarbeidsavtaler
- Manglende strategisk involvering/ forankring i samhandlingen

#### STYRINGSPARAMETRE/ KPI

- Andel faglige styringsgrupper (ikke NNI) i forhold til antall nasjonale anskaffelsesprosjekter
- Andel nasjonale avtaler
- Andel planlagte anskaffelser
- Avtalelojalitet
- Andel ressurspersoner med opplæring

#### RESULTATMÅL

Sikre at vi får tilgang til optimale avtaler tilpasset våre behov, og at vi har en struktur som sikrer at disse utnyttes optimalt i avtaleperioden

## Implementering

### Måling og rapportering

Anskaffelsesstrategien er behandlet i direktørmøtet og av styrene i foretaksgruppen, og skal gjøres kjent for alle medarbeidere. Administrerende direktør er overordnet ansvarlig for å gjennomføre strategien.

Innkjøpsavdelingen har ansvar for å koordinere arbeidet og rapportere fremdrift. Alle ansatte har et ansvar for å bidra til at målene i strategien nås.

Anskaffelsesstrategien skal konkretiseres i årlige handlingsplaner. Det enkelte foretaks innkjøpsavdeling har ansvar for å utarbeide handlingsplanen, basert på alle enhetenes behovsvurderinger.

Foretakets ledelse skal følge opp strategien og implementerer tiltak i budsjett og økonomiplan. De viktigste tiltakene skal rapporteres i årlig melding.

For å realisere anskaffelsesstrategien organiseres et prosjekt som inngår i porteføljestyret.

### Økonomiske og administrative konsekvenser

Strategiens tiltak forutsettes gjennomført innenfor vedtatte budsjetter.

Det vil være behov for vurdere omfanget av regionens forvaltningsressurser for å sikre kontroll på felles avtaleportefølje. Eksisterende kapasitet skal utnyttes til foretaksgruppens felles beste. Samarbeid på tvers av foretak skal vurderes før nye ansettelser

### Kritiske suksessfaktorer

For å lykkes med implementering av strategien er det behov for å:

- forankre strategien fra topp til bunn i foretaket.
- gi handlingsplanen konkrete tiltak, kvantifiserbare mål, klare frister og definerte ressursbehov
- gjennomføre alle prosesser i henhold til gjeldende regelverk og interne rutiner, og etterleve avtaler.
- frigjøre ressurser til å gjennomføre utviklingsoppgaver og implementere tiltak:
  - utnytte kompetanse hos ressurspersoner i øvrige avdelinger og enheter som allerede utfører anskaffelsesrelaterte oppgaver
  - forenkle og effektivisere saksbehandling
  - fult ut implementere og utvikle digitale anskaffelsesprosesser
- Kommunisere strategien ut til hele virksomheten og rapporteres på måloppnåelse

### Gevinstrealisering

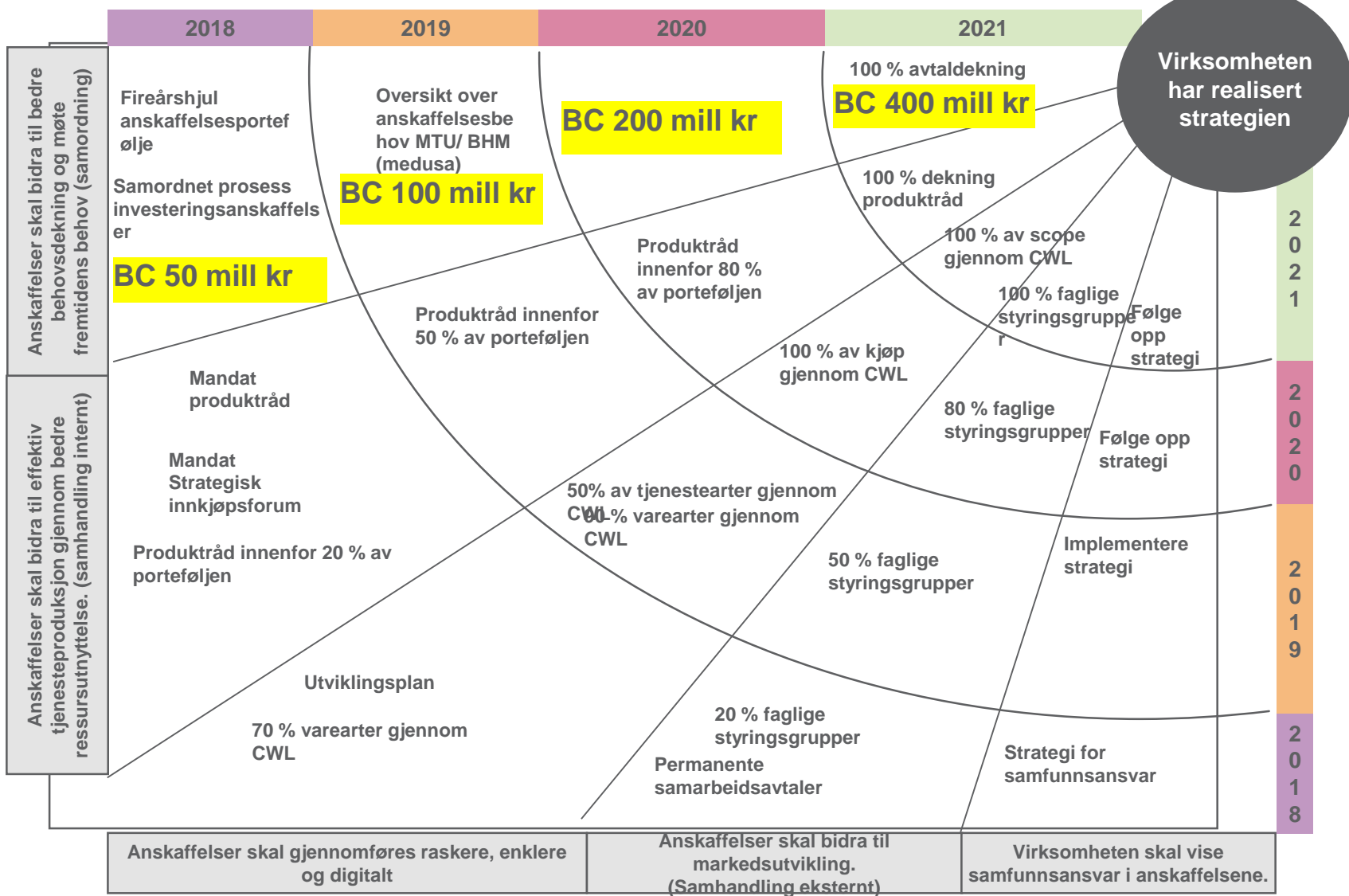
Årlig og ved strategiens utløp rapportere på oppnådde fordeler og effekter av strategien.

### Gjøre strategien tilgjengelig

Strategien skal publiseres på foretakenes nettsider og presenteres i relevante og hensiktsmessige fora.



# Målbilde



## Vedlegg 3 – Styresak – Premisser for Anskaffelsesstrategi 2018-2021

### Arbeidsdeling mellom helseforetak og Sykehusinnkjøp HF

Det er gjennom krav i oppdragsdokument samt tilslutning til nasjonal innkjøpsmetodikk vedtatt at kategoristyring skal være et bærende prinsipp i hvordan vi organiserer anskaffelsesvirksomheten i Helse Nord. Dette innebærer en strukturering av anskaffelsesprosessen i prosesser som vist i figur 1 under.

Gjennom etableringen av Sykehusinnkjøp HF er det lagt til rette for at det strategiske og operative ansvaret for en rekke av de prosessene under vil bli ivaretatt av Sykehusinnkjøp, med faglig bistand fra regionene.



Prosessene i figuren over som er merket med en rød ramme skal håndteres lokalt/regionalt, prosessen i stiplet ramme vil i større grad håndteres både av Sykehusinnkjøp og lokal/regional forvaltning. Ansvar for øvrige del-prosesser ligger hos Sykehusinnkjøp HF.

Bestiller og mottaksfunksjon er nye roller som må på plass mens for de øvrige prosesser må eksisterende fokus dimensjoneres og organiseres på en hensiktsmessig måte.

### Teknologistøtte

Bruk av innkjøpssystemet har vært et krav til foretakene i mange år. Hovedsakelig grunnet manglende prioriteringer har omsetningen gjennom innkjøpssystemet stagnert på 600 – 700 millioner kroner av en estimert relevant omsetning på rundt 3 mrd kroner.

Utgangspunktet for foretakene i regionen er veldig forskjellig; HN IKT, Sykehusapotek Nord og HN RHF er i startgropen med å ta i bruk systemet. I de øvrige foretakene er det store forskjeller på hvordan denne jobben har vært prioritert. Andelen forventet varekjøp gjennom systemet varierer fra under 30 % til rundt 70 %. Målsetningen er den samme for alle foretakene, men siden vi har så forskjellige utgangspunkt må veien være individuell tilpasset.

Målsetningen er å ha foretaksspesifikke planer på plass innen 1.7.18. Disse planene må naturlig nok ta utgangspunkt i en analyse av hvor det enkelte foretak står for å kunne prioritere de rette aktivitetene framover.

En del av omsetningen i foretaksgruppen er vurdert ikke hensiktsmessig å kjøre gjennom Clockwork. Dette fordi det allerede er tilstrekkelig kontroll på omsetningen gjennom de

systemene de kjøres gjennom. Eksempler på dette er reisekostnader, pasienttransport, legemidler osv.

Clockwork er Helse Nords innkjøpssystem, et system som i den grad det er mulig skreddersys våre behov. Det foregår kontinuerlig utvikling av systemet slik at det skal bli et enda bedre verktøy både for de som skal bestille, mens også om kilde for god styringsinformasjon. Det forsøkes integrert mot andre systemer, for eksempel fagsystemet Medusa, for å sikre en så enkel og hensiktsmessig prosessflyt som mulig.

Ettersom målsetningen for bruk av innkjøpssystemet er vel 60 % av total omsetning, omfatter strategien også bruk av parallelle systemer som er vedtatt brukt i regionen, eksempelvis reisebestillingssystem.

Det foreligger ikke planer om systemutskiftning, og det er heller ikke ventet vesentlige investeringsbehov utover dagens nivå, med unntak av behov for sikre tilstrekkelig ressursinnsats for å sikre implementering og forvaltning av system og innhold.

### **Produktrådfunksjonen**

I alle anskaffelsesprosjekt er det behov for fagkompetanse innenfor det fagområdet anskaffelsen gjelder. Omfanget av denne ressursinnsatsen vil variere fra anskaffelse til anskaffelse. Felles for alle er at med etablering av en produktrådfunksjon sikrer vi både at det faglige behovet og at hele foretaksgruppens behov i alle anskaffelser blir synliggjort. Dette gir grunnlag for best mulige avtaler samt gode prosesser rundt implementering og forvaltning av avtaler.

Dette er samme arbeidsform som benyttes i Sykehusinnkjøp HF.

Det blir nødvendig å synliggjøre ressursbehovet på et mye tidligere tidspunkt enn i dag. Foretakene har 6 mnd. planleggingshorisont i sine klinikker. Anskaffelsesområdet må inn i samme planleggings-horisont dersom for å lykkes å få klinisk deltakelse der det er nødvendig.

Som en del av det å få på plass mandat og en helhetlig ansvars- og fullmaktstruktur vil det også sikre en bevisstgjøring av hvilke rolle hver og en har og hvem de faktisk representerer.

Vi har nå ca 100 nasjonale avtaler og rundt 30 pågående anskaffelsesprosjekter hvor vi deltar eller har deltatt med ressurser. Behovet som adresseres i strategien er en strategisk tilnærming til hvordan disse ressursene oppnevnes og hvordan de utnyttes så effektivt som mulig i slike prosesser.