



Strategisk utvikling av innkjøp og logistikk i Helse Sør-Øst

Versjon 1.0, 04. februar 2013

Innkjøps- og logistikkfunksjonen skal levere profesjonelle støttetjenester som sikrer kjernevirksomheten varer og tjenester av riktig kvalitet til lavest mulig kostnad. Dette fokuset understøtter strategisk plan for Helse Sør-Øst RHF, og vil gi kjernevirksomheten besparelser i tid og ressurser.

Sammendrag

“Kvalitet, pasientsikkerhet og standardisering av teknologi og arbeidsprosesser er de viktigste utviklingsområdene i foretaksgruppen de neste årene.”

Det vedtok styret i Helse Sør-Øst RHF da de behandlet strategisk plan i sitt møte 22. november 2012.

“For at vi skal få et løft for kvalitet og pasientsikkerhet må vi videreutvikle en kultur for samarbeid og medvirkning, sier styreleder Per Anders Oksum. - Vi må ha engasjerte ledere og involverte medarbeidere for at vi skal få dette til.”

Kjøp av varer og tjenester, inkludert kjøp av helsetjenester, representerer NOK 21 milliarder eller 34 prosent av Helse Sør-Østs kostnader og andelen er stigende. Innkjøp og logistikk er kritiske områder for å sikre forsyningen av materiell til sykehusene, og for å sikre tilstrekkelig kvalitet i produkter brukt i pasientbehandlingen. God styring av dette området er derfor sentralt for å bidra til å sikre de hovedmål som styret i Helse Sør-Øst RHF har vedtatt.

Herværende strategi for innkjøp og logistikk skal bidra til realiseringen av Helse Sør-Østs strategiplan for perioden 2013-2016. Videre vil denne strategien være førende for utvikling av innkjøps- og handlingsplaner.

I senere år har innkjøpskostnadene steget mer enn underliggende kostnadsdrivere som DRG-produksjon, antall ansatte, eller konsumprisindeks skulle tilsi. Det er derfor avgjørende å iverksette målrettede tiltak for å frigjøre midler til styrking av pasientbehandlingen.

En analyse av innkjøpsområdet, der Helse Sør-Øst sammenliknes med beste praksis innen innkjøp på tvers av sektorer og land, viser et potensial for styrking av funksjonen. Særlig gjelder dette innen kategoriledelse og -metodikk, gevinstrealisering og strategisk kompetanse.

Helse Sør-Øst har gjennom etableringen av Helse Sør-Øst Forsyningssenter tilrettelagt for en effektiv og sentral varelogistikkfunksjon i regionen. Helse Sør-Øst Forsyningssenter leverer god kvalitet og service til helseforetakene i dag, og det er en klar målsetning at mer volum skal håndteres i denne løsningen.

Innkjøpsarbeidet i Helse Sør-Øst skal i strategiperioden kjennetegnes av en profesjonell dialog med leverandørmarkedet og et konstruktivt samarbeid med kjernevirksomhetens fagmiljøer. Der nye måter å arbeide på, eller nye/innovative produkter eller tjenester kan bidra til bedre rammer for pasientbehandling og ressursforvaltning, skal Helse Sør-Øst være en foregangsvirksomhet. Innkjøpsarbeidet skal understøttes av profesjonell innkjøpskompetanse som arbeider innen vedtatte etiske rammer.

Viktige satsingsområder for Helse Sør-Øst i kommende strategiperiode er å:

- Skape målbare resultater
- Utnytte fordelene ved å opptre som én kunde, og fremstå som en profesjonell part
- Videreutvikle forsyningsstrukturen
- Være den ledende offentlige virksomhet innen samfunnsansvar
- Bygge fagkompetanse i innkjøpsmiljøet samt tilføre kjernevirksomheten kompetanse og metode

Satsningsområdene vil brytes ned i ulike tiltaksområder. Som eksempel på et spesielt viktig tiltaksområde i kommende periode kan nevnes innføring av kategoribasert innkjøp.

Sentralt i kategoribasert innkjøp er å differensiere anskaffelsesprosessene slik at de kan skreddersys avhengig av hvilke markeder det handles fra og hvilke fagmiljøer som skal ta varen eller tjenesten i bruk. Denne spesialiseringen gir bedre innsikt og legger til rette for bedre samordning og koordinering.

Resultatet vil være reduserte innkjøpskostnader slik at midler til pasientbehandling frigjøres. Kjernevirksomheten og leverandørmarkedet skal i tillegg oppleve innkjøpsorganisasjonen som en mer relevant og kompetent samarbeidspartner.

Plan for Strategisk utvikling i Helse Sør-Øst - Innkjøp og logistikk

Følgende avsnitt var inkludert i styresak 075-2012:

Kjøp av varer og tjenester, inkludert kjøp av helsetjenester, representerer omlag 40 prosent av helseforetaksgruppens kostnader, og andelen er stigende. God styring av dette området er sentralt for å oppnå sikker forsyning, god ressursforvaltning og god kvalitet i kjernevirksomheten. I senere år har innkjøpskostnadene steget mer enn underliggende kostnadsdrivere som DRG-produksjon, antall ansatte, eller konsumprisindeks skulle tilsi. Trenden med stigende kostnader og må motvirkes for å frigjøre midler til styrking av pasientbehandlingen. Sammenlignende analyser viser potensial for forbedring særlig innen kategoriledelse og -metodikk, oppfølging/målstyring og strategisk kompetanse.

Gjennom etablering av Helse Sør-Øst Forsyningscenter er det tilrettelagt for sentralisering av varelogistikkfunksjonen i helseforetaksgruppen. Det er et mål å øke forsyningstjenestens volum, kvalitet og service overfor helseforetakene.

Innkjøpsarbeidet skal kjennetegnes av åpen dialog med leverandørmarkedet og et konstruktivt samarbeid med kjernevirksomhetens fagmiljøer. Innkjøpsarbeidet skal tilstrebe å hente ut innovasjonspotensialet i alle anskaffelser for å sikre best mulige rammer for god pasientbehandling og forvaltning av ressurser.

Innføringen av kategoribaserte innkjøp utgjør det største utviklingspotensialet for innkjøpsfunksjonen i regionen. Dette innebærer å differensiere anskaffelsesprosessene slik at de kan skreddersys avhengig av hvilke markeder det handles fra og hvilke fagmiljøer som skal ta varen eller tjenesten i bruk. En slik spesialisering gir bedre oversikt og legger til rette for bedre samordning og koordinering. Resultatet vil være reduserte innkjøpskostnader slik at midler frigjøres til pasientbehandling.

Strategi

- 1. Innføring av kategoribasert innkjøpsmetodikk, som åpner for mer innovativ tilnærming til innkjøp og som krever større åpenhet og dialog med markedene og interne miljøer, samt utvikling av strategisk innkjøpskompetanse, spesielt for kategoriansvarlige innkjøpere.*
- 2. Videreutvikle etisk rammeverk for innkjøp, herunder etiske og miljøbevisste leverandørkjeder*
- 3. Videreutvikle vareforsyning i helseforetaksgruppen, med sentralisert vareforsyning gjennom Helse Sør-Øst Forsyningscenter*

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Plan for Strategisk utvikling i Helse Sør-Øst - Innkjøp og logistikk	3
Innledning.....	5
Dagens situasjon.....	5
Målbildet for innkjøps- og logistikkarbeidet i Helse Sør-Øst.....	7
Visjon	7
Hovedmål	8
Satsningsområde 1:	9
Beskrivelse av satsningsområdet	9
Tiltaksområder	9
Satsningsområde 2:	10
Beskrivelse av satsningsområdet	10
Tiltaksområder	10
Satsningsområde 3:	11
Beskrivelse av satsningsområdet	11
Tiltaksområder	11
Satsningsområde 4:	12
Beskrivelse av satsningsområdet	12
Tiltaksområder	12
Satsningsområde 5:	13
Beskrivelse av satsningsområdet	13
Tiltaksområder	13
Forutsetninger for å lykkes med satsningsområdene	14

Innledning

Dette dokumentet viser Helse Sør-Øst (HSØ) sin strategi for området Innkjøp og logistikk for perioden 2013-2016. Dette dokumentet skal peke ut strategisk retning for innkjøps- og logistikkfunksjonen og fungere som en veiviser de neste årene. Dokumentet skal understøtte de strategiske målsetningene Helse Sør-Øst har satt i sin strategiske utviklingsplan frem mot 2020.

Ut fra denne strategi, skal det hvert år utarbeides mer konkrete handlingsplaner som har til hensikt å operasjonalisere konkrete tiltak for å føre området videre i riktig retning. Det skal foreligge slike handlingsplaner hos tjenesteleverandører som HINAS og Sykehuspartner Innkjøp og logistikk, samt i helseforetakene og i det regionale helseforetak.

Strategien er utarbeidet gjennom 2012, hvor både innkjøps- og logistikkmiljøet, interne brukere og eksterne leverandører har gitt innspill underveis. Som grunnlag ligger en evaluering gjort for forrige strategiperiode, en analyse av nåsituasjonen og en modenhetsanalyse som har bidratt til å avdekke en del områder som regionen som helhet ikke oppfyller i forhold til en beste praksis.

Med dette som bakgrunn er utfordringsbildet drøftet inngående med de ansvarlige for innkjøp ved hvert helseforetak, og deres ledelse.

Dagens situasjon

Innkjøp har i offentlig sektor tradisjonelt blitt sett på som en saksbehandlende funksjon, etter en "bestiller – utfører"-modell. Fokus har i stor grad vært rettet mot lovverk og prosess for anbud, og i mindre grad mot å skape merverdi for kjernevirksomheten gjennom innovative løsninger.

For å få et bilde av hvor godt forrige strategiplan fungerte ble det gjort en evaluering av innkjøpsområdet, og en modenhetsanalyse gjennomført med bistand fra en konsulentvirksomhet. Helse Sør-Øst ble målt opp mot andre virksomheter. Resultatet viser at Helse Sør-Øst har beveget seg i en positiv retning i løpet av forrige strategiperiode (2008-2012), og tatt positive steg fra saksbehandler til verdiskaper, men regionen har fortsatt et utviklingspotensial.

De største avvikene var å finne på områdene:

- Støttesystem (for eksempel innkjøpssystem)
- Kompetanse, utover prosesskompetanse innen offentlige anskaffelser
- Organisering, der de beste virksomheter har en kategoritilnærming, mens Helse Sør-Øst ikke har en klart definert rolle- og ansvarsfordeling for regionsforetaket totalt sett
- Resultatstyring og målinger

Helse Sør-Øst innførte i 2009 målinger på noen få nøkkelindikatorer. Disse skal gi et bilde av hvordan tilstanden til innkjøps- og logistikkfunksjonen er. Målingene er avgrenset til å måle innenfor varer og tjenester, der kategorier som eksterne helsetjenester og legemidler er holdt utenfor. Et godt bilde av hva funksjonen har god kontroll på er indikatoren "kjøp på avtale". Her måles et totalvolum på 8,5 MRD, mens kjøp på avtale ligger på 5,5 MRD. Dette viser et relativt stort avvik, som indikerer at det er et mulighetsområde for forbedringer. Dette understøttes av indikatoren "kjøp over innkjøpssystem". Totalvolumet det måles mot er på 5,5 MRD, som registrert i regnskapssystemet,

mens bare 3,5 MRD kan spores til innkjøpssystemet. Det er med andre ord et potensial for betydelig større kontroll med innkjøpsvolumet, for å oppnå økonomiske besparelser.

Innen logistikk har Helse Sør-Øst Forsyningscenter i nesten hele forrige strategiperiode vært en utfordring. Det tok lengre tid enn forventet å få forsyningscenteret til å levere med tilstrekkelig kvalitet og presisjon, noe som resulterte i dårligere leveranser til helseforetakene. Et stort endringsprosjekt ble gjennomført, og fra høsten 2011 har leveransene stabilisert seg på et akseptabelt nivå. Per høsten 2012 viser alle forsyningscenterets nøkkeltall innen drift "grønt".

Organiseringen av innkjøps- og logistikkfunksjonen er en utfordring, da for eksempel etablering av avtaler kan foregå både på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå, innenfor samme kategori. Det kan skape forvirring blant interne fagmiljøer, og ikke minst mot leverandørmarkedet. Hvert enkelt helseforetak har egne innkjøpsavdelinger. På regionalt nivå er Sykehuspartner innkjøp og logistikk etablert for å håndtere regionale avtaler, spesielt inn mot forbruksmateriell og IKT.

Sykehuspartner innkjøp og logistikk har fått et oppfølgingsansvar av daglig drift av Helse Sør-Øst Forsyningscenter, som er en regional løsning for kjøp, sortimentsstyring, lagring og distribusjon av varer til sykehusene.

På nasjonalt nivå er Helseforetakenes innkjøpsservice AS (HINAS) etablert for å levere avtaler på tvers av helseregionene. En av forutsetningene for å lykkes med strategien er å tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordelingen mellom aktørene, og sørge for en god og effektiv arbeidsflyt gjennom de forskjellige leddene.

Målbildet for innkjøps- og logistikkarbeidet i Helse Sør-Øst

Visjon

Helse Sør-Øst har hatt en positiv utvikling innen innkjøp og logistikk. Evaluering av forrige strategiplan, for perioden 2008-2012, viste en positiv utvikling på alle delmål.

Analysen over nåsituasjon utarbeidet våren 2012 viser at Helse Sør-Øst har tatt viktige steg og befinner seg på et mellomnivå når hele organisasjonen måles mot en beste praksis. Funksjonen betraktes som en viktig støttefunksjon med en tung juridisk komponent, men der kostnadsbevissthet begrenser seg til å sikre gode priser. Kompetansen i organisasjonen er høy i forhold til lovverk rundt offentlige anskaffelser og med en grunnleggende og god forhandlingskunnskap.

De neste steg går i retning av en innkjøpsorganisasjon med god strategisk kunnskap for å bidra med merverdi innenfor alle kategorier. Visjonen som regionen skal strekke seg etter er å bli:

“En tverrfunksjonell innkjøps- og logistikkfunksjon i verdensklasse”

For å klare å bevege organisasjonen videre i denne retningen, må innkjøps- og logistikkmiljøet fortsette ferden fra en saksbehandlende organisasjon til å fremstå som en profesjonell, høykompetent rådgiver og som oppleves å skape merverdi for kjernevirksomheten gjennom bærekraftige anskaffelser til riktig kostnad og profesjonell innkjøpsrådgivning.

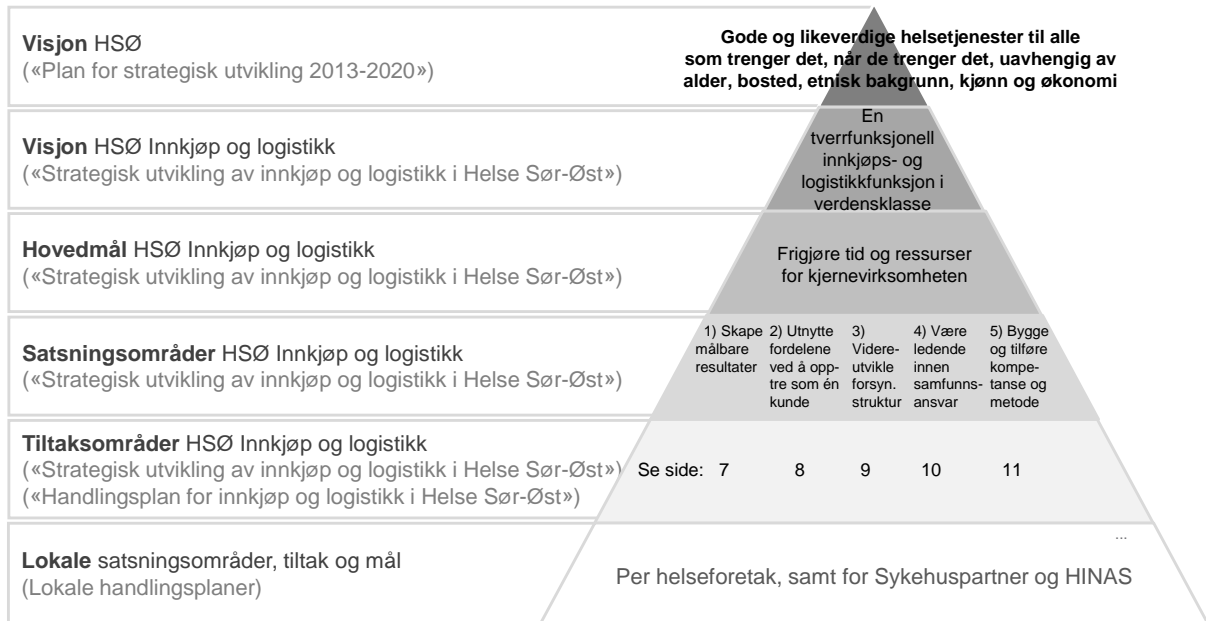


Hovedmål

For å støtte opp under innkjøps- og logistikkfunksjonens visjon, settes det mål for strategiperioden om å:

«Frigjøre tid og ressurser for kjernevirksomheten»

Dette skal realiseres gjennom ulike satsningsområder, hvor handlingsplaner innen disse områdene vil utarbeides og følges opp årlig. Sammenhengen mellom de ulike nivåene i planhierarkiet kan illustreres som følger:



Satsningsområdene for innkjøps- og logistikkfunksjonen er i kommende periode:

1. Skape målbare resultater
2. Utnytte fordelene ved å opptre som én kunde, og fremstå som en profesjonell part
3. Videreutvikle forsyningsstrukturen
4. Være den ledende offentlige virksomhet innen samfunnsansvar
5. Bygge fagkompetanse i innkjøpsmiljøet samt tilføre kjernevirksomheten kompetanse og metode

Dersom man lykkes innen disse satsningsområdene, så vil dette samtidig innebære at man lykkes i å drifte en innkjøps- og logistikkfunksjon godt tilpasset Helse Sør-Østs behov. Måling av hvorvidt man lykkes, vil innebære etablering av måleparametere. For å oppnå riktige måleparametere for Helse Sør-Øst Innkjøp og logistikk, vil:

- Det tas utgangspunkt i beste praksis måleparametere innen innkjøps- og logistikkfunksjoner
- Det gjøres en evaluering av dagens måleparametere – at de fungerer tilfredsstillende i dag, og måler det riktige
- Det utarbeides reviderte måleparametere – med tydelighet i hvordan de skal måles
- Det utarbeides en konkret plan for innføring av reviderte måleparametere

Satsningsområde 1:

Skape målbare resultater

Beskrivelse av satsningsområdet

Arbeidet i forrige strategiperiode var preget av å etablere grunnforutsetninger for å drive en god og verdiskapende funksjon innenfor innkjøp og logistikk. Dette har lagt grunnlaget for den videre satsningen.

I begrepet målbare resultater ligger at arbeidet skal fokuseres mot å realisere besparelser for kjernevirksomheten – og at dette skal måles og følges opp. Besparelsene skal komme gjennom gode anskaffelser, fornuftig logistikk og gjennom å lykkes på de øvrige satsningsområdene som er identifisert for kommende strategiperiode.

Innkjøpsmiljøet skal være innovativt både i hva som kjøpes (sikre at man ikke anskaffer "gårsdagens" produkter og tjenester), og hvordan det kjøpes. Innkjøpsprosessene kan være nyskapende i den forstand at man trekker læring fra andre kategorier og virksomheter, og forsøker å gjøre innkjøpsprosessen mest mulig effektiv, i tett samarbeid med markedet.

Når det gjelder måling av logistikk, vil dette tilnærmes på tilsvarende måte som for innkjøp. Innen de områder man skal måle på, vil måleparametre for både forsyningscenter revideres, og parametre for vareforsyningskjeden totalt sett defineres og implementeres.

De målbare resultatene skal dokumenteres og kommuniseres.

Alle anskaffelser skal følges av en dokumentasjon på de potensielle gevinster som ligger i inngått kontrakt, være seg gevinster i forhold til kostnadsreduksjoner, kvalitet, pasientsikkerhet, effektiv pasientbehandling eller annet. Det skal klart fremkomme forutsetninger for å realisere de potensielle gevinstene.

Tiltaksområder

For å lykkes på satsningsområde 1 er følgende tiltaksområder lagt til grunn:

- a) Innovasjon og nytenkning: Legge til rette for innovative innkjøpsprosesser internt og fremme innovasjon og nytenkning i markedet
- b) Verdiskapingsprogram: Måle og kommunisere effekter etterhvert som innkjøps- og logistikkfunksjonen profesjonaliseres
- c) Samhandling i verdikjeden: Klart fordelt ansvar gjennom hele innkjøps- og logistikkprosessen, vurdering av hensiktsmessighet i struktur, roller og ansvar
- d) Måling: Videreutvikle måleparametre for å måle og kommunisere at man løpende driver en effektiv innkjøpsorganisasjon. Kategoriseringen vil i utgangspunktet være innen
 - Verdiskaping: Måling av verdien innkjøp skaper for virksomheten
 - Interessenter: Brukertilfredshet internt og eksternt, omdømme
 - Operasjonell dyktighet: Automatiseringsgrad / systemutnyttelse, lojalitet til avtaler etc.
 - Leverandørstyring: Leveringspresisjon, leverandørinnovasjon, tilfredshet etc.
 - Innkjøpsmedarbeidere: Ferdigheter, kompetanse og tilfredshet

Satsningsområde 2:

Utnytte fordelene ved å opptre som én kunde, og fremstå som en profesjonell part

Beskrivelse av satsningsområdet

Historisk har støttetjenester som innkjøp og logistikk vært etablert som egne enheter på det enkelte sykehus. Disse enhetene har etter hvert samarbeidet mer og mer i nettverk, før deler igjen er sentralisert. Det er likevel fremdeles potensial i å klargjøre samarbeidet mellom Sykehuspartner, HINAS og enhetene i helseforetakene ytterligere for å fremstå som én kunde overfor leverandørmarkedet.

Ved å samordne og standardisere anskaffelsesbehovet synliggjør Helse Sør-Øst et volum som gjør det attraktivt å konkurrere om. Dette gir muligheter for å oppnå større gevinster enn det enkelte helseforetak selv kan oppnå. Videre tilrettelegger dette for optimalisering av vareflyt, der både ordrestørrelser, ledetid, leveringsfrekvens og effektivitet i lager- og transportfunksjoner påvirkes positivt av økt volum og større standardisering og samordning.

Markedet forventes å redusere sine transaksjonskostnader ved et større fokus på standardisering og samordning i spesialisthelsetjenesten i Helse Sør-Øst.

En ytterligere kategorispesialisering av innkjøperne vil sikre at den enkelte kategori håndteres best mulig – gjennom innkjøpere som kjenner den enkelte kategori, leverandørmarkedet og interne brukermiljøer godt. Det er store forskjeller mellom eksempelvis innkjøp av store IKT-system og driftsrekvisita, og ulike kategorier krever ulik kompetanse. Utvikling av egen kompetanse er en forutsetning for fornyingsarbeidet strategien peker ut.

Spesifikt krever satsningsområdet at:

- Samarbeidet mellom innkjøpsmiljøet og brukerne blir tettere (jevnlig kontakt og effektiv kommunikasjon) – spesielt i tidlig fase i en anskaffelse, ved definering av behov
- Innkjøpsmiljøet bidrar til mer effektive leverandørforhold gjennom tett dialog med markedet i leverandør- og markedsutvikling
- Innkjøpsfunksjonen bidrar til større standardisering og realisering av stordriftsfordeler gjennom å samordne anskaffelser som har et standardiseringspotensial

Tiltaksområder

For å lykkes på satsningsområde 2 er følgende tiltaksområder lagt til grunn:

- a) Kategoribasert innkjøpsorganisasjon: Utvikle en samhandlende og tverrfunksjonell organisasjon
- b) System støtte: Forbedre systemer for innkjøp og logistikk
- c) Samarbeid med markedet: Være preget av åpenhet, samarbeid og profesjonalitet – og bidra til at markedet og enkeltleverandører utvikler seg
- d) Samarbeid med interne miljøer: Etablere større forståelse mellom brukermiljøer og innkjøp- og logistikkfunksjonen, gjennom å etablere samarbeidsarenaer
- e) Standardisering og samordning: Samle innkjøp der dette gir effekter, gjennom felles beslutningsprosesser

Satsningsområde 3:

Videreutvikle forsyningsstrukturen

Beskrivelse av satsningsområdet

Beslutningen om å etablere en felles forsyningsstruktur ble vedtatt av styret i daværende Helse-Øst RHF i 2005 (styresak 093-2005). Drift ved forsyningscenteret startet i 2008, og oppstartsfasen var preget av en del utfordringer. Fra høsten 2011 har det imidlertid vært en positiv utvikling. Det er dog fremdeles betydelig rom for videre forbedringer.

Forsyningscenteret legger til rette for å inngå avtaler på vegne av regionen med betydelig større volum enn hva hvert enkelt helseforetak har mulighet til, og denne muligheten bør utnyttes i større grad ettersom driften er stabilisert.

En optimal forsyningsstruktur er avhengig av at alle leddene i verdikjeden fungerer optimalt. Forsyningscenteret er del av en verdikjede, hvor både leddene før (markedet/leverandørene, transport til forsyningscenteret) og leddene etter (transport til sykehuset, varemottak, mellomlagring, intertransport på sykehuset ut til brukeren) må fungere sammen.

Det blir viktig i strategiperioden å optimalisere vareflyten gjennom hele denne verdikjeden.

Spesifikt krever satsningsområdet at:

- Leverandører involveres når verdikjeden skal forbedres – for å sikre effektivitet også for dem
- Forsyningscenteret arbeider med kontinuerlige forbedringer
- Foretaksgruppen arbeider sammen om å standardisere, så langt det er mulig, det varesortimentet som leveres over forsyningscenteret
- Foretaksgruppen arbeider sammen om å standardisere, så langt det er mulig, håndtering av varer fra Forsyningscenteret og videre distribusjon av disse internt

Tiltaksområder

For å lykkes på satsningsområde 3 er følgende tiltaksområder lagt til grunn:

- a) Sortiment: Avklare gjennom en sortimentstrategi hva som skal selges over Helse Sør-Øst Forsyningscenter
- b) Sentral vareforsyning: Utnytte stordriftsfordelene gjennom økt bruk av Helse Sør-Øst Forsyningscenter
- c) Intern vareforsyning: Fremme en verdikjedetankegang i hele logistikkorganisasjonen og etablere beste praksis

Satsningsområde 4:

Være den ledende offentlige virksomhet innen samfunnsansvarlige anskaffelser

Beskrivelse av satsningsområdet

Med samfunnsansvar menes arbeid med menneske- og arbeidsrettigheter i leverandørkjeder, miljøkrav i anskaffelser, samt arbeid med etisk bevissthet i anskaffelsesprosesser blant annet med korrupsjonsforebyggende tiltak. Helse Sør-Øst har vært medlem i organisasjonen Initiativ for etisk handel (IEH) siden 2009 og tok tidlig standpunkt om ikke bare å sette krav til etisk standard i leverandørkjedene, men jobbe aktivt med leverandørutvikling innen dette området. Dette har ført til tett samarbeid med ulike leverandører og leverandørorganisasjoner og oppfølging av produksjon i produksjonsland.

Helse Sør-Øst har også tatt samfunnsansvar ved å dele sine erfaringer med andre offentlige innkjøpere, og blir sett på som en foregangsvirksomhet innen dette området. Helse Sør-Øst ønsker i større grad å bruke handlingsrommet i lovverket for offentlige anskaffelser for å sikre etiske leverandørkjeder og på den måten støtte opp under viktigheten av sosialt ansvar i hele kjeden.

Helseforetak i regionene er i gang med å innføre miljøledelse etter ISO14001-standard og det settes krav til at det skal være gjennomtenkte miljøhensyn i alle anskaffelser. Det vil være viktig med samarbeid mellom fagmiljøene og innkjøpere for å sikre gode anskaffelser hvor miljø er godt ivare tatt.

Helse Sør-Øst ønsker å jobbe tett med leverandørorganisasjoner og samarbeide på en slik måte at man sikrer godt samarbeid og gode muligheter for innovasjon og utvikling på en åpen, ryddig og transparent måte. Det er også viktig med et aktivt arbeid innad i foretakene for å sørge for at ansatte er godt kjent med etiske retningslinjer og hvordan man kan samarbeide med leverandører på en god og ryddig måte.

Spesifikt krever satsningsområdet at:

- Alle anskaffelser har en samfunnsansvarlig profil
- Miljø og etisk handel er på agendaen i alle leverandørkonferanser og leverandørmøter så fremt det er naturlig
- Helse Sør-Øst jobber sammen med leverandørorganisasjoner i et ryddig, åpent og transparent samarbeid for å fremme innovasjon og utvikling
- Helse Sør-Østs etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt er godt kjent i helseforetakene
- Det finnes gode varslingsrutiner og at det jobbes med korrupsjonsforebyggende tiltak

Tiltaksområder

For å lykkes på satsningsområde 4 er følgende tiltaksområder lagt til grunn:

- a) Det etiske rammeverket for innkjøp: Videreutvikle eksisterende rammeverk
- b) Leverandørkjeder: Fokus på etiske leverandørkjeder
- c) Miljø: Videreføre internt fokus innen miljø

Satsningsområde 5:

Bygge fagkompetanse i innkjøpsmiljøet samt tilføre kjernevirksomheten kompetanse og metode

Beskrivelse av satsningsområdet

Modenhetsanalysen av innkjøp våren 2012 plasserer innkjøp og logistikk som en støttefunksjon med tung juridisk kompetanse, grunnleggende forhandlingskunnskaper og en kostnadsbevissthet begrenset til å sikre gode priser. I strategiperioden frem til 2016 har innkjøpsorganisasjonen mål om å bli en høykompetent rådgiver for brukerne av avtalene. For å kunne nå denne målsetningen må innkjøps- og logistikkmiljøene tilføres aktuell og riktig kompetanse. Gjennom innføring av kategoribasert innkjøp skal innkjøpsmiljøet tilegne seg spisskompetanse som er nødvendig for å kunne være en relevant partner i dialog med kjernevirksomheten og leverandørmarkedet.

Spesifikt krever satsningsområdet at:

- Innkjøpere opparbeider god kjennskap til både leverandørmarkedet og kjernevirksomheten
- Det etableres rutiner som sikrer rasjonell bruk av tid for referansepersoner fra helseforetakene. Med referansepersoner menes brukere av avtalene, produktrådsmedlemmer og eventuelle andre interessenter
- En kompetansekartlegging gjennomføres som utgangspunkt for systematiske planer for kompetanseheving
- Ekstern og intern kursing, e-læring og på jobben-opplæring, samt etablering av formelle evalueringsprosesser, er sentralt i dette arbeidet
- Det tilrettelegges for hospitering i andre innkjøps- og logistikkmiljøer

Tiltaksområder

For å lykkes på satsningsområde 5 er følgende tiltaksområder lagt til grunn:

- a) Kompetanseprogram: Fag- og prosesskompetanseheving for innkjøps- og logistikkmiljøet gjennom hospitering, formalkompetanseheving og på jobben-opplæring
- b) Metode: Utvikle og kommunisere felles metodeverk og egen Beste Praksis
- c) Kompetanseoverføring til kjernevirksomheten: Tilrettelegge for kompetanseheving innen aktuelle fagmiljøer
- d) Innovasjon: Utvikle rammeverk for før-kommersielle anskaffelser og innovative anskaffelser.

Forutsetninger for å lykkes med satsningsområdene

Satsningsområdene vil operasjonaliseres i handlingsplaner på regionalt og lokalt nivå. Disse planene vil omfatte tiltaksområdene som skissert i denne strategiplanen, samt konkrete virkemidler/tiltak med tidsangivelser, ansvarlige samt nødvendige ressurser for å lykkes. Operasjonalisering / konkretisering av måleparametre vil også inngå i handlingsplanene. Generelt er de viktigste forutsetningene for å lykkes med satsningsområdene at:

- **Roller og ansvar** fremkommer tydelig i hele innkjøpsorganisasjonen. Dette innebærer klar rolle- og ansvarsfordeling både mellom det regionale helseforetak, helseforetakene, Sykehuspartner og Hinas, samt internt i den enkelte innkjøpsavdeling
- **Atferd og kultur** støtter opp under målet om en verdiskapende innkjøpsorganisasjon. Dette innebærer kompetanseheving for innkjøp, og et miljø preget av felles Innsikt, Interesse og Initiativ
- **Organisasjon og systemstøtte** må gjenspeile de ambisjoner som er satt: Innkjøpsorganisasjonen i Helse Sør-Øst må totalt sett tilføres tilstrekkelig med ressurser, og på sikt få riktig systemstøtte innen både innkjøp og logistikk. På kort sikt kan dog vesentlige forbedringer gjøres uten vesentlige systemendringer

For å understøtte måloppnåelse vil etterhvert innkjøps- og logistikkfunksjonen fungere annerledes enn i dag. En mer kategoribasert tilnærming til innkjøp innebærer endrede arbeidsprosesser, ansvarsforhold og kompetansekrav. Felles tjenesteleverandører har avlastet helseforetakene med en del arbeidsoppgaver som løses på tvers av hele foretaksgruppen, noe som muliggjør et enda større fokus lokalt på å bidra aktivt internt i helseforetak med strategisk innkjøpsrådgivning.

Utvikling i strategiperioden:

- **Sentralt:** Håndterer problemstillinger på tvers av foretaksgruppen der forholdene er lagt til rette for det, og hvor det gir en positiv effekt.
- **Lokalt:** Være bindeledd mot lokalt fagmiljø, bistå lokale ledere med informasjon, analyser og rådgivning. I samarbeid med brukerne definere behov. Være ansvarlig for gjennomføring av totale innkjøpsprosesser innen definerte kategorier.