

# Sykehusinnkjøp HF

## Årlig melding 2024

Vadsø, 31. januar 2025

## Innhold

1	Innledning.....	3
1.1	Oppgaver og organisering .....	3
	Organisasjonskart.....	3
	Styret i Sykehusinnkjøp HF.....	4
1.2	Visjon, virksomhetsidé og verdigrunnlag .....	5
1.3	Mål for virksomheten.....	5
1.4	Virksomhetsstyring - styrets arbeid med intern styring og kontroll .....	6
1.5	Medvirkning fra brukere og ansatte.....	7
2	Sammendrag .....	7
2.1	Positive resultater og uløste utfordringer i 2024 .....	7
	Positive resultater .....	7
	Uløste utfordringer.....	9
2.2	Evaluering av egen virksomhet og organisering.....	9
3	RAPPORTERING FOR STYRINGSBUDSKAP.....	12
3.1	Overordnede styringsbudskap .....	12
3.2	Styringsbudskap fra de regionale helseforetakene for 2024 .....	12
	Felles styringsbudskap til de felleseide helseforetakene .....	12
	Virksomhetsspesifikke oppdrag til Sykehusinnkjøp HF for 2024 .....	18
	Aktivitet i 2024 .....	23
	Økonomiske krav og rammer .....	23

# DEL I: Innledning og sammendrag

## 1 Innledning

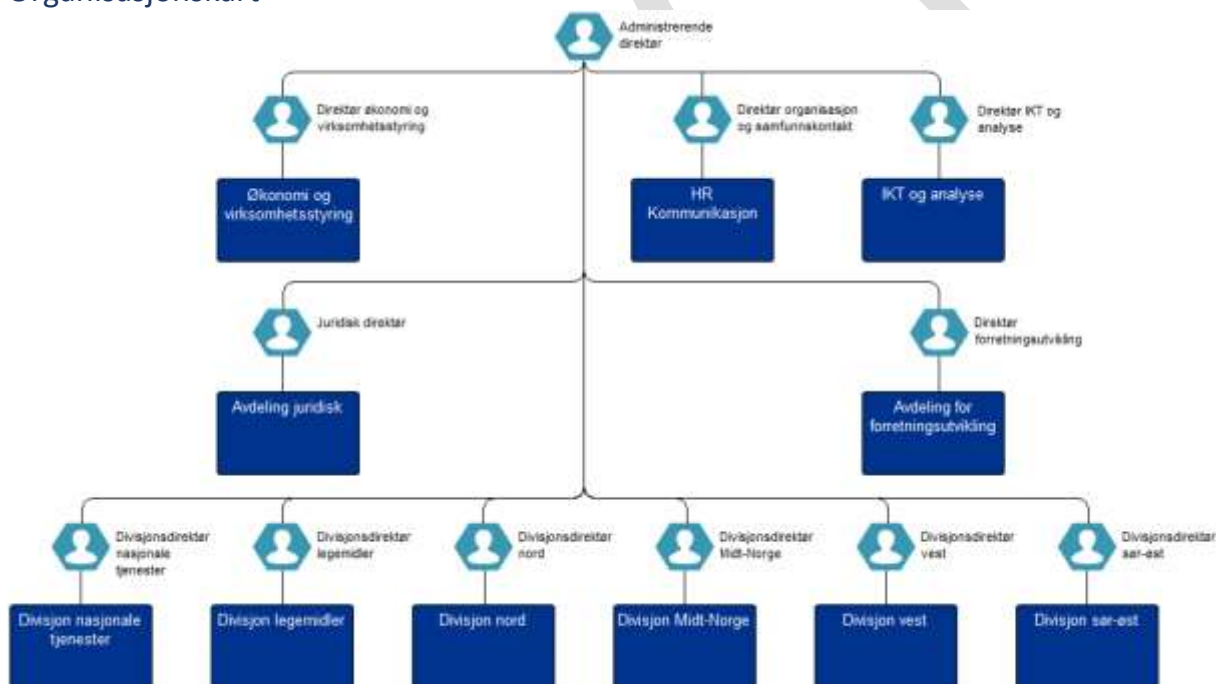
### 1.1 Oppgaver og organisering

Sykehusinnkjøp HF er helseforetakenes nasjonale innkjøpsforetak og eies av de fire regionale helseforetakene med 25 % hver. Foretaket ble stiftet 17. desember 2015. Foretakets formål er å utføre innkjøpstjenester for spesialisthelsetjenesten.

Sykehusinnkjøp HF leverer tjenester til sine eiere, deres heleide virksomheter, virksomheter underlagt eller heleid av Helse- og omsorgsdepartementet og andre offentlige virksomheter pålagt av de regionale helseforetakene. Private ideelle virksomheter med driftsavtale med de regionale helseforetakene kan motta innkjøpstjenester etter avtale med de regionale helseforetakene.

Sykehusinnkjøp HF er en del av spesialisthelsetjenesten, og de overordnede politiske mål for spesialisthelsetjenesten gjelder også for helseforetaket.

### Organisasjonskart



Organisasjonskart per 31.12.2024

Hovedkontoret med stabsfunksjoner ligger i Vadsø. Foretaket har 22 lokasjoner over hele landet:

Enhet	Lokasjon
Divisjon nord	Vadsø, Tromsø, Bodø, Harstad
Divisjon Midt-Norge	Trondheim, Ålesund, Molde, Levanger
Divisjon vest	Bergen, Stavanger, Haugesund
Divisjon sør-øst	Drammen, Oslo, Gjøvik, Hamar, Lørenskog, Sarpsborg, Tønsberg, Skien, Kristiansand
Divisjon legemidler	Oslo*
Divisjon nasjonale tjenester	Vadsø, Tromsø, Namsos, Hamar
Stab økonomi og virksomhetsstyring, organisasjon og samfunnskontakt, IKT	Vadsø, Bergen, Oslo*, Drammen
Juridisk avdeling	Vadsø, Drammen, Oslo*
Forretningsutvikling	Vadsø, Trondheim, Ålesund, Stavanger, Drammen, Hamar, Oslo*

\* 2 lokasjoner i Oslo

Per 31. desember 2024 hadde Sykehusinnkjøp HF totalt 340 ansatte. Av disse var 329 fast ansatte. 11 ansatte var i vikariat eller engasjement. Ansatte fordelte seg på følgende enheter og kjønn:

Enhet	Leder	Personer	Kvinner	Menn	Kjønnsbalanse kvinner/menn %
Økonomi og virksomhetsstyring	Geir Arne Eriksen	53	24	29	45/55
Organisasjon og samfunnskontakt	Kjersti Sjursen Lien (konst.)				
IKT og analyse	Johnny-Leo Jernsletten (konst.)				
Forretningsutvikling	Lars-Johan Frøyland				
Juridisk	Silje Jakola-Fjeld				
Divisjon nasjonale tjenester	Harald Inge Johnsen	43	28	15	65/35
Divisjon legemidler	Tommy Juhl Nielsen	40	25	15	63/38
Divisjon nord	Harald Inge Johnsen	24	17	7	71/29
Divisjon Midt-Norge	Monika Strømmen Jensen	37	18	19	49/51
Divisjon vest	Jannicke Daae Tønjum	66	44	22	67/33
Divisjon sør-øst	Erik Sturla Kongshaug	77	40	37	52/48
<b>Totalt pr. 31.12 2024</b>		<b>340</b>	<b>196</b>	<b>144</b>	<b>58/42</b>
Totalt pr. 31.12 2023		332	187	145	56/44

### Styret i Sykehusinnkjøp HF

I foretaksmøte 23. april 2024 ble det utnevnt to nye eiervalgte styrerepresentanter. Nestleder Gunn Fredriksen fra Helse Midt-Norge RHF gikk ut av styret, og ble erstattet av Randi Østbø fra Helse Midt-Norge RHF. Björn Inge Gustafsson fra Helse Midt-Norge RHF ble erstattet av Audun Eskeland Rimehaug fra Helse Midt-Norge RHF.

Det ble i 2024 gjennomført valg av representanter til styret av og blant de ansatte. De nye styrerepresentantene tiltrådte september 2024, og vil sitte frem til september 2026.

Styret hadde følgende sammensetning per 31. desember 2024:

- Per Karlsen, styreleder (Helse Vest RHF)
- Randi Østbø, nestleder (Helse Midt-Norge RHF)
- Audun Eskeland Rimehaug, styremedlem (Helse Midt-Norge RHF)
- Ann Elisabeth Rødvei, styremedlem (Helse Nord RHF)
- Ilone Rønbeck, styremedlem (Helse Sør-Øst RHF)
- Ragnhild Fanebust, styremedlem (valgt av og blant foretakets ansatte)
- Halvor Garvik, styremedlem (valgt av og blant foretakets ansatte)
- Ragnhild Marie Melleby Aslaksen, styremedlem (valgt av og blant foretakets ansatte)

Det er gjennomført ni styremøter og fire styreseminarer i 2024. Styret har behandlet 98 saker.

## 1.2 Visjon, virksomhetsidé og verdigrunnlag

Sykehusinnkjøp HF sin visjon er: «Vi leverer den beste avtalen for helseforetakene. Hver gang!»

Formuleringen «den beste avtalen» underbygger Sykehusinnkjøp HF sin virksomhetsidé om å synliggjøre resultater som bidrar til økonomisk handlingsrom, leveransesikkerhet og fremtidsrettede helsetjenester i helseforetakene.

Innkjøpstjenestene som leveres skal være profesjonelle, spesialiserte og tilgjengelige for helseforetakene, og Sykehusinnkjøp HF skal sørge for at anskaffelsene skjer på en korrekt og samfunnsansvarlig måte. Sistnevnte betyr at foretaket skal være en pådriver for etisk handel og miljøvennlige innkjøp i spesialisthelsetjenesten. Innovasjon skal fremmes, og det skal tilrettelegges for bruk av nye, innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten.

Videre skal Sykehusinnkjøp HF være en viktig bidragsyter for at spesialisthelsetjenesten i Norge skal nå sine mål knyttet til god og effektiv pasientbehandling. Sykehusinnkjøp HF skal sammen med helseforetakene bidra til kvalitative, økonomiske og samfunnsmessige gevinster innenfor alle spesialisthelsetjenestens innkjøpskategorier.

Sykehusinnkjøp HF har, gjennom å være spesialisthelsetjenestens felles innkjøpsforetak, stor innkjøpsmakt. Denne innkjøpsmakten må brukes på en måte som fremmer ansvarlig handel og rettferdig konkurranse, og opprettholde konkurranse i markedet ved å unngå uheldig monopoldannelse.

All aktivitet i Sykehusinnkjøp HF bygger på de samme grunnverdiene som spesialisthelsetjenesten, kvalitet, trygghet og respekt. For å bygge opp under grunnverdiene har Sykehusinnkjøp HF komplettert disse med verdier som våre medarbeidere skal etterleve for å realisere virksomhetens visjon:

- Kunnskapsrik
- Nytenkende
- Engasjert
- Profesjonell

## 1.3 Mål for virksomheten

Eiernes overordnede fremtidige forventninger til foretaket er uendret. Sykehusinnkjøp HF skal fortsatt bidra til økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningsikkerhet, og økt mulighet for å tilby fremtidsrettede helsetjenester. Foretakets hensikt, formål, visjon og verdier ligger også fast.

Ved utløpet av 2023 godkjente styret i Sykehusinnkjøp HF en mindre revisjon av satsingsområdene under hver av de tre strategiske målsetningene for foretaket. Disse ble gjort gjeldende fra 2024 og har følgende ordlyd:

#### **I. Sømløst og tett samspill med helseforetakene**

Satsingsområder:

- Realisere og videreutvikle felles samarbeidsavtaler
- Øke prosessmodenhet
- Forsterke kategoritilnærming
- Styrke digitalt samspill

#### **II. Styrke kompetanse og gjennomføringsevne**

Satsingsområder:

- Forsterke kompetanse og kapasitet til prosess- og kategoristyring
- Styrke innkjøpsfaglig kompetanse
- Videreutvikle organisasjonen
- Etablere digital verktøykasse

#### **III. Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater**

Satsingsområder:

- Forsterke avtaleforvaltning
- Datadrevet prioritering og styring
- Fremme innovasjon
- Fremme samfunnsansvar

### **1.4 Virksomhetsstyring - styrets arbeid med intern styring og kontroll**

Styringsprinsippene for Sykehusinnkjøp HF er førende for all aktivitet i styret og i foretaket. Formålet med styringsprinsippene er å skape tillit til at Sykehusinnkjøp HF sine aktiviteter er gjenstand for betryggende styring og kontroll, og å effektivisere intern drift gjennom å skape tydelighet rundt hvordan virksomheten styres og kontrolleres. Styrende dokumenter i Sykehusinnkjøp HF ble gjennomgått og godkjent i styremøtet 11. desember 2024.

Risikorapportering er en viktig del av internkontrollen i Sykehusinnkjøp HF. Styret holdes orientert gjennom rapportering tre ganger i året. Gjennomgang av risikoer for tredje tertial 2024 ble gjort i styrets møte 23. januar 2025.

Plan for foretakets styremøter utarbeides med grunnlag i årshjul fra eierstyringsgruppen. Årsplanen inneholder alle kjente saker som styret skal behandle gjennom året, fordelt på styremøtene. Styret mottar virksomhetsrapport i hvert ordinære styremøte. Virksomhetsrapporten omfatter faste målepunkter/KPI-er som gir oversikt over utviklingen i økonomi, anskaffelsesporteføljen og sykefravær/HMS. Virksomhetsrapporten blir kontinuerlig utviklet i nær dialog med styret.

Styret holdes regelmessig orientert om pågående rettslige prosesser i foretaket. I 2024 håndterte Sykehusinnkjøp HF 12 KOFA-saker. Det ble ikke påvist brudd på regelverket i 10 av KOFA-sakene. I en sak ble det påvist brudd på regelverket uten at det fikk betydning for lovligheten av anskaffelsen. En av sakene er ikke avgjort ennå. I 2024 håndterte Sykehusinnkjøp HF 6 saker for domstolene, tre av sakene omhandlet krav på erstatning mens det i de tre øvrige sakene ble tatt ut midlertidig forføyning for påståtte brudd på anskaffelsesregelverket. Sykehusinnkjøp HF ble frifunnet i alle

erstatningssakene, to av disse ble avgjort av lagmannsretten mens den siste ble nektet fremmet av lagmannsretten. I sakene om midlertidig forføyning fikk Sykehusinnkjøp HF ikke medhold i to av sakene, hvorav den ene er kjennelsen er anket til lagmannsretten og fortsatt under behandling. Den siste saken ble trukket av saksøker.

Styret gjennomførte en egenevaluering og vurdering av administrerende direktør i styremøte 24. oktober 2024.

## 1.5 Medvirkning fra brukere og ansatte

Sykehusinnkjøp HF har ikke direkte brukerkontakt med pasienter i sin tjenesteutøvelse. Brukerutvalg i foretaket ble etablert i 2024. Se nærmere rapportering under kapittel 3.2 e).

Forholdet mellom Sykehusinnkjøp HF og medarbeidere skal være basert på dialog, tillit og gjensidig respekt mellom partene på alle nivåer. Gjennom tett dialog og møter i etablerte samarbeidsorganer legges det til rette for involvering og medbestemmelse, slik at medarbeiderne med sin erfaring og innsikt bidrar til trygge og gode arbeidsforhold, et godt fungerende arbeidsmiljø og resultatoppnåelse.

Sykehusinnkjøp HF er medlem av Spekter. Gjennom hovedavtalen og tillitsvalgtordningen gis medlemmene en reell innflytelse på foretakets arbeid ved at de tillitsvalgte involveres i prosesser og aktiviteter som foregår i virksomheten.

Kontaktmøter er arbeidsgivers og de tillitsvalgtes møtefora, der drøftinger og gjensidig informasjon og dialog er hovedformålet. Det er avholdt jevnlig kontaktmøter i 2024. I tillegg er det gjennomført lokale lønnsforhandlinger med en lønnsramme tilsvarende frontfaget.

I 2024 har arbeidstakersiden hatt leder- og nestledervervet i Arbeidsmiljøutvalget (AMU) i Sykehusinnkjøp HF. Leder har vært Harald Krüger med Hanne Nordvik som nestleder. HR-avdelingen har fast funksjon som sekretariat for AMU. AMU utarbeider en årsrapport som ble fremlagt for styret 23. januar 2025.

## 2 Sammendrag

### 2.1 Positive resultater og uløste utfordringer i 2024

#### Positive resultater

##### Leveranseplan anskaffelser

Målsetningen for anskaffelser levert «i henhold til plan» er satt til  $\geq 78\%$ . For 2024 ble resultatet 75,3 % for foretaket som helhet. For etteranmeldte anskaffelser var andelen levert «i henhold til plan» på 83,6 %. Foretaket har i 2024 levert 1037 anskaffelser med en verdi på 22,32 milliarder kroner.

##### Gevinstpotensial

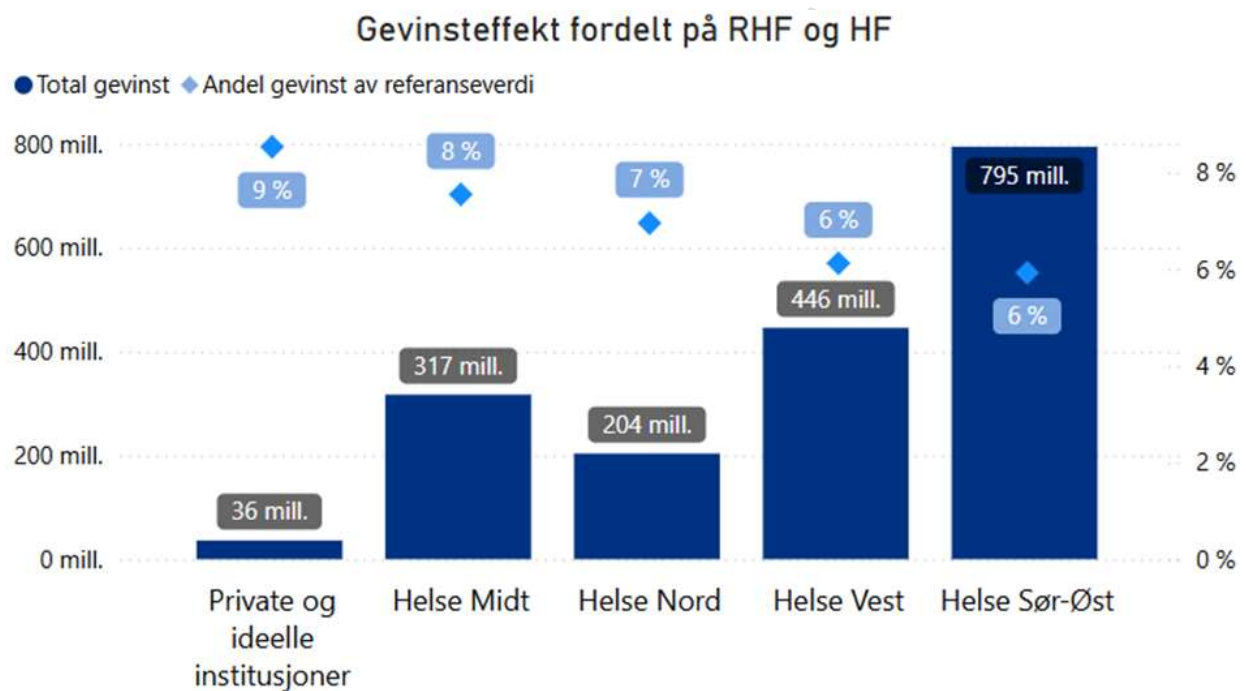
Gevinstpotensialet i anskaffelsene som ble avsluttet i løpet av 2024 er på 6,3 %, med en estimert verdi på 1,8 milliarder kroner, hvorav legemidler utgjør 965 millioner kroner. Målsetningen for hele 2024 var minst 5,1 % for hele foretaket.

### Gvinsteffekt fordelt på gevinsttype og effekt:

Type gevinst	Investering/engangs	Varig	Totalt
Kostnadsreduksjon	65 585	1 493 489	1 559 074
Kostnadsunnngåelse	30 231	125 858	156 089
Effektivitetsgevinst	3 342	77 652	80 994
<b>Totalt</b>	<b>99 158</b>	<b>1 696 999</b>	<b>1 796 157</b>

De to største enkeltanskaffelsene som ga størst gvinstepotensial var Banktjenester med 266 millioner kroner og Lenalidomid med 253 millioner kroner.

### Gvinstepotensial fordelt per region:



Det vises ellers til «Del III: Vedlegg» for nærmere detaljer om gvinstepotensial.

#### Felles IKT-plattform

For å sikre overgang av divisjon vest til felles IKT-plattform i Sykehusinnkjøp HF, ble det våren 2024 startet et prosjekt for planlegging og implementering av overføring. Skifte av IKT plattform fra Helse Vest IKT til Helse Nord IKT medfører endringer for ansatte i organisasjonen på prosess og system siden. Flyttingen påvirker også ansatte i Helse Vest ved at de skal forholde seg til nye systemer og prosesser for samhandling og behovsinnmelding av anskaffelser. Overgang til ny IKT plattform skal være ferdig innen utgangen av mars 2025.

#### Saksbehandlingssystem

Sykehusinnkjøp HF har implementert «Saksbehandlingssystem» for alle divisjonene i løpet av høsten 2024, etter en pilotperiode fra april tom august. Saksbehandlingssystemet er det første felles verktøyet som alle avtaleforvaltere i foretaket skal benytte.

Systemet sorterer alle henvendelser til avtaleforvaltning i ulike køer, og selve saksbehandlingen kan skje innenfor et team av avtaleforvaltere. Frem til nå har kommunikasjon mellom de ansatte, leverandører og kunder foregått på e-post. Løsningen har tilgang til relevant informasjon om avtalene, og loggfører fortløpende henvendelser knyttet til en avtale. Alle avtaleforvaltere har oversikt over alle saker, med tidslinje over alle aktiviteter i den enkelte sak.



Utrulling og bruk av systemet viser at man har oppnådd målet om å forbedre saksbehandlingen, bidra til mer effektiv håndtering av avtaler, spart tid for helseforetakene og økt kvaliteten på arbeidet. I tillegg er systemet transparent og gir en helt annen sporbarhet enn de verktøyene som tidligere har vært benyttet. Løsningen skaper flyt i sorteringen av den store mengden daglige innkommende henvendelser. Uoversiktlige Outlook-postbokser er erstattet med systematisk køstyring. Den enkelte avtaleforvalter får en enkel oversikt over forefallende oppgaver og hvilke steg de må gjennom for å løse dem. For lederne gir det en svært god oversikt i den totale belastningen og mulighet til fordeling av oppgaver.

### Samhandlingsrom

Felles digital samhandlingsarena (samhandlingsrom) er innført i fem av foretakets divisjoner. Divisjon vest tar systemet i bruk når migreringen over til felles IKT-plattform er gjennomført. Løsningen inneholder standardiserte dokumentmapper, faste oppsett for prosjektarbeidsområder, automatisering av metadata, bedre tilrettelegging for bruk av maler. Siden alle dokumenter er predefinert og tagget med metadata overføres de automatisk til godkjent NOARK- 5 kjerne.

Løsningen har et tilgangsstyrt samhandlingsområde hvor Sykehusinnkjøp HF og andre HF/faggrupper som har tjenstlig behov arbeider med anskaffelsene og samtidig ivaretar informasjonssikkerhet på en god måte. Samhandlingsrom vil bidra til å effektivisere tidsbruken for våre ansatte i gjennomføringen av anskaffelser.

### Nye digitale innkjøpsverktøy

Etter godkjenning fra styret, kunngjorde foretaket anskaffelse av nye digitale innkjøpsverktøy i månedsskiftet april/mai 2024 i henhold til prosjektplan. Responsen fra markedet var god og mange aktører søkte om å bli kvalifisert for videre deltagelse i den konkurransepregede dialogen. Det har gjennom høsten vært gjennomført dialogmøter med de kvalifiserte leverandørene, og primo desember ble grunnlaget for et prøvetilbud sendt ut til deltagerne i konkurransen. Alle de regionale helseforetakene vil få opsjon på å ta i bruk de nye digitale innkjøpsverktøyene.

## Uløste utfordringer

### Gevinstmetodikk

Vinteren 2023 ble det startet et arbeid med å se på videreutvikling av gevinstmetodikk og rapportering for å synliggjøre bidraget for både kvalitative og kvantitative gevinster. Med bakgrunn i den totale ressursituasjonen og interne prioriteringer ble dette arbeidet stil i bero inntil videre. Det er nå et ønske fra de regionale helseforetakene om å gjenoppta dette arbeidet, og Sykehusinnkjøp HF sin målsetning er å vurdere ny oppstart av dette arbeidet i løpet av 2025.

### Brukerundersøkelse

Det er ikke gjennomført brukerundersøkelser i 2024, ettersom Sykehusinnkjøp HF ikke har direkte brukerkontakt med pasienter i sin tjenesteutøvelse, jf. kapittel 1.5.

Det er tidligere år gjennomført en mer kunderettet undersøkelse rettet mot helsepersonell og andre fagfolk som har deltatt i anskaffelsesprosesser i regi av Sykehusinnkjøp HF. Av kapasitetshensyn er det ikke gjennomført kundeundersøkelser i 2024.

## 2.2 Evaluering av egen virksomhet og organisering

Sykehusinnkjøp HF har i 2024 hatt et godt og fullt driftsår. Også gjennom 2024 har det vært flere store pågående utviklingsaktiviteter i foretaket, som det vil redegjøres for nærmere under. Den viktigste oppgaven til Sykehusinnkjøp HF er å levere på kjernevirksomheten, som er gjennomføring av anskaffelser og avtaleforvaltning, samt forhandlinger/avtaler til nye metoder. Nye avtaler om

ytterligere tjenester fra Sykehusinnkjøp HF er inngått med Direktoratet for medisinske produkter, DMP.

I løpet av 2024 ble 1037 anskaffelser ferdigstilt, som er en økning med 102 anskaffelser sammenlignet med 2023. Verdien av disse anskaffelsene var 22,32 milliarder kroner. Gevinstpotensialet på de leverte anskaffelsene er beregnet til 1,796 milliarder kroner, eller 6,3 %.

Andel i henhold til plan endte på 75,3 %, en noe dårligere resultat sammenlignet med 2023, og litt under målsetningen på 78 %. Leveransene til Nye metoder viser ca. 20 % økning i produserte prisnotater sammenlignet med tidligere år. Trenden fra tidligere år om økende kompleksitet og omfang av forhandlingene og avtalene som inngås er vedvarende.

Analyseplattformen er tatt i bruk av mange av våre ansatte innen anskaffelser og avtaleforvaltning. Her lanseres kategori for kategori. Kategorisering og utforming av plattformen er et pågående arbeid, og forbedringer skjer daglig for flere kategorier. Det er et svært tidkrevende arbeid som krever et betydelig større ressurspådrag enn først antatt. Administrasjon og IKT er de siste kategoriene som er blitt lansert for de ansatte. LAB og MTU skulle kategoriseres i 2024 i samarbeid med kategoriteamene i bølge 3, men utsettelsen av bølgen har påvirket arbeidet i Analyseplattformen. Likevel er første kategorisering innen LAB fullført, og ansatte vil få tilgang til plattformen våren 2025. For MTU planlegges kategoriseringen i nært samarbeid mellom kategoriteam og analyseressurser. Gjennom arbeidet med kategoriseringen ser man også nå et stort behov for samarbeid og utvikling med RHF-ene. Det er nødvendig for å bedre datakvaliteten og planlegge et løp videre for automatisk uthenting av data fra regionenes EHF- aksesspunkt. Dermed sikres en kontinuerlig oppdatering av forbruksdata inn i analyseplattformen.

I lys av arbeidet som har vært utført så langt forsterkes kapasiteten og kompetansen i den kommende nye organisasjonen. Dette for å ivareta videre utvikling av analyseplattformen og sikre riktig kvalitet på grunddata.

De nye samarbeidsavtalene mellom alle landets helseforetak og Sykehusinnkjøp HF har nå virket et helt år, og med det er årshjulet nå fullt ut tatt i bruk. Videre utvikling av avtalen foregår i tett samarbeid med RHF-ene og blir viktig fremover for å avklare tjenestenivå og innhold.

Innkjøpsrollen har vokst fra det å gjennomføre enkeltstående anskaffelser (KGV) og forvalte avtalens kataloger (KAV) til nå å omfatte kategoristyring, vesentlig tydeligere leverandørstyring og konkret leveranseoppfølging. Anskaffelsene og anskaffelsesporteføljen skal risikovurderes, og det skal beregnes både kvalitative og kvantitative gevinster av anskaffelsene.

Den nye åpenhetsloven setter krav til at det gjøres aktsomhetsvurderinger knyttet til de ulike leverandørkjedene, og det er nye og skjerpede lovkrav knyttet til klima og miljø som må ivaretas. Utviklingen innen innkjøpsfaget og avtaleforvaltning setter tydelige krav til oss som arbeidsgiver for å tilrettelegge og sørge for at medarbeiderne er godt kvalifisert og får tilstrekkelig påfyll for å kunne utøve sitt arbeid på en best mulig måte. Dette fremkommer også i den strategiske retningen eierne har satt gjennom målsetningen «Styrke kompetanse og gjennomføringsevne». Sykehusinnkjøp HF er en kompetansebedrift og må ha en strategisk plan for utvikling av kompetansen til medarbeiderne. Et viktig tiltak har da vært å utarbeide en plan for hvordan dette skal skje. I løpet av 2024 ble *Kompetansehuset* utviklet og etablert. I Kompetansehuset fremkommer oversikt over foretakets tiltak og verktøy for kompetanseutvikling. Kompetansehuset følger den ansatte fra rekruttering til ekspert, gjennom 3 ulike nivåer. Arbeidet med å fylle de ulike nivåene er godt i gang og i februar 2025 lanseres «Akademiet».

Akademiet er et program for medarbeidere som arbeider innen kjernevirksomheten vår, og har en vedtatt fagplan. Det skal gjennomføres fire samlinger for medarbeiderne. Målet med Akademiet er å øke fagkompetanse, lojalitet, skape nettverk, trivsel, understøtte «ett» Sykehusinnkjøp og blant annet motvirke turnover. Akademiet skal også gi faglige utfordringer for seniorressurser som utvikler og holder i programmet. Kompetansehuset og dens videre utvikling er et viktig bidrag i utviklingen av

foretaket for å møte morgendagens krav til våre tjenester. Her inngår også å se på de behovene som vil kreves av organisasjonen hva gjelder digitale verktøy og hvordan vi skal planlegge for den digitale transformasjonen som kommer fremover.

Det er administrerende direktørs vurdering at det fremover vil være behov for verktøy som har funksjonalitet til å gi digital støtte til den helheten av oppgaver som Sykehusinnkjøp HF skal levere. Dette er sentralt for samspillet som må fungere godt mellom helseforetakene som kunder og Sykehusinnkjøp HF som leverandør av innkjøpstjenester. Et godt samspill inkluderer blant annet digitale verktøy for kategoristyring basert på felles utviklede kategoriplaner, verktøy for kravsetting i konkurransene (kravbank), og verktøy for oppfølging av leverandørkjedene. De sistnevnte områdene er områder hvor Sykehusinnkjøp HF i dag ikke har digital støtte.

I den strategiske retningen eierne har satt for Sykehusinnkjøp HF er den første målsetningen tydelig på at foretaket skal utøve innkjøpstjenestene i «*Sømløst og tett samspill med helseforetakene*». En sentral del av et slikt «*sømløst og tett samspill*» vil være av digital karakter. Gode digitale verktøy er sentrale for at foretaket skal kunne levere innkjøpstjenester på en mest mulig effektiv måte. Verktøyene vil være viktige i samhandlingen mellom helseforetakene og Sykehusinnkjøp HF, og i samhandlingen med leverandørene. Ikke minst vil gode digitale verktøy være nødvendig også for den interne samhandlingen i foretaket. Det viktige arbeidet som ble startet våren 2023 med å forberede anskaffelse av nye digitale innkjøpsverktøy, herunder verktøy for konkurransegjennomføring (KGV) og kontraktsforvaltning (KAV), fortsatte inn i 2024 og har vært på tid og kost helt inn i den avsluttende fasen av selve anskaffelsen. Et meget godt innkjøpsarbeid har sikret god deltagelse og konkurranse fra godt kvalifiserte og ønskede leverandører. Prosjektet tar sikte på å kunne ha en innstilling til avtale for signering innen utgangen av mars 2025, også i henhold til prosjektplanen.

Organisasjonen er godt i gang med planlegging for de neste fasene av prosjektet med oppstart implementering fase 1 siste kvartal av 2025 som hovedmilepæl.

De digitale verktøy som er tatt i bruk gjennom 2024 som *samhandlingsrom* og *saksbehandlingssystem* gir etterlengtet støtte for våre medarbeidere innen ulike deler av våre kjerneprosesser, og gir en liten smakebit av de endringer som vi står overfor med ytterligere digital støtte for vårt arbeid.

Gjennom første halvår av 2024 har arbeidet med å utarbeide, forankre og anbefale nytt organisasjonsdesign<sup>1</sup> pågått. Rammene for arbeidet har vært at det fremtidige organisasjonsdesign må bygge på Sykehusinnkjøp HF sitt strategiske målbilde og øvrig utvikling av foretaket (eksempelvis IKT-systemer, prosesser, styringsdata, m.m.). Prosjektets formål er å gjøre Sykehusinnkjøp HF bedre i stand til å levere på sitt strategiske målbilde i tråd med organisasjonens vedtekter, samarbeidsavtalene med RHF/HF-ene og styringssignaler fra eiere og helseforvaltningen.

Det valgte organisasjonsdesignet for Sykehusinnkjøp HF er fremtidsrettet og tilpasset en helhetlig og kundeorientert leveransemodell. Det skal bidra til økt kvalitet på, og kostnadseffektive innkjøpstjenester til spesialisthelsetjenesten, gjennom bedre bruk av hele organisasjonens kapasitet og kompetanse. Administrerende direktør ser frem til 1. februar 2025 når Sykehusinnkjøp HF går «live» med nytt organisasjonsdesign for å kunne levere ytterligere tjenester til spesialisthelsetjenesten.

På tross av solide leveranser innen kjernevirksomheten og god innsats med store parallelle utviklingsprosjekter har mange ansatte også i år hatt overskudd, vilje og evne til å levere gode debattinnlegg og artikler. Våre medarbeidere er ettertraktede foredragsholdere både nasjonalt,

---

<sup>1</sup> Med organisasjonsdesign menes en organisasjonsmodell (funksjon, geografi, matrise, etc.) og -struktur (organisasjonskart) som definerer og viser grensesnittet mellom organisatoriske enheter, roller, ansvarsområder, beslutningsmyndighet, prosesser og ledelseslinjer i virksomheten.

nordisk, europeisk og globalt, som ledere og deltakere i debatter og kursholdere. Det er rett og slett imponerende.

## DEL II: Rapporteringer

### 3 RAPPORTERING FOR STYRINGSBUDSKAP

#### 3.1 Overordnede styringsbudskap

#### 3.2 Styringsbudskap fra de regionale helseforetakene for 2024

Felles styringsbudskap til de felleseide helseforetakene

##### a) Felles målbilder og strategisk retning

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Hensikten med felleseide helseforetak er optimalisering, samordning og bedre ressursutnyttelse. Godt samspill og god rolleforståelse mellom regionale helseforetak og de felleseide helseforetakene står sentralt. De felleseide helseforetakene utfører viktige oppgaver som utgjør en del av den samlede virksomheten i spesialisthelsetjenesten. Styrene i de regionale helseforetakene har i 2022 vedtatt målbilder for de felleseide helseforetakene. Målbildene inngår i de regionale utviklingsplanene og er førende for utviklingsretningen for de felleseide helseforetakene. Det vises til målbildet for helseforetaket vedlagt oppdragsdokument 2023. Det legges til grunn at helseforetaket følger opp målbildet gjennom handlingsplaner for egen virksomhet.»*

Sykehusinnkjøp HF har fulgt opp arbeidet med å analysere og videreutvikle foretaket i tråd med vedtatt målbilde og strategisk retning. Målbilde og strategisk retning er operasjonelt presisert ved inngangen til 2024, og dette arbeidet har ligget til grunn for utarbeidelsen av et nytt organisasjonsdesign for foretaket. Det nye organisasjonsdesignet, som trer i kraft fra 1. februar 2025, skal gi Sykehusinnkjøp HF styrket evne til å levere effektive og profesjonelle innkjøpstjenester i et avklart samspill med de regionale helseforetakene, slik at spesialisthelsetjenesten kan hente ut ytterligere gevinster av innkjøpsarbeidet levert fra sitt felleseide foretak.

##### b) Styring og oppfølging av felleseide helseforetak

Oppdragsdokumentet 2024:

*«De regionale helseforetakene har vedtatt årshjul for styring og oppfølging av de felleseide helseforetakene for 2024. Helseforetaket bes følge opp de aktiviteter og milepæler som fremgår av dette. Styret har det overordnede ansvaret for helseforetakets forvaltning, i tråd med helseforetaksloven kapittel 7. Under styrets kontroll og ansvar ligger også oppfølging av helseforetakets økonomiske utvikling. Styret skal legge Helse- og omsorgsdepartementets veileder for styrearbeid i regionale helseforetak til grunn så langt den passer. Denne er en sammenfatning av gjeldende rettsregler og styringskrav.»*

I tråd med oppdrag gitt i oppdragsdokumentet 2024, har styret i Sykehusinnkjøp HF fulgt opp foretakets virksomhet slik at de krav og forventninger som stilles fra eierne blir oppfylt. I 2024 har foretaket videreført virksomheten med sikte på å fullføre arbeidet knyttet til tidligere gitte oppdrag. Samtidig har det vært gjennomført viktige prosesser, og systemutvikling for å videreutvikle organisasjonen med sikte på å understøtte ytterligere optimalisering av ressursinnsats og kvalitet på de tjenester som skal leveres.

### c) Innsyn og internrevisjon

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Det er styrets ansvar å vurdere behovet for gjennomføring av internrevisjon, slik utdypet i brev fra Helse Vest RHF på vegne av de regionale helseforetakene vedrørende internrevisjon i felleseide foretak, datert 16. oktober 2018. Dersom styret i helseforetaket ser behov for internrevisjon, kan det henvende seg til internrevisjonen i det regionale helseforetaket der helseforetaket har sitt hovedkontor. Nærmere regulering av slikt oppdrag gjøres gjennom egen avtale mellom det enkelte helseforetak og den aktuelle internrevisjon.*

*I avtaler/kontrakter med leverandører/samarbeidspartnere skal det, der dette er nødvendig, stilles krav om revisjoner av systemer, rutiner, regnskaper og aktiviteter forbundet med tjenesten det inngås avtale om.*

*Helseforetakets styre skal behandle alle revisjonsrapporter.*

*De regionale helseforetakene kan ved behov foreta internrevisjon av helseforetakets virksomhet. Helseforetaket skal bistå med å fremskaffe de analyser og den informasjon som etterspørres.»*

Plan for internrevisjon 2024-2025 ble behandlet i styremøte 25. januar 2024, hvor det ble besluttet å prioritere revisjon med tema habilitet. Formålet var å bekrefte at Sykehusinnkjøp HF har styring og kontroll med vurderinger knyttet til habilitet. Internrevisjonen ble gjennomført i perioden april til september 2024, og rapporten ble presentert for styret 25. oktober 2024. Anbefalingene fra internrevisjonen følges opp ved at en plan for oppfølgingsarbeidet utarbeides og framlegges for styret i løpet av første kvartal 2025.

Tidligere utførte internrevisjoner er blitt behandlet av styret i Sykehusinnkjøp HF. Disse er fulgt opp med handlingsplaner. Oppfølgingen av *internrevisjonsrapport 01/2022 Informasjonssikkerhet og personvern* er avsluttet. Fremdriften i oppfølging av *Internrevisjonsrapport 01/2023 Konfidensielle priser innen legemiddelområdet* er rapportert til styret i 2024, og har som mål å være i ferdigstilt i løpet første kvartal 2025.

#### Oppfølging av leverandører/samarbeidspartnere - revisjoner

Alle leverandøravtaler åpner for at Sykehusinnkjøp HF kan gjennomføre kvalitetsrevisjoner av leverandørene. Det er i 2024 ikke gjennomført revisjoner på produksjonssteder i utlandet, men det er gjennomført oppfølging av flere leverandører for å undersøke om det er risiko for brudd på arbeidstaker- og menneskerettigheter. Det er blant annet gjennomført dokumentkontroll av renholdsbedrift i Norge og oppfølgingsmøter med flere leverandører med produksjon i lavkostland. Resultatene av oppfølgingen ble vurdert til at det var liten risiko for avtalebrudd og dermed ble ikke revisjon på produksjonssted prioritert. Det er også benyttet revisjonsfirma for å gjennomføre en granskning av en legemiddelleverandør for å undersøke risiko for brudd på folkeretten.

### d) Medvirkning fra konserntillitsvalgte og konsernverneombudene

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Formelle rammer for ansattes styrerepresentasjon er regulert i helseforetaksloven § 23. Medvirkning fra tillitsvalgte og vernetjeneste relatert til de regionale helseforetakenes løpende styring og oppfølging av de felleseide helseforetakene, ivaretas av de regionale helseforetakenes etablerte samarbeidsfora med konserntillitsvalgte og konsernverneombudene.*

*Når felleseide helseforetak etablerer arbeids-, prosjekt- og styringsgrupper på vegne av de regionale helseforetakene, involveres og inviteres de konserntillitsvalgte og konsernverneombudene. De konserntillitsvalgte og konsernverneombudene skal sikres*

*representasjon dersom de ber om det og koordinerer selv oppnevning av sine representanter. Helseforetaket skal ha etablert rutiner for at de konserntillitsvalgte og konsernhovedverneombudene på et tidlig tidspunkt er kjent med planlagte aktiviteter hvor slik deltakelse er aktuelt.*

*Ved anskaffelser er slik medvirkning avgrenset til oppdrag som kan medføre endringer i etablerte arbeidsprosesser. Arbeids-, prosjekt- og styringsgrupper som gjelder anskaffelser som ikke medfører vesentlige endringer i arbeidsprosesser gjennomføres som en del av løpende drift.»*

Konserntillitsvalgte er invitert inn og deltar i programstyret for kategoriprogrammet, sammen med lokale tillitsvalgte og vernetjenesten.

Etablering av rutiner for å bekjentgjøre øvrige planlagte aktiviteter i foretaket har ikke vært prioritert, da foretaket ikke har identifisert nye aktuelle prosjekter eller arbeidsgrupper hvor involvering fra konserntillitsvalgte eller konsernverneombud er aktuelt.

#### e) Brukermedvirkning

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Helseforetaket må påse at det er etablert systemer for innhenting av pasienters og andre brukers erfaring og synspunkter der dette er relevant, i tråd med helseforetaksloven § 35.*

*Felles retningslinjer for brukermedvirkning på systemnivå, vedtatt av styrene i de regionale helseforetakene, skal tilpasses virksomheten i det felleseide helseforetaket, jf. AD-møtesak 0152023.»*

Sykehusinnkjøp HF etablerte sitt brukerutvalg i 2024. Foretaket fikk via interregionalt brukerutvalg forslag til kandidater fra eksisterende brukerutvalg i både RHF og HF, for å sikre brukerrepresentanter med god erfaring fra regionale eller lokale brukerutvalg. Brukerutvalget består av fire representanter fra både somatikk og psykiatri, og fra alle 4 regioner. Det er oppnevnt to varamedlemmer.

Det første møtet i brukerutvalget fant sted på Gardermoen 26. september. Det skal være to årlige møter mellom brukerutvalget, administrerende direktør og styreleder. De kommende møtene vil bli avholdt digitalt.

#### Brukermedvirkning i anskaffelsesprosesser

Representanter utpekt av de regionale brukerutvalgene har deltatt i spesialistgrupper innen legemiddelanskaffelser og i noen av anskaffelsesteamene knyttet til øvrige anskaffelser. Dette er en praksis Sykehusinnkjøp HF har videreført fra tidligere, og som på ulike måter har sørget for medvirkning i anskaffelsene.

#### f) Synliggjøring av totale kostnader ved deltakelse i prosjekter og prosesser

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Helseforetakets aktivitet omfatter i visse sammenhenger oppstart og gjennomføring av prosjekter som involverer ansatte i helseforetakene eller de regionale helseforetakene. Ved fremlegg av planer og prosjektbeskrivelser skal kostnader ved bruk av slike ressurser synliggjøres i beslutningsunderlaget på lik linje med bruk av eksterne konsulenter. Frikjøp, eller bruk av personellressurser i andre helseforetak, skal avtales mellom helseforetakene i det enkelte tilfelle.»*

Sykehusinnkjøp HF har i 2024 hatt aktiviteter i følgende prosjekter og program som har involvert ansatte i helseforetakene eller i de regionale helseforetakene:

- Kategoriprogrammet

- Styringsmodell for flerregionale og nasjonale anskaffelser
- Arbeidet med samarbeidsavtalen

Ressurspådraget i disse prosjektene er konkretisert gjennom omforente møteplaner og avtalte prosjektaktiviteter. Hva gjelder fagrepresentanter i prosjektene i kategoriprogrammet er det sendt ut henvendelser til de regionale helseforetakene med angivelse av anslått tidsbruk for fagpersonell.

#### g) Informasjonssikkerhet og personvern

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Befolkningen skal ha tillit til at helsetjenesten ivaretar deres personvern. Helseforetakene skal ha etablert god sikkerhetskultur der personell forstår hvordan de skal bidra til digital sikkerhet og hva deres personlige ansvar for dette er. Helseforetaket skal følge opp tidligere krav knyttet til informasjonssikkerhet, i samarbeid med IKT-miljøene i de regionale helseforetakene.*

*Helseforetaket skal sørge for å operere i tråd med Nasjonal sikkerhetsmyndighets grunnprinsipper for IKT-sikkerhet og sørge for systematisk adressering av IKT-sikkerhet på alle nivåer i foretaket.*

*Helseforetaket har ansvar for egnet informasjonssikkerhet og personvern i eget foretak. Det regionale helseforetaket der det aktuelle felleseide helseforetaket har hovedkontor, har et oppfølgingsansvar for informasjonssikkerhet. Helseforetaket skal sørge for nødvendige avklaringer om ansvar, rolle og oppgaver i arbeidet med informasjonssikkerhet.*

*Helseforetaket skal redegjøre for arbeidet med informasjonssikkerhet i sin tertialrapportering til de regionale helseforetakene.»*

Sykehusinnkjøp HF har gjennom 2024 arbeidet med ferdigstilling av tiltak tilknyttet internrevisjonsrapport for informasjonssikkerhet og personvern – fase 1. Innføring av saksbehandlingssystemet i foretaket har også vært et viktig bidrag for å øke informasjonssikkerhet og ivaretagelse av personvern. Det er også gjennomført sikkerhetstester og opplæring med mål om å øke sikkerhetskulturen i foretaket i henhold til interne rutiner. Alle tiltakene som har vært gjennomført i 2024 bidrar i arbeidet mot etterlevelse av NSMs grunnprinsipper.

#### h) IKT-anskaffelser

Oppdragsdokumentet 2024:

*«For å få et godt grunnlag for samhandling skal de felleseide helseforetakene årlig utarbeide en kort oversikt over pågående prosjekt og planlagte investeringsbehov innenfor IKT-området, herunder hvordan disse henger sammen med regionenes investeringsplaner. Oversikten skal oversendes IKT direktørene med kopi til eierdirektørene innen utgangen av april.»*

Oversikt over pågående prosjekter og planlagte investeringsbehov ble utarbeidet og oversendt eierne innen tidsfristen.

#### i) Økonomisk langtidsplan og synliggjøring av gevinster

Oppdragsdokumentet 2024:

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

*Helseforetaket skal utarbeide innspill til økonomisk langtidsplan for perioden 2025-2028 som grunnlag for de regionale helseforetakenes arbeid med økonomisk langtidsplan og budsjett. Innspill til eventuelle vesentlige endringer i helseforetakets virksomhet, investeringer og drift oversendes de regionale helseforetakene senest 2. februar 2024. Ordinært innspill til*

*Økonomisk langtidsplan skal styrebehandles og oversendes de regionale helseforetakene innen 5. april 2024. Helseforetaket vil få tilsendt mal som skal benyttes. Helseforetaket skal påvise forbedret produktivitet og effektivitet på samme måte som øvrige helseforetak.*

*Økonomiske langtidsplan legges til grunn for budsjett påfølgende år. Alle investerings saker skal behandles særskilt i tråd med fullmaktstruktur.*

*Helseforetaket skal dokumentere gevinster og gevinstrealisering som oppnås:*

- *internt i helseforetaket.*
- *i de fire regionene som følge av aktiviteten i helseforetaket.»*

Sykehusinnkjøp HF har utarbeidet og oversendt økonomisk langtidsplan godkjent av styret i henhold til tidsfrister satt av eierne. I forslag til økonomisk langtidsplan for 2025-2028 ble det særlig fokusert på følgende satsingsområder i planperioden:

- Kapasitetsjusteringer i enkelte kategorier som følge av økende etterspørsel.
- Videre styrking av avtaleforvaltning som ledd i gevinstrealisering til kundene på kort og lang sikt.
- Styrking av IKT og analyse.
- Videreutvikling av systemstøtte for hele verdikjeden, herunder anskaffe og implementere nye digitale innkjøpsverktøy.

For dokumenterte gevinster vises det til utdrag fra virksomhetsrapport under «Del III – Vedlegg».

#### j) Saksgang frem til behandling av saker i AD-møte

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Saker fra helseforetaket som skal til behandling i AD-møtet skal først være behandlet i helseforetakets styre. Styreleder i helseforetaket bør delta under behandlingen av egne saker i AD-møtet.»*

Foretaket har oppdatert styreinstruks og instruks for administrerende direktør i tråd med dette oppdraget. Det var i 2024 en sak fra Sykehusinnkjøp HF til AD-møtet.

#### k) Sykefravær

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykefraværet i spesialisthelsetjenesten ser ut til å ha festet seg på et urovekkende høyt nivå etter pandemien. Dette gjelder i alle regioner. Det er behov for forsterket innsats og økt oppmerksomhet for å redusere sykefraværet, hvilket også er av betydning for bemanningssituasjonen og innleiebehov.*

*Helseforetaket skal forsterke arbeidet med sykefraværsinnsats og -oppfølging, med sikte på reduksjon i sykefravær sammenholdt med 2023.»*

Sykehusinnkjøp HF har kontinuerlig oppfølging av sykefraværet, gjennom virksomhetsrapport og rapportering til AMU. Tiltak som har vært iverksatt gjennom 2024 er:

- Opplæring, og innfasing i ny modul for sykefraværsoppfølging i Personalportalen.
- Kurs i sykefraværsoppfølging fra NAV Arbeidslivssenter for ledere, ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten.

KPI for 12 måneders rullerende sykefravær er < 4,8 %. I 2024 har det rullerende 12 måneders sykefraværet hatt en reduksjon fra 5,6 % til 4,8 %. En utvikling i riktig retning.



## l) Klima og miljø

Oppdragsdokumentet 2024:

*«I oppdragsdokumentet for 2023 ble helseforetaket bedt om å følge opp statens forventninger i Meld. St. 6 Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap — Statens direkte eierskap i selskaper (eierskapsmeldingen). I meldingen er hensynet til bærekraft i statens mål som eier tydeliggjort og forsterket. Det forventes blant annet at selskapene rapporterer på klimagassutslipp og klimarisiko.*

*Det vises videre til at de regionale helseforetakene har vedtatt felles klima- og miljømål med indikatorer i spesialisthelsetjenesten. Som hovedmål skal spesialisthelsetjenesten innen 2030 redusere (direkte) utslipp av CO<sub>2</sub>-ekvivalenter (CO<sub>2</sub>e) med 40 pst. Det langsiktige målet er klimanøytral drift av spesialisthelsetjenesten innen 2045. I arbeidet med å nå disse målene vil det være hensiktsmessig å utarbeide en oversikt over utslippsbaner for hvordan ulike tiltak vil påvirke framtidig samlet CO<sub>2</sub>-utslipp for spesialisthelsetjenesten.*

*Helseforetaket skal bidra i de regionale helseforetakenes arbeid med å om å utarbeide en oversikt over utslippsbaner for hvordan ulike tiltak vil påvirke framtidig samlet CO<sub>2</sub>-utslipp for spesialisthelsetjenesten.»*

De regionale helseforetakene har selv tatt ledelsen i arbeidet med å utarbeide oversikt over utslippsbaner og mulige tiltak knyttet til dette. Sykehusinnkjøp HF støtter dette arbeidet der det er naturlig, blant annet med å bidra med faktainformasjon om anskaffelser og avtaler. Sykehusinnkjøp HF er også aktiv deltager i regionenes samarbeidsutvalg for samfunnsansvar som er ansvarlig for dette prosjektet.

## m) Beredskap og sikkerhet

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Det er behov for å styrke helsetjenestens motstandsdyktighet mot sikkerhetstruende hendelser og kriser, jf. krigen i Ukraina, NATOs forventning til medlemsland om motstandsdyktighet, situasjonen i Midt-Østen og EUs vektlegging av motstandsdyktighet, jf. NIS 2- og CERdirektiv.*

*Helseforetaket skal videreføre tidligere stilte krav om å videreutvikle beredskapsarbeid og -planer, etablere beredskapsplaner for informasjonssikkerhet og forsyningssikkerhet, og etablere nasjonalt begrenset nett (NBN). Det siste skal skje i samarbeid med Norsk helsenett SF.»*

Foretakets beredskapsplan ble revidert gjennom et arbeid i 2023 og 2024, og ferdigstilt 1. juni 2024. Revideringen har tatt utgangspunkt i en intern evaluering av beredskapsarbeidet under pandemien, analyse av aktuelle dokumenter og rapporteringer, intervjuer med sentrale aktører internt i foretaket og eksternt, samt koronakommisjonens rapport. Roller og ansvar for beredskapsarbeidet i foretaket er avklart. Det gjenstår et arbeid med at planen også suppleres med beskrivelser av konkrete scenarier som foretaket ser behov for å ha planlagt beredskap for.

Det har vært gjennomført flere møter med Helse Nord IKT vedrørende etablering av Nasjonalt begrenset nett (NBN). I desember 2024 var det befaring av lokalene på hovedkontoret i Vadsø, og videre plan for etablering er under utarbeidelse.

## Virksomhetsspesifikke oppdrag til Sykehusinnkjøp HF for 2024

### n) Kategoriplaner

Oppdragsdokumentet 2024:

*«I tråd med vedtatt virksomhetsstrategi, skal Sykehusinnkjøp HF fortsette arbeid med kategoriplaner. Omfang og tidsplan utarbeides i samråd med kundene, og avstemmes med behovet for fag- og innkjøpsressurser. Eierne skal holdes løpende orientert om arbeidet.»*

I januar 2024 startet arbeidet med å utarbeide kategoriplaner for to nye kategorier, *administrasjon* og *IKT*. I kategoriplanprosjektet for administrasjon ble det satt hovedfokus på den underliggende innkjøpsgruppen *pasientreiser* (taxi, turvogn og helseekspress), mens innkjøpsgruppen *infrastruktur* ble satt under lupen for kategorien IKT. Kategoriplanene vil fremlegges styret for godkjenning i første kvartal 2025.

Styret i Sykehusinnkjøp HF godkjente kategoriplanene for *kirurgiske produkter* og *bygg- og eiendomsdrift* 27. juni 2024. For begge disse kategoriplanene er det gjennom året arbeidet med implementering og operasjonalisering av de tiltakene planene legger opp til.

De regionale helseforetakene har også gjennom 2024 vært deltagende i kategoriprogrammets programstyre. På grunn av høy aktivitet i kjerneproduksjonen (gjennomføring av anskaffelser og avtaleforvaltning) besluttet programstyret i august 2024 å skyve noe på oppstart av nye kategoriplaner. Ifølge oppdatert plan starter revisjon av kategoriplanen for legemidler i første kvartal 2025, da den nåværende kategoriplanen løper ut i 2025.

Andre halvår 2025 startes et forprosjekt for å planlegge og sette omfang (scope) på arbeid med kategoriplan for medisinsk-teknisk utstyr (MTU). Oppstart av kategoriplanarbeidet for MTU legges til januar 2026.

### o) Styringsmodell for anskaffelser

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp HF skal videreføre implementering av ny styringsmodell for nasjonale og flerregionale anskaffelser.*

*Sykehusinnkjøp HF skal på eget initiativ gi anbefalinger om flere nasjonale og flerregionale anskaffelser i tråd med vedtatt kriteriesett.»*

Styringsmodell for nasjonale- og flerregionale anskaffelser var ferdig implementert og tatt i bruk fra 1. januar 2024, to måneder før planlagt oppstart. I tråd med samarbeidsavtalens årshjul har foretaket foreslått flere nye nasjonale og flerregionale anskaffelser til RHF-ene.

### p) Bidra i videreutviklingen Nye metoder

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp HF skal bidra til å videreutvikle Nye metoder systemet for området «medisinske utstyr». Sykehusinnkjøp HF skal planlegge for samordning og utnyttelse av ressursene for «legemidler» og «medisinsk utstyr».*

*Sykehusinnkjøp HF skal bidra til arbeidet i de regionale helseforetakene, Direktoratet for medisinske produkter, Folkehelseinstituttet og Helsedirektoratet med videreutvikling av system for Nye metoder, jf. oppdrag i Oppdragsdokument 2024 til de regionale helseforetakene. Finansiering av aktivitetene fra Sykehusinnkjøp må avtales mellom aktørene som samarbeider om oppdraget og Sykehusinnkjøp HF.»*

Sykehusinnkjøp HF deltar i arbeidet med å følge opp strategien som ble lansert av Nye metoder i august 2023. Den inneholder målsettinger både for legemidler og medisinsk utstyr. Ett av effektiviseringstiltakene er knyttet til raskere saksbehandling for immunterapi. 6 legemiddelselskaper

som produserer legemidler for immunterapi, er innført i ordningen i løpet 2024. Ytterligere leverandører forventes å bli med i løpet av 2025.

Sykehusinnkjøp HF har siden nyttår produsert ca. 20 % flere prisnotater (forhandlingsresultat) til beslutningsforum og saksunderlag til Bestillerforum sammenlignet med forutgående år. Det er en klar trend at forhandlinger som omfatter vurdering av alternative prisavtaler er mer ressurskrevende. Antall prisnotater til Beslutningsforum i 2024 er 134. Antall innspill til Bestillerforum i 2024 er 231.

Foretaket har styrket avdeling Nye metoder med ytterligere ressurser for å kunne håndtere satsingen på medisinsk utstyr i prosessen Nye metoder. Dette er i tråd med forventede krav i oppdragsdokumentet i 2024.

#### q) Beredskap

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp HF skal bistå de regionale helseforetakene med å videreføre arbeidet med etablering av beredskapslager både for legemidler og kritisk materiell.»*

Direktoratet for medisinske produkter (DMP) leder Utvalg for forsyningssikkerhet og beredskap for medisinske produkter. Sykehusinnkjøp HF er representert i dette utvalget. Legemiddelmangel er et økende problem i hele Europa. Utvalget vil bruke konkrete mangelsituasjoner til læring og arbeide for at forberedelsene til ekstraordinære hendelser er godt integrert med systemene for løpende håndtering av mangelsituasjoner. Sykehusinnkjøp HF bidrar i dette arbeidet med ressurser innen medisinsk utstyr og legemidler.

#### Legemidler

Sykehusinnkjøp HF deltar aktivt inn i Sjukehusapoteka Vest HFs koordinering av B180, nasjonalt legemiddelberedskapslager. Sykehusinnkjøp HF sine avtaleforvaltere følger regelmessig opp leverandørene for å sikre god beredskapsdekning på B180. Sykehusinnkjøp HF sin deltagelse i spesialistgruppen for legemiddelberedskap ble forlenget med ny periode for 2024 og videre. Sykehusinnkjøp HF deltar i arbeidet i Critical Medicines Alliance som en del av utformingen av ny Critical Medicines Act i EU.

#### Kritisk materiell

Sykehusinnkjøp HF har i 2024 arbeidet med flere anskaffelser opp mot nasjonalt beredskapslager på smittevernutstyr. Sykehusinnkjøp HF etablerer nå handlingsplaner i tråd med tiltaksområdene i kategoriplanen for medisinske forbruksvarer (MFV) og kirurgiske produkter (KIR). Forsyningssikkerhet og beredskap er sentrale tiltaksområdene i planene. Implementering av handlingsplanen vil bidra til å redusere forsyningsrisikoen innenfor disse kategoriene.

#### r) Digitalisering/nye digitale innkjøpsverktøy

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp HF skal gjennom arbeidet med innføring av nye digitale innkjøpsverktøy sørge for å bli mer datadrevet gjennom å automatisere og forenkle prosesser.»*

Sykehusinnkjøp HF skal utøve innkjøpstjenestene i «Sømløst og tett samspill med helseforetakene». En sentral del av et slikt «sømløst og tett samspill» vil være av digital karakter.

Sykehusinnkjøp HF er godt i gang med anskaffelse av nye digitale innkjøpsverktøy. Det tas sikte på at slike nye verktøy skal ha funksjonalitet for å gi digital støtte til den helheten av oppgaver som Sykehusinnkjøp HF skal levere. Dette gjelder også innenfor områder Sykehusinnkjøp HF per i dag ikke har funksjonalitet for digital støtte, eksempelvis kategoristyring, kravsetting og oppfølging av leverandørkjeder. En vellykket innføring vil innebære at foretaket blir mer datadrevet innen alle de funksjonelle områdene de nye verktøyene skal dekke, som i sin tur legger til rette for at foretaket i sum leverer mer datadrevne innkjøpstjenester til helseforetakene.

Innføring av nye digitale innkjøpsverktøy vil innebære en stor endring for medarbeiderne i Sykehusinnkjøp HF. Dette gjelder både i form av forenklete, og til dels sammenslåtte prosesser, automatisering av arbeidsoppgaver, men også i det å skulle adoptere ny teknologi og funksjonalitet og dermed legge fra seg gamle arbeidsvaner i løsninger som skal fases ut.

I tillegg til anskaffelsesprosessen for nye digitale verktøy som ble satt i gang i 2024, er det innført to digitale løsninger for å bli mer datadrevet og for en forenkling av arbeidshverdagen for medarbeiderne. Dette gjelder innføring av samhandlingsrom og saksbehandlingssystem for avtaleforvaltning jf. omtale under kapittel 2.1 *Positive resultater*.

#### s) Samarbeidsavtaler og standardisering

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp skal sørge for at prosesser i inngåtte samarbeidsavtaler med helseforetakene implementeres og bidra til at de fungerer etter hensikten. Særlig bør det legges vekt på prosesser for avtaleimplementering og avtaleforvaltning.*

*Sykehusinnkjøp skal sørge for å ferdigstille prosessen med tillegg til avtalene for spesielle tilpasninger av prosessene for legemidler.»*

#### Standardisering

Sykehusinnkjøp HF er en prosessbasert virksomhet. År for år økes organisasjonens samlede prosessmodenhet. Også i 2024 er det gjennomført revisjoner og kontinuerlig forbedring av prosessene. Økt prosessmodenhet gir større og større grad av standardisering av innkjøpstjenesten på tvers av geografi. Innen området for avtaleimplementering, er det gjennom 2024 også arbeidet med å standardisere grensesnittene i vekslingen mellom Sykehusinnkjøp HF og RHF/HF, jf. kapittel 3.2 punkt v).

#### Samarbeidsavtaler

Gjennom 2024 har Sykehusinnkjøp HF arbeidet sammen med de regionale helseforetakene for å avklare om det er behov for å revidere samarbeidsavtalen med et eget vedlegg for kategorien legemidler, eller om det som skiller kategorien legemidler fra andre kategorier kan ivaretas på annen måte. Det har i den anledning også blitt gjennomført eget arbeidsmøte med representanter fra regionale helseforetak (medisin og helsefag) og sykehusapotekforetakene.

Erfaringene så langt viser at det primært er på prosessnivå at kategorien legemidler skiller seg fra de øvrige kategorier. Sykehusinnkjøp HF har derfor tilpasset den forenklete prosessen for gjennomføring av anskaffelser slik at den også ivaretar kategorien legemidler. Rollebeskrivelsen er også utdypet slik at det tydelig går frem at representant fra Sykehusapotekene kan inneha rollen som fagrepresentant for de regionale helseforetak.

#### t) Gevinstrealiseringsplan Pharmasys 3.0 og H-reseptprosjekt

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp HF skal utarbeide en felles gevinstrealiseringsplan fra Pharmasys 3.0 og H-reseptprosjektet. I planen skal det legges vekt på at de samme gevinstene ikke blir talt to ganger. Sykehusinnkjøp HF skal involvere helseforetakene i planen.»*

Pharmasys 3.0-prosjektet koordinerer gevinstarbeidet med H-reseptprosjektet, og prosjektene har startet et felles arbeid om utarbeidelse av gevinstrealiseringsplan. Selve gevinstbesparelsen er per nå lagt under H-reseptprosjektet, slik at dette ikke er beregnet som en del av bruttogevinster under Pharmasys 3.0.

I 2024 har det vært arbeidet med å detaljere ut og konkretisere gevinstene, med særskilt søkelys på forventede gevinster ved forbedret avtaleetterlevelse ute i sykehusene, og mulighetene for å redusere tidsbruken knyttet til manuelle arbeidsoppgaver i foretaket. Det arbeides også med å konkretisere forslag til modell for innføringen og gevinstoppfølging.

u) Avtale om tjenestekjøp fra Sykehusinnkjøp HF for bistand til Direktoratet for medisinske produkter

Oppdragsdokumentet 2024:

*«DMP fikk fra 1. januar 2024 et samlet overordnet ansvar for forsyningssikkerhet og beredskap for legemidler og medisinsk utstyr. For at DMP skal kunne ivareta sitt ansvar innen forsyningssikkerhet og beredskap, skal arbeidet med forhandling og anskaffelser av vaksiner, legemidler og medisinsk utstyr for staten samles og styrkes. Ved å samle etatsansvaret for anskaffelser i den sentrale helseforvaltningen i DMP, styrkes både kompetansen og muligheten for mer effektiv bruk av ressursene. Samling av forhandling og anskaffelser vil også legge til rette for å koordinere og styrke innkjøps samarbeidet på nordisk og europeisk plan. Dette vil samlet bidra til bedre forsyningssikkerhet, samtidig som det ikke bryter med det ansvaret som ligger til kommuner og helseforetak.*

*Ansvaret for godkjenning av legemidler som lå i Statens legemiddelverk videreføres i DMP. Det samme gjelder ansvaret for godkjenning og tilsyn med markedsaktørene, herunder tilvirkere og grossister. Av den grunn er det ønskelig at gjennomføring av forhandlinger og anskaffelser av legemidler og medisinsk utstyr for staten baseres på en videreutvikling av den etablerte avtalen om tjenestekjøp mellom Statens legemiddelverk og Sykehusinnkjøp HF.*

*DMP vil sammen med Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet ha det samlede formelle og økonomiske ansvaret for anskaffelsene, men gjennomføringen av forhandlinger og anskaffelser vil i tråd med særskilt avtale bli utført av Sykehusinnkjøp HF.*

*Sykehusinnkjøp HF skal, sammen med de regionale helseforetakene, bidra til å videreutvikle det etablerte samarbeidet med Statens legemiddelverk, for å bistå Direktoratet for medisinske produkter i deres utvidede ansvar for forhandlinger og anskaffelser av vaksiner, legemidler og medisinsk utstyr.»*

DMP inngikk i februar en samarbeidsavtale med Folkehelseinstituttet (FHI), Helsedirektoratet og Sykehusinnkjøp HF om offentlige anskaffelser av vaksiner. Sykehusinnkjøp HF har gjennomført den første anskaffelsen av PKV vaksiner. Avtalen ble signert i juli med leverandør. Anskaffelsen for HPV vaksine er pågående og forventes avsluttet innen utgangen av januar 2025.

DMP inngikk også i august en samarbeidsavtale med Helsedirektoratet og Sykehusinnkjøp HF om offentlige anskaffelser av legemidler i blåreseptordningen. Sykehusinnkjøp HF gjennomførte en ny anbudskonkurranse på PCSK9-hemmere med tildeling av avtaler til to leverandører i oktober. To legemidler ble godkjent for refusjon fra 1. januar 2025. Tidligere var det bare et legemiddel som hadde forhåndsgodkjent refusjon.

v) Videreutvikling av innkjøpsområdet

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Sykehusinnkjøp HF skal understøtte spesialisthelsetjenestens behov for innkjøpstjenester og er en viktig bidragsyter for at spesialisthelsetjenesten skal nå sine mål. Sammen med helseforetakene skal Sykehusinnkjøp HF bidra til kvalitative, økonomiske og samfunnsmessige gevinster innenfor alle spesialisthelsetjenestens innkjøpskategorier. Dette er viktig for at samfunnet skal få mest mulig igjen av de økonomiske ressursene som tildeles spesialisthelsetjenesten. Det innebærer at tjenesten i størst mulig grad må samordne anskaffelser på riktig nivå, hente ut synergier, være lojale til etablerte avtaler og likebehandle leverandører*

*I tillegg til å bidra til økt økonomisk handlingsrom for spesialisthelsetjenesten, er det viktig at Sykehusinnkjøp HF også bidrar i internasjonalt samarbeid innenfor anskaffelser, etisk handel og miljøområdet (samfunnsansvar). Samarbeidet bør rettes inn mot andre land som arbeider*

*for klimanøytral drift, og innebærer samarbeid om initiativer for å redusere indirekte utslipp ved å velge leverandører som jobber med validerte og vitenskapelige klimamål.*

*Sykehusinnkjøp HF skal:*

- *prioritere arbeidet med oppfølging av tiltak for å styrke gevinstrealiseringen innen innkjøpsområdet.*
- *bidra i internasjonalt samarbeid innenfor anskaffelser, etisk handel og miljøområdet (samfunnsansvar).»*

Prioritere arbeidet med oppfølging av tiltak for å styrke gevinstrealiseringen innen innkjøpsområdet  
Gevinstene av innkjøpsarbeidet realiseres gjennom implementering av avtalene i helseforetakene og god avtaleforvaltning i Sykehusinnkjøp HF.

Høsten 2024 utarbeidet Sykehusinnkjøp HF forslag til en felles mal for konverteringslister (utfasing av artikler på gammel avtale, innfasing av artikler på ny). Det ble også utformet en veileder til bruk internt i Sykehusinnkjøp HF, samt utviklet et nytt verktøy for digital konvertering av artikler. Konverteringslistene er sentrale i skiftet av prosessansvar mellom Sykehusinnkjøp HF og RHF/HF. Resultatet av dette arbeidet skal gjennomgås med RHF-ene i januar 2025, før implementering i Sykehusinnkjøp HF og RHF-ene iverksettes.

Videre ble det høsten 2024 satt ned en arbeidsgruppe med representanter for de fire RHF-ene og Sykehusinnkjøp HF for å avklare prinsipper og tydeliggjøre roller og ansvar knyttet til overgangen fra anskaffelser til avtaleforvaltning. Arbeidet er ikke endelig ferdigstilt, men mye tyder på at arbeidet resulterer i mer standardiserte overganger fra Sykehusinnkjøp HF sitt prosessansvar til regionene.

Resultatene fra begge disse arbeidsgruppene er viktige bidrag i arbeidet med å realisere gevinster på innkjøpsområdet, gjennom presisjon og integritet i data i verdikjeden (konverteringslister), samt avklare roller og ansvar.

*Bidra i internasjonalt samarbeid innenfor anskaffelser, etisk handel og miljøområdet (samfunnsansvar)*  
Sykehusinnkjøp HF deltar i tre aktive nettverk innen samfunnsansvar i Norden. Innenfor helse skjer arbeidet innen Nordisk Legemiddelforum (NLF) og Nordic Initiative for Ecolabeling of Medical Supplies (NIELS). Gjennom NLF arbeidet Sykehusinnkjøp HF blant annet med utarbeidelse av felles nordiske krav innen legemiddelanskaffelser. Et spesielt fokusområde er innen antibiotika. Her vektlegges arbeidet med å bekjempe antibiotika resistens og sikre tilgang til kritiske antibiotika. I NIELS har arbeidet i 2024 hatt fokus på å øke miljømerkede medisinske produkter, samordne utfasingslisten for helse- og miljøskadelige stoffer og samarbeide om oppfølging innen etisk handel.

Det tredje nordiske samarbeidet inkluderer store kommuner (som København, Helsinki, Oslo) og er rettet mot ikke-medisinske produkter, med hovedvekt på IT. Sykehusinnkjøp HF, DFØ og Oslo kommune arrangerte sist møte i Oslo 17. og 18. juni.

Sykehusinnkjøp HF deltar også fra 2024 i et internasjonalt samarbeid ledet av NHS i England hvor USA, Canada, Irland, Nederland, Australia også deltar. Status er at det er i gang en utredning hvor ulike tiltak og aktiviteter for klimakutt i anskaffelsene sammenlignes. Tiltak for dette skal iverksettes primo 2025. Sykehusinnkjøp HF er også med i en internasjonal arbeidsgruppe for etisk offentlig innkjøp (IWGEPP). Her er det inngått samarbeid med OECD og det planlegges blant annet for en felles konferanse om menneske- og arbeidstakerrettigheter i Paris i juni 2025.

#### w) IKT-anskaffelser

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Behov for fagressurser innen informasjonsikkerhet i anskaffelser i de felleseide helseforetakene skal dekkes av de respektive regioner hvor foretakene har sitt hovedkontor.»*

Rutine for oppnevning av fagressurser innen informasjonssikkerhet i anskaffelser for felleseide foretak er innarbeidet i prosessene i foretakets styringssystem. RHF-ene arbeider med å etablere en prosess for utnevning av fagressurser og hvordan disse skal sikre involvering i alle RHF.

## Aktivitet i 2024

Oppdragsdokumentet 2024:

*«Aktivitetskrav for 2024 er fastsatt i nasjonalt og regionalt besluttede anskaffelsesplaner.»*

I løpet av 2024 ble 1037 anskaffelser ferdigstilt, som er en økning med 102 anskaffelser sammenlignet med 2023. Verdien av disse anskaffelsene var 22,32 milliarder kroner. 46 % av anskaffelsene var etteranmeldte. Verdien av de etteranmeldte anskaffelsene utgjorde 8,1 milliarder kroner eller 36 % av den samlede verdien. Dette er en betydelig økning fra året før da den samlede verdien på de etteranmeldte anskaffelsene utgjorde 1 %. Det vises for øvrig til utdrag fra virksomhetsrapport under «Del III – Vedlegg».

## Økonomiske krav og rammer

### Økonomisk resultat

Resultat per 31. desember 2024 er et overskudd på 0,1 millioner kroner og er tilnærmet likt budsjett.

Disponering av foretakets totale resultat etter årsavslutning fastsettes av foretaksmøtet etter forslag fra styret. I foreløpig årsregnskap 2024 er overskuddet ført som udisponert resultat.

Resultat per desember er preliminært. Regnskapet per 31. desember 2024 er ikke revidert og det tas forbehold om at det kan komme endringer i det endelige årsregnskapet for 2024.

### Økonomisk langtidspan

Status for arbeidet med økonomisk langtidspan er beskrevet i kapittel 3.2, punkt i).

### Utarbeidelse av regnskap

Sykehusinnkjøp HF har levert estimert årsresultat for 2024 til eierne innenfor fristen 10. januar 2025. Endelig årsregnskap med årsberetning og noter skal foreligge innen fristen 26. februar 2025.

# Del III: Vedlegg

## Vedlegg 1. Utdrag av virksomhetsrapport