

Sak 21/2019

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Plan for etablering av analysefunksjon – en ekstern evaluering

Møtedato:	21. mars 2019
Tidligere behandlet i styret/saksnr.	
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak
Saksbehandler	Steinar Tore Porsanger-Moen
Offentlig eller unntatt offentlighet/paragraf	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak

1. Styret tar plan for etablering av analysefunksjon – en ekstern evaluering, til orientering.

Vadsø, 13. mars 2019

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I denne saken presenteres styret for et eksternt syn på hvordan Sykehusinnkjøp HF kan etablere en analysefunksjon i henhold til beste praksis på innkjøpsområdet. Det vises i den forbindelse til styresak 83/2018 Avslutning fase 1, hvor det ble pekt på behov for ekstern vurdering av analyse-funksjonens omfang og innhold. Det er KPMG som har utarbeidet vedlagt rapport.

Administrerende direktør legger nå frem rapporten «Plan for etablering av analysefunksjon – en ekstern evaluering» til orientering.

2. Hovedpunkter og vurdering av handlingsalternativer

I «Rapport omstilling og utvikling» behandlet av styret i 14.06.18 sak 50/2018 ble forslag til varig struktur for foretakets fellesfunksjoner lagt frem. Det ble her foreslått å etablere en funksjon under økonomiavdelingen som blant annet skulle gjøre analysearbeid som innebar rapportering til foretakene, gevinstrealisering og kategorianalyse. Det ble slått fast at det er behov for dialog og oppfølging mot hvert enkelt helseforetak, eksempelvis anskaffelsesplan og oppfølging av portefølje. I tillegg er det behov for aggregert rapportering til eksempelvis styret.

Det er arbeidet med en strategi for hvordan analysefunksjonen kan etableres og utvikles, etter at omstillingsprosjektets fase 1 ble avsluttet. I denne sammenheng er KPMG bedt om å gi sitt syn på hvordan foretaket bør bygge opp en fremtidig analysefunksjon, herunder:

- Strategi på kort, mellomlang og lang sikt med realisteke målbilder
- Forslag til prosess med ressurssetting og organisering
- Teknologiske vurderinger, systemstøtte og verktøy
- Økonomi og risiko
- Milepælsplan

En analysefunksjon i Sykehusinnkjøp HF med tilstrekkelig kompetanse og dimensjonering muliggjør strategisk innsikt og legger grunnlaget for forbedrings- og gevinstrealiseringsarbeid i foretaket.

KPMG hevder dette vil gjøre Sykehusinnkjøp i stand til å:

- Gi aktiv beslutningsinformasjon knyttet til hvordan organisasjonen presterer
- Enklere definere effekt av forbedringsinitiativer og måling av besparelser
- Respondere på målsetning om å bidra til å øke kvaliteten og redusere kostnader
- Sikre kontinuerlig arbeid for å øke innkjøp i henhold til prosedyre ("spend under management")
- Øke informasjonsovertaket i forhandlings situasjoner mot leverandører
- Bedre utnyttelse av tekniske investeringer som ERP systemer m.m.

Dagens situasjon

KPMG har gjennomført intervjuer og workshops med eksisterende fagkompetanse innen analyse, virksomhetsrapportering og IKT i Sykehusinnkjøp HF, i tillegg til ledergruppen i foretaket. Formålet med utredningene har vært å analysere nåsituasjon og lytte til foretakets vurderinger og behov i forhold til analyse.

Basert på KPMGs gjennomgang mener de det er store utfordringer for Sykehusinnkjøp HF å gjennomføre analyser av god kvalitet. Det gjøres flere analyser på divisjonsnivå, men det er vanskelig å få opp informasjon som viser helheten for innkjøp av varer og tjenester til spesialisthelsetjenesten, på tvers av kategorier og regioner.



Analyse-arbeidet gjøres i dag desentralt med varierende ressurser i den enkelte divisjon, avhengig av virksomhetsoverdratte ressurser. Det er varierende systemstøtte og det arbeides tildels lite effektivt. Dette gjør at Sykehusinnkjøp HF blir vurdert som svært umoden på analyseområdet av KPMG. Konsekvensen av dette er at eierne, helseforetakene og ledelsen ikke får den styringsinformasjonen de har behov for, sier KPMG. Videre får ikke kategoriledere og innkjøperne faktagrunnlaget de trenger for å utnytte synergiene på tvers av kategorier og regioner i Sykehusinnkjøp.

Målbilde

KPMG anbefaler å bygge opp en sentral innkjøpsfunksjon som tar eierskap til analyseområdet i Sykehusinnkjøp HF. Analysefunksjonen skal være i stand til å svare ut følgende hovedspørsmål til virksomheten og interessentene rundt:

- Hvordan påvirker markedsendringer innkjøpskategoriene?
- Hvor flinke er helseforetakene til å kjøpe riktig?
- Hvor godt presterer Sykehusinnkjøp HF?
- Hvilke gevinster, kvalitative og økonomiske, skapes?
- Hva er det helseforetakene kjøper og hvem er det de kjøper fra?
- Hvor godt er det våre leverandører presterer?

Analysefunksjonen skal til enhver tid tilstrebe å utvikle svar på disse spørsmålene gjennom økt automasjon, og dataene skal være av en slik kvalitet at de kan gi aktiv beslutningsinformasjon (fra deskriptiv analyse til preskriptiv).

Realisering av målbilde

KPMG anbefaler at målbildet realiseres gjennom en strategi som balanserer fordelene og ulempene gjennom en "big bang" endring og en inkrementell forbedring. KPMG skisserer en stegvis utvikling med tydelige milepæler, som realiseres gjennom etablering av målrettede prosjekter. Kort oppsummert er milepælene definert som følger:

1. **Fiks det grunnleggende** – få kontroll på data under egen kontroll og bygg analyser på dette
2. **Synliggjør verdien** – ta i bruk eksterne datakilder for å rapportere på gevinster og besparelser
3. **Få totaloversikt** – Bygg en modell som gir helhetlig oversikt på tvers av kategorier og regioner
4. **Bli analysedrevet** – Koble sammen analyseområdene for å gi beslutningsinformasjon

Rapporten beskriver at det vil være behov for investeringer i tekniske løsninger og ressurser for å evne å bygge opp en sentral analysefunksjon. I tillegg er det gitt tydelige anbefalinger knyttet til hvilke oppgaver analysefunksjonen bør ha, samt hvordan grensesnittet mot andre fagavdelinger bør fungere.

Videre plan-arbeide

Administrerende direktør deler langt på vei synet presentert i den eksterne gjennomgangen, men ønsker å se utviklingen av en slik funksjon i sammenheng med den strategien som nå legges for foretaket. Det vil arbeide videre med ulike aspekter i en analysefunksjon, blant annet i tilknytning til omstillingsprosjektets fase 2 og i foretakets utarbeidelse av virksomhetsstrategi, herunder:

- Vurdere utnyttelse av egne, eksisterende ressurser i forhold til kompetanse – og ressursbehov i en fremtidig analysefunksjon
- Analyserollen i felles arbeidsprosesser og kategoristyrte innkjøp
- Samarbeidsavtaler med helseforetak og regionale helseforetak med hensyn til tjenestespekter på analyse og tilhørende, nødvendig tilgang til masterdata
- Organisering
- Teknologivalg



3. Anbefaling

I arbeidet med fase 1 ble behov for et økt fokus på analyse belyst. For å få et best mulig grunnlag for utviklingen av analysearbeidet i foretaket, har KPMG fått oppdraget med å levere en rapport som beskriver et råd på hvordan dette kan gjøres. KPMG har jobbet tett med Sykehusinnkjøp, men har på eget grunnlag lagt frem sin anbefaling.

Administrerende direktør mener rapporten gir et godt grunnlag for et videre arbeid for etablering av en analysefunksjon. Videre fremdrift må derimot sees i sammenheng med prosess for å etablere en virksomhetstrategi i Sykehusinnkjøp HF.

Administrerende direktør vil komme tilbake til styret med plan for etablering av en sentral analysefunksjon i foretaket med tilhørende kostnadsestimat. Det tas sikte på innarbeide en slik plan i budsjettutarbeidelsen for 2020.

Administrerende direktør anbefaler å ta saken om plan for etablering av analysefunksjon – en ekstern evaluering, til orientering.

Vedlegg:

Plan for etablering av analysefunksjon - en ekstern evaluering. KPMG.