



Regionernes indkøbsstrategi 2020-2025

# VI HANDLER FOR PATIENTERNE

– Effektive indkøb, der hjælper både patienter og klima

Regionernes indkøbsstrategi 2020-2025  
VI HANDLER FOR PATIENTERNE  
- Effektive indkøb der hjælper både patienter og klima

Danske Regioner 2020

Layout: UHI, Danske Regioner / Berit Winsnes, BW grafisk design

ISBN Tryk: 978-87-7723-997-7

ISBN elektronisk: 978-87-7723-998-4

Regionernes indkøbsstrategi 2020-2025

# VI HANDLER FOR PATIENTERNE

– Effektive indkøb der hjælper både patienter og klima

30 milliarder kroner. Det bruger regionerne årligt på køb af varer og tjenesteydelser til blandt andet hospitalerne. Hver eneste patient i sundhedsvæsenet bliver mødt med produkter, regionerne har indkøbt, og indkøbene bidrager alle til en stadig højere behandlingskvalitet i samspil med udviklingen i lægevidenskaben og den teknologi, der understøtter dette. Samtidig bidrager de indkøbte varer og tjenester til, at medarbejderne i sundhedsvæsenet har de optimale rammer og arbejdsvilkår.

Derfor er det vigtigt, at regionerne bliver endnu bedre til at købe det, der skaber mest værdi for patienterne – men som også samtidig gavner klimaet, sikrer en fornuftig økonomi og gør sundhedsvæsenet robust til at modstå fremtidige epidemier. Alt det skal regionernes nye indkøbsstrategi for perioden 2020-2025 sikre.

Regionerne er i front på indkøbsområdet og har de seneste år haft succes med at effektivisere indkøbsområdet med henholdsvis 1 milliard kroner fra 2010-14 og 1,5 milliard fra 2015-2020.

Resultaterne skyldes først og fremmest, at hver region har professionaliseret deres indkøb i strategiske indkøbsafdelinger, hvor indkøbsopgaverne håndteres af specialiserede indkøbere. Det har både højnet kvaliteten og effektiviteten og har samtidig frigivet tid hos det kliniske personale, der i højere grad kan koncentrere sig om deres kerneopgaver. I tillæg hertil er der et stærkt, tværregionalt samarbejde på indkøbsområdet.

På trods af de opnåede resultater står regionerne imidlertid overfor nye udfordringer og muligheder der skal adresseres og gribes frem mod 2025. Vores svar er en ny fælles indkøbsstrategi for 2020-2025.

Gennem en mere helhedsorienteret og totaløkonomisk tilgang til indkøbsområdet skal den nye strategi skabe værdi for patienterne, gavne klimaet og sikre en sund økonomi.

Derudover har regionerne under Corona-krisen iværksat en række tiltag for at sikre forsyningssikkerheden af værnemidler, testmaterialer og andre kritiske varer på et presset verdensmarked. Det har givet nye værdifulde erfaringer som vi skal lære af og bygge videre på, så vi er endnu bedre rustet til fremtidige kriser og epidemier.

Med strategien vil regionerne opnå:

- At værdiskabende indkøb skal rulles ud med mindst 30 pilotprojekter
- At grønne indkøb skal være normen
- At der opnås forsyningssikkerhed på kritiske varer
- At der opnås besparelser for 1 mia. kr.

Et større fokus på de værdiskabende og grønne indkøb kan i den kommende strategiperiode gøre det sværere at realisere målet om besparelser. Det samme kan vores

fokus på forsyningssikkerhed. Desuden betyder flere gennudbud, at mulighederne for at opnår besparelser er mindre.

Regionerne vil løbende følge op på målene og balancen mellem dem. Regionerne ønsker derudover på længere sigt at udvikle et bredere effektiviseringsmål, der ikke alene tager afsæt i indkøbsbesparelser, men i de effektiviseringsgevinster, som eksempelvis innovative indkøb kan bidrage til.

Danske Regioner vil evaluere strategien midtvejs i perioden for at vurdere behov og muligheder for at prioritere og eventuelt supplere konkrete indsatsområder i lyset af, hvordan indkøbsområdet udvikler sig.

Desuden vil regionerne invitere erhvervs- og brancheorganisationer til drøftelser i strategiperioden for at sikre et værdifuldt samarbejde om implementeringen af strategien, herunder de elementer der knytter sig til forsyningssikkerhed.

Regionernes strategi for indkøb frem mod 2025 omhandler de udbudsrelevante indkøb og indkøb under tærskelværdierne, som varetages af regionerne. Det drejer sig om kliniske og ikke-kliniske forbrugsvarer, ser-viceydelser samt anskaffelser. Medicin er undtaget Regionale indkøb har potentiale til at ændre måden, hvorpå der forbruges og genanvendes, så bæredygtigheden øges og klimabelastningen reduceres. Ændringer der også vil give deres bidrag til en bedre folkesundhed. Regionerne vil bidrage til, at Danmark bliver mere grønt, mindre klimabelastende og understøtter FN's verdensmål gennem grønne indkøb.

Regionernes indsatser er både relateret til den overordnede klimapolitiske vision om at reducere udledningen af drivhusgasser med 70 pct. i 2030 og til en bredere folkesundhedsdagsorden, idet den grønne omstilling og mere bæredygtige produkter bidrager positivt til folkesundheden og miljøet. Indsatserne har direkte betydning i forhold til at forebygge sygdomme. Dette gælder eksempelvis områder som reduceret luftforurening, færre giftstoffer og kemikalier i produkter, samt et renere miljø. Regionerne vil indgå i og påvirke partnerskaber med virksomheder, erhvervsorganisationer og civilsamsfundsorganisationer i retning mod grønnere og mere bæredygtige indkøb.

## Medicinindkøb

- Amgros varetager indkøbet af stort set al den medicin, de offentlige danske sygehuse bruger.
- Amgros køber medicin for 8,7 mia. kr. om året.
- Amgros er ejet af de fem regioner.



# 1. UNDERSTØTTE OG UDVIKLE DE REGIONALE KERNEOPGAVER VIA VÆRDISKABELSE OG INNOVATION

Indkøb bidrager til at understøtte udviklingen af regionernes kerneopgaver med sikring af et fortsat godt og effektivt sundhedsvæsen af høj kvalitet og med sammenhæng i patientforløbene. Det forudsætter fokus på det der skaber værdi, kvalitet og innovation i en tid med et begrænset økonomisk råderum. Regionernes indsats på dette område kan opdeles i 3 overordnede temaer:

- Strategisk opdeling af indkøbsområdet med tæt involvering af klinikken i de sundhedsrelaterede indkøb
- Værdiskabende og innovative indkøb med udnyttelse af regionernes nærhed til klinikken
- Fællesoffentlige indkøb af sundhedsartikler med kommunerne.

## Strategisk opdeling af indkøbsområdet med tæt involvering af klinikkerne i de sundhedsrelaterede køb

Regionerne vil fortsætte udviklingen af deres kategori-styring, hvor indkøbsområdet opdeles i forhold til den strategiske vigtighed af indkøbet og kompleksiteten på leverandørmarkedet, samt en vurdering af regionernes egen position som indkøber i markedet. Opdelingen skal bidrage til at have klare strategier for de forskellige indkøbsområder. Den strategiske opdeling gælder for alle typer af produkter: Anskaffelser, varer og serviceydelser. Indkøbsområdet kan overordnet inddeles i fire kategorier:

## Kraljics matrise



Tre af kategorierne har stor betydning for regionernes levering af sundhedsydelser, da sundhedsartikler og services er en integreret del af det kliniske arbejde. Derfor er det vigtigt med et tæt samarbejde mellem den strategiske indkøbsfunktion, klinikerne og markedet. Indkøbsfunktionen skal balancere klinikerens behov og mulighederne i markedet.

Modellen er dynamisk så eksempelvis flaskehalsprodukter kan udvikles til strategiske produkter. Den strategiske indkøbsfunktion har en særlig rolle i forhold til at sikre markedsovervågning og løbende leverandøroverblik. Den strategiske indkøbsfunktion arbejder for løbende at drive produktområder fra de områder, hvor leverandøren har de største forhandlingsfordele.

Samarbejdet skal bidrage til, at patienterne får gavn af nye produkter og services samtidig med, at klinikken finder værdi i anvendelsen. Netop i forhold til dette aspekt har regionerne en styrke qua deres nærhed til klinikken. Regionerne vil sikre en tæt involvering af klinikerne i den strategiske udvikling af de sundhedsfaglige indkøbsområder og en tæt involvering i de konkrete udbud og indkøb. Regionerne bruger i stigende grad dedikerede kategoriansvarlige indkøbere inden for udvalgte områder, for at fremme samspillet med klinikerne og markedet. Det er en udvikling, der allerede pågår med henblik på at sikre mere specialiserede ressourcer i regionernes strategiske indkøbsafdelinger.

### Klinikerne er med i det strategiske indkøbsarbejde

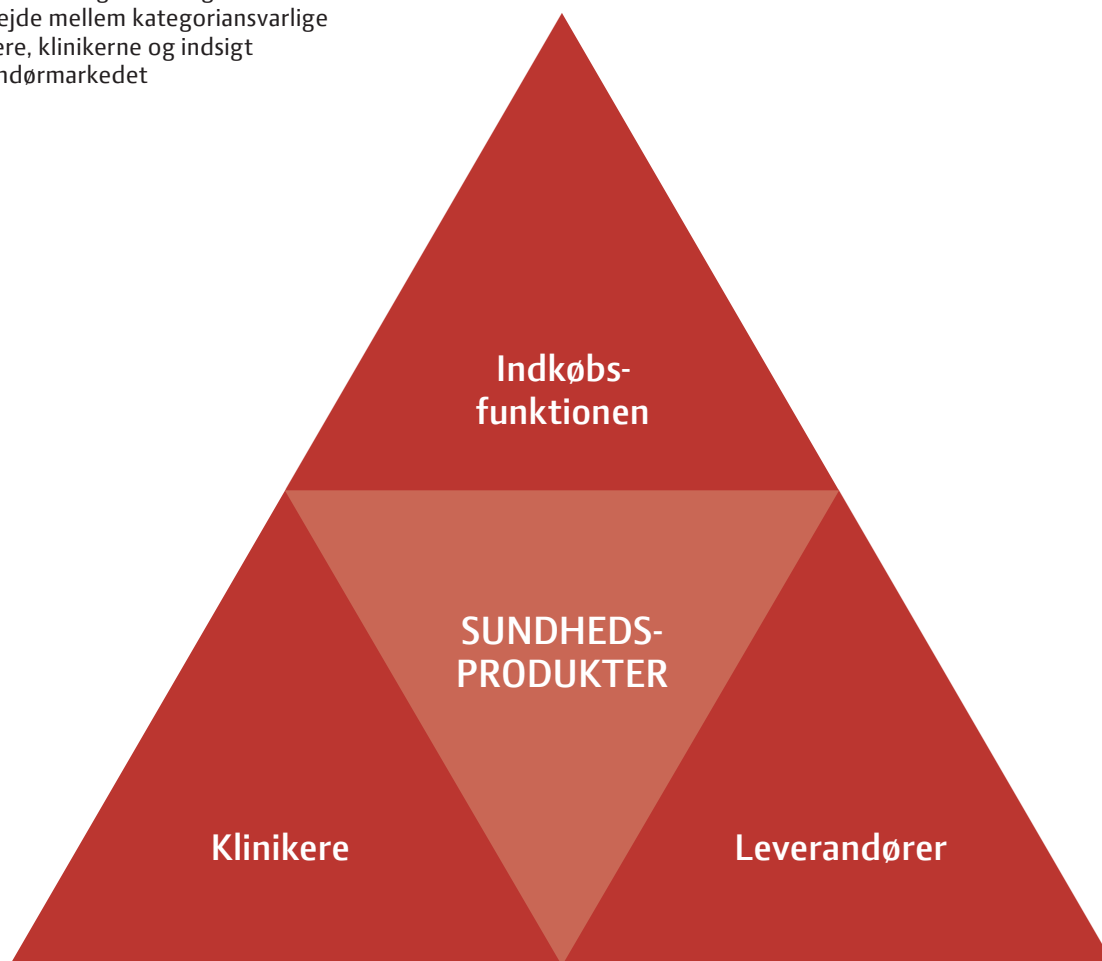
Region Hovedstaden har, som et led i kategoristyring, nedsat indkøbsstyregrupper, som består af ledende kliniske medarbejdere. Grupperne har ansvaret for en langsigtet strategi og udbudsplan indenfor konkrete indkøbskategorier. Grupperne skal bl.a. sikre et helhedssyn og standardisering på tværs af de enkelte hospitaler. Gruppen kan også beslutte at iværksætte innovative projekter inden for en konkret kategori, hvis der vurderes at være et fagligt eller kommercielt behov herfor. Gruppen er endelig ansvarlig for nedsættelse af brugergrupper ved konkrete udbud.

### Værdiskabende og innovative indkøb

På en række felter kan innovative og mere værdiskabende indkøb være med til at fremme bedre kvalitet og sundhed for patienterne. Det gælder navnlig indkøb af produkter og services, der har stor betydning for regionernes velfærdsopgaver. Der er typisk tale om produkter og services inden for sundhedsområdet, hvor de kliniske driftsenheder er tæt involveret i indkøbsarbejdet.

## Indkøbstrekanten

Regionerne fremmer kategoristyring og langsigtede kategoristrategier via et tæt samarbejde mellem kategoriansvarlige indkøbere, klinikerne og indsigt i leverandørmarkedet



Regionerne vil arbejde for at fremme mere værdiskabende indkøb, der dels øger værdien for patienterne dels bidrager til løbende effektivisering og udvikling af kerneopgaverne i et totaløkonomisk perspektiv, der også kan understøtte et nytænkende hjemmemarked.

Den øgede værdi for patienterne kan eksempelvis opnås, hvis der indkøbes produkter og løsninger der øger behandlingskvaliteten, patientoutcome eller sikrer større sammenhæng i det samlede behandlingsforløb. Indkøbet kan også bidrage til at reducere indlæggelsestiden og antal kontakter med sygehusene. Dette giver både øget værdi for patienterne og bedre totaløkonomi, da det frigør ressourcer til andre sundhedsopgaver.

### Regionerne bruger de fleksible procedurer

For at finde nye og bedre løsninger gør regionerne i stigende grad brug af udbudslovens fleksible procedurer. Udbudsformerne bruges i mere end 10 pct. af udbuddene. Den aktive dialog og forhandling med relevante leverandører giver gode muligheder for at optimere udbudsmaterialet til de enkelte udbud.

## Værdiskabende indkøb til sundhedsområdet

Regionerne, Danske Regioner, Dansk Industri, Dansk Erhverv og Medicoindustrien har etableret "Forum for Værdibaserede Indkøb på Sundhedsområdet" (FOVIS). Målet med FOVIS er at skabe et tættere samarbejde med industrien om pilotprojekter, der over de kommende år kan understøtte mere værdifulde og innovative indkøb bl.a. med fokus på at fremme brugen af nye sundhedsteknologiske løsninger i sundhedssektoren.

Værdiskabende indkøb af strategiske produkter indebærer dog også nogle udfordringer. Det gælder bl.a. i forbindelse med måling og værdisættelse af outcomes for patienterne samt brug af outcome-baserede risikodelingsmodeller i kontrakter.

Regionerne vil udarbejde modeller/opgørelsesmetoder for det mere værdiskabende indkøb i samarbejde med erhvervslivet. Regionerne har bl.a. på den baggrund etableret "Forum for Værdibaserede Indkøb på Sundhedsområdet".

Gennem regionale pilotprojekter i regi af FOVIS vil regionerne afsøge mulighederne for at fremme indkøb, der har fokus på den konkrete værdi patienten opnår ved at bruge produktet. Det vil typisk være produkter, der influerer kvalitetsmæssigt meget direkte i forhold til patienterne og deres behandlingsforløb. Eksempelvis i form af bedre og hurtigere udredning og behandling, samt færre gener og komplikationer i perioden efter en behandling. Det kan også være produkter, der fremmer patienternes brug af egne indsatser i deres behandling, og hermed reducerer antallet af kontakter med hospitalerne. Og endelig kan det være i form af partnerskaber, nye kontraktformer, opi-samarbejde mv.

Regionerne vil øge den klinisknære og datadrevne tilgang til arbejdet med udgangspunkt i en række danske kvalitetsdatabaser. Indkøbsarbejdet kan hermed bidrage til kvalitetsarbejdet med fokus på bedre patientbehandling, færre patientkomplikationer og færre revisioner. Dette gør sig eksempelvis gældende for implantat-området, hvor kvaliteten af implantatet og det kliniske arbejde er afgørende for den samlede patientbehandling.

## Patienttilfredshed indgår i købsaftalen

Region Syddanmark har gennemført et innovativt indkøb af kunstige knæ til Sygehus Lillebælt Vejle, hvor de opnåede patientresultater og patienttilfredsheden indgår i kontraktprisen, der årligt reguleres ift. de opnåede resultater. Leverandøren har fået et økonomisk incitament til at bistå sygehuset med at opnå de bedst mulige resultater til gavn for patienterne. Der måles på indlæggelsestid, genindlæggelsesrate og reoperationsrate samt på patienttilfredsheden. Udbuddet er gennemført i tæt samarbejde med klinikerne på sygehuset.

## Fælles offentlige udbud af sundhedsartikler

Et andet element i understøttelse og udviklingen af velfærdsopgaverne er fællesoffentlige udbud af sundhedsartikler, der understøtter et mere sammenhængende sundhedsvæsen for borgerne.

Regionerne har her taget ansvar for at opnå mere sammenhængende patientforløb gennem fællesoffentlige indkøb af sundhedsartikler på udvalgte områder og vil fortsat arbejde for at udvikle indkøbssamarbejdet med kommunerne.

Der er positive perspektiver i et øget indkøbssamarbejde med kommunerne inden for sundhedsområdet, hvor skabelsen af mere sammenhængende patientforløb kan understøttes via fælles indkøb af sundhedsartikler, så patienterne bruger de samme produkter på sygehuse og i den kommunale sundhedspleje. Regioner og kommuner har iværksat de første pilotprojekter inden for området, og den foreløbige vurdering er, at der er perspektiver i et øget indkøbssamarbejde. Dels i forhold til øget kvalitet for patienterne og i forhold til et samfundsøkonomisk perspektiv via øget indkøbsvolumen, standardisering, kvalitetsgevinster m.v.

Et godt og konstruktivt samarbejde på tværs af sektorer er også et af de positive læringspunkter af Covid-19 krisen, og der skal bygges videre på de gode løsninger på tværs af eksempelvis regioner og kommuner, også i en "normal" situation.



## Sammenhængende patientforløb via indkøbssamarbejde

Patienten er sat i centrum efter Region Nordjylland og de nordjyske kommuner i samarbejde har gennemført udbud på en lang række sårprodukter. Udbuddet har fokuseret på sammenhængende behandlingsforløb, hvor begge sektorer har samme sortiment for herigennem at bidrage til ensartet kvalitet i hele regionen. Samarbejdet bidrager til forbedret patientflow og kontinuitet i sårbehandlingen og dermed færre sårkomplikationer og hurtige sårheling. Indkøbssamarbejdet har genereret et større samarbejde mellem region og kommuner om sektorovergangen for de nordjyske patienter.

De foreløbige regionale erfaringer er, at der kan skabes øget værdi ved at samarbejde med kommunerne om indkøb af sundhedsartikler der anvendes i begge sektorer. Erfaringerne viser også, at der ikke alene er tale om et indkøbssamarbejde, men at selve indkøbet indgår som led i et større samarbejde på sundhedsområdet i forhold til de konkrete patienter og behandlingsområder.

Endelig er der også udfordringer, da området er relativt komplekst at samordne på tværs af region og kommuner. Der er herunder også lovgivningsmæssige barrierer for optimale modeller på området. Dette drejer sig bl.a. om forskelle mellem sundheds- og serviceloven samt udfordringer ved det konkrete myndighedssamarbejde. Det er endelig afhængigt af kommunernes positive opbakning til samarbejdet, og standardisering på tværs af kommuner, da regionerne ikke ensidigt kan købe produkter for begge sektorer.

Regionerne vurderer, at samarbejdet kan udbredes til stadig flere områder, når der er fundet en god samarbejdsmodel i forhold til indkøb, standardisering, servicering, lager og logistik. Regionerne vil derfor arbejde for øget brug af de fællesoffentlige udbud af sundhedsartikler som væsentligt element til understøttelse af det nære og sammenhængende sundhedsvæsen. Regionerne vil herunder søge at påvirke regelgrundlaget, så det fællesoffentlige indkøbssamarbejde bliver smidiggjort.

## INDSATSOMRÅDER

- **Øget fokus på værdiskabende og innovative indkøb** via gennemførelse af pilotprojekter med fokus på værdien for patienterne og totaløkonomiske elementer.
- **Sikre en tættere involvering af klinikken** i den strategiske udvikling af de sundhedsfaglige indkøbsområder
- **Uddannelse og anvendelse** af dedikerede kategoriansvarlige indkøbere indenfor udvalgte områder der kan understøtte samspillet mellem klinikken og markedet, og sikre øget markeds- og leverandørindsigt.
- **Fortsat øge anvendelse af de fleksible procedurer** og elementer i udbudsarbejdet for at give større rum for leverandørerne til at tænke i og samarbejde om mere innovative løsninger, hvor det giver øget værdi.
- **Udvikle området for fælles indkøb af sundhedsartikler** i samarbejde med kommunerne samt arbejde for relevante regeltilpasninger så samarbejdet kan smidiggøres.





## 2. GRØNNE INDKØB

Regionerne arbejder allerede for at sikre en mere bæredygtig og grøn drift af hospitalerne. Grønnere indkøb, mindre spild, reducerede affaldsmængder og mere genanvendelse indgår i denne dagsorden. Således gennemfører regionerne allerede en række konkrete initiativer for mere bæredygtige indkøb, større genbrug og reduktion af affald samt kildesortering. Regionerne har endvidere etableret et netværk af "grønne indkøbere" med henblik på at sikre videndeling om de regionale initiativer og indsatser på området.

Regionerne har eksempelvis haft succes med, at stille krav om miljøvenlige biler og lastbiler til eget brug og patienttransporter. Ligesom der allerede er fokus på at øge andelen af økologiske fødevarer, sæsonbetonet anvendelse af frugt og grønt, krav til certificeringer og miljømærkninger der hvor det er relevant, samt øget energieffektivitet ved indkøb af udstyr, hvidevarer m.v.

Regionerne arbejder også med at reducere plast ved at stille krav om genbrugsplast samt reducere affald ved krav om øget genanvendelighed af emballage.

Regionerne vil som ansvarlige indkøbere søge at bidrage positivt i forhold til den langsigtede grønne omstilling på indkøbsområdet, som blandt andet er udtrykt i FN's verdensmål om ansvarlig produktion og forbrug. Regionerne vil således iværksætte en række fælles initiativer under hensyntagen til, at den grønne omstilling fortsat kræver udvikling ligesom miljømæssige hensyn ikke må ske på bekostning af eksempelvis patient-, personale- og forsyningsikkerhed. Regionerne vil i relation hertil samarbejde med erhvervs- og brancheorganisationer med henblik på at modne konkrete brancheområder til den grønnere indkøbsdagsorden. Denne dialog er afgørende for, at regionerne kan stille "grønne" krav i udbudsmaterialet. Leverandørerne har hovedansvaret for, at deres produkter lever op til bæredygtighedskriterier og løbende udvikles i en mere bæredygtig retning.

Dette betyder konkret, at regionerne vil stille både konkurrencekrav og mindstekrav i forhold til mere bæredygtige indkøb. Regionerne vil arbejde mod, at stille konkrete krav ift. de enkelte vares klimaaftryk samt niveauet af bæredygtighed i deres udbuds- og evalueringsbetingelser. Det er et betydeligt udviklingsområde

## Reduktion er plastemballage

Mange af de produkter, som daglig bruges på hospitaler, er pakket ind i plast. Af hensyn til de høje hygiejnekrav på hospitaler er mange produkter endda emballeret i flere lag plast. Udfordringen med emballageplast på hospitaler er imidlertid, at kun en meget lille del af emballagen i dag er egnet til genanvendelse, bl.a. fordi meget af plasten er sammensat af mange forskellige typer plast. Derfor foreslog Region Midtjylland i 2017 at undersøge muligheden for at stille krav til bedre genanvendelighed af plastemballagen i forbindelse med et fællesudbud på skyllevæsker, gennemført i regi af Amgros.

Kravene til bedre genanvendelighed af plastemballagen til skyllevæsker, som primært består af plastflasker, blev formuleret med udgangspunkt i de designkriterier der er udformet af den europæiske organisation for plastgenanvendelse "Plastic Recyclers Europe".

Kravene medførte, at det ikke blev den billigste leverandør med den dårligste emballage i et genanvendelsesperspektiv, der vandt. Derimod blev det de to leverandører med bedre emballager, der vandt forskellige delaftaler. Og der blev alligevel opnået en samlet besparelse på 24% på udbuddet.

i strategiperioden. Regionerne vil i de første år af indkøbsstrategien prioritere indsatsene i forhold til de ikke kliniske områder, hvor der ikke skal tages hensyn til behandlingskvalitet og patientsikkerhed. Det gælder volumenvarer og ikke-kritiske standardprodukter og udgør hermed en stor andel af regionernes samlede indkøbsvolumen.

Regionerne vil supplerende arbejde for at samordne deres "grønne" krav, så regionerne kan møde markedet mere systematisk. Regionerne vil i relation hertil deltage i arbejdet med at udvikle en udvidet totaløkonomisk tilgang til indkøbsområdet med fokus på grønne og mere cirkulære elementer inden for relevante områder. Konkret vil regionerne gennemføre pilotudbud i regi af Forum for værdibaserede indkøb på sundhedsområdet (FOVIS) med fokus på grønne og cirkulære elementer.

Øget modenhed i markedet og brugen af en mere totaløkonomisk tilgang til indkøbsområdet er nogle af de parametre, der kan fremme brugen og bidrage til at løse det grundlæggende dilemma med, at grønnere indkøb

## INDSATSOMRÅDER

- Gennemføre pilotudbud med fokus på grønne og cirkulære elementer.
- Fremme innovative løsninger inden for affaldshåndtering og emballagehåndtering.
- Modne markedet ved at stille grønne krav.
- Udvikle fælles grønne kravspecifikationer inden for relevante og modne områder, herunder ift. emballage.
- Påvirke det fællesoffentlige indkøbssamarbejde med staten og kommunerne i en mere grøn retning.
- Regionerne vil indgå i og påvirke den grønne omstilling for at fremme folkesundheden i et samarbejde med leverandører og i større partnerskaber.
- Fremme en bæredygtig indkøbspraksis i forhold til FN's verdensmål og definere konkrete verdensmålsinitiativer med relation til udbud og indkøb og løbende følge op på dem.

som hovedregel betyder dyrere indkøb, hvis man alene måler på prisen.

Regionerne forpligter sig til at understøtte FN's verdensmål om en mere bæredygtig offentlig indkøbspraksis. Konkret gælder det mål 12. Men indkøbsområdet berører hele 12 af FN's 17 verdensmål. Den konkrete indsats vil i mange tilfælde ske i tæt samarbejde med ejendomsadministrationen i regionerne, der har hovedansvaret for at reducere energiforbrug mv.



**Regionerne vil understøtte følgende delmål:**



**2.4** Mere bæredygtig landbrugsaktivitet via indkøb af økologiske og sæsonbetonede varer.



**3.4** Lavere dødelighed og bedre behandling via indkøb af innovativ teknologi samt indkøbssamarbejde med kommunerne.



**6.3** Bedre vandkvalitet ved at minimere udslip af farlige kemikalier og reducere spildevand samt øge genanvendelsen af vand.



**7.2** Øge andelen af vedvarende energi ved at indkøbe grønne energiløsninger.



**8.8** Beskytte arbejdstageres rettigheder ved at stille kontraktkrav herom ved at henvise til ILOkonvention.



**9** Om at understøtte innovation ved at gennemføre flere innovative indkøb.



**11.6** Om at reducere den negative miljøbelastning pr. indbygger ved mere grønne indkøb og bedre affaldssortering.



**12** Om mere bæredygtige forbrugs- og produktionsformer ved en mere bæredygtig indkøbspraksis samt bl.a. at reducere materialeforbrug, reducere madspild, reducere kemikalier og reducere og genanvende affald.



**13** Reducere og bekæmpe klimaforandringer ved både at reducere CO2 fra sygehusene og reducere risici over for klimaændringer.



**14** bevare og sikre bæredygtigt brug af verdens have ved at efterspørge MSC-certificeret fisk.



**16.5** Om at nedbringe korrup-tion og bestikkelse ved stærke kontrolsystemer mv.



**17** Om at styrke partnerskaber ved at samarbejde med erhvervsorganisationer og civilsamfundsorganisationer.



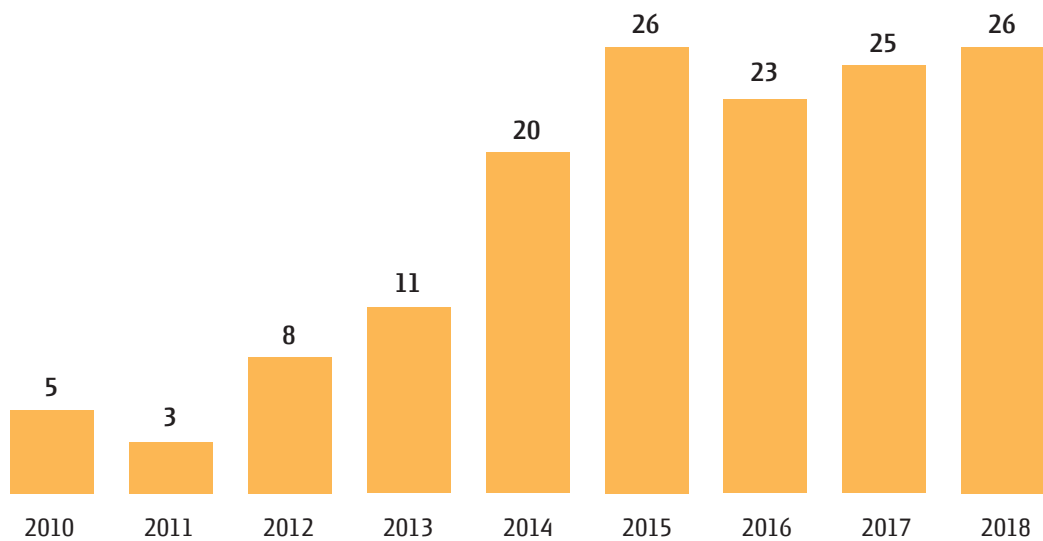
### 3. FORTSAT PROFESSIONALISERING AF INDKØBSOMRÅDET OG UDVIKLING AF DET REGIONALE INDKØBSSAMARBEJDE

Regionerne har arbejdet intensivt med professionalisering af indkøbsområdet og vil i den nye strategiperiode fortsat arbejde herfor. Det gælder i forhold til standardisering i regionerne, fokus på udviklingen af kategorisering og kategoristyring, hvor indkøbsområdet opdeles i forhold til den strategiske vigtighed af indkøbet og kompleksiteten på leverandørmarkedet samt arbejdet med contract management.

Den fortsatte professionalisering kræver fokus på kompetenceudvikling, der modsvarer de øgede krav til det regionale indkøbsarbejde.

Selvom regionerne er kommet langt med udviklingen af det fælles regionale samarbejde skal indkøbssamarbejdet mellem regionerne styrkes i relation til strategiens indsatsområder, og inden for de områder hvor der kan forventes et potentiale.

## Antal nye gennemførte fællesudbud fordelt på kontraktår



Kilde: Regionerne

### Videndeling og samarbejde

Regionerne har skabt fundamentet for at dele viden og samarbejde om:

- Kategoristyring
- Udbudsoverblik
- Tværregionale indkøbsanalyser
- Aftaleskabeloner
- Procedure ved udbud
- Udbudsjura
- Controlling

Samarbejdet og videndelingen bidrager til en betydelig og løbende kompetenceopbygning i alle regionerne. Regionerne vil herudover systematisk vurdere kompetenceudviklingsbehovet i forhold til de mange nye tiltag i strategiperioden. Kompetenceopbygning er nødvendig for at sikre den videre udvikling af det strategiske indkøbsarbejde med bl.a. øget fokus på bæredygtighed og værdiskabende indkøb.

Regionerne vil systematisere videndelingen inden for alle niveauer af RFI-samarbejdet. Dette skal give optimale muligheder for, at regionerne kan drage nytte af nye tiltag og erfaringer fra de andre regioner. Det skal også bidrage til at sikre en hurtigere skalering på tværs af regionerne samt hurtig omstilling i krisesituationer.

### Fællesregional kategoristyring

Med henblik på at fremme samspillet mellem klinikerne behov og markedet, benytter regionerne i stigende grad dedikerede kategoriansvarlige indkøbere. De kategoriansvarlige indkøbere arbejder tæt sammen på tværs af regionerne og for visse kategorier og produktgrupper er der en arbejdsdeling, således at én region fungerer som tovholder på det strategiske indkøbssamarbejde og udbuddene indenfor kategorien. Der udarbejdes kategoristrategier som beskriver den optimale arbejdsdeling bl.a. med udgangspunkt i hensyn til marked, brugere, miljø og patient outcome.

I udarbejdelsen af strategierne for de enkelte kategorier indgår endvidere hensynet til forsyningssikkerhed, herunder om der er behov for at sikre indenlandsk produktion samt leverancer fra flere lande, flere leverandører, underleverandører m.v.

Endelig indgår det i strategiovervejelserne, hvorvidt det er fordelagtigt for regionerne at gå i fællesudbud og/eller samarbejde med andre myndigheder, herunder kommunerne om udbud og indkøb.

Arbejdsdelingen er et omfattende udviklingsarbejde der allerede pågår med henblik på optimal udnyttelse af ressourcerne og sikring af mere specialiserede

kompetencer i regionernes strategiske indkøbsafdelinger. Regionerne har således implementeret kategorierne i et fælles KMD indkøbsanalysesystem samt i de respektive indkøbssystemer og der sættes nu yderligere tempo på den fælles kategoristyring.

I 2020 vil regionerne således implementere fælles kategoristyring, som bl.a. indebærer arbejdsdeling, forsyningsikkerhed, miljø, kommercielle tiltag m.v. på følgende områder:

- Værnemidler
- Sårplejeprodukter
- Diabetes og insulinpumper
- Hjælpe midler
- Møbler

Det er endvidere målet, at regionerne får lavet fælles kategoristyring på samtlige kategorier i strategiperioden 2020-2025. Dermed sikres det, at alle kategorierne gennemgås med henblik på identificering af den bedste strategi for den enkelte kategori jf. ovenstående elementer.

## Regionernes fællesindkøb (RFI)

RFI-samarbejdet er et omkostningseffektivt indkøbssamarbejde, hvor de egnede udbudsområder søges udbudt i fællesskab. RFI har til formål at reducere regionernes transaktionsomkostninger, sikre lavere indkøbspriser ved udnyttelse af regionernes fælles indkøbs volumen der hvor det er relevant, samt understøtte standardiseringen og koordineringen på tværs af de fem regionale strategiske indkøbsafdelinger.

Regionerne vil endvidere fortsat indgå i et fællesoffentligt indkøbssamarbejde med staten og kommunerne på relevante ikke-kliniske områder. Det fællesoffentlige indkøbssamarbejde skal være omkostningseffektivt for regionerne i forhold til indkøb og den samlede forsyningskæde. Samarbejdet omfatter både konkrete fællesindkøb og fællesoffentlige e-handelsinitiativer.

## Fælles indkøb har mange former

Når vi køber fælles ind, så er det to eller flere regioner, der går sammen. Det kan også være udbud, hvor vi bruger en option eller frivillig rammeaftale samt udbud gennemført i samarbejde med anden offentlig aktør (fællesoffentligt indkøbssamarbejde). Endelig laver vi koordinerede rullende udbud (KRU), hvor hver enkelt region selv gennemfører udbuddet, men i forlængelse af hinanden.

## INDSATSOMRÅDER

- **Øget standardisering**, herunder i forhold til kategorisering og kategoristyring
- **Fælles kategoristyring og øget arbejdsdeling** på fem fastlagte fællesudbudskategorier i 2020 og fælles kategoristyring på alle kategorier i løbet af strategiperioden med henblik på optimal udnyttelse af de begrænsede indkøbsressourcer
- **Fortsat udnyttelse af regionernes fælles indkøbsvolumen** der hvor det skaber værdi for regionerne.
- **Fortsat udvikling** af det fælles indkøbssamarbejde i form af standardisering og fælles redskaber
- **Sikring af relevant kompetenceudvikling** med henblik på kontinuerligt at udvikle medarbejderne ud fra de nye udviklingstendenser på indkøbsområdet, herunder værdiskabende og innovative indkøb, bæredygtighed og fællesoffentlige indkøb på sundhedsområdet.





## 4. FORTSAT EFFEKTIVISERING

Regionerne har været særdeles ambitiøse i forhold til optimering og effektivisering af indkøbsområdet og realisering af besparelser i de forrige strategiperioder. Besparelserne har blandt andet finansieret det øgede forbrug af produkter og ydelser, som følger af den øgede sygehusaktivitet jf. figur på side 17.

Besparelserne bidrager til at skabe råderum og sikre mere sundhed for pengene.

Med henblik på fortsat at bidrage til at skabe mere sundhed for pengene og råderum i regionernes økonomi, vil regionerne levere konkrete indkøbsbesparelser for **1 mia. kr. i perioden 2020-2025** svarende til 200 mio. kr. årligt i strategiperioden. I besparelserne er indregnet effekter af det fællesoffentlige indkøbssamarbejde, re-

gionale fællesudbud og regionernes egne udbud. Besparelserne på yderligere 1 mia. kr. frem mod 2025 forbliver i regionerne og skal medvirke til skabelsen af mere sundhed for pengene. (Se figur nederst side 17)

Samtidig med besparelsesmålsætningen på 1. mia. kr. i perioden 2020-2025 vil regionerne skabe rum til at prioritere:

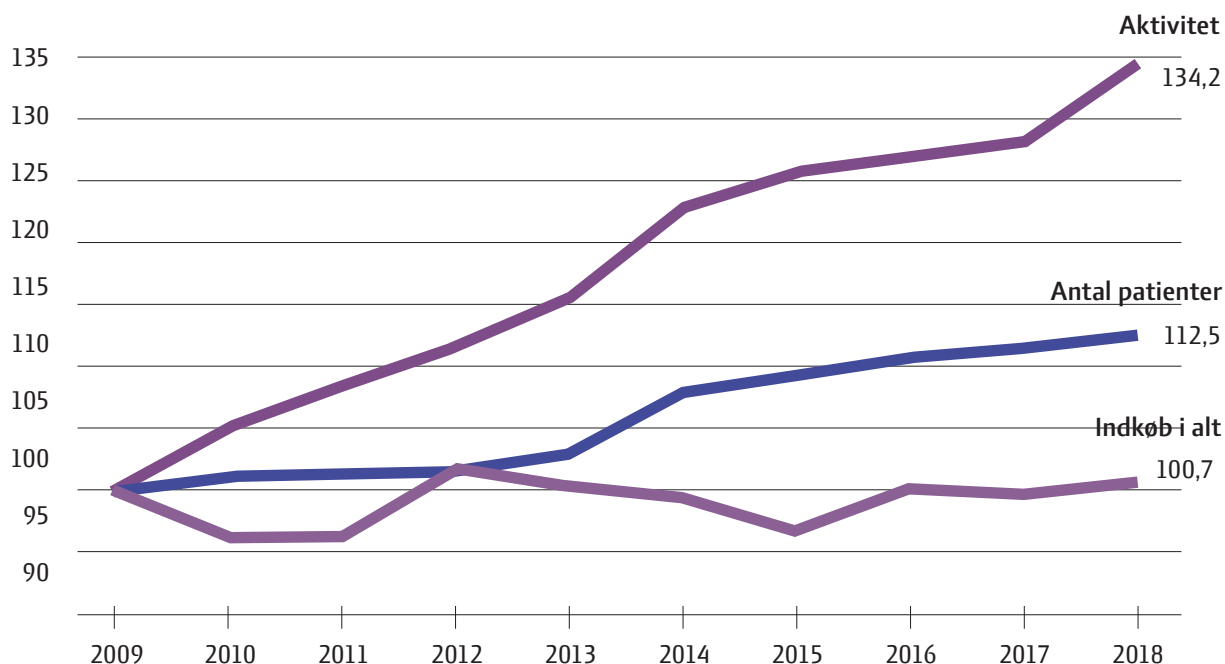
- ▶ Værdiskabende
- ▶ Innovative
- ▶ Grønne





## Udviklingen i sygehusaktivitet, antal patienter og indkøbsudgifter

Index 2009 = 100



Det er afgørende prioriteringer for at sikre et fortsat bæredygtigt regionalt sundhedsvæsen af høj kvalitet, med understøttelse af det nære og sammenhængende sundhedsvæsen samt den klimapolitiske dagsorden.

Med strategien for 2025 vil regionerne således fortsætte den målrettede indsats med professionalisering af både det regionale og fællesregionale indkøbsarbejde, med henblik på realisering af det ambitiøse besparelsesmål.

Det vil ske via:

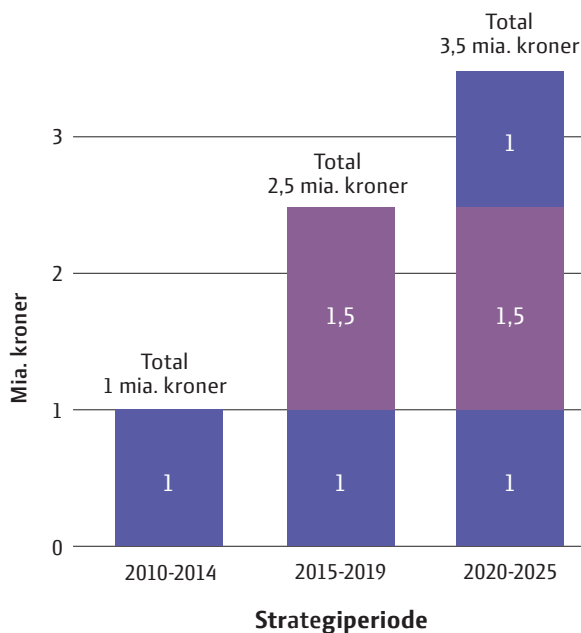
- En differentieret tilgang til indkøb og udbud
- Et øget fokus på at reducere transaktionsomkostningerne
- En fortsat digitalisering, automatisering og procesoptimering
- Et øget fokus på integration af indkøb og logistik
- En mere datadreven tilgang til det regionale og fællesregionale indkøb.

Regionerne har en fælles ambition om at udvikle et fælles begrebsapparat for en bredere effektiviseringsdagsorden. En ny opgørelsesmetode for indkøbenes og værdikædens samlede værdi i den regionale sundhedsproduktion. Metoden skal også afspejle ønsket om mere værdiskabende og grønne indkøb.

## Reducering af transaktionsomkostninger

Der er høje transaktionsomkostninger forbundet med gennemførelse af offentlige udbud. EU's udbudsregler og den danske udbudslov udgør et omfattende regelsæt, der medfører et stort bureaukrati. Tilsvarende er der betydelige omkostninger forbundet med at skifte produkter og leverandører på hospitalerne. Regionerne

## Akkumulerede indkøbseffektiviseringer



## Regionerne er billigst at handle med

COPS undersøgelse af private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud viser, at "udbud hos regionerne i gennemsnit medfører 54 % lavere transaktionsomkostninger hos virksomhederne i denne undersøgelse sammenlignet med udbud foretaget af kommuner. Udbud i staten og offentlige virksomheder er i forhold til transaktionsomkostninger ikke statistisk signifikant forskellige fra kommunernes udbud."

*Kilde COPS (2017) Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud*

vil i lyset heraf fortsat arbejde på at nedbringe transaktionsomkostninger ved regionale og fællesregionale udbud. Regionerne vil være en attraktiv samhandelspartner for virksomheder og arbejde for, at der som hovedregel er fokus på tillid og gode samarbejdsrelationer. Aktindsigtsbegæring, klagesager og annullationer kan være nødvendige redskaber, men de bidrager til øgede udgifter for både ordre- og tilbudsgivere på et samfundsmæssigt plan.

Regionerne vil påvirke regelgrundlaget og drøfte mulighederne for en mere smidig samhandel og implementering af nye aftaler med erhvervsorganisationerne. Formålet er at fremme det gode købmandskab og reducere transaktionsomkostningerne for både ordre- og tilbudsgivere.

## Fortsat digitalisering automatisering og procesoptimering

Regionerne er kommet langt med digitalisering af en række processer relateret til indkøbs- og logistikområdet og regionerne vil fortsat være i front inden for områderne i forhold til de øvrige offentlige ordregivere. Derfor vil regionerne fortsat digitalisere processer i et samarbejde med leverandørerne og de øvrige offentlige myndigheder.

## Forsyningssikkerhed og øget integration af indkøb og logistik

Det øgede fokus på forsyningssikkerhed fordrer en øget integration mellem indkøb, lager og logistik. Forsyningssikkerhed rummer en række aspekter såsom flerleverandørstrategier, indenlandsk produktion, opbygning af lagerkapacitet og øget samarbejde med erhvervslivet i relation til de mest forsyningskritiske varer, sikring af vareflow m.v. .

## Robotterne kommer også til indkøbsområdet

Region Sjælland har igangsat brugen af softwarerobotter i organisationen. Indkøb har fået deres første robot, som behandler ordrebekræftelser. Formålet er at frigøre resurser fra ensformige opgaver og dermed frigive resurserne til områder, hvor de kan skabe mere værdi og udvikle kompetencer.

Ved at lade robotten udføre opgaven med at matche ordrebekræftelse op mod indkøbsordren har vi frigivet op mod 20% af én indkøbsmedarbejders arbejdstid til andre formål. Der arbejdes fremadrettet på at få robotten til at udføre flere opgaver, hvor der igen kan frigives resurser.

Regionerne vil sikre tilstrækkelig forsyning ved at sikre lager af kritiske varer til seks måneders løbende forbrug. Regionerne vil derudover kombinere øget lageropbygning med længerevarende aftaler om garanterede køb, der både muliggør aftaler med eksisterende leverandører og aftaler med nye indenlandske leverandører, der starter ny produktion op.

Endelig har regionerne udarbejdet en fælles strategi for forsyningslogistik frem mod 2022, og er kommet langt i arbejdet med at optimere hele forsynings- og logistik-kæden. Der er fortsat en række muligheder for at sikre bedre vareflow og mindre spild ved involvering af forsyningslogistikken i alle relevante indkøbsfaser, herunder aktiv anvendelse af forecast og optimering af lagerstyring m.v. Regionerne benytter også automatiske bestillingssystemer ved brug af brik-systemer på en række depotvarer.

Regionernes optimering af logistik og lager mv. bidrager til at sikre gode indkøbspriser. Regionerne opnår betydelige mængderabatter ved at købe stort ind og minimere antallet af leverancer fx omkring faste leveringsdage. De automatiske bestillingssystemer medvirker også til at reducere det kliniske personales tidsforbrug på varebestilling mv.

Den regionale optimering af forsyningskæden bidrager – alt andet lige – til at reducere regionernes klimaaftryk i den samlede varehåndtering, da antallet af transporter med små varegrupper mv. er minimeret.

Den samlede forsyningskæde og leverandørerne vil mødes af nye udfordringer i takt med at arbejdet med grønne indkøb intensiveres. Regionerne vil intensivere kildesorteringen, reducere affaldet og øge genbruget.

Med henblik på at imødekomme behovet for øget integration af indkøb, lager og logistik (hele forsyningskæden) samt adressere aspekterne omkring forsynings-sikkerhed og læringen fra covid-19 krisen integreres regionernes strategi for forsyningsstrategi med regionernes indkøbsstrategi.

## Mere datadrevne tilgang til det regionale og fællesregionale indkøb

Regionerne vil intensivere det datadrevne indkøbsarbejde. Det vil være den naturlige tilgang til det regionale og i særlig grad det fællesregionale indkøb, herunder en mere strategisk og systematisk udvælgelse af områder til fælles udbud baseret på regionale indkøbs- og logistikdata. Den datadrevne tilgang til indkøb sikrer et mere solidt beslutningsgrundlag og understøtter en fortsat optimering af det regionale og fællesregionale indkøbsarbejde i form af udbredelse af best practice, fokuseret deling af viden om vilkår og priser mv.

Under Covid-19 krisen gav datadeling et tidstro og realistisk dataoverblik, som udgjorde et særdeles nyttigt og nødvendigt beslutningsgrundlag for indkøb af eksempelvis værnemidler.

Regionerne er da også allerede gearet til datadeling og har investeret i et indkøbsanalyse værktøj, som tilvejebringer gennemsigtighed omkring forbrug og priser for regionerne på tværs, herunder en overligger som giver RFI-sekretariatet adgang. Systemet giver mulighed for følgende:

- Prisbenchmark
- Produktanvendelse i de enkelte regioner
- Trækning af data til fællesudbud
- Data er opdelt på det fælles kategoritree, som anvendes af alle regioner
- At anvende relevante data i kategoristyringsarbejdet.

Mens et fælles dataoverblik således allerede er aftalt for indkøb, ordrer og priser, er det anderledes komplekst og ressourcekrævende i forhold til lagerdata, hvis disse skal omfatte alle varenumre og sammenstilles på tværs. For standardiserede og simple produkter som lagerføres såsom eksempelvis værnemidler, er det muligt at tilvejebringe et sammenligneligt dataoverblik, som indeholder de ønskede data, herunder lagerstatus, ordre pipeline, forbrug, og 1 til 1 sammenlignelige data. For de mere komplekse varegrupper er dette imidlertid væsentligt mere udfordrende.

Regionerne iværksætter på den baggrund et arbejde til afdækning af mulighederne for at udvide datadeling og dataindsamling på relevante kategorier med henblik på at finde den mest hensigtsmæssige løsning i forhold til lagerdata. Arbejdet skal afdække omfang (relevante varegrupper), kompleksitet, ressourceforbrug og investere-

## INDSATSOMRÅDER

- **Fortsat fokus på nedbringelse af transaktionsomkostninger** ved regionale og fællesregionale udbud, herunder påvirkning af regelgrundlaget med henblik på smidigere samhandel.
- **Systematisk udvikling, afprøvning og videndeling** om brugen af automatiseringsløsninger, kunstig intelligens, softwareroboter (RPA'er) m.v. inden for indkøbsområdet med henblik på at frigøre tid til andre indkøbsopgaver.
- **Fortsat styrkelse af integrationen mellem indkøb og logistik**, herunder forecast og lagerstyring, involvering af forsyningslogistikken i alle relevante indkøbsfaser m.v.
- **Øget niveau for digitalisering** og berigelse af data i forhold til leverandører og varer.
- **Strategisk og systematisk udvælgelse af områder** til fælles udbud baseret på regionale indkøbsdata, herunder i forhold til graden af klinisk standardisering på tværs af regionerne.
- **Årlig opgørelse** af de regionale indkøbsbesparelser, så det samlede mål indfries.
- **Udvikling af metoder** til at beregne effektiviseringer i et totaløkonomisk perspektiv.

ringsbehov, og der skal være fokus på automatiserede løsninger.



