



Direktoratet for
e-helse

Anskaffelsesstrategi 2021-2023

Direktoratet for e-helse



IE-1086

Publikasjonens tittel:

Anskaffelsesstrategi 2021-2023

Rapportnummer

IE-1086

Utgitt:

23.11.2021

Utgitt av:

Direktoratet for e-helse

Kontakt:

postmottak@ehelse.no

Besøksadresse:

Verkstedveien 1, 0277 Oslo

Tlf.: 21 49 50 70

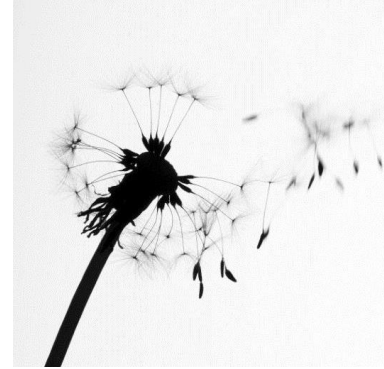
Publikasjonen kan lastes ned på:

www.ehelse.no

Forord

Anskaffelsesstrategien for Direktoratet for e-helse skal danne grunnlag for felles retning og god anskaffelsespraksis, slik at direktoratets anskaffelser av varer og tjenester effektivt bidrar til at direktoratet når sine mål. Strategien gjelder for alle avdelinger i Direktoratet for e-helse.

Direktoratet for e-helse kjøper varer og tjenester for et betydelig beløp hvert år. Med dette følger et ansvar for å opptre som en profesjonell innkjøper og sørge for å få mest mulig igjen for midlene. Samtidig ønsker direktoratet å bruke anskaffelser strategisk i realiseringen av store programmer og prosjekter for digitalisering av helse- og omsorgssektoren. Anskaffelsesstrategien gjelder for perioden 2021-2023, og den tilhørende handlingsplanen vil bli revidert årlig.



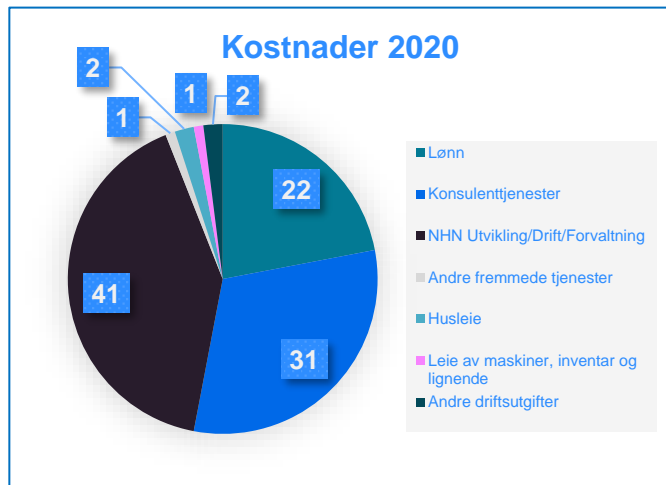
Innhold

1	Innledning	5
2	Bakgrunn og premisser for anskaffelsesstrategien	7
3	Roller og ansvar innenfor anskaffelsesområdet	9
4	Direktoratets konsulentstrategi	13
5	Anskaffelsesområdets visjon, hovedmål og delmål	14
	5.1 Visjon	14
	5.2 Nåsituasjon og ønsket utvikling	14
	5.3 Hovedmål	16
	5.4 Delmål	16
6	Delmål for anskaffelsesområdet med ønsket effekt og tiltak	19
	6.1 Delmål 1: «Anskaffelser skal innrettes slik at allmennheten og leverandørene har tillit til at samfunnets ressurser forvaltes på en god måte».	19
	6.2 Delmål 2: «Behovseierne skal få god og effektiv veiledning og bistand til å nå målene for anskaffelsene».	20
	6.3 Delmål 3: «Systemer og rutiner skal sikre god oppfølging og dokumentasjon av anskaffelsesprosessene og inngåtte kontrakter»	21
	6.4 Delmål 4: «Anskaffelser skal gjennomføres etter lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA) og etter interne rutiner og retningslinjer».	22
7	Implementering	23
	7.1 Ansvar og organisering	23
	7.2 Økonomiske og administrative konsekvenser	23
	7.3 Kritiske suksessfaktorer	23
	7.4 Tilgjengeliggjøring av strategien	23

1 Innledning

Direktoratet for e-helse (E-helse) kjøper årlig varer og tjenester (fremmede tjenester¹) for 500-600 millioner kroner, hvilket utgjør ca. 65 % av det årlige kostnadsbudsjettet.

I 2020 hadde direktoratet driftsutgifter på totalt 772,9 MNOK. Av dette utgjorde 320 MNOK kjøp av utvikling-, drift- og forvaltningstjenester fra Norsk helsenett SF (definert som leveranse i «egenregi»²). Kjøp av konsulenttjenester i eksternt marked utgjorde 236,6 MNOK.



Figur 1 Tall fra årsrapport 2020, Direktoratet for e-helse

Avtalene som inngås er viktige for at direktoratet skal kunne oppfylle samfunnsoppdraget, som er å styrke digitaliseringen i helse- og omsorgssektoren for å understøtte effektive og sammenhengende helse- og omsorgstjenester. På denne måten er avtalene viktige både for innbyggerne, for ansatte i helse- og omsorgssektoren og for leverandørene.

Anskaffelser er et strategisk viktig område for å understøtte samfunnsoppdraget og for å bidra til at vi når våre mål. Ofte er det også en direkte sammenheng mellom innkjøpene vi gjør og kvaliteten på resultatene som leveres. Anskaffelsesstrategien skal støtte opp om direktoratets virksomhetsstrategi og overordnet beskrive rammer og retning for anskaffelsesområdet. Strategien skal bidra til effektiv ressursbruk og at anskaffelsesprosessene gjennomføres i tråd med lov og forskrift for offentlige anskaffelser.

Strategien gjelder for alle anskaffelser som gjennomføres i, eller på vegne av, direktoratet for e-helse. Den berører alle deler av organisasjonen, og alle ansatte har et felles ansvar for å bidra til at strategien følges opp. Ansatte som involveres i direktoratets anskaffelser har særlig ansvar for å opptre profesjonelt og for å påse at samfunnets midler brukes mest mulig effektivt. Vi har pekt ut fire områder som vil ha særlig oppmerksomhet i denne strategiperioden:

- Planlegge
- Gjennomføre
- Dokumentere
- Kontrollere

For disse strategiske områdene er det etablert konkrete mål og forbedringstiltak.

¹ Kjøp av fremmede tjenester inkluderer all konsulentbistand, tjenester kjøpt fra NHN, lønn- og regnskapstjenester fra DFØ, advokatbistand, tjenesteavtaler for drift av nasjonale e-helseløsninger og alle enkeltoppdrag som er levert med fastpris.

² Departementer, underliggende etater, direktorater og forvaltningsbedrifter er en del av statens juridiske person. Dersom to enheter innen samme rettssubjekt inngår en avtale om kjøp av varer og tjenester eller bygge- og anleggsarbeider, kommer anskaffelsesregelverket ikke til anvendelse (ytelser levert i «egenregi»), se Anskaffelsesforskriften, kapittel 3.

Anskaffelsesstrategien prioriterer aktiviteter og tiltak som på kort og lang sikt er ventet å fremme god planlegging, effektiv gjennomføring, dokumentasjon og sporbarhet i gjennomførte prosesser, samt bedre styring og kontroll.

Anskaffelsesstrategien vil operasjonaliseres gjennom et sett med aktiviteter og tiltak som er oppsummert i en handlingsplan. Aktivitetene og tiltakene i handlingsplanen er detaljerte og bidrar til å oppfylle målene i strategien. Handlingsplanen vil revideres årlig.

konsulenter. Direktoratet peker i redegjørelsen på enkelte forbedringsområder, herunder forbedringer i anskaffelsespraksis og rutiner for bruk av konsulenter. Departementet ber direktoratet om å gjennomføre forbedringer i tråd med anbefalingene i redegjørelse av 17. august 2020.»

Føringene i Hovedinstruksen og Tildelingsbrevet for 2021 er lagt til grunn ved utarbeidelse av denne anskaffelsesstrategien. Anskaffelsesstrategien hører til blant de interne styrende dokumentene på nivå 2 i pyramiden, på linje med øvrige strategier som Virksomhetsstrategien, HR-strategien og Kommunikasjonsstrategien.

Retningslinjer og rutiner for anskaffelser vil høsten 2021 bli gjennomgått, oppdatert og kvalitetssikret, og samlet i en Anskaffeshåndbok. Denne hører hjemme på nivå 3 i dokumenthierarkiet, mens maler med konkret veiledning og eksempler hører hjemme på nivå 4.

3 Roller og ansvar innenfor anskaffelsesområdet

Lov om offentlige anskaffelser (LOA) og forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) regulerer direktoratets innkjøp av varer- og tjenester når estimert verdi er 100 000 kroner eller høyere (ekskl. mva.). Anskaffelser til en verdi under 100 000 kroner (ekskl. mva.) er unntatt Lov og Forskrift om offentlige anskaffelser. I slike tilfeller skal direktoratets egne rutiner og veiledere følges.

I Norsk helsenett SF er det etablert et tjenestesenter som leverer tjenester innenfor områdene IKT, anskaffelser og arkiv til den sentrale helseforvaltning. Anskaffelsestjenestene fra Norsk Helsenett omfatter også planlegging og gjennomføring av anskaffelser av varer og tjenester med verdi på 100 000 kroner eller mer (ekskl. mva.), samt levering av IT-systemer til anskaffelsesområdet, så som konkurransegjennomføringsverktøy (KGV). Videre tilbys tilleggstjenester, som gjennomføring av avrop og minikonkurranser på etablerte rammeavtaler og anskaffelsesfaglig rådgivning. Når Norsk Helsenett gjennomfører anskaffelser på vegne av Direktoratet for e-helse er de å anse som en innkjøpssentral i henhold til forskrift om offentlige anskaffelser. Norsk helsenett har da ansvaret for at anskaffelsene som gjennomføres av tjenestesenteret skjer i henhold til gjeldende regelverk.

Typen av varer og tjenester som ønskes anskaffet har betydning for hvem som gjennomfører selve anskaffelsen. Direktoratet har egne avtaler og gjennomfører egne anskaffelser innenfor noen vare- og tjenesteområder. Dette gjelder særlig avrop på rammeavtaler, herunder rammeavtaler om IKT-konsulenttjenester. For andre vare- og tjenesteområder benyttes Norsk helsenett. Samarbeidet med Norsk helsenett på anskaffelsesområdet skal videreutvikles i strategiperioden.

Noen roller er sentrale i de fleste anskaffelser, og direktoratet har utarbeidet tydelige rolledefinisjoner med et avklart ansvar og definerte oppgaver for den enkelte rolle. Følgende tabell beskriver rollene og deres innhold:

Rolle	Behovseier
Innehaver av rollen	<p>En ansatt linjeleder (leder av seksjon/ avdeling/divisjon) der behovet oppstår. Ofte program-/prosjekteier.</p> <p>Oppgaver med å beskrive behov og utarbeide kravspesifikasjon kan delegeres til ansatte. Innleide kan kun bistå i arbeidet.</p> <p>Beslutningsmyndighet kan ikke delegeres.</p> <p>Behovseier og Avtaleeier bør være samme person.</p>
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere alternativer for å løse behovet før planlegging av en anskaffelse starter opp. • Kartlegge og melde behov for å anskaffelser til Team anskaffelser. • Planlegge anskaffelser med sikte på effektiv ressursbruk og god behovsdekning.
Ansvar og oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Årlig innmelding av forventet anskaffelsesbehov for kommende budsjettår (del av ordinær virksomhetsplanlegging) • Tidlig melde behov for øvrige anskaffelser til Team anskaffelser • Vurdere behovet som skal dekkes, samt hvorfor og hvordan anskaffelsen bør gjennomføres (eks. bruk av eksisterende rammeavtaler eller ikke) • Involvere fagavdeling i utarbeidelsen av behovs- og kravspesifikasjonen og etablere Krav- og evalueringsteam • Utarbeide «Behovsbeskrivelse», innhente godkjenning fra Budsjettansvarlig og deretter oversende til Team anskaffelser for oppstart av anskaffelses-prosess • Godkjenne kravspesifikasjon • Ansvar for anskaffelsen fra behovet oppstår til gevinstrealisering

Rolle	Budsjettansvarlig
Innehaver av rollen	En ansatt linjeleder med fullmakt til å inngå avtale av det aktuelle omfang.
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Godkjenne «Behovsbeskrivelse» inkl. disponering av budsjettmidler til anskaffelsen. • Inngå avtalen (signere) med ekstern leverandør.
Ansvar og oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Påse at det er budsjettmessig dekning for anskaffelsen og at denne er innenfor rammene av egen fullmakt • Påse at anskaffelsen er formålstjenlig og økonomisk forsvarlig • Godkjenne «Behovsbeskrivelse» før oppstart av anskaffelsen • Innstillingen skal godkjennes av Budsjettansvarlig før meddelelsen om tildeling av kontrakt blir sendt • Signere avtale med ekstern leverandør • Utpeke Avtaleeier

Rolle	Avtaleeier
Innehaver av rollen	<p>En ansatt linjeleder (leder av seksjon/ avdeling/divisjon) der leveransene skal følges opp. Ofte program-/prosjekteier.</p> <p>Oppgaver med å følge opp leveranser og daglig oppfølging av leverandører og kontrakter (avtalens (kontaktperson) kan delegeres til ansatte. Innleide kan kun bistå i arbeidet.</p> <p>Oppgaver med å følge opp økonomiske forhold kan kun delegeres til ansatte.</p> <p>Beslutningsmyndighet kan ikke delegeres.</p> <p>Avtaleeier og Behovseier bør være samme person.</p>
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Følge opp leveranser og kontrakter, og ivareta gevinstrealisering.
Ansvar og oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for oppfølging av leveranser og leveranse kvalitet, avvik og økonomi (forbruk timer/kostnader) knyttet til avtalen • For konsulentavtaler: Ta imot og følge opp innleide konsulenter • Veiledning av avtalebrukere, formidle informasjon om avtalevilkår og være koordinator ved behov for opplæring, avklaringer, informasjon med mer. • Avklare endringsbehov og påse at eventuelle endringer av avtalen er lovlige og blir grundig faglig vurdert. • Melde avtalemessige endringsbehov til Team anskaffelser for effektivering

Rolle	Krav- og evalueringsteam
Innehaver av rollen	<p>En gruppe med relevant fagkompetanse satt sammen av medarbeider(e) hos Behovseier og Team anskaffelser.</p> <p>Representanter fra fagavdelinger skal delta på sine fagområder.</p>
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Oppnå dekning av behov på en optimal måte ved gode kravspesifikasjoner og korrekte tilbudsevalueringer.
Ansvar og oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide behovs- og kravspesifikasjoner • Evaluere innkomne tilbud og utarbeide notat med innstilling for tildeling av kontrakt

Rolle	Team anskaffelser
Innehaver av rollen	Et eget team etablert i avdeling Juss og informasjonssikkerhet for bistand og veiledning ved anskaffelser
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Anskaffelsesfaglig støttefunksjon for operative anskaffelser som skal understøtte Budsjettansvarlige og Behovseiere i direktoratet ved gjennomføringen av anskaffelser. • Kvalitetssikre at alle anskaffelser gjennomføres på en formålstjenlig måte og i henhold til gjeldende lover, forskrifter og interne retningslinjer. • Taktisk og operativt samarbeid med NHNs innkjøpssentral. • Gi råd om kontraktsoppfølging, og kvalitetssikre at avtaleendringer er lovlige og dokumenteres i henhold til lover, forskrifter, interne retningslinjer og inngåtte avtaler.
Ansvar og oppgaver	<p>Anskaffelsesfaglig kvalitetssikring og rådgivning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veilede Behovseier og Krav- og evalueringsteam i forbindelse med utarbeidelse av konkurransegrunnlag og evaluering av innkomne tilbud • Kvalitetssikring av dokumenter relatert til anskaffelsen • Utarbeide anskaffelsesprotokoll <p>Gjennomføre anskaffelsesprosessen for anskaffelser direktoratet gjør selv.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utlyse konkurranser og motta tilbud • Forestå kontakten med tilbydere under anskaffelsesprosessen • Systemeier for konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) <p>Bistå i kontraktsoppfølging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Holde oversikt over inngåtte kontrakter i direktoratet • Vurdere ønsker om avtaleendringer innmeldt fra Avtaleeier. • Gjennomføre andre juridiske/anskaffelsesfaglige vurderinger knyttet til kontraktsoppfølgingen • Gjennomføre avtalemessige endringer, kvalitetssikre dokumentasjon og forestå nødvendig arkivering av dokumenter <p>Fagansvar for anskaffelsesfaglige spørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utrede juridiske / anskaffelsesfaglige problemstillinger knyttet til anskaffelsesprosesser i direktoratet • Veiledning av Behovseiere, Avtaleeiere og andre interessenter • Tilrettelegge anskaffelsesprosessen og holde anskaffelsesstrategien og anskaffeshåndboken oppdatert.

4 Direktoratets konsulentstrategi

Konsulenttjenester har vært den største kategorien offentlige anskaffelser i Direktoratet for e-helse de siste årene. Direktoratet har derfor utarbeidet en konsulentstrategi som del av Anskaffelsesstrategien. Konsulentstrategien gir konkrete føringer for å heve kvaliteten på direktoratets anskaffelsespraksis på dette området.

Sourcingstrategien setter rammene for når det kan være aktuelt å benytte konsulenter og når konsulenter ikke skal benyttes. Konsulentstrategien gir føringer og prinsipper når det er aktuelt å benytte konsulenter og for hvordan man da skal gå frem.

Ethvert kjøp av konsulenttjenester skal være basert på en konkret vurdering av at det er den mest hensiktsmessige måten å løse oppgaven. Følgende momenter vil være sentrale i vurderingen

- 1) En grundig vurdering av behovet og formålet, samt alternative måter å løse det på
- 2) En bevisst avveining mellom bruk av interne ressurser og konsulenter,
- 3) Bevissthet rundt konsulenters oppgaver og roller og klar ansvarsdeling mellom interne og eksterne ressurser, og å
- 4) Unngå uheldige avhengigheter til konsulenter.

Hovedprinsippene for bruk av konsulenttjenester er;

- Avtalers varighet skal tilpasses den aktuelle oppgavens sannsynlige varighet, og ikke knyttes til for eksempel budsjettår. Finansieringsforbehold i konkurransegrunnlagene og oppsigelsesadgang i avtalene vil gi mulighet for å terminere avtaler dersom finansieringen av en oppgave opphører.
- Varigheten på kontrakter og varigheten på opsjoner skal alltid begrunnes i et konkret behov. Begrunnelsen skal dokumenteres. Kontrakter med total varighet (inklusive opsjoner) på mer enn 2 år, skal begrunnes særlig grundig.
- Ved anskaffelser av konsulentbistand som omfatter flere roller, skal det vurderes om direktoratet er best tjent med å søke etter den best kvalifiserte til hver enkelt rolle eller om det skal etterspørres et team av konsulenter fra samme leverandør. Tiltak for å begrense avhengighet til leverandører og/eller enkeltkonsulenter skal alltid vurderes.
- Ved bruk av eksterne konsulenter, skal det vurderes om det er behov for kompetanseoverføring til egne ansatte. Det må vurderes hvordan det best kan tilrettelegges for kompetanseoverføring og hvem som er målgruppen for dette.
- Anskaffelser av konsulenttjenester skal foretas i henhold til interne retningslinjer, og inngåtte konsulentavtaler skal følges opp i henhold til etablerte kontrollrutiner.
- Prinsippene i strategien kan fravikes der dette er hensiktsmessig. Begrunnelsen for dette skal i så fall dokumenteres.

5 Anskaffelsesområdetets visjon, hovedmål og delmål

5.1 Visjon

Med utgangspunkt i direktoratets samfunnsoppdrag, visjon, misjon og overordnede mål, er det fastsatt følgende visjon for anskaffelsesområdet;



Direktoratet skal gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelser som skal understøtte effektive og sammenhengende helse- og omsorgstjenester



5.2 Nåsituasjon og ønsket utvikling

Direktoratet er relativt nyetablert og ser behov for å profesjonalisere arbeidet med offentlige anskaffelser. Det er linjeledere som har ansvaret for anskaffelser de har behov for og Team anskaffelser bistår. Team anskaffelser har som oppgave å gjennomføre direktoratets anskaffelser, å holde oversikt over anskaffelsesområdet, og å følge opp samarbeidspartnere som gjennomfører anskaffelser for direktoratet. Norsk helsenett benyttes som innkjøpssentral for nye anskaffelser. Avrop på rammeavtaler utføres normalt av direktoratet selv.

«Riksrevisjonens undersøkelse av anskaffelser av konsulent tjenester i Direktoratet for e-helse»⁶, påpeker behov for å videreutvikle retningslinjer og systemer for å sikre en bedre praksis ved gjennomføring av direktoratets konsulentanskaffelser. Det er i tillegg gjennomført en internrevisjon av anskaffelsesområdet og en intern ROS-analyse. Samlet gir dette en god oversikt over forbedringsområder og en rekke tiltak er iverksatt for å styrke den sentrale anskaffelsesfunksjonen, forbedre styrende dokumenter og veiledningsmateriell, samt heve bevissthet og kompetanse om anskaffelser i direktoratet.

Tiltakene er konsentrert om de fire strategiske områdene; **Planlegge, Gjennomføre, Dokumentere** og **Kontrollere**. Til hvert strategisk område er det etablert konkrete mål og forbedringstiltak, se kapittel 6.

⁶ «Riksrevisjonens undersøkelse av anskaffelser av konsulent tjenester i Direktoratet for e-helse», Vedlegg 4 til Dokument 3:14 (2020–2021),

Planlegge

God planlegging av kommende anskaffelsesprosesser vil bidra til bedre utnyttelse av allerede inngåtte rammeavtaler, bedre behovsdekning ved samordning av anskaffelser, og en mer effektiv ressursbruk i forbindelse med nødvendige anskaffelser, både for direktoratet og mulige leverandører.

Ved utløpet av strategiperioden ønsker direktoratet å oppleve en situasjon med;

- Forbedrede rutiner, systemer og praksis knyttet til innmelding og planlegging av anskaffelser
- Samordnede årlige planer for konsulentanskaffelser
- Bedre dialog med og utnyttelse av leverandørmarkedet

Gjennomføre

En tydeliggjøring av ansvarsforhold og prosesser knyttet til hver enkelt anskaffelse vil gjøre Behovseierne bedre i stand til å beskrive sine behov, og gjøre Team anskaffelser i stand til å gjennomføre effektive og kvalitativt bedre anskaffelsesprosesser.

Ved utløpet av strategiperioden ønsker direktoratet å oppleve en situasjon med;

- Økt digitalisering av anskaffelsesprosesser
- Tydeligere ansvarsforhold i anskaffelsesprosessen
- Bedre behovsdekning ved bistand fra leverandørmarkedet

Dokumentere

En tilfredsstillende dokumentasjon av gjennomførte vurderinger og konklusjoner gir sporbarhet i anskaffelsesprosessene. En forbedring av rutinene for dokumentasjon, og økt opplæring i hvordan rutinene skal praktiseres, vil styrke tilliten til at direktoratets anskaffelser gjennomføres ressurseffektivt, profesjonelt og i henhold til regelverket.

Ved utløpet av strategiperioden ønsker direktoratet å oppleve en situasjon med;

- Større grad av sporbarhet for gjennomførte beslutninger
- Forbedret arkivpraksis ved anskaffelser og kontraktsoppfølging

Kontrollere

Direktoratet vil gjennom nye kontrollrutiner sørge for tettere oppfølging av hvordan og i hvilket omfang anskaffelser gjennomføres, og en tettere oppfølging av den enkelte kontrakt i kontraktsperioden. Samtidig vil anskaffelsesområdet bli fulgt opp med periodiske internrevisjonsgjennomganger.

Ved utløpet av strategiperioden ønsker direktoratet å oppleve en situasjon med;

- Økt bruk av KPI-er knyttet til oppfølging av direktoratets anskaffelser
- Tettere oppfølging av gjennomføringen av anskaffelser, og mer strukturert oppfølging av anskaffelsesområdet
- Forbedrede rapporteringsrutiner, og mer omfattende rapportering knyttet til inngåtte avtaler og forbruk på disse innenfor alle kategorier

5.3 Hovedmål

Følgende hovedmål er definert for direktoratets arbeid med anskaffelser i strategiperioden 2021-2023;



Direktoratet benytter leverandørmarkedene der dette er hensiktsmessig, og gjennomfører anskaffelser profesjonelt



5.4 Delmål

Følgende delmål er definert for direktoratets arbeid med anskaffelser i strategiperioden 2021-2023;



Delmål 1: Anskaffelser skal innrettes slik at allmennheten og leverandørene har tillit til at samfunnets ressurser forvaltes på en god måte

I forkant av kommende anskaffelsesprosesser skal direktoratet benytte markedsdialog der det er hensiktsmessig. På den måten skapes åpenhet om kommende anskaffelsesprosesser og innsikt i markedets mulighetsrom. Aktuelle leverandører vil kunne få viktig informasjon om direktoratets behov, og vil derved kunne forberede seg på fremtidige anbudskonkurranser.

Direktoratet skal legge til rette for tilstrekkelig konkurranse i direktoratets anskaffelser. Dette innebærer blant annet å hensynta små og mellomstore virksomheter, slik at også disse gis en reell mulighet til å delta i konkurranser på samme vilkår som større virksomheter. Et virkemiddel kan være å ikke stille strengere kvalifikasjonskrav enn hva som er nødvendig. Et annet virkemiddel kan være å dele opp større anskaffelser i mindre delkontrakter.

Videre skal direktoratet utforme krav og kriterier slik at de legger til rette for samfunnstjenlig leverandørutvikling, og på en måte som ikke unødig ekskluderer mulige leverandører. Det

skal stilles forholdsmessige krav, og kravene skal ha saklig og nær tilknytning til det som skal anskaffes.

For å fremme tilstrekkelig forutsigbarhet, skal direktoratet ta utgangspunkt i etablerte kontraktstandarder, som for eksempel Statens standardavtaler (SSA) ved sine avtaleinngåelser. I spesielle tilfeller kan det utvikles egne kontraktsvilkår, forutsatt at disse holder høy juridisk og forretningsmessig standard og sikrer balanserte kontrakter.

Endrede behov i avtaleperioden, som medfører behov for å endre inngåtte avtaler, skal alltid vurderes juridisk. Eventuelle endringer skal være innenfor avtalerettens og anskaffelsesregelverkets rammer.

Delmål 2: Behovseierne skal få god og effektiv veiledning og bistand til å nå målene for anskaffelsene

En god beskrivelse av behovet skal ligge til grunn for alle anskaffelser. Behovseierne har førstehånds kunnskap om sine behov, og skal foreta en behovsanalyse som grunnlag for alle anskaffelsesprosesser. Team anskaffelser er styrket og kan veilede. Team anskaffelser skal sørge for at det finnes gode prosesser for behovsanalyser.

For å kunne gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelsesprosesser, bør Team anskaffelser, i alle faser av en anskaffelsesprosess, bidra med taktisk, anskaffelsesfaglig og juridisk kompetanse. Dette må skje i tett samarbeid med Behovseier. Opplæring vil bidra til at slik kompetanse opparbeides hos medarbeidere som regelmessig er involvert i anskaffelser.

Direktoratets anskaffelser skal planlegges, gjennomføres og følges opp på en måte som sikrer god behovsdekning og effektive prosesser.

Delmål 3: Systemer og rutiner skal sikre god oppfølging og dokumentasjon av anskaffelsesprosessene og inngåtte kontrakter

Anskaffelsesområdet skal organiseres på en måte som sikrer effektive prosesser, med klare ansvarlinjer og god kontroll i alle ledd.

Alle ledere i direktoratet skal ha et bevisst forhold til hvordan anskaffelsesarbeidet er organisert, og hvor ansvar er plassert. Ledere i direktoratet skal kunne melde fra om behov for nye avtaler på en effektiv og standardisert måte, og være innforstått med hva det innebærer å være Avtaleeier.

Team anskaffelser skal påse at ansatte har enkel tilgang til veiledning, retningslinjer og maler, samt tilgang til kontrakter som er inngått.

Team anskaffelser skal holde oversikt over inngåtte kontrakter og pågående anskaffelsesprosesser.

Digitalisering av anskaffelsesprosessen gir nye muligheter for styring og kontroll. Videre legger digitalisering til rette for forenkling, bedre arbeidsflyt, gjennomsiktighet og effektivisering. Anskaffelsesprosessen er i stor grad egnet for digitalisering, og flere deler av prosessen skal digitaliseres.

Delmål 4: Anskaffelser skal gjennomføres etter lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA) og etter interne rutiner og retningslinjer

Anskaffelsesprosesser skal gjennomføres i tråd med regelverket, utføres profesjonelt, i tråd med god forvaltningsskikk og med en høy etisk standard. Direktoratet skal samtidig utnytte regelverkets handlingsrom i tråd med lovens formål om ressurseffektivitet, til beste for direktoratet og for samfunnet for øvrig.

6 Delmål for anskaffelsesområdet med ønsket effekt og tiltak

6.1 Delmål 1: «Anskaffelser skal innrettes slik at allmennheten og leverandørene har tillit til at samfunnets ressurser forvaltes på en god måte».

Ønsket effekt

Direktoratet skal styrke digitaliseringen i helse- og omsorgssektoren for å understøtte effektive og sammenhengende helse- og omsorgstjenester. Det er viktig at omgivelsene oppfatter direktoratets ressursbruk som effektiv.

Tiltak

For å oppfylle dette delmålet vil direktoratet gjennomføre følgende tiltak;

- Tydeliggjøre strukturen for og innholdet i direktoratets styrende dokumenter som påvirker anskaffelsesområdets funksjon, ansvar og oppgaver
- Etablere sourcing-strategier som omfatter både vare- og tjenestekjøp
- Innføring av en tydelig planprosess for anskaffelser, som en del av den årlige virksomhetsplanleggingen i direktoratet («årshjul» for anskaffelser)
- Videreutvikle eksisterende register over anskaffelser (prosessregister) og innføre en KPI-rapporteringsløsning

Risiko

Det er knyttet en viss risiko til gjennomføringen av tiltakene, som i hovedsak består av;

- Kapasitet og prioritering
- Manglende planlegging hos Behovseiere

Styringsparametre (KPI)

Direktoratet vil følge opp realiseringen av de enkelte tiltak ved å etablere og følge opp styringsparametre, for eksempel;

- Antall inngåtte vare- og tjenesteavtaler
- Totale kostnader disponert gjennom eksterne avtaler (maksimale rammer)

Særskilt for konsulentanskaffelser:

- Antall engasjerte konsulenter
- Andel ekstern bistand i forhold til total ressursinnsats i programmer/prosjekter mm.

Resultat

Tilstrekkelig kontroll på eksterne ressursbidrag, slik at deres bidrag og omfang kan dokumenteres og bekreftes utnyttet på en hensiktsmessig måte for realisering av direktoratets samfunnsoppdrag.

6.2 Delmål 2: «Behovseierne skal få god og effektiv veiledning og bistand til å nå målene for anskaffelsene».

Ønsket effekt

Godt samarbeid og erfaringsutveksling om anskaffelser på tvers av divisjoner, avdelinger og program/prosjekter skal etableres. Dette skal blant annet sørge for en mer omfattende samhandling mellom Behovseierne.

Team anskaffelser skal tilby mer veiledning og opplæring for å forankre og bevisstgjøre ledelse og ansatte i direktoratet om regelverket og gjeldende rutiner og retningslinjer.

Tiltak

For å oppfylle dette delmålet vil direktoratet gjennomføre følgende tiltak;

- Øke intern kapasitet og kompetanse til Team anskaffelser, program- og prosjektledelse og prosjektstøtte
- Utvikle en prosessmodell for anskaffelsesprosessen for å tydeliggjøre aktiviteter og krav i hver fase av en anskaffelse, samt tilgjengeliggjøre retningslinjer og maler til brukerne på en effektiv og brukervennlig måte
- Tydeliggjøre roller, ansvar og fullmakter i anskaffelsesprosessen
- Intensivere opplæring av Behovseiere, Avtaleeiere og andre roller som er sentrale i en anskaffelsesprosess

Risiko

Det er knyttet en viss risiko til gjennomføringen av tiltakene, som i hovedsak består av;

- Direktoratets tekniske løsninger for internpublisering og digital opplæring
- Manglende kapasitet hos Behovseiere
- Manglende opplæringskapasitet

Styringsparametre (KPI)

Direktoratet vil følge opp realiseringen av tiltakene gjennom følgende styringsparametere;

- Antall planlagte anskaffelsesprosesser innmeldt gjennom årsplaner
- Antall innmeldte anskaffelsesprosesser gjennom året
- Tid for gjennomføring av anskaffelsesprosesser (antall dager)
- Opplæringsomfang -antall deltagere og opplæringsaktiviteter
- Antall anskaffelser per Avtaleeier

Særskilt for konsulentanskaffelser:

- Kontraksverdi/-omfang tildelt den enkelte leverandør per tidsperiode

Resultat

Aktiv bruk av etablert prosessmodell for gjennomføring av anskaffelser i direktoratet, og økt kompetanse innenfor anskaffelsesområdet for ledere og medarbeidere.

Etablering av arenaer for effektiv samhandling mellom Team anskaffelser og Behovseiere i direktoratet.

6.3 Delmål 3: «Systemer og rutiner skal sikre god oppfølging og dokumentasjon av anskaffelsesprosessene og inngåtte kontrakter».

Ønsket effekt

Økt fokus på og forståelse for anskaffelsesarbeidets betydning for direktoratets måloppnåelse, resultater og omdømme.

Anskaffelser gjennomføres effektivt og i samsvar med interne rutiner og retningslinjer. Ansvarsfordelingen i anskaffelsesprosessen sikrer effektiv og profesjonell gjennomføring.

Tiltak

For å oppfylle dette delmålet vil direktoratet gjennomføre følgende tiltak;

- Etablere praksis med utvidet behovsbeskrivelse for alle anskaffelser
- Revidere rutiner for godkjenning av anskaffelser, kontraktsoppfølging og kostnadskontroll
- Tydeliggjøre krav til dokumentasjon samt tilgjengeliggjøre retningslinjer og maler for hver fase i anskaffelsesprosessen
- Videreutvikle eksisterende avtaleregister for å sikre bedre oppfølging av inngåtte avtaler
- Økt digitalisering av prosesser for å sikre enklere dokumentasjon og økt sporbarhet knyttet til evalueringer og vedtak

Risiko

Det er knyttet en viss risiko til gjennomføringen av tiltakene, som i hovedsak består av;

- Implementering av digitale løsninger i organisasjonen kan være mer komplisert enn antatt
- Direktoratets digitale løsninger leveres/forvaltes av underleverandør(er)
- Manglende oppfølging av ansvars- og fullmaktsstruktur

Styringsparametre (KPI)

Direktoratet vil følge opp realiseringen av tiltakene gjennom følgende styringsparametre;

- Antall gjennomførte anskaffelsesprosesser

- Antall klager/innsynsbegjæringer på tildelinger av kontrakter

Resultat

Alle anskaffelser skal gjennomføres elektroniske ved bruk av konkurransegjennomføringsverktøy (KGV).

Rapportering av gjennomførte anskaffelsesprosesser er innlemmet i periodisk rapportering til ledelse og andre interessenter.

Direktoratet har god sporbarhet og etterprøvbarhet for gjennomførte anskaffelser.

6.4 Delmål 4: «Anskaffelser skal gjennomføres etter lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA) og etter interne rutiner og retningslinjer».

Ønsket effekt

Anskaffelsesprosesser skal gjennomføres i tråd med regelverket, og utføres profesjonelt, i tråd med god forretningsskikk, og ellers med en høy etisk standard.

Tiltak

For å oppfylle dette delmålet vil direktoratet gjennomføre følgende tiltak;

- Utarbeide en anskaffeshåndbok med oppdaterte og kvalitetssikrede retningslinjer og rutiner for anskaffelser, med tilhørende veiledning, eksempler og maler
- Periodisk risikovurdering av anskaffelsesområdet og inkludering av anskaffelsesområdet i eksisterende avvikshåndteringssystem
- Innføre «sidemannskontroll» ved gjennomføring av anskaffelser
- Innføre internkontroll for anskaffelsesområdet

Risiko

Det er knyttet en viss risiko til gjennomføringen av tiltakene, som i hovedsak består av;

- Manglende opplæring og etterlevelse av regelverk, rutiner og retningslinjer
- Manglende utnyttelse av digitale verktøy i anskaffelsesprosessene

Styringsparametre (KPI)

Direktoratet vil følge opp realiseringen av tiltakene gjennom følgende styringsparametere;

- Antall avvik innmeldt for anskaffelsesområdet
- Antall funn ved internkontroll og risikovurdering

Resultat

Gjennomført minst 1 internkontroll og 1 risikovurdering av anskaffelsesområdet i strategiperioden.

Avvik og brudd på regler følges opp som en integrert del av den totale avvikoppfølgingen for direktoratet.

7 Implementering

7.1 Ansvar og organisering

Anskaffelsesstrategien er behandlet og godkjent i direktoratets ledermøte, og skal gjøres kjent for alle medarbeidere.

Direktør er overordnet ansvarlig for strategien.

Anskaffelsesstrategien følges opp gjennom en handlingsplan, som konkretiserer hvordan mål og tiltak i planen kan operasjonaliseres og måles. Det er avhengigheter mellom en del av de definerte tiltakene, som er hensyntatt i forbindelse med fastsetting av måldato for det enkelte tiltak. Handlingsplanen vil bli revidert årlig.

Team anskaffelser vil planlegge og følge opp realiseringen av det enkelte tiltak. Imidlertid vil den praktiske gjennomføringen av en del tiltak måtte gjøres av andre avdelinger i direktoratet.

Alle medarbeidere har et ansvar for å bidra til at målene i strategien nås.

7.2 Økonomiske og administrative konsekvenser

Det legges til grunn at strategiens tiltak gjennomføres innenfor vedtatte årlige budsjetter i strategiperioden.

7.3 Kritiske suksessfaktorer

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

- forankre strategien på alle nivåer i direktoratet
- frigjøre ressurser til å iverksette tiltak i handlingsplanen
- øke kompetansen hos ressurspersoner i alle avdelinger og enheter som utfører anskaffelsesrelaterte oppgaver
- forenkle, effektivisere og digitalisere anskaffelsesprosessene
- følge opp realiseringen av tiltakene og rapportere på måloppnåelse

7.4 Tilgjengeliggjøring av strategien

Avdelingsdirektør for avdeling Juss og informasjonssikkerhet er ansvarlig for å informere om anskaffelsesstrategien internt og er kontaktperson for andre interessenter.

Anskaffelsesstrategien tilgjengeliggjøres på Direktoratet for e-helses nettsider og i direktoratets interne styringssystem.

Anskaffelsesstrategien er et offentlig dokument og er tilgjengelig for innsyn.

 Direktoratet for e-helse

Besøksadresse

Verkstedveien 1
0277 Oslo

Kontakt

postmottak@ehelse.no