

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Sak 93/2023

| | |
|--|--|
| Sakstittel: | Revidert strategisk målbilde for Sykehusinnkjøp HF 2024-2025 |
| Møtedato: | 14. desember 2023 |
| Saksbehandler: | Jannicke Daae Tønjum |
| Divisjon/fellesfunksjon: | OU-prosjektet |
| Sakstype: | <input checked="" type="checkbox"/> Beslutningssak <input type="checkbox"/> Orienteringssak <input type="checkbox"/> Temasak |
| Offentlighetsvurdering: | <input checked="" type="checkbox"/> Offentlig sak <input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet etter §__ |
| Tidligere behandlet i styret/saksnr.: | Temasak på styreseminar 25.10.2023 |

Revidert strategisk målbilde for Sykehusinnkjøp HF 2024-2025

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret stiller seg bak forslaget til revidert strategisk målbilde for foretaket med de merknadene som fremkom i møtet.
2. Styret ber administrerende direktør ferdigstille revidert strategisk målbilde i henhold til eventuelle merknader som kom i møtet, og oversende forslag til revidert strategisk målbilde som innspill til Oppdragsdokument 2024.

Vadsø, 7. desember 2023

Bente Hayes

administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

Sykehusinnkjøp HF sin strategi for 2020-2023 er i ferd med å gå mot sin tidsmessige ende. Arbeidet med å nå de strategiske målene måtte tones ned i 2020-2022 grunnet Sykehusinnkjøp HF sine særskilte oppgaver i forbindelse med Covid-19-pandemien. Dette har bidratt til at ønsket utvikling for 2023 ikke er fullt ut oppnådd.

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 framtidsrettede helsetjenester. Foretakets hensikt, formål, visjon og verdier ligger også fast. Samtidig er det levert/igangsatt arbeid på mange av satsingsområdene under dagens tre strategiske målsetninger, og Sykehusinnkjøp HF har gjennom eier- og kundedialog erfart at satsingsområdene med fordel kan revideres/spisses knyttet til avtaleforvaltning, kostnadseffektivitet, gjennomføringsevne og digitalisering.

I styreseminar 25.10.2023 ga styret positiv respons til administrasjonen på at fremtidig forventning til Sykehusinnkjøp HF står fast. Styret ga videre uttrykk for at det, ut fra den strategiske nåsituasjonen og forventninger signalisert i eier- og kundedialog, kan være behov for å revidere ordlyd i dagens målbylde, vurdere ordlyd i de tre strategiske målsetningene, samt å revidere satsingsområdene under de tre strategiske målsetningene.

Dette arbeidet er nå gjennomført, og administrerende direktør legger med dette frem for styret forslag til revidert ordlyd i målbylde og strategiske målsetninger, reviderte satsingsområder under de strategiske målsetningene for perioden 2024-2025 (heretter kalt «revidert strategisk målbylde»).

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

I styreseminar 25.10.2023 ga både styret og administrasjonen innspill på områder som med fordel kunne justeres i dagens strategiske målbylde. Innspillene fra styreseminaret, sammen med forventninger fremmet til Sykehusinnkjøp HF gjennom eier- og kundedialog, ligger til grunn for forslaget til revidert strategisk målbylde.

Med bakgrunn i fortsatt høy utviklingstakt i Sykehusinnkjøp HF, og den nylig startede prosessen rundt organisasjonsutvikling har administrasjonen funnet det formålstjenlig å foreslå en relativt kort planperiode (2024-2025). Det sikrer at Sykehusinnkjøp HF må kontrollere og eventuelt justere retning om ikke alt for lang tid.

Som en del av revisjonsarbeidet fremgår det at den enkelte strategiske målsetning og de underliggende satsingsområder bevisst er formulert mer «aktivt». Vurderinger knyttet til justert ordlyd i målbylde og strategiske målsetninger, samt reviderte satsingsområder, er redegjort for under.

2.1. Målbylde for Sykehusinnkjøp HF

Det eksisterende målbylde for Sykehusinnkjøp HF står som følger i Oppdragsdokumentet 2023:

«Sykehusinnkjøp HF skal skape resultater som bidrar til leveringssikkerhet, økonomisk handlingsrom, og fremtidsrettede helsetjenester i helseforetakene. Helseforetaket skal ha høy leveringspresisjon og bidra til stabil og sikker drift for helseforetakene og kontinuerlig forbedring.

Innkjøpstjenesten skal være profesjonell, spesialisert og tilgjengelig for brukerne. Helseforetaket skal sørge for at anskaffelsene skjer på en korrekt og samfunnsansvarlig måte. Helseforetaket skal være



en pådriver for etisk handel og miljøvennlige innkjøp. Innovasjon skal fremmes, og det skal tilrettelegges for bruk av nye innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten.»

For i større grad å være i tråd med både forventningsavklaringer og med de nye felles samarbeidsavtalene med helseforetakene, samt minimere uklare formuleringer foreslås følgende presiserte målbilde:

Sykehusinnkjøp HF skal levere innkjøpstjenester som bidrar til økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningssikkerhet og økt mulighet for å tilby fremtidsrettede helsetjenester for spesialisthelsetjenesten. Sykehusinnkjøp HF skal gjennom høy leveringspresisjon bidra til stabil og sikker drift i helseforetakene.

Innkjøpstjenestene skal være profesjonelle, spesialiserte og tilgjengelige for helseforetakene. Sykehusinnkjøp HF skal sørge for at anskaffelser og avtaleforvaltning skjer på en korrekt og samfunnsansvarlig måte, og være en pådriver for etisk handel og miljøvennlige innkjøp. Innovasjon skal fremmes, slik at det tilrettelegges for at spesialisthelsetjenesten tar i bruk nye innovative løsninger.

Forslaget inneholder i hovedsak språklige endringer og presiseringer, samtidig som det har vært ønskelig å få frem de nye felles samarbeidsavtalene som et fundament for Sykehusinnkjøp HF sine leveranser. Sistnevnte er blant annet prøvd løftet frem ved å endre «skape resultater» til formuleringen «levere innkjøpstjenester». I tillegg er avtaleforvaltning løftet fram som et viktig område.

2.2. Strategiske målsetninger og underliggende satsingsområder

Dagens tre strategiske målsetninger med underliggende satsingsområder er:

1. Sømløst og tett samspill med helseforetakene
 - Møteplasser og samhandlingsarenaer
 - Samhandling med fagmiljøene
 - Styringsmodell for anskaffelser
 - Være faktabasert samarbeidspartner
2. Videreutvikling av organisasjonens kompetanse og gjennomføringsevne innen offentlige anskaffelser
 - Kunnskap og kompetanse
 - Felles og standardiserte prosesser
 - Kategoribaserte anskaffelser
 - Digitalisering
 - Kvalitets- og risikostyring
3. Innkjøpsarbeid som skaper målbare resultater
 - Samordning og tilpasning av anskaffelser
 - Kategorianalyser og -planer
 - Markeds- og leverandørutvikling
 - Medvirkning
 - Innovative anskaffelsesmetoder
 - Kontraktstyring
 - Leveranseevne og forsyningssikkerhet



Strategisk målsetning 1 har sitt fokus på hvordan Sykehusinnkjøp HF skal samhandle med spesialisthelsetjenesten. Ordlyden i denne strategiske målsetningen foreslås beholdt uendret, men det er levert på de fleste av satsingsområdene her. Fundamentet for hvilke innkjøpstjenester Sykehusinnkjøp HF skal levere og hvordan disse ønskes levert reguleres i nye felles samarbeidsavtaler. Sykehusinnkjøp HF skal også være prosess-styrt og arbeide kategoribasert. Når Sykehusinnkjøp HF sine prosesser er integrert i spesialisthelsetjenesten sine prosesser og kategoriplanene er eiet av spesialisthelsetjenesten, foreslås det at alle disse satsingsområdene, sammen med styrking av digitalt samspill, løftes frem som satsingsområder for å videreutvikle et sømløst og tett samspill med helseforetakene. Forslag til ordlyd i strategisk målsetning 1 og nye underliggende satsingsområder blir med bakgrunn i dette:

1. Sømløst og tett samspill med helseforetakene

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

Strategisk målsetning 2 har et mer internt fokus på hvordan Sykehusinnkjøp HF må jobbe med kompetanse, effektivitet og etablering av egen intern verktøykasse for å klare å levere i henhold til forventninger. For å tydeliggjøre Sykehusinnkjøp HF sin satsing på kompetansebygging og økt gjennomføringsevne i alle deler av organisasjonen foreslås ordlyd i strategisk målsetning 2 endret til «Styrke kompetanse og gjennomføringsevne». Dette innebærer at begrensningen «innen offentlige anskaffelser» er tatt ut, og at ordlyden i den strategiske målsetningen blir mer «aktiv».

Flere av satsingsområdene under strategisk målsetning 2 er enten gjennomført eller har igangsatte initiativer knyttet til seg. Levering av effektive innkjøpstjenester med høy kvalitet sikres gjennom kontinuerlig forbedring av etablerte prosesser, en felles digital verktøykasse, styrking av nødvendig kompetanse i organisasjonen og ved å utvikle organisasjonen optimalt. Det oppleves derfor bare et behov for å spisse og formulere satsingsområdene under denne strategiske målsetningen mer «aktivt». Forslag til ordlyd i strategisk målsetning 2 og nye underliggende satsingsområder blir med bakgrunn i dette:

2. Styrke kompetanse og gjennomføringsevne

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

Strategisk målsetning 3 har sitt fokus på hvordan Sykehusinnkjøp HF skal levere innkjøpstjenester for at de skal gi spesialisthelsetjenesten målbare resultater. For å dekke helheten innenfor denne strategiske målsetningen bedre foreslås ordlyden endret til «Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater». Denne formuleringen favner bedre at Sykehusinnkjøp HF forventes å levere verdi til spesialisthelsetjenesten gjennom alle innkjøpstjenester som leveres, og ikke bare gjennom direkte «innkjøpsarbeid». ~~Samtidig menes begrepet «merverdi» på en bedre måte å dekke også kvalitative resultater, som for eksempel å sikre god leveranse og forsyningsikkerhet, selv om dette ikke nødvendigvis gir «målbare resultater».~~

Satsingsområdene under strategisk målsetning 3 er preget av å være en opplisting av god innkjøpsfaglig tilnærming for å levere gode resultater av innkjøpsarbeidet. Denne innkjøpsfaglige «beste praksis» er i dag i stor grad integrert i våre prosesser og maler, men det foreslås av noen



områder får ekstra fokus, da disse vil forsterke Sykehusinnkjøp HF sin evne til å «bidra til økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningsikkerhet og økt mulighet for å kunne tilby fremtidsrettede helsetjenester» for spesialisthelsetjenesten. Forslag til ordlyd i strategisk målsetning 3 og nye underliggende satsingsområder blir med bakgrunn i dette:

3. Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater

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

2.3. Innspill til Oppdragsdokument 2024

Dagens vedtatte mål bilde og strategiske retning for Sykehusinnkjøp HF fremkommer i Oppdragsdokument 2023, med følgende formulering:

«8. Vedtatt mål bilde og strategisk retning for Sykehusinnkjøp HF

I norsk målestokk er helseforetakene store innkjøpere av utstyr, varer og tjenester. Samlet kjøper helseforetakene varer og tjenester for flere milliarder kroner i året. Sykehusinnkjøp HF's formål er å utøve en spesialisert og profesjonell innkjøpstjeneste for spesialisthelsetjenesten.

Mål for Sykehusinnkjøp HF

Sykehusinnkjøp HF skal skape resultater som bidrar til, leveransesikkerhet, økonomisk handlingsrom og fremtidsrettede helsetjenester i helseforetakene. Helseforetaket skal ha høy leveringspresisjon og bidra til stabil og sikker drift for helseforetakene og kontinuerlig forbedring. 10 Innkjøpstjenesten skal være profesjonell, spesialisert og tilgjengelig for brukerne. Helseforetaket skal sørge for at anskaffelsene skjer på en korrekt og samfunnsansvarlig måte. Helseforetaket skal være en pådriver for etisk handel og miljøvennlige innkjøp. Innovasjon skal fremmes, og det skal tilrettelegges for bruk av nye innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten.

De regionale helseforetakene vil at Sykehusinnkjøp HF skal:

1. Utvikle et sømløst og tett samspill med helseforetakene

For å oppnå dette skal foretaket arbeide med fire satsingsområder:

- Møteplasser og samhandlingsarenaer
- Samhandling med fagmiljøene
- Styringsmodell for anskaffelser
- Være en faktabasert samarbeidspartner

2. Videreutvikle organisasjonens kompetanse og gjennomføringsevne innen offentlige anskaffelser

For å oppnå dette skal Sykehusinnkjøp HF arbeide med fem satsingsområder:

- Kunnskap og kompetanse
- Felles og standardiserte prosesser
- Kategoribaserte anskaffelser
- Digitalisering
- Kvalitets- og risikostyring

3. Drive innkjøpsarbeid som skaper målbare resultater

For å skape målbare resultater er det behov for å peke ut en retning for hva som vil være de viktigste innkjøpsfaglige områdene og hvordan de skal utvikles videre. Disse områdene er:



- *Samordning og tilpasning av anskaffelser*
- *Kategorianalyser og – planer*
- *Markeds- og leverandørutvikling*
- *Medvirkning*
- *Innovative anskaffelsesmetoder*
- *Kontraktstyring*
- *Leveranse og forsyningssikkerhet»*

Basert på forslag til revidert strategisk målbilde over, og et opplevd behov for å presisere økonomisk omfang av innkjøpsområdet i spesialisthelsetjenesten og være avstemt mot reviderte vedtekter i 2023, foreslås følgende som innspill til revidert strategisk målbilde til Oppdragsdokument 2024:

Vedtatt målbilde og strategisk retning for Sykehusinnkjøp HF 2024-2025

I norsk målestokk er helseforetakene store innkjøpere av utstyr, varer og tjenester. Samlet kjøper spesialisthelsetjenesten varer og tjenester for vel 50 milliarder årlig. Sykehusinnkjøp HF sitt formål er å utføre innkjøpstjenester for spesialisthelsetjenesten.

Målbilde for Sykehusinnkjøp HF

Sykehusinnkjøp HF skal levere innkjøpstjenester som bidrar til økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningssikkerhet og økt mulighet for å tilby fremtidsrettede helsetjenester for spesialisthelsetjenesten. Sykehusinnkjøp HF skal gjennom høy leveringspresisjon bidra til stabil og sikker drift i helseforetakene.

Innkjøpstjenestene skal være profesjonelle, spesialiserte og tilgjengelige for helseforetakene. Sykehusinnkjøp HF skal sørge for at anskaffelser og avtaleforvaltning skjer på en korrekt og samfunnsansvarlig måte, og være en pådriver for etisk handel og miljøvennlige innkjøp. Innovasjon skal fremmes, slik at det tilrettelegges for at spesialisthelsetjenesten tar i bruk nye innovative løsninger.

Strategisk retning for Sykehusinnkjøp HF 2024-2025

De regionale helseforetakene vil at Sykehusinnkjøp HF i planperioden frem mot 2026 skal ha følgende strategiske målsetninger:

1. Sømløst og tett samspill med helseforetakene

For å oppnå dette skal foretaket arbeide med følgende fire satsingsområder:

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

2. Styrke kompetanse og gjennomføringsevne

For å oppnå dette skal foretaket arbeide med følgende fire satsingsområder:

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



3. Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater

For å skape målbare resultater skal foretaket arbeide med følgende fire satsingsområder:

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

3. Anbefalinger

Administrerende direktør anbefaler styret å stille seg bak forslaget til revidert strategisk målbilde for Sykehusinnkjøp HF med eventuelle merknader som fremkommer i møtet.

Styret anbefales å be administrerende direktør ferdigstille revidert strategisk målbilde i henhold til eventuelle merknader som kommer i møtet, og oversende forslag til revidert strategisk målbilde som innspill til Oppdragsdokument 2024.

Trykte vedlegg

- Vedlegg 1 - Presentasjon av revidert strategisk målbilde for Sykehusinnkjøp HF 2024-2025, samt innspill til Oppdragsdokument 2024

Utrykte vedlegg

- Ingen