

Revidert strategisk målbilde for perioden 2024-2025





Strategisk nåsituasjon



Strategi 2020-2023 er i ferd med å gå mot sin tidsmessige ende, men...:

- Strategien ble først vedtatt i desember 2020
- Strategisk fokus/arbeid med satsingsområdene i strategien måtte tones ned både i 2020 og 2021 på grunn av oppgaver/ansvar Sykehusinnkjøp fikk i forbindelse med Covid-pandemien
- Ønsket tilstand i 2023 er ikke fullt ut oppnådd
- Eiernes overordnede forventning til foretaket er heller ikke endret i perioden

...så overordnet strategisk målbilde står seg derfor fortsatt

Sykehusinnkjøp HF skal altså fortsatt bidra til:



**Økt økonomisk
handlingsrom**



**God leveranse- og
forsyningsikkerhet**



**Økt mulighet for å tilby
fremtidsrettede helsetjenester**



Strategisk nåsituasjon (forts.)

Nåværende strategiske målsetninger med underliggende satsingsområder

SØMLØST OG TETT SAMSPILL MED HELSEFORETAKENE

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

VIDEREUTVIKLING AV ORGANISASJONENS KOMPETANSE OG GJENNOMFØRINGSEVNE INNEN OFFENTLIGE ANSKAFFELSER

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

INNKJØPSARBEID SOM SKAPER MÅLBARE RESULTATER

- Samordning og tilpasning av anskaffelser
- Kategorianalyser og -planer
- Markeds- og leverandørutvikling
- Medvirkning
- Innovative anskaffelsesmetoder
- Kontraktstyring
- Leveranse- og forsyningsikkerhet

Likevel er det slik at;

- det er levert/igangsatt arbeid på mange av satsingsområdene under de nåværende strategiske målsetningene (se figur til venstre)
- det i strategiperioden er erfart at avtaleforvaltning som forretningsområde med fordel kan forsterkes gjennomgående (i mål, strategiske målsetningene og satsingsområder)
- ingen satsingsområder i dagens strategi er knyttet til kundeforventningen om å hente ut økt effektivitet og bruk av kompetanse og kapasitet på tvers av regioner/divisjoner
- digitalisering av foretaket med fordel kan forsterkes i (kanskje alle) de strategiske målsetningene
- strategiske målsetninger og underliggende satsingsområder med fordel kan formuleres mer «aktivt»

Med bakgrunn i dette stilte styret seg i styreseminar 25.10.2023 positiv til at overordnet strategisk forventning til Sykehusinnkjøp HF fastholdes frem til 2026, men at det kan være behov for å **justere ordlyd i dagens målbilde, samt vurdere å justere ordlyd i dagens tre strategiske målsetninger og revidere satsingsområder under de tre strategiske målsetningene i forhold til faktisk strategisk nåsituasjon.**

Verdier



Kunnskapsrike

Vi skal ha anskaffelsesfaglig og kategorispesifikk spisskompetanse, samtidig som vi har god tverrfaglig forståelse strukturer og drift i spesialisthelsetjenesten og hva som er god pasientbehandling. Vi skal være nysgjerrige og læringsvillige slik at vi oppnår kontinuerlig kompetanseutvikling som vekker tillit hos helseforetak og leverandører.

Nytenkende

Vi skal være fremtidsrettet og innovativ i løsning av oppgaver og fleksibel og løsningsorientert i møte med helseforetakene. Vi skal være i forkant av utviklingen i et stadig endrende marked, og utfordre helseforetak og leverandører til å finne nye løsninger og gjøre teknologiske fremskritt som bidrar til økt verdiskaping og bedre pasientbehandling.

Engasjerte

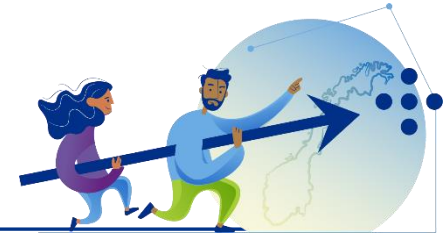
Vi skal være en initiativrik og motiverende samarbeidspartner. Vi er helsefaglig interessert og lytter til fagmiljøene slik at de forstår at vi er et strategisk verktøy for å finne gode løsninger. Samtidig skal vi på en samarbeidsvillig måte stille nødvendige krav og sikre ivaretagelse av samfunnsansvar slik at det kan leveres gode innkjøpstjenester.

Profesjonelle

Vi skal fremstå enhetlig med svært god forretningsforståelse innen innkjøpskategoriene. Vi opptrer forutsigbart og etisk i alt vi gjør, underbygget av en saklig og tydelig kommunikasjon både eksternt og internt.

Verdigrunnlag og operative verdier står fast

Målbilde for Sykehusinnkjøp HF (Oppdragsdokument 2023)



«Sykehusinnkjøp HF skal skape resultater som **bidrar til leveringsikkerhet, 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.»

Forslag til presisert målbilde for Sykehusinnkjøp HF



Sykehusinnkjøp HF skal levere innkjøpstjenester som bidrar til økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningsikkerhet 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.

Oppsummerte innspill/forslag fra gruppearbeid i styret

25.10.2023



Strategisk målsetning 1: Sømløst og tett samspill med helseforetakene

- **Samarbeidsavtalen** med underliggende prosesser, styringsmodell og kriteriesett for rett anskaffelsesnivå er **grunnlag for sømløst og tett samspill**
- **Standardiserte behov fra helseforetakene vil gjøre det enklere å få til et sømløst og tett samspill** – viktig at **Sykehusinnkjøp inntar en fremoverlent rolle** for å selge inn samarbeidsavtale, styringsmodell, kriteriesett og kategoritilnærming.
- Dagens satsingsområder under denne strategiske målsetningen sier ikke noe om digitalt samspill - **vurder å legge til digitalisering som et av satsingsområdene under denne målsetningen.**
- «Strategi for bruk av teknologi og standarder innen innkjøp og logistikk i spesialisthelsetjenesten (**Teknologistrategi 2015**)» **ligger som føring for sømløst og tett digitalt samspill.**
- Nasjonal kategoristruktur er masterdata i den sømløse digitale kjeden «behov til leveranse» - **Sykehusinnkjøp eier og må få til kontinuerlig forbedring av nasjonal kategoristruktur.**
- For digitalt samspill er det viktig å utnytte potensialet som ligger i at hele spesialisthelsetjenesten nå er på MS365.

Strategisk målsetning 2: Videreutvikling av kompetanse og gjennomføringsevne innen offentlige anskaffelser

- Strategisk målsetning bør ikke avgrenses til «innen offentlige anskaffelser» - **tydelig vise at det er en nødvendig å videreutvikle kompetanse og gjennomføringsevne i alle deler av foretaket for samlet å kunne levere godt til Kunden**
- Fremdeles for mye divisjon og for lite «ett Sykehusinnkjøp» både internt og hos kundene – **behovet for bedre samhandling internt i foretaket må også tydeliggjøres**
- Kompetanseorganisasjon – viktig å fortsatt **ha fokus på kompetansebygging og gjennomføringsevne/ effektivitet/ være trygge nok til å bruke fleksibilitet i prosesser og regelverk**
- Målsetning 2 er for "interne" for - kundefokus er vagt/skjult – **behov for å synliggjøre tydelig at det er Kunden vi er her for**
- Sykehusinnkjøp HF har interne forskjeller, men kundene er også ulik – bør tydeliggjøres hvor viktig **ressursutnyttelse totalt er for god effektiv gjennomføring av innkjøpstjenestene**
- IKT/digitalisering treffer alle de strategiske målsetningene og er et avgjørende virkemiddel – ambisjonen **må være mer tydelig enn "arbeidsprosessene skal støttes av digitale verktøy"**

Strategisk målsetning 3: Innkjøpsarbeid som skaper målbare resultater

- «Innkjøpsarbeid» i målsetningens tittel bør erstattes med **«innkjøpstjenester»**
- **Kundefokus bør inn** "skape målbare resultater for «Kundene» (helseforetakene)
- **Kundene forventer fart og smidighet** – må bruke prosesser, styringsmodell, kriteriesett og risikotilnærming slik at leveransen blir «god nok»
- **Profesjonell avtaleforvaltning avgjørende for å hente ut gevinstpotensialet** i avtalene – markeds- og leverandørutvikling, forbruksanalyse, leveringsutfordringer, klima og miljø
- Bør **tydeliggjøres hvordan vi skal bidra** til at **innovative løsninger** tilbys og tas i bruk i spesialisthelsetjenesten
- **Synliggjøre resultater ved KPIer** – klar bestilling fra kunder/eieres om hvor vi skal, KPIer må utarbeides i fellesskap, og det må utarbeides flere KPIer knyttet til avtaleforvaltning

Forslag til revidert strategisk målsetning 1:

Sømløst og tett samspill med helseforetakene

Sømløst og tett samspill med helseforetakene

Styrke kompetanse og gjennomførings-evne

Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater

For å forstå helseforetakenes behov og levere effektive innkjøpstjenester skal vi frem mot 2026 videreutvikle et sømløst og tett samspill med helseforetakene.

Fire satsingsområder for å videreutvikle et sømløst og tett samspill:

Realisere og videreutvikle felles samarbeidsavtaler

Vi skal sikre at nye felles samarbeidsavtaler implementeres og kontinuerlig forbedres i et tett samarbeid med helseforetakene, slik at disse til enhver tid speiler de ønskede innkjøpstjenestene Sykehusinnkjøp HF skal levere.

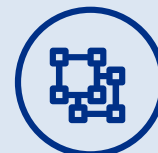


Forsterke kategoritilnærming

Vi skal sikre at vi har kapasitet og kompetanse til å etablere og videreutvikle spesialisthelsetjenestens kategoriplaner og den kategoristrukturen disse bygger på, og at dette skjer i et tett samarbeid med helseforetakene.

Øke prosessmodenhet

Vi skal forsterke ledelsesfokusert knyttet til prosessstyring i Sykehusinnkjøp HF, slik at vi beveger oss mot «kontinuerlig forbedring» på prosessmodenhets-skalaen. Alle våre leveranser skal skje i ett optimalt samspill med helseforetakene.



Styrke digitalt samspill

Vi skal sikre at «Strategi for bruk av teknologi og standarder innen innkjøp og logistikk i spesialisthelsetjenestens» (Teknologistrategi 2015) løftes frem og videreutvikles, slik at ambisjonen en sømløs digital kjede fra «behov til leveranse» med masterdata registrert «kun en gang» kan realiseres.

Forslag til revidert strategisk målsetning 2:

Styrke kompetanse og gjennomføringsevne

Sømløst og tett samspill med helseforetakene

Styrke kompetanse og gjennomførings-evne

Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater

Levering av effektive innkjøpstjenester med høy kvalitet sikres ved å kontinuerlig forbedre prosesser, ha en felles digital verktøykasse, styrke nødvendig kompetanse i organisasjonen og utvikle organisasjonen optimalt.

Fire satsingsområder for å styrke kompetanse og gjennomføringsevne:

Forsterke kompetanse og kapasitet til prosess- og kategoristyring

Vi skal forsterke kompetansen knyttet til kategori- og prosessstilnærming, og sikre tilstrekkelig kapasitet knyttet til kontinuerlig forbedring av prosesser og kategoriplaner. Dette betyr også at alle medarbeidere skal kunne bruke fleksibiliteten i våre generiske prosesser slik at vår gjennomføringsevne blir smidig.



Styrke innkjøpsfaglig kompetanse

Vi skal sikre at alle medarbeidere har tilstrekkelig innkjøpsfaglig trygghet til å benytte hele handlingsrommet og alle prosedyretyper i lov og forskrift om offentlige anskaffelser, slik at gjennomføring av anskaffelser alltid er riktig tilpasset anskaffelses kompleksitet. Dette betyr også at vi skal ha merkantil trygghet til å forvalte avtaler på en forretningsmessig og profesjonell måte.



Videreutvikle organisasjonen

Vi skal organisere arbeidet slik at vi benytter vår samlede kompetanse og henter ut synergier i foretaket. Dette krever at vi kontinuerlig jobber med optimalisering av rolle- og ansvarsfordeling både opp mot helseforetakene og internt.



Etablere digital verktøykasse

Vi skal ha en felles digital verktøykasse i Sykehusinnkjøp HF som understøtter alle innkjøpstjenestene vi leverer. Vi skal sikrere sømløs informasjons- og kommunikasjonsflyt internt, mot kunder og mot leverandører.



Forslag til revidert strategisk målsetning 3:

Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater

Sømløst og tett samspill med helseforetakene

Styrke kompetanse og gjennomførings-evne

Innkjøpstjenester som skaper målbare resultater

Vi skal bidra til økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningssikkerhet og økt mulighet for å kunne tilby fremtidsrettede helsetjenester. Innkjøpsfaglig «beste praksis» er integrert i våre prosesser og maler, men noen områder bør få ekstra fokus for å sikre av vi klarer å levere forventet merverdien til spesialisthelsetjenesten.

Fire konkrete satsingsområder for å skape målbare resultater til spesialisthelsetjenesten:

Forsterke avtaleforvaltning

Vi skal forvalte avtalene for helseforetakene basert på kategoritilnærming, slik at potensialet benyttes og at gevinstpotensialet hentes ut. Vi skal ha en proaktivt og koordinert dialog med leverandørmarkedet for å forstå og agere på trender og utviklingstrekk, slik at vi bidrar til leveranse- og forsyningssikkerhet og blir en brobygger mellom leverandørene og helseforetakene.



Datadrevet prioritering og styring

Vi skal styre virksomheten og innkjøpstjenestene faktabasert, slik at vi prioriterer rett og har hovedfokus på anskaffelser og avtaler med størst gevinstpotensial. For å lykkes med datadrevet styring skal vi forankre mål og måleparametere med kunder/eiere og internt, øke robusthet på analyser, rapporter og KPI-er, samt sikre kvalitet i datagrunnlaget som disse bygger på.



Fremme innovasjon

Vi skal legge til rette for at spesialisthelsetjenesten kan ta i bruk innovative løsninger. Dette skal vi gjøre ved å sikre at nye løsninger er tilgjengelige for spesialisthelsetjenesten, samt ved å påvirke markedet til økt innovasjonstakt på områdene som vektlegges i spesialisthelsetjenestens langtidspaner.



Fremme samfunnsansvar

Vi skal bidra til at spesialisthelsetjenesten når sine mål innen samfunnsansvar. Dette omfatter miljø, etisk handel, arbeidslivskriminalitet og antikorupsjon. Områdene skal ivaretas ved å være innarbeidet i våre prosesser, maler, og kompetansebygging internt.



Innspill til Oppdragsdokument 2024

Vedtatt mål bilde 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 forsyningsikkerhet 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