

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Sak 69/2024

Møteinformasjon	Innhold
Møtedato	27. september 2024
Saksbehandler	Jannicke Daae Tønjum
Divisjon/fellesfunksjon	Prosjektleder 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.	Løpende orienteringer fra september 2023 til dags dato

Grunnstruktur i framtidig organisasjonsdesign for Sykehusinnkjøp HF

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

- Foretaket organiseres med en grunnstruktur basert på kategoriområder og med dedikerte kundeansvarlige inn mot den enkelte helseregion, i tråd med saksframlegg og beskrivelsene i vedlegg 1.
- Kontorstedet for selskapets hovedkontor er Vadsø. Kontorsted for kategoridirektørene plasseres slik at minst én kategoridirektør har kontorsted i henholdsvis Vadsø, Trondheim, Bergen og Drammen. Disse kategoridirektørene skal også ha rollen som kundeansvarlig for den helseregion kontorstedet er lokalisert.
- Administrerende direktør bes implementere og videreutvikle et helhetlig organisasjonsdesign basert på vedtatt grunnstruktur.

Vadsø, 20. september 2024

Bente Hayes

administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

Administrerende direktør legger i denne saken fram anbefaling om framtidig grunnstruktur i organiseringen av Sykehusinnkjøp HF. Målet er å øke foretakets evne til å levere spesialiserte og profesjonelle innkjøpstjenester til spesialisthelsetjenesten. Det anbefalte framtidige organisasjonsdesignet vil få dette til å skje ved at det tilrettelegger for mer kostnadseffektiv drift, og for bedre bruk av hele organisasjonens samlede kapasitet og kompetanse. Kundene vil da motta innkjøpstjenester av høyere og lik kvalitet, og klart få igjen høyere verdi av investerings- og driftsmidlene de legger igjen i foretaket.

Sykehusinnkjøp HF ble etablert ved virksomhetsoverdragelse av helseregionenes og sykehusenes innkjøpsressurser. I 2016 og 2017 leverte foretaket i all hovedsak sine innkjøpstjenester slik det var blitt gjort før etableringen, der medarbeidere i stor grad arbeidet likt som før virksomhetsoverdragelsen. Fra 2018 er det gjennomført en rekke utviklings- og omstillingsaktiviteter for å hente ut synergier ved etableringen av dette felles innkjøpsforetaket i spesialisthelsetjenesten, inkludert et prosjekt for organisasjonsutvikling. Leveransene fra disse tidligere utviklings- og omstillingsaktivitetene var i stor grad implementert ved inngangen til 2023.

I styreseminar i juni 2023, støttet styret administrerende direktør i at det var behov for å se mer helhetlig på utviklingen av foretaket, slik at Sykehusinnkjøp HF også i framtiden ville kunne møte eernes forventninger og kundenes behov uten vesentlig endring i ressurstilgang. Administrerende direktør nedsatte med bakgrunn i dette et organisasjonsutviklingsprosjekt (OU-prosjektet), med seg selv som prosjekteier. Prosjektet har hatt i mandat å utrede et organisasjonsdesign for foretaket.

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

Administrerende direktør vurderer at valg av grunnstruktur er et strategisk veivalg og legger derfor fram saken for styret. Med grunnstruktur menes de overordnede, prinsipielle styringslinjene og rollene i foretaket på toppnivå. Administrerende direktør ber om styrets tilslutning til å implementere anbefalt grunnstruktur, slik denne er beskrevet i vedlegg 1.

Gjennom løpende involvering av styret, RHF-ene, tillitsvalgte, vernetjenesten og øvrige ledere og medarbeidere i Sykehusinnkjøp HF, har administrerende direktør arbeidet med detaljeringen av den anbefalte grunnstrukturen. Dette er gjort for å kvalitetssikre at grunnstrukturen som anbefales kan videreutvikles, og legge til rette for at foretaket kan nå de strategiske og operasjonelle målsetningene som er fastsatt av styret og våre eiere. Videre bidrar detaljeringen til å skape trygghet for eiere, kunder og medarbeidere med tanke på hvordan strukturen er ment å fungere i praksis. Selv om styret ikke bes om å ta stilling til detaljeringen av anbefalt grunnstruktur, er denne lagt ved i vedlegg 2, slik at styret har kjennskap til administrerende direktørs planer for den mer detaljerte organiseringen av foretaket.

Som en forberedelse til eventuell implementering av et framtidig organisasjonsdesign basert på grunnstrukturen styret tar stilling til, er det også utformet en overordnet risikovurdering og implementeringsplan (vedlegg 2, side 32-36). Disse vil detaljeres ut ytterligere ved oppstart av et eventuelt implementeringsprosjekt. Implementeringsplanen koordineres opp mot andre pågående utviklingsaktiviteter, slik at organisasjonen evner å levere minst like godt som i dag, til kundene også gjennom implementeringsfasen.



2.1. Arbeidsprosess

Styret har blitt holdt løpende orientert om prosjektets framdrift og anbefalinger underveis og har gitt innspill ved sentrale beslutningspunkter, inkludert sak 94/2023 Mandat for OU-prosjektet, sak 23/2024 Designkriterier for OU-prosjektet, orienteringer fra administrerende direktør (saker 73/2023, 13/2024, 37/2024 og 54/2024), og styreseminar i juni 2024.

Derfor gjengis prosessen og løpende beslutninger kun overordnet i dette saksframlegget, med hovedvekt på det faktiske forslaget til framtidig organisatorisk grunnstruktur for Sykehusinnkjøp HF.

For å lykkes med helhetlig utvikling av foretaket har OU-prosjektet lagt til grunn det strategiske målbildet vedtatt av styret 14. desember 2023 (sak 93/2023), samt operasjonaliseringen av dette i leveransemodellen behandlet i styret 16. februar 2024 (sak 22/2024). Administrerende direktør vurderer at den foreslåtte grunnstrukturen vil støtte oppunder øvrige utviklingsinitiativer i foretaket på en god måte, både de store prioriterte oppgavene og alle andre mindre initiativ, slik at disse til sammen understøtter foretakets visjon og strategiske målsetninger.

Overordnet har OU-prosjektet arbeidet i henhold til smidige prinsipper, slik at reell og bred involvering har kunnet sikres løpende underveis i prosjektet. Dette innebærer at prosjektet har utformet realistiske grovkisser som så har blitt lagt fram til diskusjon, og innspill fra disse er tatt med inn i nye utkast. Over tid har dette medført økende grad av detaljering av organisasjonsdesignet, samt forankring både internt og eksternt. Alle alternativene er løpende vurdert opp mot designkriteriene til prosjektet (vedlegg 1, side 5), som er utarbeidet blant annet med innspill fra styret.

Til slutt sto prosjektet igjen med tre alternative grunnstrukturer som et utgangspunkt for videre detaljering, som diskutert på styreseminar 26. juni 2024. Disse er beskrevet ytterligere i vedlegg 1, side 6-12.

2.2. Involvering

Prosjektet har gjennomført et svært omfattende involveringsarbeid, med nærmere 150 ulike møtepunkter, der medarbeidere, tillitsvalgte, vernetjenesten, ledere, kunder og eiere er invitert til å gi innspill på prosjektets løpende arbeid. I tillegg til dette kommer direkte henvendelser fra enkeltindivider til prosjektet, blant annet gjennom prosjektets innspill-postkasse på intranettet der alle henvendelser er behandlet.

Framtidig organisasjonsdesign har gjennomgående blitt diskutert på dialogmøtene med RHF-ene, samt med 1:1-møter med RHF-ene i forkant av styrets beslutning. Tillitsvalgte og vernetjenesten har selv hatt representanter i OU-prosjektets styringsgruppe. I tillegg har OU-prosjektet vært tema på kontaktmøter, egne møter og på drøftingsmøter 17. juni, 24. juni og 17. september. Det er også avholdt møter med Vadsø kommune og dialog med Finnmark fylkeskommune for å informere om OU-prosessen og organisering av Sykehusinnkjøp HF.

Innspill fra samtlige ovennevnte interessenter er løpende tatt med inn i utarbeidelsen av det endelige forslaget. Både eiere og tillitsvalgte er positive til forslaget til anbefalt grunnstruktur (vedlegg 1) og detaljeringen av denne (vedlegg 2).

2.3. Anbefalt grunnstruktur

Overordnet foreslår administrerende direktør å organisere Sykehusinnkjøp HF etter kategoriområder og helseregioner (kunder). Kategoridirektøren leder et kategoriområde, har personalansvar for medarbeiderne innenfor dette området og er ansvarlig for å levere innkjøpstjenester til kundene innenfor sitt kategoriområde. Kategoridirektøren vil være kundeansvarlig for helseregionen der



vedkommende har sitt arbeidssted og sikrer at kundene mottar de innkjøpstjenestene de har behov for. Administrerende direktør anbefaler også et tydeligere skille mellom fellesfunksjoner som primært er administrative, og fellesfunksjoner som primært leverer driftsstøtte. Dette skal blant annet bidra til en mer effektiv drift.

Anbefalt grunnstruktur er ytterligere beskrevet i vedlegg 1, side 13-18.

2.4. Detaljering av grunnstrukturen

Den overordnede grunnstrukturen som styret bes ta stilling til, innebærer overordnede og strategiske retningsvalg knyttet til organiseringen av foretaket. For å sikre implementering som ikke går utover kundeleveransene, og for å sikre trygghet både internt og eksternt, har OU-prosjektet detaljert ut den anbefalte grunnstrukturen ytterligere. Denne detaljeringen beskrives ytterligere i vedlegg 2, side 3-13.

Administrerende direktør ønsker at nye ledere og avdelinger selv skal kunne bidra i den mer detaljerte utformingen av egen avdeling og de detaljerte grensesnittene mot andre enheter. Det innebærer at ytterligere detaljer ut over det som er beskrevet i vedlegg 1 først avklares i implementeringen av organisasjonsdesignet. Dette inkluderer innplassering av ledere og medarbeidere i ny struktur, detaljerte stillings-/rollebeskrivelser, naturlige grensesnitt mellom enheter og arbeidsflyt innad i nye enheter.

Gjennom implementeringsperioden skal kundene fortsatt motta tilsvarende eller bedre leveranser enn i dag. Større endringer vil derfor skje gradvis over tid som følge av utvikling i det nye organisasjonsdesignet, heller enn plutselig på spesifikke tidspunkt. Forslaget er ment som en «startoppstilling» til implementeringen av det framtidige organisasjonsdesignet, og administrerende direktør forventer at endringer vil forekomme over tid som en del av det kontinuerlige arbeidet med organisasjonsutvikling.

Hvis styret vedtar den anbefalte grunnstrukturen, vil administrerende direktør umiddelbart gå i gang med implementering av framtidig organisasjonsdesign basert på grunnstrukturen. Det vil legges til rette for at Sykehusinnkjøp HF også i framtiden skal levere mer kostnadseffektive innkjøpstjenester av høyere kvalitet, i tråd med kundenes behov og forventninger, slik at foretaket i enda større grad vil bidra til at kundene får økt økonomisk handlingsrom, god leveranse- og forsyningssikkerhet, og økt mulighet for å tilby framtidsrettede helsetjenester.

3. Anbefalinger

Administrerende direktør anbefaler at styret legger følgende til grunn for videre organisering av Sykehusinnkjøp HF.

1. Foretaket organiseres med en grunnstruktur basert på kategoriområder og med dedikerte kundeansvarlige inn mot den enkelte helseregion, i tråd med saksframlegg og beskrivelsene i vedlegg 1.
2. Kontorstedet for selskapets hovedkontor er Vadsø. Kontorsted for kategoridirektørene plasseres slik at minst én kategoridirektør har kontorsted i henholdsvis Vadsø, Trondheim, Bergen og Drammen. Disse kategoridirektørene skal også ha rollen som kundeansvarlig for den helseregion kontorstedet er lokalisert.
3. Administrerende direktør bes implementere og videreutvikle et helhetlig organisasjonsdesign basert på vedtatt grunnstruktur.



Trykte vedlegg

Vedlegg 1 – Grunnstruktur i framtidig organisasjonsdesign for Sykehusinnkjøp HF

Utrykte vedlegg

Vedlegg 2 – Detaljering av anbefalt grunnstruktur i framtidig organisasjonsdesign for Sykehusinnkjøp HF