

Saksframlegg

Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret Sykehusinnkjøp HF	01.09.2017

SAK NR 068-2017

Status for arbeidet med plan for omstilling

Forslag til vedtak:

- Styret tar saken til orientering
- Styret ber administrerende direktør hensynta de føringer som kom i styremøtet, og legge frem omstilling- og utviklingplan for kategoribasert innkjøp til neste styremøte

Oslo, 25. august 2017

Kjetil M. Istad
administrerende direktør

1. Hva saken gjelder

Oppdragsdokumentet for 2017 gjør klart at en plan for omstilling og utvikling for kategoribasert innkjøp skal forelegges de regionale helseforetakene innen 15. oktober 2017.

Denne saken er en undervegs-rapportering for arbeidet med å etablere en plan for omstilling og utvikling i Sykehusinnkjøp HF, og gjør rede for status i arbeidet og hvilke vurderinger som foreløpig er gjort rundt en slik plan. Administrerende direktør inviterer med denne saken styret til en bred drøftelse av grunnlaget for en omstilling- og utviklingsplan for kategoribasert innkjøp, før denne legges frem for beslutning.

Grunnidéen i planen-skissen som her legges frem er at Sykehusinnkjøp, som et første steg i en slik omstillings- og utviklingsplan mot kategoribasert innkjøp, bør organisere og dimensjonerer dagens divisjoner slik at vi får til et mer ensartet strategisk og operativt samarbeid med helseforetakene i hver region etterfulgt av en mer stegvis utvikling av organisasjon og prosesser mot å arbeide gjennomgående etter prinsippene for kategoribasert innkjøp. Endelig styresak om plan for omstilling og utvikling legges fram for styret i møtet i oktober før oversendelse til de regionale helseforetakene.

2. Hovedpunkter og vurdering av handlingsalternativer

Fra oppdragsdokument 2017, pkt 3.1. hitsettes:

«Sykehusinnkjøp HF skal på sikt arbeide kategoribasert, og tilby innkjøpstjenester innenfor alle spesialisthelsetjenestens innkjøpskategorier, med unntak av eksterne helsetjenester hvor ansvaret ligger hos de regionale helseforetakene. Sykehusinnkjøp HF skal utarbeide en omstillings- og utviklingsplan for kategoribasert innkjøp. Planen skal forelegges de regionale helseforetakene innen 15. oktober 2017».

Det fremgår av avsnittet ovenfor at Sykehusinnkjøp skal utarbeide en omstillings- og utviklingsplan for kategoribasert innkjøp. Det ligger fast som et viktig premiss at foretaket skal ha sentral styring og desentralisert struktur, jf vedtektenes §5.

Administrerende direktør vurderer det slik, at arbeidet med fullt ut å omstille foretaket til kategoribasert innkjøp både organisatorisk og prosessuelt, vil ta flere år. For best mulig å legge til rette for arbeidet organisasjonen står ovenfor, ønsker administrerende direktør relativt raskt å gjøre en organisatorisk restrukturering ved at alle divisjonene organiseres etter en lik avdelingsstruktur. Avdelingsstrukturen er tenkt å reflektere kategoristrukturen som er etablert gjennom det nasjonale prosjektet NSSIL.

En slik tilnærming vil også være et viktig steg i å løse oppdraget gitt i oppdragsdokument 2017: *«Få organisert og dimensjonert hver divisjon til å levere ihht. avtaler og avtaleforvaltning til sin region.»*

I en påfølgende fase utvikles arbeidsmetodikk og prosesser for kategoribasert innkjøp gjeldende for hele foretaket. Ved å gi divisjonene en lik avdelingsstruktur etter en kategoribasert modell (nivå 1 i kategori-hierarkiet), vil man også på en god måte kunne utvikle samhandlingen internt i Sykehusinnkjøp HF og det strategiske og operative samarbeidet med helseforetakene.

Sykehusinnkjøp er organisert med 6 divisjoner. Divisjonsorganiseringen var et resultat av eiernes ønske om å etablere Sykehusinnkjøp som organisasjon i en AS-IS fasong, hvor ledere og medarbeidere skulle levere innkjøpstjenester til helseforetakene som de hadde gjort tidligere. Virksomhetsoverdragelsen av ansatte skjedde til ulike tidsrom. Dette faktum understreket også

viktigheten av å holde på en AS-IS organisering et stykke frem i tid. Man kunne ikke starte et omstillingsarbeid før alle var på plass.

Utover i 2017 har det blitt mer og mer tydelig at divisjonene har ulike arbeidsprosesser, er ulikt organisert og har ulike relasjoner og kontaktflater mot helseforetakene. Planverk er ulikt, det samme er malverk og fokuset på kategoribasert innkjøp. Sykehusinnkjøp fremstår ikke som én organisasjon, hverken utad mot helseforetakene (kundene) eller leverandører, ei eller innad.

Administrerende direktør mener virksomheten nå begrenses av de ulikhetene som er nevnt ovenfor. Ulikhetene mellom divisjonene skaper usikkerhet hos medarbeidere og ledere og vanskeliggjør i noen grad samarbeidet med helseforetakene. Sykehusinnkjøp HF har flere ledere på nivå 2 nivå som er konstituert, og det ansees som viktig for videre utvikling at alle ledere på nivå 2 er fast ansatt.

Det oppleves som lite effektivt å arbeide etter ulike arbeidsprosesser og prosessuelle synergier er vanskelig å realisere. Det ligger også en potensiell juridisk risiko for foretaket når ulike maler (kontraktsmaler etc.) benyttes for de samme produkter og tjenester.

Det oppleves som viktig å ta grep for øke standardisering, slik at sykehusene kan være tryggere på kvalitet i leveransene, uavhengig av hvor de er i landet.

Uavhengig av det planlagte omstillings- og utviklingsarbeidet mot kategoribasert innkjøp, bør det arbeides med utvikling av en overordnet virksomhetsstrategi som knytter sammen utviklingen av foretaket og den kategoribaserte innkjøpstilnærmingen.

3. Første fase - omorganisering

Basert på ovenstående, foreslås det at man tidlig i omstilling- og utviklingsplanen bygger inn en første fase med omstrukturering av virksomheten. Denne fasen vil bestå av følgende delaktiviteter:

- Lik organisasjonsstruktur i hver divisjon
- Organisering av stab/felles-funksjoner
- Fast ansettelse av divisjonsdirektører

Det er behov for å organisere divisjonene etter en lik struktur, og samtidig en struktur som understøtter kategoribasert innkjøp. Dette skjer ved at hver divisjon organiseres med et likt antall avdelinger pr. divisjon og hvor avdelingsnavnene og ansvarsområder er like på tvers av divisjonene. Man tenker seg at disse avdelingene organiseres etter et bearbeidet øverste nivå i kategoristrukturen. Det nøyaktige antall avdelinger som skal være i en slik struktur, må virksomheten jobbe frem i gjennomføring av planen for omstilling- og utvikling. Faglig lederansvar, for arbeid på tvers av avdelingsstrukturen, er også tenkt utviklet i denne fasen. Gjennom dette første organisatoriske grepet, vil forutsetningene for å utvikle virksomheten bedre og raskere være tilstede.

En slik første fase vil ta utgangspunkt i divisjonene som er etablert, uten at en må endre noe på den gjeldende finansieringsstrukturen for foretaket. En lik organisatorisk struktur vil også kunne bidra til å klargjøre og dokumentere ulikhet i dimensjonering av divisjonene.

Det legges til grunn at en slik første fase av omorganisering skjer innen relativt kort tid, men selvsagt på en slik måte at krav i lov og forskrifter blir ivarettatt og medvirkning sikres, jf blant annet AML § 8 og 16.

Det legges opp til at divisjon nasjonale tjenester og divisjon legemidler organiseres etter samme avdelingsstruktur som nevnt over – så langt det er mulig.

I denne første fasen, er det også behov for å vurdere organiseringen av stabs- og fellesfunksjoner. Disse funksjonene vil spille en viktig rolle i den videre omstillingsplanen.

Tilhørende denne første fasen i omstillingsplanen ligger også forholdet med å få tilsatt permanente ledere i divisjonene. Pr i dag er det konstituert divisjonsledere i divisjon sørøst, divisjon Midt-Norge og divisjon nord. I tillegg er stabsleder konstituert. Foretaket har behov for fast ansatte ledere som er trygge i lederrollen i den omstillingsfasen foretaket nå skal gjennom.

4. Videre omstilling- og utvikling

Når første fase er gjennomført, vil arbeidet mot kategoribasert innkjøp kunne gå inn i en mer systematisk utviklingsfase (fase 2). Som innledning til denne fase 2 vil det være avgjørende å etablere en helhetlig tilnærming til arbeidet i Sykehusinnkjøp HF gjennom å fastlegge en omforent strategi for foretaket. Utarbeiding av forretningsstrategi vil, gjennom naturlige aktiviteter som modenhetsanalyse, vurdering av styrker og svakheter og kompetansekartlegging, gi en felles forståelse for situasjonen organisasjonen befinner seg i, og derigjennom hvilke omstilling- og utviklingsbehov det er behov for at Sykehusinnkjøp HF skal kunne levere på de målsetninger som settes for selskapet. .

Eksempler på sentrale utviklingsområder i denne fasen kan være etablering av felleskjerneprosesser basert på beste praksis, videreutvikling av strategiske, taktiske og operative samarbeidsarenaer med helseforetakene og utarbeidelse av robuste og tydelige anskaffelsesplaner som strekker seg over flere år.

Helseforetaket har i oppdrag å utnytte potensialet i innovative anskaffelser. Innovasjon i anskaffelser vil også lettere kunne utvikles videre i denne fasen, innenfor hver enkelt kategori, da virksomheten etter første fase allerede vil være organisatorisk tilrettelegget for dette.

Som en del av utviklingsarbeidet er det spesielt viktig å avklare samarbeidsforholdet til helseforetakene og tydeliggjøre hvilke tjenester Sykehusinnkjøp faktisk skal levere til det enkelte helseforetak. Hvis helseforetakene har ulike forventninger til de tjenestene de skal motta fra Sykehusinnkjøp, vil det gjøre det vanskelig å etablere en enhetlig innkjøpstjeneste som leverer i forhold til oppdraget om å «...tilby innkjøpstjenester innenfor alle spesialisthelsetjenestens innkjøps kategorier, med unntak av eksterne helsetjenester hvor ansvaret ligger hos de regionale helseforetakene». Dialog med helseforetakene vil derfor være en nøkkel for suksess for foretaket.

5. Økonomi

Frem mot levering av endelig plan for omstilling i oktober, arbeides det med å sy sammen de økonomiske rammene for omstillingsplanen. Man tar i stor grad sikte på at omstillingsarbeidet skjer ved bruk av egne ressurser. For noen oppgaver vil det likevel være behov for noe eksternt bistand.

6. Forslag til vedtak

Styret tar saken til orientering og ber administrerende direktør hensynta de føringer som kom i styremøtet, og legge frem omstilling- og utviklingsplan for kategoribasert innkjøp til neste styremøte