

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Sak 23/2024

Møteinformasjon	Innhold
Møtedato	16. februar 2024
Saksbehandler	Jannicke Daae Tønjum
Divisjon/fellesfunksjon	Prosjektleder OU-prosjektet
Sakstype	<input type="checkbox"/> Beslutningssak <input checked="" 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.	Sak 13/2024 (ADs orientering), 25.01.2024

OU-prosjektet - Designkriterier

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret tar saken til orientering.

Vadsø, 9. februar 2024

Bente Hayes

administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

OU-prosjektet skal gjøre Sykehusinnkjøp bedre i stand til å levere profesjoniserte og spesialiserte innkjøpstjenester til spesialisthelsetjenesten, ved å øke organisasjonens evne til levere på formål, visjon og det strategiske målbildet for 2024-2025. Prosjektet skal levere en anbefaling om et fremtidsrettet organisasjonsdesign¹ som støtter oppunder foretakets kundeorienterte leveransemodell (se egen sak), og som bidrar til økt kvalitet og kostnadseffektivitet i innkjøpstjenestene gjennom bedre bruk av hele organisasjonens kapasitet og kompetanse. For å lykkes med dette, må det være tydelige kriterier på hvordan et fremtidig organisasjonsdesign skal understøtte Sykehusinnkjøp HF sin evne til å levere merverdi for kundene.

Dette beskrives gjennom et sett med vurderingskriterier, kalt «designkriterier», som legges fram for styret i denne saken. Kriteriene er en operasjonalisering av de strategiske målsetningene, rettet inn mot faktorer som direkte kan påvirkes gjennom et organisasjonsdesign. Kriteriene vil bli brukt for å vurdere hvilket framtidig organisasjonsdesign som i størst mulig grad vil støtte Sykehusinnkjøp HF i å oppfylle virksomhetens formål og det strategiske målbildet vedtatt av styret 14. desember 2023.

Det tas forbehold om at forslaget til designkriterier kan bli justert etter eventuelle innspill fra dialogmøte med RHFene 14. februar 2024. Styret vil bli orientert om eventuelle endringer eller innspill fra dialogmøtet ved saksgjennomgang i styret.

Saken legges fram for styret som beskrevet i administrerende direktør sin orientering til styret 25. januar 2024, slik at styret kan gi sine innspill før designkriteriene vedtas.

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

2.1. Om designkriterier

Designkriteriene skal definere hvordan et framtidig organisasjonsdesign skal understøtte Sykehusinnkjøp HF sin evne til å levere bedre og mer kostnadseffektive innkjøpstjenester til spesialisthelsetjenesten. Designkriteriene bygger på Sykehusinnkjøp HF sitt formål, visjon, samarbeidsavtaler, strategisk målbilde og leveransemodell. Gode kriterier innebærer en prioritering av de viktigste prinsippene som må ivaretas, og de bør være konkrete og målbare.

Framover i OU-prosjektet vil ulike organisasjonsdesign bli vurdert opp mot kriteriene. Prosjektet vil søke å finne noen overordnede modeller som skårer høyt på designkriteriene. Deretter vil disse modellene bli detaljert ut og kontinuerlig målt mot kriteriene, fram til prosjektet står igjen med ett helhetlig organisasjonsdesign som anbefales innført. Styret vil bli holdt orientert gjennom hele prosessen.

Selv om designkriteriene vedtas i februar, kan de senere revideres hvis det er hensiktsmessig.

2.2. Involvering i utformingen av designkriterier

Kriteriene er utarbeidet etter en involverende prosess i 2024. Basert på det vedtatte strategiske målbildet, har alle ledere på nivå 1-3 bidratt i brainstormingssesjoner, vært høringsinstans og definert ønskede designkriterier på felles ledersamling. Et foreløpig forslag til kriterier ble lagt fram for tillitsvalgte, hovedverneombud og OU-prosjektets arbeidsgruppe, og innspill er bearbeidet i forslaget som legges fram på dialogmøte med RHFene 14. februar 2024 og for styret nå. Eventuelle

¹ Med organisasjonsdesign menes en organisasjonsmodell (funksjon, geografi, matrise, etc.) og -struktur (organisasjonskart) som definerer og viser grensesnittet mellom organisatoriske enheter, roller, ansvarsområder, beslutningsmyndighet, prosesser, teknologi og ledelseslinjer i virksomheten.



innspill blir bearbeidet, og et endelig forslag til vurderingskriterier for nytt organisasjonsdesign besluttet av administrerende direktør.

2.3. Forslag til designkriterier

OU-prosjektet har kommet fram til seks temaer som gjengis i sin helhet under.



Forsterke kategoribaserte innkjøpstjenester



Bevare og videreutvikle kundenærhet



Øke gjennomføringsevne og effektivitet



Bevare og utvikle nødvendig kompetanse



Styrke kvalitet og leveringssikkerhet



Forsvarlig implementering og videre utvikling

2.4. Forsterke kategoribaserte innkjøpstjenester

For å tilby profesjonelle og spesialiserte innkjøpstjenester til kundene, skal både ledere og medarbeidere i drift ha tydelig kategoriansvar og –spesialisering. Ressursstyring på foretaksnivå skjer i kategoriene, slik at kundene mottar tjenester fra de til enhver tid riktige innkjøpsressursene fra hele foretaket. Kategorimiljøene må ha tilstrekkelig kapasitet til både kortsiktige leveranser, og til langsiktig utvikling og kategoristyring.

2.5. Bevare og videreutvikle kundenærhet

For å oppleves som kundenære, skal kundene ha tydelige kontaktpunkter i Sykehusinnkjøp HF på strategisk, taktisk og operativt nivå. Videre skal alle ledere og medarbeidere i Sykehusinnkjøp HF ha et tydelig kundeansvar, slik at kundene (også interne) møter ansatte med spesialisering på deres behov.

2.6. Øke gjennomføringsevne og effektivitet

For å tilby kostnadseffektive innkjøpstjenester, skal det være tydelig definerte roller, ansvar og beslutningsmyndighet. Beslutninger skal fattes på lavest mulig nivå, og konkret beslutningsansvar skal være tillagt én rolle. Ledere skal ha lederspenn ca. i henhold til fastsatt norm per nivå (besluttet senere). Organiseringen skal være logisk forståelig, også sett utenifra.

2.7. Bevare og utvikle nødvendig kompetanse

For å levere både kostnadseffektive og spesialiserte innkjøpstjenester til kundene over tid, må essensiell fagkompetanse og erfaring beholdes og utvikles i foretaket. For å støtte oppunder dette, må ansatte være organisert i tilstrekkelig store fagmiljøer, og det må være utviklingsmuligheter både vertikalt og horisontalt.

2.8. Styrke kvalitet og leveringssikkerhet

For å levere de beste innkjøpstjenestene til kundene, skal kompetansen og kapasiteten i hele foretaket benyttes – «rett person til rett oppgave». Dette muliggjøres gjennom felles tilnærming til innkjøpstjenester på tvers av hele foretaket, slik at foretakets samlede kapasitet benyttes til å møte kundenes behov. For å sikre leveringssikkerhet, skal både kriser og daglig drift kunne skje innenfor samme organisering.

2.9. Forsvarlig implementering og videre utvikling

Innkjøpstjenestene kundene mottar kan ikke bli forringet av eventuelle endringer i foretakets organisasjonsdesign. Derfor må et nytt organisasjonsdesign kunne implementeres og videreutvikles



(eksempelvis ved endringer i kategoristruktur, kunder, tjenester, ansatte og samfunnet), uten at dette medfører redusert leveringsevne til kundene.

3. Anbefalinger

Administrerende direktør anbefaler styret å ta framlagte designkriterier til orientering.

Trykte vedlegg

- Vedlegg 1 - Designkriterier