

Sak 57/2020

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Avslutning av Fase II av omstillings- og utviklingsprosjektet

Møtedato:	22. september 2020	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.	Ja	66/2018
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

- Styret i Sykehusinnkjøp HF tar saken til orientering

Vadsø, 15. september 2020

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I denne saken orienterer administrerende direktør om at fase 2 av omstillings- og utviklingsprosjektet i Sykehusinnkjøp ble avsluttet i juni 2020, i tråd med opprinnelig planlagt tid for avslutning av prosjektet.

Fase 1 av prosjektet hadde fokus på den interne organiseringen av Sykehusinnkjøp. Fase 2 har hatt fokus på følgende tre områder:

- Felles kjerneprosesser og maler
- Felles samarbeidsavtale med HF/RHF
- IKT-strategi og virksomhetsarkitektur for Sykehusinnkjøp

I vedlegg til saken, følger en detaljert oversikt over prosjektets leveranser. Administrerende direktør vurderer at prosjektet i det alt vesentlig har levert på de oppsatte mål og resultater fastsatt i prosjektdirektivet. Da Sykehusinnkjøp gikk i rød beredskap grunnet korona-pandemien, stoppet siste del av arbeidet med felles kjerneprosesser opp, og resultatet ble noen manglende leveranser. I rød beredskap ble det likevel arbeidet videre med IKT-strategi og virksomhetsarkitektur.

Oppsummering av leveranser fra fase 2-prosjektet:

Område	Leveranse	Ikke levert fra fase 2-prosjektet
<i>Felles kjerneprosesser og maler</i>	Felles prosesser for anskaffelser og kontraktsoppfølging, med tilhørende roller og dokumentmaler. Revidert kategoristruktur. Anskaffelse av et digitalt styringssystem for Sykehusinnkjøp.	Prosesser knyttet til kategoristyring (kategoristategi og kategorianalyser)
<i>Samarbeidsavtaler</i>	Felles samarbeidsavtale med HF/RHF. Prosjektet leverte utkast til en 0.7-versjon av samarbeidsavtaler (presentert for RHF-ene den 28. Februar).	Endelig forslag til samarbeidsavtale ikke levert fra prosjektet. Videre arbeid ferdigstilles av juridisk avdeling i samarbeid med RHF/HF.
<i>IKT-strategi og virksomhetsarkitektur</i>	Forslag til IKT-strategi og virksomhetsarkitektur	

Ulike deler av Sykehusinnkjøp sin organisasjon vil arbeide videre med de punktene som ikke ble levert av prosjektet – se oversikt lenger nede i saken.

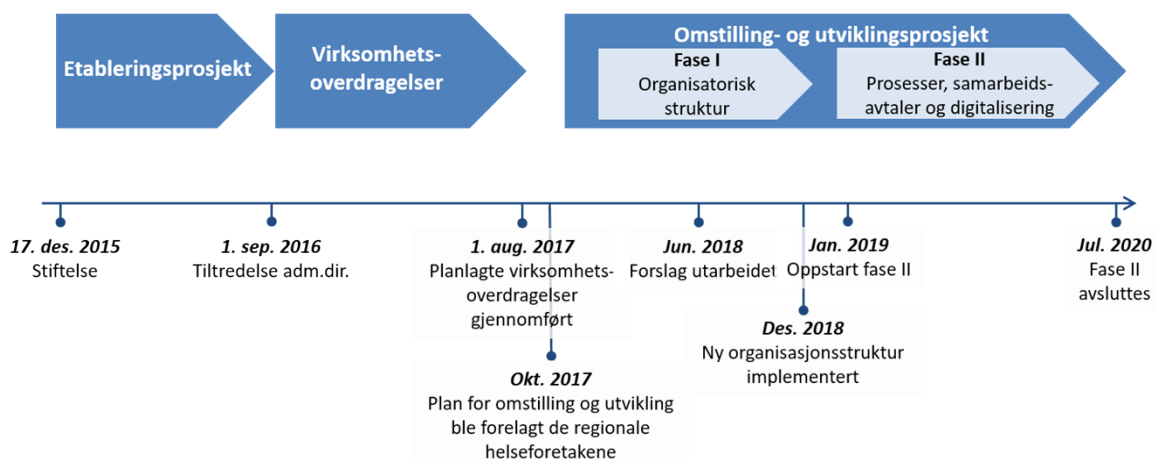
Fase II-prosjektet hadde et samlet budsjett på 6 millioner kroner, fordelt med 4 millioner i 2019 og 2 millioner i 2020. Prosjektregnskapet ut juni 2020 viser et samlet forbruk på 5,6 millioner kroner.



2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

2.1. Bakgrunn og gjennomføring

Sykehusinnkjøp HF har gjennom de siste to årene vært gjennom en omstillings- og utviklingsprosess. Arbeidet har vært organisert som et prosjekt, og delt inn i to faser slik figuren nedenfor viser.



Figur: Tidslinje Fase 1 og Fase 2

I *Oppdragsdokument 2017* til Sykehusinnkjøp HF ba de regionale helseforetakene om at en **plan for omstilling og utvikling** ble forelagt eierne innen 15. oktober 2017. Planen ble oversendt eierne som forutsatt, jf. styresak 078/2017.

I *Oppdragsdokument 2018* ble Sykehusinnkjøp gitt en bestilling om å starte arbeidet med den interne **organiseringen av foretaket** (Fase 1). Administrerende direktør orienterte styret om resultater og avslutning av fase 1 i styresak 083/2018 *Avslutning av fase 1 Omstillingsprosjektet*.

I sak 66/2018 orienterte administrerende direktør styret om de overordnede risikoer i foretaket, og om plan for arbeidet med fase 2.

I *Oppdragsdokument 2019* fikk Sykehusinnkjøp i oppdrag å starte fase 2 av omstillings- og utviklingsarbeidet. Fra dokumentets pkt k) hitsettes:

Omstilling fase 2

“Sykehusinnkjøp HF skal i 2019 og 2020 gjennomføre Plan for omstilling og utvikling fase 2 med følgende elementer:

- *Utarbeide forslag til tids- og aktivitetsplan for arbeidet med Fase 2, som bl.a. klarlegger nødvendig deltagelse fra de regionale helseforetakene og helseforetakene.*
- *Etablerer felles arbeidsprosesser og kategoristyrte innkjøp*



- *Samarbeidsavtaler med helseforetak og regionale helseforetak som regulerer hvilke tjenesteleveranser som skal være felles, og hvilke som skal være spesielle for hver kunde*
- *Teknologi for å understøtte Sykehusinnkjøp HFs og helseforetakenes arbeidsprosesser*

Vinteren 2019 ble det laget et internt prosjektdirektiv for fase 2, hvor prosjektiden ble bestemt til perioden mars 2019-juni 2020. I forkant var det gjennom det nasjonale AD-møtet blitt avklart hvordan samarbeidsformen med RHF-ene skulle være gjennom prosjektperioden. Det skulle ikke etableres et felles prosjekt, men RHF-ene skulle bli holdt løpende orientert om arbeidet. For å ivareta denne forpliktelsen, har det vært avholdt informasjons- og innspills møter med RHF-ene til følgende tider:

- 5. desember 2019
- 28. februar 2020
- 10. juni 2020
- 8. september 2020

De regionale helseforetakene har i disse møtene vært representert med sine innkjøpsansvarlige. Videre har de regionale helseforetakene fått alle utkast til nye felles arbeidsprosesser til høring. RHF-ene har på den måten fortløpende fått til vurdering det prosjektet har levert av utkast til felles prosesser. Dette har skjedd i parallell med at divisjonene i Sykehusinnkjøp har fått utkast til felles prosesser til høring. Høringsinnspillene er blitt dokumentert og gjennomgått, og lagt fram som del av saksgrunnlag for beslutning av prosessene i styringsgruppen.

Arbeidet har vært organisert i et prosjekt som ble ledet av en intern styringsgruppe i Sykehusinnkjøp. Styringsgruppen har vært ledet av administrerende direktør og sammensatt av ledelsen i Sykehusinnkjøp, samt representanter fra de tillitsvalgte og fra vernetjenesten.

Prosjektet har videre vært organisert i tre ulike arbeidsstrømmer, hvor leder og deltagere i hver arbeidsstrøm har vært medarbeidere fra de ulike divisjonene og fellesfunksjonene i foretaket. Det har vært viktig å benytte egen (intern) kompetanse i utviklingsarbeidet, samtidig som konsulentselskapet Deloitte har bidratt med prosjektstøtte og dokumentasjon.

2.2. Resultater

Det fremgår av planen for omstilling og utvikling av Sykehusinnkjøp fra 2017 at det overordnede målet for dette arbeidet er at Sykehusinnkjøp skal levere merverdi for helseforetakene.

For å underbygge den overordnede målsettingen ble det i prosjektdirektivet etablert følgende effekt- og resultatmål for Fase II av omstillings- og utviklingsarbeidet:

- A. Sikre effektivitet og redusere variasjon
- B. Økt kundetilfredshet og avklarte roller og ansvar gjennom tydelig samhandling
- C. En IKT-strategi og virksomhetsarkitektur som gir én digital kjede fra kartlegging og varsling av behov til anskaffelse og oppfølging av avtaler

Hver av disse tre målene ble så brutt ned i mindre delmål. I vedlegg til saken følger en tabell med oppsummering av resultat/status for hvert av disse.



Etter en prosjektevaluering i slutten av juni, vurderer administrerende direktør at Fase II-prosjektet i det vesentligste har levert på de mål og leveranser som var satt for prosjektet.

I vedlegg til denne saken følger en mer detaljert oversikt over de samlede leveransene fra prosjektet.

Det er lagt som et prinsipp at forankringen og implementeringen av prosjektets resultater, skal skje i linjen.

For de områder hvor Fase II-prosjektet ikke fullt ut leverte ferdig, er det i avsnittet nedenfor tatt inn hvordan det videre arbeidet knyttet til disse temaene vil skje.

2.3. Implementering av resultater fra fase 2-prosjektet

Et vellykket mottak, implementering og driftsettelse av leveransene fra omstillings- og utviklingsprosjektet, vil være viktig for å oppnå tiltenkt resultat.

Felles kjerneprosesser og maler

Internt i Sykehusinnkjøp vil teknisk implementering av nye *felles arbeidsprosesser*, roller og maler skje gjennom det nye styringssystemet fra QualiSoft. På den måten blir prosessene og malene gjort tilgjengelig for alle medarbeiderne i alle divisjoner. Det tas sikte på at alle medarbeiderne skal ta i bruk nye arbeidsprosesser fra 1. november 2020. Fram til det tidspunktet vil det bli gjennomført ulike opplæringsløp for både ledere og medarbeidere i foretaket.

Innføring av nye felles arbeidsprosesser vil medføre endring i innøvde prosesser og rutiner for alle i foretaket som arbeider med anskaffelser og avtaleforvaltning. Implementeringen er således mer enn en teknisk implementering. Det er krevende for både ledere og medarbeidere å endre på den daglige måten å arbeide på.

Representanter for de tillitsvalgte har sammen med vernetjenesten hatt setet i prosjektets styringsgruppe. I det videre arbeidet med å implementere og ta i bruk de nye felles arbeidsprosessene vil tillitsmannsapparatet og vernetjenesten spille en viktig rolle.

Parallelt med innføringen av de nye prosessene, etableres et opplegg for kontinuerlig forbedring av disse. Aktiv forvaltning og videre forbedring og utvikling av prosesser, roller og maler, er avgjørende for at Sykehusinnkjøp skal lykkes med å bli en prosess-styrt virksomhet.

Prosessene som nå er tegnet ut, er Sykehusinnkjøp sine interne prosesser. Disse henger imidlertid sammen med helseforetakenes interne behov-til-betalingsprosesser, ettersom HF-ene definerer sine innkjøpsbehov, og det er HF-ene som gjør bestillinger og betaler for varer og tjenester, når avtaler er etablert. Videre har RHF-ene ulike logistikkprosesser og regler for intern vareflyt. Det vil i det videre implementeringsløpet bli særlig viktig å sikre overgangene mellom de HF-spesifikke prosessene (for eksempel behovsprosesser) og Sykehusinnkjøps HF sine anskaffelsesprosesser. Videre må det legges vekt på det tette samspillet som må skje mellom Sykehusinnkjøp og HF-ene i forvaltning og oppfølging av de inngåtte kontrakter. I utforming av kontraktene og den konkrete avtaleoppfølging, må det tas hensyn til de ulike logistikk-løsningene de regionale helseforetakene har. Den enkelte divisjonsdirektør vil sammen med kontaktpersoner i sin tilhørende region arbeide videre med å få "*prosess-vekslingene*" mellom helseforetakene og Sykehusinnkjøp så gode som mulig.

Det arbeides utover høsten forløpende med å ferdigstille alle maler tilknyttet den enkelte prosess. En egen malgruppe håndterer dette arbeidet.



Fase II prosjektet rakk ikke å levere kjerneprosesser for kategoristyring som følge av beredskapssituasjonen. Dette arbeidet flyttes over i et nytt kategoristyringsprosjekt som har planlagt oppstart Q1 –2021. Administrerende direktør planlegger egen orienteringssak til styret om dette prosjektet i neste styremøte.

Samarbeidsavtaler RHF/HF

Fase II-prosjektet leverte i februar en 0.7-versjon av samarbeidsavtalene, som ble presentert for de regionale helseforetakene i møte den 28. februar. Etter dette ble arbeidet med samarbeidsavtalene flyttet ut av prosjektet og lagt til juridisk avdeling og arbeidet fortsetter under ledelse av juridisk direktør.

Da prosjektet ble etablert, var ikke juridisk avdeling i Sykehusinnkjøp etablert. Da denne avdelingen kom på plass, vurderte administrerende direktør det hensiktsmessig å flytte det videre arbeidet med samarbeidsavtalene ut av prosjektet, og inn til juridisk avdeling. Dette skjedde i februar i år. I samarbeid med de regionale helseforetakene jobbes det nå med å detaljere en fremdriftsplan for prosessen hvor det legges opp til at partene bruker september og oktober måned på å enes om et utkast.

IKT-strategi og virksomhetsarkitektur

Fase II-prosjektet leverte som forutsatt et forslag til IKT-strategi og virksomhetsarkitektur. IKT-strategien ble presentert for de regionale helseforetakene 10. juni, mens virksomhetsarkitekturen ble presentert i møte den 8. september. Det er avtalt en-til-en møter med hver region/regionale IKT selskap og Sykehusinnkjøp for videre gjennomgang av IKT-strategi og arkitektur. Sykehusinnkjøp vil gjøre nødvendige justeringer av disse dokumentene etter at de regionale helseforetakene har gitt sine kommentarer og innspill. Internt ledes dette arbeidet av stabsdirektør og IKT-leder. Administrerende direktør legger opp til en orienteringssak til styret i november-møtet.

3. Anbefaling

De fire siste månedene av fase 2-prosjektet ble preget av at Sykehusinnkjøp var i pandemi-beredskap. Prosjektet leverte derfor ikke fullt ut på alle områder, slik saken har gjort rede for. Det har vært administrerende direktørs vurdering at de gjenstående prosjektleveransene på en god måte kan leveres av foretakets ordinære stabs- og linjefunksjoner. Tillitsvalgte og vernetjenesten vil bli holdt orientert om dette arbeidet gjennom de ordinære kontaktmøtene.

Administrerende direktør anbefaler at styret tar saken til orientering.

Vedlegg 1:

Tabell over delmål-måloppnåelse/resultater av Fase II-prosjektet.