

Sak 44/2020**Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF****Evaluering og videre organisasjonsutvikling**

Møtedato:	19. juni 2020	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.	nei	
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak	
Saksbehandler	Marianne Hauan Molstad	
Offentlig eller unntatt offentlighet/paragraf		

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF tar saken om evaluering og videre organisasjonsutvikling til orientering.

Vadsø, 12. juni 2020

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

Det er igangsatt en rekke omstillingsaktiviteter i Sykehusinnkjøp HF etter etableringen i 2016 som ferdigstilles nå i 2020 i forbindelse med avslutning av fase 2. Samtidig skal virksomhetsstrategien og nytt styringssystem tas i bruk. I tillegg er det behov for å jobbe mer strategisk med organisasjons-, kompetanse- og utviklingsutvikling i tiden som kommer. Dette for å styrke Sykehusinnkjøp HF som én felles organisasjon og arbeidsgiver, og for å møte fremtidige behov på best mulig måte.

For å lykkes med det, må formelle rammebetingelser, ansvar og oppgavefordeling samt dagens organisering ses i sammenheng og i et helhetlig perspektiv. Det igangsettes nå et arbeid med å kartlegge nåsituasjonen, analysere og utrede videre veivalg, evaluere dagens organisering - og konkretisere aktuelle tiltak som kan iverksettes fra 1.1.2021 i tråd med samfunnsoppdraget, virksomhetsstrategien og årlig oppdrag.

Administrerende direktør legger frem saken som en orientering til styret.

2. Bakgrunn og formål

Sykehusinnkjøp HF skal utøve en spesialisert og profesjonell innkjøpstjeneste for spesialisthelsetjenesten, og har som overordnet mål å levere økonomisk, kvalitativ og samfunnsmessig merverdi på innkjøpsområdet til helseforetakene.

Evaluerings- og utredningsarbeidet skal resultere i en rapport med forslag til ulike løsninger og tiltak for videre organisering og eventuelle utviklingsløp slik at Sykehusinnkjøp HF skal gi gevinster for helseforetakene, og være i stand til å levere enda mer kostnadseffektive tjenester med god kvalitet i tråd med forventninger og behov.

3. Hovedpunkter og vurdering av handlingsalternativer

3.1. Status i dag

I forbindelse med virksomhetsoverdragelsene og etableringen av Sykehusinnkjøp HF i 2016, ble det besluttet at alle medarbeidere i det første driftsåret 2017 skulle videreføre det ansvaret og de oppgavene de hadde ved overføringen ("As-is"). Etter dette ble det utarbeidet en plan for omstilling og utvikling til kategoribasert innkjøp, og i 2018 ble det som følge av Omstillingsprosjektet fase 1 implementert en lik organisering på tvers av divisjonene som speiler disse innkjøpskategoriene. Oppdragsdokumentet for 2019 la premissene for fase 2 og arbeidet med tre konkrete arbeidsstrømmer: kjerneprosesser, samarbeidsavtaler og digitalisering. Arbeidet ferdigstilles i 2. tertial 2020, og skal deretter implementeres i linjeorganisasjonen.

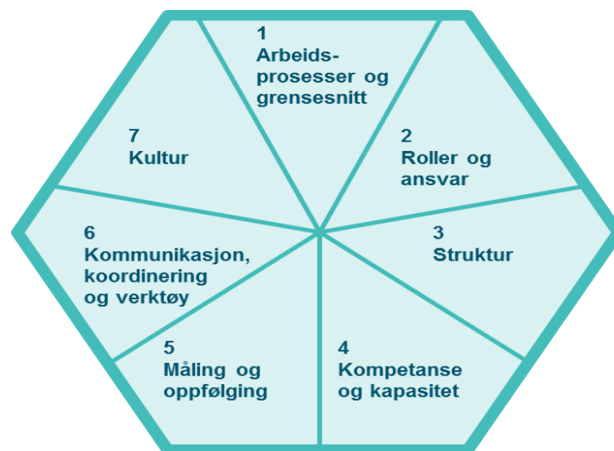
Parallelt med disse arbeidsstrømmene, er det utarbeidet en virksomhetsstrategi for 2020 – 2023 med tre strategiske målsetninger, samt igangsatt et arbeid med utarbeidelse av nytt styringssystem som også blir implementert i løpet av høsten 2020. Videre gjenstår det et arbeid med å få på plass felles arbeidsavtaler og reglement, samt rutiner og retningslinjer for ledelse og medarbeiderskap. I tillegg er det behov for å styrke arbeidet innenfor organisasjonskultur og intern samhandling på tvers av divisjoner, både i forhold til strategisk retning, virksomhetsstyring og rapportering, men også når det gjelder daglig oppgaveløsning, kunnskapsdeling, faglige standarder, medarbeiderutvikling og ledelse.



3.2 Evaluering, kartlegging og videre utvikling

Det å bygge en helhetlig ledelses- og organisasjonskultur som også er fremtidsrettet, mål- og resultatorientert, forutsetter videre utvikling etter fase 2 og implementering av styringssystem og virksomhetsstrategi. Det krever en klarere strategisk og nasjonal retning, tydelighet i resultatkrav, felles prioriteringer og videre veivalg som tas, og ikke minst at de ulike aktivitetene som allerede er igangsatt ses i sammenheng og følges opp videre. Videre krever det bevisstgjøring når det gjelder ansvar og en organisasjonskultur som er omforent i forhold til hvordan verdier, adferd, holdning og forventninger forstås, kommuniseres og etterleves. Sykehusinnkjøp HF har gjennomført en rekke aktiviteter og prosesser de siste årene. Beredskapssituasjonen de siste månedene i forbindelse med koronavirusutbruddet, har også utfordret dagens organisering og samhandling i positiv forstand.

Skal organisasjonen videreutvikles i tråd med samfunnsoppdraget, retning i oppdragsdokumentene og virksomhetsstrategien, vil det være både hensiktsmessig og nødvendig med en evaluering av organiseringen og de prosesser som er iverksatt siden oppstarten i 2016 og frem til i dag før nye utviklingsløp besluttet og igangsettes. Videre at nåsituasjonen kartlegges, herunder styrker, svakheter, muligheter og trusler samt viktige forbedrings- og bevaringsområder. I en organisasjon er det mange komponenter som må *virke sammen* for at organisasjonen skal levere de ønskede resultater på best mulig måte og i henhold til overordnede mål. Skal det oppnås effektiv målstyring, tydelige prioriteringer, god ressursutnyttelse, optimal kompetansedeling og gode prosesser og verktøy for strategisk ledelse og utvikling, må derfor følgende komponenter konkretiseres og ses i sammenheng:



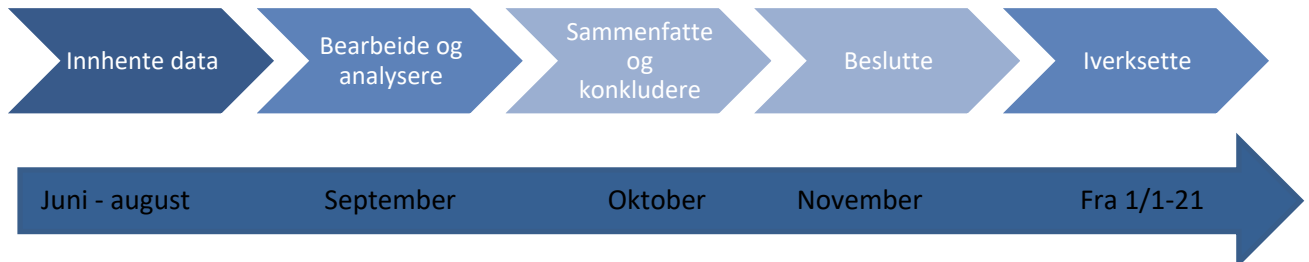
En analyse av disse komponentene, og spesielt sammenhengen mellom dem, kan gi viktige innspill til nødvendige endringsprosesser og/eller hensiktsmessige tiltak for styrking og bevaring av bedre strategisk ledelse og felles organisasjonskultur som bidrar til god måloppnåelse og gevinstrealisering.

Sammenhengen mellom de formelle rammebetingelser som budsjett, fullmakter, styringslinjer, retningslinjer, lovverk med videre setter rammer for faktisk oppgavefordeling, resultatkrav og leveranser som igjen setter rammer for organisering og hvem som gjør hva. Det å iverksette nye organisasjonsutviklingstiltak nå kun knyttet til medarbeidere og ledere, uavhengig av å se nærmere på dagens formelle rammebetingelser og dagens organisering og oppgavefordeling, vil ha liten eller muligens ingen effekt i forhold til å få til en reell endring og/eller utvikling som gir gevinster over tid.



3.3 Overordnet fremdriftsplan

Det igangsettes et arbeid med å evaluere og vurdere dagens organisering og samhandling for å komme med konkrete forslag til aktuelle tiltak innenfor videre organisasjonsutvikling slik:



Innhenting av data vil finne sted fra medio juni og frem til september. Det vil bli gjennomført en spørreundersøkelse til alle i Sykehusinnkjøp HF, SWOT-analyse og samtale med ledergruppene, intervjuer med hovedområdekoordinatorerne, samtaler og/eller dialogmøter med andre aktuelle grupper - samt innhente erfaringer fra RHF/HF/styret/eiere eller andre samarbeidspartnere. I tillegg vil relevant dokumentasjon fra arbeidet med fase 1 og 2 bli gjennomgått og oppsummert.

Datagrunnlaget vil deretter bli bearbeidet og analysert før det sammenfattes i en sluttrapport som skal komme med konkrete forslag til aktuelle tiltak, mulige utviklingsområder og/eller videre veivalg. Aktuelle tiltak vil bli drøftet i ledergruppen og med arbeidstakerorganisasjonene før beslutning tas av administrerende direktør. Styret vil bli holdt orientert om fremdriften i arbeidet. Aktuelle tiltak vil tidligst bli iverksatt fra 1.1.2021.

3.4 Organisering av arbeidet

Det nedsettes en hurtigarbeidende og partssammensatt arbeidsgruppe med deltakelse både fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden som bistår i arbeidet. Arbeidet ledes av organisasjonsdirektør som rapporterer fortløpende og direkte til administrerende direktør. Følgende deltar i arbeidet:

Navn	Rolle	Divisjon/arbeidssted
Marianne H. Molstad	Ansvarlig for arbeidet	Foretaksledelsen
Kjersti S. Lien	Kommunikasjon/arbeidsstøtte	Fellesfunksjoner/hovedkontor
Lisa M. Heiestad	Arbeidsgiverrepresentant	Divisjon nord
Runar Skarsvåg	Arbeidsgiverrepresentant	Divisjon Midt-Norge
Bjarte Wetteland	Arbeidsgiverrepresentant	Divisjon vest
Monika Holth	Arbeidstakerrepresentant	Divisjon Sør-Øst
Jonas Ali Ghanizadeh	Arbeidstakerrepresentant	Divisjon nasjonale tjenester
Laila Pagh-Skov	Arbeidstakerrepresentant	Divisjon legemidler

Arbeidet igangsettes nå i juni 2020. Sluttrapport med forslag til aktuelle tiltak leveres innen 1.11.20. Det orienteres i ledergruppen, kontaktmøtet og i styret ved behov underveis i arbeidet i perioden.

4. Anbefaling

Styret i Sykehusinnkjøp HF tar saken om evaluering og videre organisasjonsutvikling til orientering.