

Sak 49/2018

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp

Lik organisering av divisjonene

Møtedato:	14.06.2018	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.	068/2017 078/2017	
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Beslutningssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret vedtar organisering av divisjonene i Sykehusinnkjøp HF slik saken gjør rede for.
2. De regionale helseforetakene orienteres om styrets vedtak gjennom rapport som sendes disse, slik forutsatt i oppdragsdokumentet 2018.

Vadsø, 7. juni 2018

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I denne saken legger administrerende direktør fram forslag til lik organisering av divisjonene i Sykehusinnkjøp HF. Det foreslås at hver divisjon organiseres i fire avdelinger.

Saken har sin bakgrunn i plan for omstilling og utvikling i Sykehusinnkjøp, jf styresakene 068/2017 og 78/2017. Disse sakene er tuftet på bestilling i Oppdragsdokument 2017 for Sykehusinnkjøp, hvor eier ba om at en plan for omstilling og utvikling i Sykehusinnkjøp HF ble forelagt de regionale helseforetakene innen 15. oktober 2017. Det fremgår av førstnevnte styresak at en grunnidé i utviklingsplanen er å organisere divisjonene i Sykehusinnkjøp med en lik avdelingsstruktur. Bakgrunnen for dette er at divisjonene ved virksomhetsoverdragelse fra den enkelte helseregion ble overdratt «as is» og har svært ulik organisering.

I oppdragsdokumentet for 2018 har eierne konkretisert bestillingen om organisasjonsutvikling i til Sykehusinnkjøp HF til følgende :

«Sykehusinnkjøp HF har med bakgrunn i oppdrag i 2017 levert Plan for omstilling og utvikling. Helseforetaket skal i 2018 følge opp disse punktene:

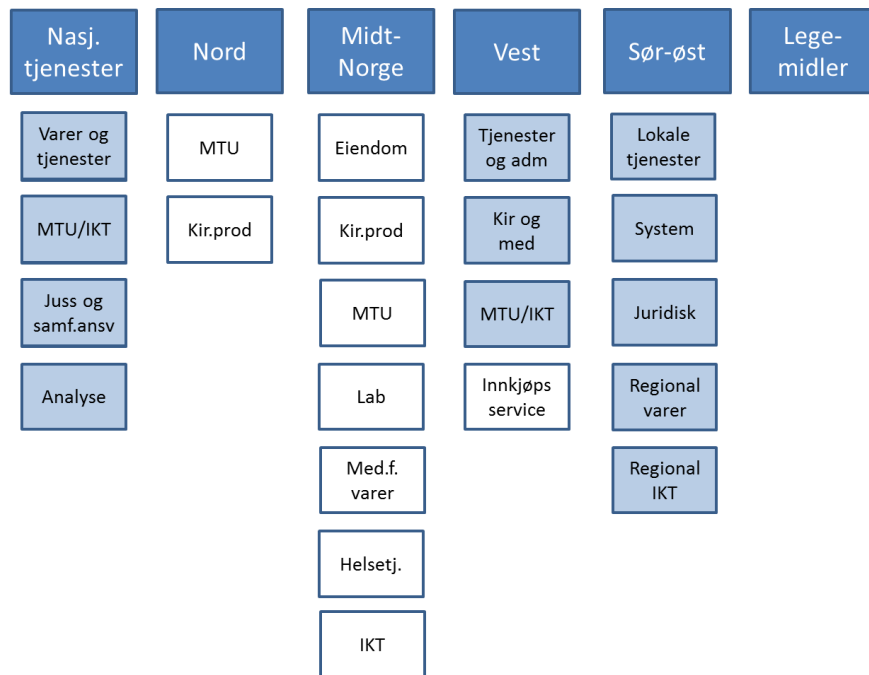
- 1. Utarbeide forslag til varig struktur for foretakets fellesfunksjoner.*
- 2. Utarbeide forslag til lik organisasjonsstruktur i hver regionale divisjon.*
- 3. Utarbeide en plan for å få organisert og dimensjonert hver region med sikte på en avtaledekning og avtaleforvaltning som både er i henhold til en omforent beste praksis (dekning innenfor kategoriene), og i tråd med gjeldende lover og regler (andel lovlige avtaler).»*

Denne saken svarer ut pkt 2 i oversikten over.

Lik organisering av de regionale divisjonene bidrar til at Sykehusinnkjøp HF får et mer ensartet strategisk og operativt samarbeid med helseforetakene i hver region, etterfulgt av en mer stegvis og kontrollert utvikling av organisasjon og prosesser mot å arbeide gjennomgående etter prinsippene for kategoribasert innkjøp. Lik organisering av divisjonene vil skje innenfor dagens finansieringsmodell hvor hver region finansierer sin tilhørende regionale divisjon i Sykehusinnkjøp.

2. Dagens organisering av divisjonene

Organisasjonsstrukturen i dagens seks divisjoner er ulik, og i prinsippet slik den var ved virksomhetsoverdragelsen. Noen divisjoner hadde etablert avdelingsstruktur før virksomhetsoverdragelsen, andre hadde ikke. Nedenfor gis en kort beskrivelse av dagens organiseringen i divisjonene.



Divisjon nasjonale tjenester

Divisjon Nasjonale tjenester har avdelingsstruktur med fire avdelinger. Disse er :

- Varer og tjenester
- Medisinsk utstyr og IKT
- Juss og samfunnsansvar
- Analyse

Divisjon nord

Divisjon nord er ikke organisert i avdelinger. Alle medarbeidere rapporterer direkte til divisjonsdirektør. Divisjonen har to uformelle kategoriavdelinger, nemlig medisinsk-teknisk utstyr (MTU) og kirurgiske produkter (kir.prod). Dette er indikert med hvite bokser i figuren ovenfor.

Divisjon Midt-Norge

Divisjonen Midt-Norge er ikke organisert i avdelinger. Divisjonene har imidlertid uformelle kategoriavdelinger med kategoriledere innenfor; Bygg- og eiendomsdrift, IKT, MFV, KIR, MTU, LAB og IKT. Dette er indikert med hvite bokser i figuren ovenfor.

Divisjon sør-øst

Divisjon sør-øst har avdelingsstruktur med fem avdelinger. Disse er :

- Regionale anskaffelser – varer
- Regionale anskaffelser – IKT
- Lokale anskaffelser
- Juridisk
- System

Divisjon vest

Divisjon vest har avdelingsstruktur med fire avdelinger. Disse er :

- MTU/IKT
- Tjenester og administrative kjøp
- Kirurgiske og medisinske varer
- Prosess- og innkjøpsservice



Medarbeiderne i avdeling for prosess- og innkjøpsservice i divisjon vest blir virksomhetsoverdratt til Helse Vest IKT AS 1. juli 2018.

3. Hovedpunkter og vurdering av handlingsalternativer

Sykehusinnkjøp HF sitt oppdrag er å levere innkjøpstjenester til helseforetakene. Dette oppdraget krever tett samhandling mellom Sykehusinnkjøp HF og helseforetakene, både på strategisk, takstisk og operativt nivå. Oppdraget krever også at Sykehusinnkjøp organiserer virksomheten på en effektiv og robust måte. Helseforetakene skal kunne stole på at innkjøpstjenestene leveres til avtalt tid og til en kvalitet som gjør at de avtalte produkter og tjenester faktisk blir tatt i bruk (implementert) i helseforetakene. Det er administrerende direktørs vurdering at en lik organisering av divisjonene vil være et viktig bidrag til at Sykehusinnkjøp HF leverer innkjøpstjenestene som avtalt. Gjennom en lik organisering vil Sykehusinnkjøp kunne være tett på og tydelig tilgjengelig for helseforetakene.

Divisjon nasjonale tjenester er lokalisert sammen med hovedkontoret i Vadsø. Det foreslås at divisjon nasjonale tjenester organiseres på samme måte som de regionale divisjonene, det vil si med fire avdelinger. Slik organisering bidrar til at divisjon nasjonale tjenester integreres inn i den samme organisasjonsstrukturen som de regionale divisjonene, og har det samme faglige (kategoribaserte) fokuset.

Det foreslås videre at divisjon nasjonale tjenester får koordinerings- og gjennomføringsansvar for hovedområde 4 «Tjenester», som omfatter innkjøpskategoriene HR, administrasjon, prehospitale tjenester og bygg/eiendomsdrift. Dette er kategorier som allerede har høy grad av nasjonal samordning, og hvor divisjon nasjonale tjenester i stor grad gjennomfører anskaffelsene i dag.

Forslaget bygger videre på det nasjonale arbeidet som allerede er nedlagt i disse kategoriene, og den kompetansen som er bygget rundt disse. Forslaget innebærer en utvidelse av ansvar til også å koordinere utviklingen av dette området i foretaket.

De regionale divisjonene vil gjennomføre anskaffelser på regionalt og lokalt nivå innenfor dette hovedområdet, der dette gjøres i dag.

For de andre områdene Nasjonale tjenester gjør anskaffelser for i dag, vil dette videreføres som en del av porteføljen av anskaffelser Nasjonale tjenester har ansvaret for.

Det foreslås ikke å gjøre organisatoriske endringer for divisjon legemidler da denne divisjonen allerede har nådd et høyt modenhetsnivå som egen kategori og styres deretter.

4. Nærmere om forslaget til organisering

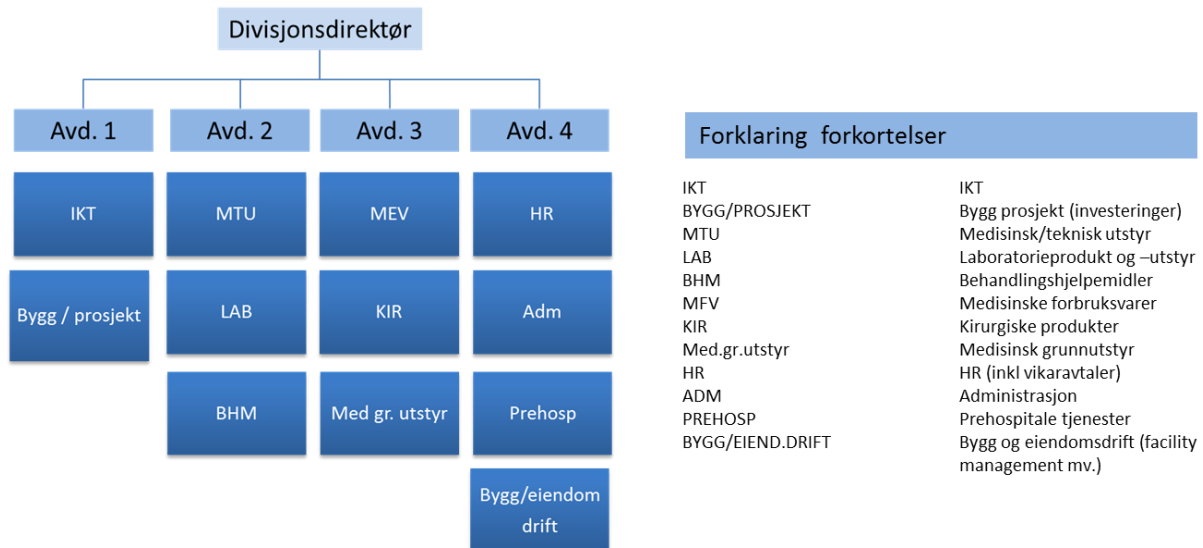
Arbeidet med å få fram forslag til organisering av divisjonene har vært gjennomført som et intert prosjekt, hvor representant for de tillitsvalgte og representant for vernetjenesten har deltatt. Forslaget som fremmes i denne saken har også vært drøftet med de tillitsvalgte.

Det følger av stiftelsesdokument og oppdragsdokument at Sykehusinnkjøp skal drive kategoribasert innkjøp. Det foreslås at derfor at avdelingsstrukturen speiler innkjøpskategoriene, ved at kategorier som naturlig hører sammen legges til en avdeling. Sykehusinnkjøp har ansvar for 12 innkjøpskategorier. I forslag til avdelingsstruktur i divisjonene, er disse 12 koblet sammen til fire hovedområder. Denne sammenkoblingen til hovedområder er basert på å sette kategorier sammen som har noen likhetstrekk. For eksempel er kategorier som i hovedsak består av varer satt sammen til et hovedområde. Tilsvarende er kategorier som i hovedsak består av utstyr (MTU og LAB) satt sammen



til ett hovedområde. I tillegg har kriterier som marked og avtaletyper vært vurdert når kategoriene skulle samles inn i hovedgrupper.

Det foreslås at hver divisjon organiseres med fire avdelinger med ansvar for innkjøpskategoriene slik figuren nedenfor viser.



5. Bemanning, ressursfordeling og risiko

Administrerende direktør har gjennomført en kompetansekartlegging av medarbeiderne. Denne, sammen med en-til-en samtaler mellom nærmeste leder og medarbeider, skal være grunnlag for den enkelte medarbeiders nye avdelingstilknytning. Det legges til grunn at den enkelte medarbeider beholder sin stilling og i det vesentligste sine arbeidsoppgaver. Dette skjer ved at de aller fleste medarbeiderne fortsetter med sine arbeidsoppgaver som før, men under ny leder (avdelingsleder) i en ny avdelingsstruktur.

Ettersom noen divisjoner ikke har etablerte avdelingsstrukturer, har de heller ikke avdelingsledere på plass. Det legges opp til at disse divisjonene besetter avdelingslederstillinger innenfor dagens økonomiske rammer, som en hovedregel. Denne tilnærmingen er imidlertid identifisert som mulig en risiko. Hvis dette i vesentlig grad viser seg å svekke kapasitet og produksjon i divisjonen, vil Sykehusinnkjøp HF gå i dialog med det aktuelle regionale helseforetak, slik dagens finansieringsordning legger opp til. For noen divisjoner er det aktuelt å la en avdelingsleder lede mer enn en avdeling. Forslag til ny organisering av divisjonene og prinsipper for innplassering og rekruttering av avdelingsledere er drøftet med de tillitsvalgte.

Tabellen nedenfor viser den *foreløpige* planlagte avdelingstilknytningen av medarbeidere (tallene i tabellen er årsverk) i den nye organisasjonsstrukturen. Ansvar for kategorien «Kjøp av helsetjenester» ligger hos de regionale helseforetakene. Likevel har flere av regionene avtaler med Sykehusinnkjøp HF hva gjelder bistand knyttet til kjøp av helsetjenester. Medarbeidere i divisjonene som har hovedoppgaver knyttet til kjøp av helsetjenester er som hovedregel lagt til avdeling fire (kjøp av tjenester). Helse Midt-Norge RHF og Helse Nord RHF har beholdt gjennomføringsansvaret for anskaffelser av pasientreiser.



Inntil organiseringen av foretakets fellesfunksjoner er endelig, vil noen av divisjonene fortsatt ha funksjoner som har preg av fellestjenester. For eksempel har både divisjon nasjonale tjenester og divisjon sør-øst en avdeling for juridiske tjenester.

Divisjon	Avdelinger				Sum
	1	2	3	4	
Sør-øst	16	16	16	10	58
Vest	6	13	15	13	47
Midt	1	7	10	4	22
Nord	2	4	4	2	12
Nasj.tjen.	4	5	3	15	27
SUM	29	45	48	44	166

Medarbeidere som i dag i hovedsak er engasjert i fellesfunksjoner i divisjonene er ikke medtatt i de oppgitte tall. Det samme gjelder foretakets ledergruppe, divisjon legemidler samt ansatte i stab, økonomi og forretningsutvikling.

Tabellen over viser at avdelingene i den enkelte divisjon har ulik størrelse. På samme måte har like avdelinger mellom divisjonene ulik størrelse. Størst forskjell er det mellom divisjon sør-øst og divisjon Midt-Norge hva gjelder avdeling 1 (IKT og Byggprosjekt), hvor divisjon sør-øst har 16 medarbeidere i avdelingen, mens divisjon Midt-Norge har 1 medarbeider. Det må i det videre arbeidet med å dimensjonere divisjonene gjøres vurderinger om det er nok kapasitet i den enkelte avdeling pr divisjon. I den sammenheng understrekes det at medarbeidere må kunne brukes fleksibelt på tvers av avdelingene for å avhjelpe områder med kapasitetsutfordringer. Arbeidet med dimensjoneringen av divisjonene må sees i sammenheng med Oppdragsdokumentes krav om at divisjonene skal organiseres og dimensjoneres for å kunne ha nok kapasitet til å sikre at avtaleporteføljen kun inneholder lovlige avtaler og at avtaledekningen kan nå det nivået som avtales.

Ny avdelingsstruktur innebærer at mange medarbeidere i divisjonene får ny avdelingsleder. I divisjon Midt-Norge og divisjon nord vil de aller fleste medarbeidere få ny leder. Nye ledere vil måtte bruke tid på å bli kjent med oppgaver og medarbeidere i avdelingen sin, og det skal etableres gode samarbeidsstrukturer innad i den enkelte avdeling. I denne perioden vil avdelingene naturlig nok være noe sårbare.

6. Oppsummering og anbefaling

Lik organisering av divisjonene er viktig for å kunne sette Sykehusinnkjøp HF i stand til å levere innkjøpstjenester til helseforetakene slik som forutsatt i styrende dokumenter fra eier og fra avtaler mellom Sykehusinnkjøp og den enkelte region og det enkelte helseforetak. Ved å organisere avdelingene etter et kategribasert prinsipp, legges grunnlaget for å drive Sykehusinnkjøp som en kategordrevet innkjøpsorganisasjon slik det er nedfelt i stiftelsesdokument og oppdrag fra eierne.

Basert på ovennevnte vil administrerende direktør anbefale at styret vedtar organisering av divisjonene slik saken gjør rede for. De regionale helseforetakene orienteres om styrets vedtak gjennom rapport som sendes disse, slik forutsatt i oppdragsdokumentet 2018.

Vedlegg :

- Protokoll fra drøftingsmøte med tillitsvalgte