

Rapport

OMSTILLING OG UTVIKLING

Juni 2018



FORORD

Sykehusinnkjøp HF er inne i en omstillingsprosess. Samtidig skal daglig drift og leveranser til helseforetakene opprettholdes. Dette vil ha høyeste prioritet.

Utgangspunktet for omstillingen er at foretaket skal levere best mulige innkjøpstjenester til helseforetakene. Omstillingsarbeidet vil ta flere år, og vil bli gjennomført i en takt og i en retning som utvikles i nært samarbeid med de regionale helseforetakene, og i tråd med de krav og rammer eierne legger for utviklingen. En stegvis og kontrollert tilnærming til omstillingen legges derfor til grunn. Arbeidet vil preges av evolusjon framfor revolusjon.

Omstillingen vil innebære både organisatoriske endringer og omstilling av måten innkjøpsvirksomheten drives på (prosesser og roller). Ikke minst skal Sykehusinnkjøp gjennom omstillingsarbeidet bidra til å etablere trygge og nære relasjoner til helseforetakene både på strategisk, taktisk og operativt nivå. Det siste er avgjørende for at Sykehusinnkjøp skal lykkes i sitt oppdrag.

Denne rapporten gjør rede for første del av omstillingsarbeidet som handler om organisering av divisjonene og fellesfunksjonene. I tillegg gis en status i arbeidet med å etablere 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 lovlig avtaler).

I *Plan for omstilling og utvikling av Sykehusinnkjøp HF* som ble oversendt eierne i oktober 2017, fremgår at omstillingsarbeidet planlegges i to faser. Planleggingen av fase 2 vil starte opp høsten 2018 i nært samarbeid med styret og de regionale helseforetakene.

Vadsø, juni 2018

Kjetil M. Istad
administrerende direktør

INNHold

Forord	1
1. Bakgrunn	3
2. Forslag til varig struktur for foretakets fellesfunksjoner	4
3. Forslag til lik organisasjonsstruktur i hver divisjon	7
4. Plan for å få organisert og dimensjonert hver divisjon med sikte på en avtaledkning og avtaleforvaltning som både er i henhold til en omforent beste praksis, og i tråd med gjeldende lover og regler	9



1. BAKGRUNN

I Oppdragsdokument 2017 for Sykehusinnkjøp ba de regionale helseforetakene om at en plan for omstilling og utvikling i Sykehusinnkjøp HF ble forelagt de eierne innen 15. oktober 2017. Plan ble oversendt eierne som forutsatt.

I oppdragsdokumentet for 2018 har eierne konkretisert bestillingen om organisasjonsutvikling i 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).*

Sykehusinnkjøp HF skal i samarbeid med de regionale helseforetakene ved økonomidirektørene etablere en omforent forståelse av definisjonen av full avtaledekning basert på beste praksis, og en målsetting knyttet til denne definisjonen. Herunder skal det utarbeides en oversikt over hvor stor andel av inngåtte/gjeldende avtaler som er i tråd med lover og regler.

Rapport basert på ovennevnte punkter forelegges eierne innen 30. juni 2018.

Denne rapporten svarer ut og gir status på oppdragene vist ovenfor.

2. FORSLAG TIL VARIG STRUKTUR FOR FORETAKETS FELLESFUNKSJONER

I dette avsnittet skisseres hvordan Sykehusinnkjøp foreslår å organisere fellesfunksjonene i foretaket.

Forslaget vil bli videreutviklet og nærmere konkretisert etter at de regionale helseforetakene har vurdert og gitt sine tilbakemeldinger på forslaget. Det legges opp til egen styresak (Sykehusinnkjøp) om organiseringen av fellesfunksjonene i oktober 2018. Eiernes eventuelle føringer og innspill til organisering av fellesfunksjonene vil bli innarbeidet i en slik styresak.

Fellesfunksjoner skal støtte driften. Det legges til grunn en fremtidig organisering av fellesfunksjonene som gir best mulig bruk av ressurser og samtidig gir merverdi for kundene. Basert på eiernes og kundenes krav om merverdi er det viktig at ressursene i Sykehusinnkjøp rettes mest mulig mot kjernevirksomheten, og at størrelse på fellesfunksjonene tilpasses krav til drift og leveranse til kunde.

For Sykehusinnkjøp som organisasjon er det viktig å finne god balanse mellom funksjoner som kan leveres som fellesfunksjon i foretaket, og det som best utføres som funksjon i divisjonene.

Foretaket har i dag sentrale fellesfunksjoner fordelt på avdelingene stab, økonomi og forretningsutvikling. Det er lagt til grunn at denne hovedstrukturen ligger fast.

Figuren nedenfor skisserer hvor ansvaret for de enkelte områdene foreslås lagt.

Økonomi- og virksomhetsstyring	Stab	Forretningsutvikling
• økonomi • analyse	• HR • Arkiv • Kommunikasjon • IKT • Juridisk • Kvalitet • Styre- og eieroppfølg	• Strategi og utvikling • Samfunnsansvar • Samhandling HF • Kjerneprosesser • Innovasjon og marked • Internasjonal aktivitet

Stab

I stab er det i dag seks funksjoner: HR, arkiv, kommunikasjon, styre- og eieroppfølging, kvalitet og IKT. Det foreslås at disse funksjonene fortsatt ligger i stab og det vurderes om **stab skal utvides med en avdeling for juridiske tjenester**. For å få best mulig utnyttelse av foretakets samlede IKT-ressurser, vurderes det videre at de IKT-ressurser (4 årsverk) som i dag tilhører divisjon sør-øst, flyttes organisatorisk til IKT-avdelingen under stab. Disse medarbeiderne vil på kort og mellomlang sikt i det vesentligste fortsette å levere tjenester til Helse sør-øst.

Til grunn for vurderingen om å opprette en avdeling for juridiske tjenester, ligger at hoveddelen av det juridiske fagfeltet (anskaffelsesrett og kontraktsrett) oppfattes som relativt ensartet og at Sykehusinnkjøp er best tjent med en fellesfunksjon som på sikt kan bistå alle divisjoner med lik kompetanse.

Foretaket må ha en ensartet juridisk praksis. Juss er ikke en eksakt vitenskap, dette blir derfor særlig viktig der den juridiske vurderingen innebærer elementer av skjønn. Leverandører må behandles likt, uavhengig av hvilken divisjon som gjennomfører anskaffelsen. En fellesfunksjon vil i større grad kunne sikre lik praksis ved at likeartede problemstillinger behandles under samme organisatoriske enhet.

En fellesfunksjon vil i tillegg kunne opparbeide seg kompetanse som enklere kan benytte til beste for hele Sykehusinnkjøp, enn en løsning der hver divisjon har egen kompetanse som skal deles mellom divisjonene. Det er ikke nødvendig at fellesfunksjonen sitter fysisk plassert på samme sted for å få denne funksjonen til å fungere hensiktsmessig.

En konsekvens av forslaget om opprettelse av en juridisk avdeling vil være at de to avdelingene som i dag har advokater og advokatfullmektiger (Drammen og Vadsø) blir organisert i én avdeling.

Juridisk avdeling i divisjon sør-øst er satt til å betjene helseforetakene i sør-sør og Helse Sør-øst RHF, samt divisjon legemidler. Hele dagens kapasitet går med til dette oppdraget, og det er ikke kapasitet til å yte juridiske tjenester til andre divisjoner på nåværende tidspunkt. Eventuelle endringer vil skje i dialog med det aktuelle regionale helseforetaket.

Forretningsutvikling

Forretningsutvikling har ansvar for å fasilitere og tilrettelegge følgende områder:

- Strategiprosesser
- Samhandling og kundeforhold – konsepter og samarbeids-/tjenesteavtaler (helseforetak)
- Samfunnsansvar
- Organisering og omstilling
- Prosessansvar kjerneprosesser

Eierne har gjennom styrende dokumenter satt høye krav til Sykehusinnkjøp sitt samfunnsansvar. Det anbefales derfor at samfunnsansvar organiseres som en fellesfunksjon fordi det er hensiktsmessig å ha medarbeidere som arbeider på tvers innen et så viktig område

Forretningsutvikling skal arbeide med plan og implementering av eiernes strategier og styringssignal og ha et overordnet ansvar for at disse etterleves.

Forretningsutvikling gis spesielt ansvar for implementering av overordnet strategi og handlingsplaner relatert til utvikling og samhandling med helseforetakene. Det er behov for etablering og forvaltning/utvikling av samarbeidsavtale med helseforetakene i regionene og de andre felleseide foretakene. Herunder må det etableres en tjenestekatalog for Sykehusinnkjøp HF. Når slike permanente avtaler er etablert vil den operasjonelle håndteringen av disse ivaretas av divisjonsdirektørene.

Det er behov for utarbeidelse og videreutvikling av felles prosesser og maler for hele Sykehusinnkjøp. Det overordnede ansvaret for disse prosessene (prosesseier) legges til forretningsutvikling.

Økonomi- og virksomhetsstyring

Det foreslås at økonomiavdelingen utvides til å være en avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring. Dette fordi det er nære sammenhenger mellom økonomistyring og –

rapportering og den øvrige delen av virksomhetsstyringen- og rapporteringen. For å ivareta virksomhetsstyringsdelen av enheten, foreslås at dagens medarbeidere som jobber med analyse i divisjonene, nå organisatorisk blir plassert i denne enheten. Analysearbeidet vil blant annet innebære:

- Rapportering til foretakene
- Grunnlagsdata til bruk i anskaffelser
- Overordnet ansvar for anskaffelsesplaner
- Bruk av evalueringsmodeller i anskaffelsene.
- Gevinstrealisering
- Kategorianalyse

Sykehusinnkjøp HF har behov for tilgang til innkjøpsdata for å kunne utvikle virksomheten på en god måte, og for å kunne være en god rådgiver til helseforetakene.

Det er behov for dialog og oppfølging mot hvert enkelt helseforetak, eksempelvis anskaffelsesplan og oppfølging av portefølje. I tillegg er det behov for rapportering aggregert for Sykehusinnkjøp til eksempelvis styret.

Hva gjelder den mer tradisjonelle økonomifunksjonen, er det behov for en sentral funksjon med ansvar for hele foretaket. Denne skal være en god støttefunksjon og premissgiver. Dette omfatter system, rutiner og kvalitet i tall. Det legges til grunn at lønns,- regnskaps- og revisjonstjenester fortsatt kjøpes fra eksterne leverandører.

Følgende områder er definert som fellestjenester under økonomi:

- Budsjett og prognose
- Inngående faktura
- Prosesseierskap for økonomiprosesser
- Økonomistyring
- Analyse (regnskap, finans, lønn og likviditet) og rapportering

Det foreslås at en sentral ressurs gis ansvar for foretakets analysefunksjon, og at denne organisatorisk legges til avdeling for økonomi og virksomhetsstyring.

Finansiering av fellesfunksjonene

Skissen til organisering av fellesfunksjonene som omtalt ovenfor, innebærer at noen funksjoner som i dag er finansiert av én region, kan få oppgaver på tvers av divisjonene i Sykehusinnkjøp HF. Slikt sett bryter forslaget til en viss grad med dagens finansieringsmodell.

Sykehusinnkjøp HF foreslår likevel at organisering av fellesfunksjonene gjennomføres som foreslått, men at man samtidig passer på at den økonomiske belastningen ikke ensidig blir lagt på en region. Det er ressurser finansiert fra ulike regioner som nå blir foreslått inn i fellesfunksjoner. På den måten er det en viss balanse i den økonomiske belastningen for regionene hva gjelder finansiering av fellesfunksjonene.

3. FORSLAG TIL LIK ORGANISASJONSSTRUKTUR I HVER DIVISJON

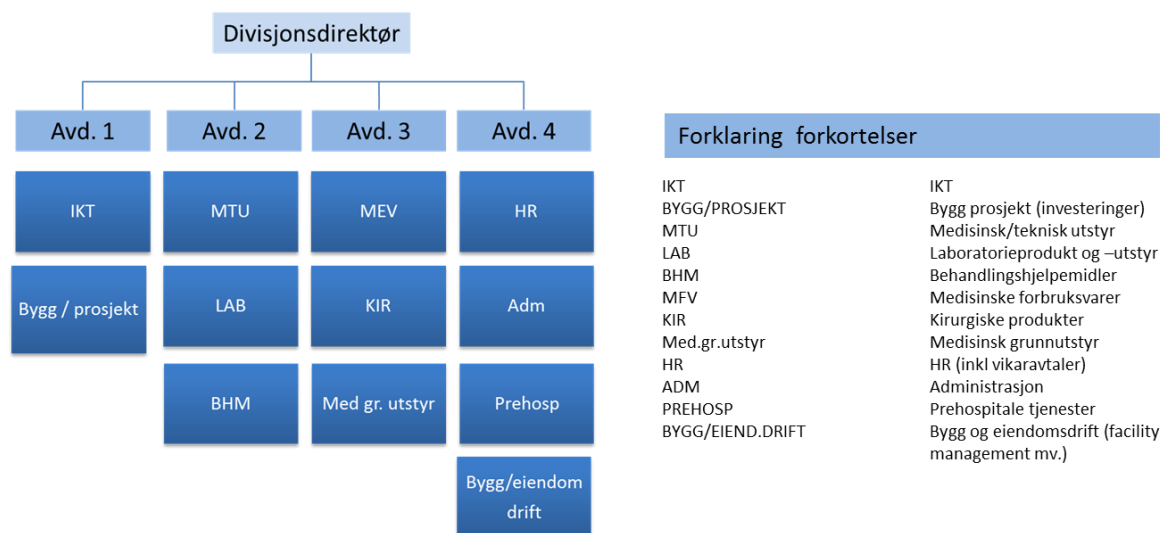
I dette avsnittet gjøres det kort rede for hvordan divisjonene organiseres.

Organisasjonsstrukturen i dagens seks divisjoner er ulik, og i prinsippet slik den var ved virksomhetsoverdragelsen. Noen divisjoner hadde etablert avdelingsstruktur for virksomhetsoverdragelsen, andre hadde ikke.

Lik organisering av de regionale divisjonene bidrar til at Sykehusinnkjøp HF får et mer ensartet strategisk og operativt samarbeid med helseforetakene i hver region.

Det følger av stiftelsesdokument og oppdragsdokument at Sykehusinnkjøp skal drive kategoribasert innkjøp. Det er derfor lagt til grunn at avdelingsstrukturen speiler innkjøpskategoriene, ved at kategorier som naturlig hører sammen legges til en avdeling. Sykehusinnkjøp har ansvar for 12 innkjøpskategorier. I den nye avdelingsstrukturen i divisjonene, er disse 12 koblet sammen til **fire hovedområder**, som tilsvarer fire avdelinger pr divisjon, slik figuren nedenfor viser.

Styret i Sykehusinnkjøp HF behandlet i sak xx/2018 til forslaget om å organisere divisjonene etter følgende struktur:



TeEAST NASJONAL

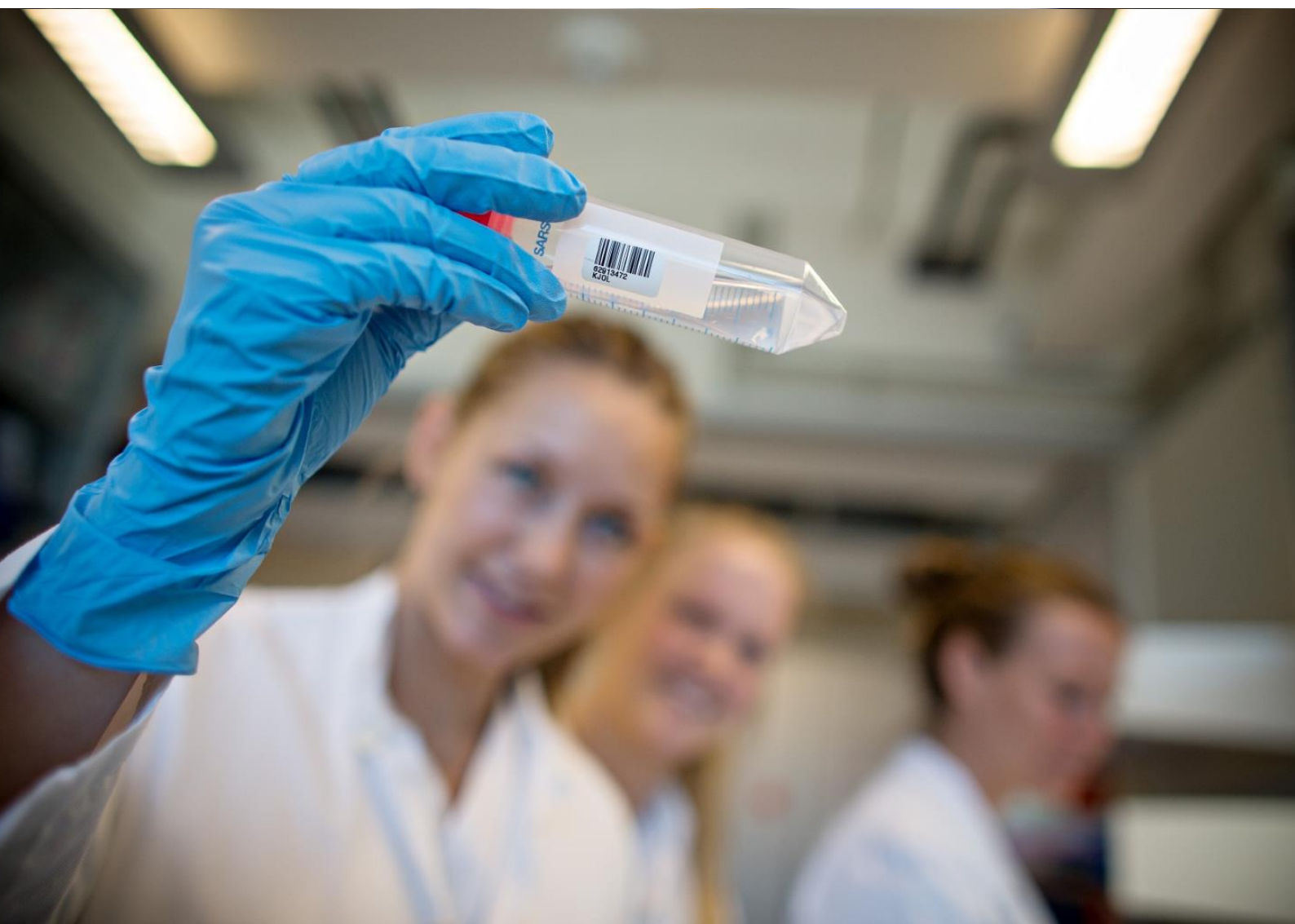
Det legges til grunn at divisjon nasjonale tjenester organiseres på samme måte som de regionale divisjonene, det vil si med fire avdelinger. Slik organisering bidrar til at divisjon nasjonale tjenester integreres inn i den samme organisasjonsstrukturen som de regionale divisjonene, og har det samme faglige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

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

Det planlegges for at lik organisering av divisjonene gjennomføres med virkning fra 1. oktober 2018.

Økonomi og finansiering

Lik organisering av divisjonene vil skje innenfor dagens finansieringsmodell hvor hver region finansierer sin tilhørende regionale divisjon i Sykehusinnkjøp. Ettersom noen divisjoner ikke har etablerte avdelingsstrukturer, har disse heller ikke avdelingsledere på plass. Det legges opp til at disse divisjonene besetter avdelingslederstillinger innenfor dagens økonomiske rammer. 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 flere avdelinger.



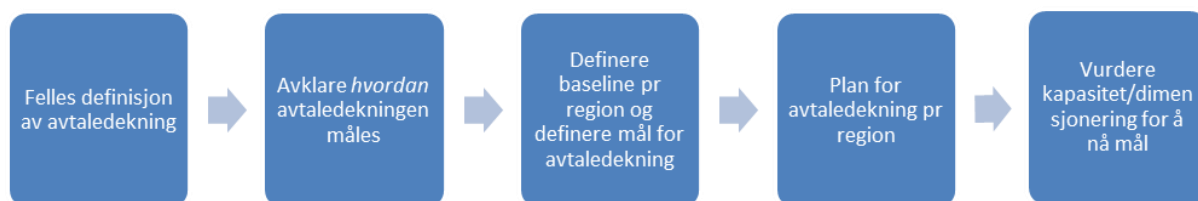
4. PLAN FOR Å FÅ ORGANISERT OG DIMENSJONERT HVER DIVISJON MED SIKTE PÅ EN AVTALEDEKNING OG AVTALEFORVALTNING SOM BÅDE ER I HENHOLD TIL EN OMFORENT BESTE PRAKSIS, OG I TRÅD MED GJELDENDE LOVER OG REGLER

Helseforetakene har ulik avtaledekning. Det er av både juridisk og økonomisk betydning at avtaledekningen er høy. Regelverket for offentlige anskaffelser setter krav til helseforetakenes kontrakter skal være lovlige. Det betyr at avtalene skal være inngått etter de prosedyrekrav som lov og forskrift setter. Et resultat av dette er at det blant annet ikke er lov å prolongere (videreføre) rammeavtaler ut over opprinnelig løpetid.

I Oppdragsdokument 2018 er Sykehusinnkjøp bedt om i, samarbeid med de regionale helseforetakene ved økonomidirektørene, å etablere en omforent forståelse av definisjonen av full avtaledekning basert på beste praksis, og en målsetting knyttet til denne definisjonen. Herunder skal det utarbeides en oversikt over hvor stor andel av inngåtte/gjeldende avtaler som er i tråd med lover og regler.

Sykehusinnkjøp HF har etablert slikt samarbeid med økonomidirektørene og lagt fram foreløpig forslag til definisjon av begrepet full avtaledekning og en målsetting til definisjonen. Det er behov for å arbeide videre med både definisjonen og målsettingen knyttet til denne. Dette arbeidet vil fortsette utover høsten 2018. Etter råd fra de regionale helseforetakene inviterer Sykehusinnkjøp HF til en workshop om temaet i starten på september 2018. Det anbefales at arbeidet gjennomføres som et felles prosjekt med deltagelse fra de regionale helseforetakene og Sykehusinnkjøp HF.

Etter at definisjon er etablert og målsetting knyttet til avtaledekning er avtalt, vil man kunne starte arbeidet med å lage en plan for hvordan full avtaledekning kan oppnås.



For de fleste divisjoner vil det kreve et betydelig arbeid å få opp avtaledekningen fra dagens nivå. Sykehusinnkjøp har overdratt ressurser fra de regionale helseforetakene og helseforetakene som i dag utgjør foretakets medarbeidere. Sykehusinnkjøp er dermed dimensjonert for å håndtere den anskaffelses- og avtaleporteføljen som ble overført ved etableringen av foretaket.

Spørsmålet blir om den enkelte divisjon er dimensjonert riktig for å kunne håndtere et måltall som blir satt for avtaledekning. Et slikt måltall vil bety at flere anskaffelser må gjennomføres og flere avtaler forvaltes.

Samordning og mer effektiv drift vil kunne bidra til at Sykehusinnkjøp kan håndtere en noe større portefølje (flere anskaffelser). Det pekes likevel på at ambisjonsnivået knyttet til avtaledekning er høyt, og at det i enkelte divisjoner derfor trolig vil være behov for å øke ressursinnsatsen for å komme opp på et ønsket nivå på avtaledekningen. Det vil trolig også være behov for noe mer ressurser for å kunne håndtere det økte omfanget av avtaleforvaltning i noen divisjoner.

Det er først når plan er etablert og base-line for måling av avtaledekning er etablert, at man kan danne seg et reelt bilde av om divisjonene er riktig dimensjonert og dermed har kapasitet til å nå målet om full avtaledekning.



Sykehusinnkjøp HF
Postboks 40
9811 Vadsø

Telefon: 78 95 07 00
www.sykehusinnkjop.no

