

Sak 83/2018

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Avslutning fase 1 Omstillingsprosjektet

Møtedato:	6. desember 2018	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.		
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF tar informasjon om avslutning av fase 1 Omstillingsprosjektet til orientering.

Vadsø, 28. november 2018

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I denne saken orienterer administrerende direktør om at fase 1 av omstillingsprosjektet er avsluttet.

Fase 1 hadde fokus på organiseringen av Sykehusinnkjøp HF. Resultatet av fase 1 er at divisjonene, med unntak av divisjon legemidler, nå har en lik avdelingsstruktur, og at organisering av fellesfunksjonene i det vesentligste er avklart.

2. Bakgrunn

I Oppdragsdokument 2017 til Sykehusinnkjøp HF ba de regionale helseforetakene om at en plan for omstilling og utvikling i Sykehusinnkjøp HF ble forelagt 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 regional divisjon.»*

3. Prosess og organisering av fase 1-arbeidet

Fase 1 av omstillingsprosjektet ble gjennomført i perioden januar – juni 2018. Prosjektet ble etablert for å kunne svare ut bestilling fra eierne nevnt ovenfor.

Prosjektet hadde deltagere fra alle divisjoner, med unntak av divisjon legemidler. Også representanter fra de tillitsvalgte og vernetjenesten deltok i prosjektarbeidet. Prosjektleder var intern, men det var behov for å leie inn ekstern kapasitet til fasilitering, dokumentasjon og håndtering av HR-relaterte saker. Etter en minikonkurranse ble konsultentselskapet Boston Consulting Group AS, med underleverandør Considium Consulting Group AS valgt. Ekstern rådgiver ble også benyttet for å bistå i rekrutteringsprosessene for nye avdelingsledere i divisjonene.

Prosjektet leverte sin innstilling med forslag til organisering av divisjonene og fellesfunksjonene, våren 2018. Foreslåtte organisatoriske endringer ble lagt fram for drøfting med de tillitsvalgte, før vedtak ble fattet.

I «*Rapport – omstilling og utvikling, juni 2018*» ble de regionale helseforetakene orientert om forslaget til organisering av de regionale divisjonene i Sykehusinnkjøp HF og hvordan organisering av fellesfunksjonene ville bli (jf. styresak 50/2018).



Tabellen nedenfor gir en oppsummering av arbeidet i fase 1:

HVA	HVEM/HVORDAN	HVOR/HVORDAN
Styringsgruppe	Ledergruppen	Sykehusinnkjøp HF
Prosjektleder	Vibeke Alvern Olsen	Sykehusinnkjøp HF divisjon vest
Resultat	Lik organisering av divisjonene Organisering av fellesfunksjoner	Endringer er implementert Endringer er under implementering
Kostnad ekstern innleie	Kr 2.570.000	

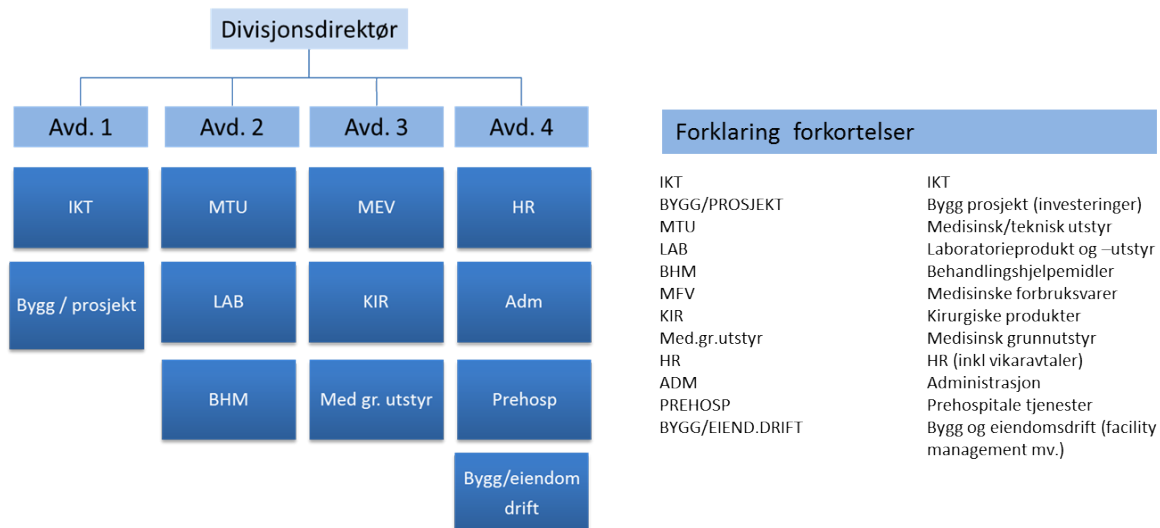
Hva gjelder konsulentkostnadene må disse sees i lys av at foretaket i store deler av 1. halvår 2018 var uten permanent HR-leder, etter at tidligere HR-leder valgte å slutte i Sykehusinnkjøp HF. HR-avdelingen har derfor hatt redusert kapasitet. Det har vært administrerende direktørs vurdering at nødvendige HR-ressurser måtte leies inn i en krevende periode med omorganisering av foretaket.

Hva gjelder de interne kostnadene, har ikke Sykehusinnkjøp etablert praksis for at prosjektdeltagere fører timer på interne prosjekter. Omfanget av interne kostnader til fase 1 er derfor ikke beregnet.

4. Resultater

4.1. Lik organisering av divisjonene

Etter anbefaling fra prosjektet for fase 1, behandlinger i ledergruppen og drøftinger med de tillitsvalgte, har administrerende direktør besluttet følgende organisering av de regionale divisjonene og divisjon nasjonale tjenester:



Det fremgår av figuren over at hver divisjon organiseres i *fire avdelinger*. Disse er bygget opp rundt den nasjonale kategoristrukturen, og på den måten er det oppnådd en kategoribasert organisering av divisjonene. Slik organisering vil være en viktig forutsetning for å kunne arbeide mer kategoribasert i Sykehusinnkjøp HF.



Det gjenstår å finne passende navn på de fire avdelingene, som pr. i dag benevnes avd 1, avd 2, etc. Avdelingene har fått foreløpige navn som følger :

Avd 1: IKT & Bygg/prosjekt

Avd 2: Medisinteknisk utstyr og laboratorieutstyr (utstyr)

Avd 3: Kirurgiske og medisinske varer (varer)

Avd 4: Støttetjenester og administrative kjøp (tjenester)

Alle avdelingslederstillinger er besatt, og alle medarbeidere er knyttet opp til en av avdelingene. I divisjonene midt, nord og nasjonale tjenester har noen avdelingsledere ansvar for flere avdelinger. Eksempelvis har divisjon nord to avdelingsledere, hvor den ene har ansvar for avdeling 1 og 2, mens den andre har ansvar for avdeling 3 og 4.

I divisjon sør-øst har man, i tillegg til de fire nevnte avdelingene, fortsatt en avdeling for system/IKT og en avdeling for juridisk. Dette er foreløpig, da disse avdelingene på sikt skal knyttes til fellesavdelinger for henholdsvis IKT og juridiske tjenester (se avsnitt nedenfor om fellesfunksjoner).

I det videre må det blant annet arbeides med å bygge ledergrupper og lederkultur i divisjonene, og relasjoner mellom nærmeste leder (avdelingsleder) og medarbeider må utvikles, der disse relasjonene er nye. Det vil naturligvis ta noe tid før alle deler av organisasjonen får «satt seg», men det er administrerende direktørs vurdering at overgangen fra «as-is» struktur til ny organisering av divisjonene har gått fint.

Divisjon nasjonale tjenester er tildelt hovedansvar for hovedområde 4 (støttetjenester og administrative kjøp). Som en del av omstillingsarbeidets fase 2, vil de regionale divisjonene bli tildelt nasjonale ansvar for de andre hovedområdene.

4.2. Organisering av fellesfunksjonene

Resultatet av fase 1 arbeidet når det gjelder organisering av fellesfunksjoner i Sykehusinnkjøp HF er at det etableres følgende nye avdelinger/funksjoner:

- En felles avdeling for juridiske tjenester (pr i dag er det to slike avdelinger)
- En ny avdeling for samfunnsansvar. Stillingen som avdelingsleder for samfunnsansvar er lyst ut internt, og intervju med kandidater er gjennomført. Avklaring ventes om kort tid.
- En ny avdeling for analyse. Før avdelingen etableres brukes det litt tid på nærmere vurderinger av omfang og innhold for en slik avdeling. Det vil bli leid inn noe ekstern bistand for å hjelpe med disse vurderingene.

I tillegg samles medarbeidere med IKT-relaterte oppgaver fra regionene, organisatorisk inn under sentral IKT-avdeling, herunder System/IKT-avdelingen i divisjon sør-øst.

Hva gjelder juridiske tjenester vil en ny avdeling ikke bli etablert før man i fase 2 av omstillingsprosjektet har definert felles arbeidsprosesser på tvers av divisjonene. Det vil i den forbindelse også bli gjort en endelig vurdering av hvor en juridisk avdeling skal ha sin organisatoriske tilhørighet.

5. Oppsummering og anbefaling

Etter dette er det administrerende direktørs vurdering at oppdraget med å organisere divisjonene og fellesfunksjonene er svart ut. Den nye organiseringen vil sette organisasjonen i stand til å ta fatt på arbeidet med fase 2, hvor blant annet arbeid med prosesser og roller vil være viktig.