

Saksframlegg

Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret i Sykehusapotekene HF	28. februar 2022

SAK NR 003-22

BESLUTNINGSSAK: ORGANISERING AV SYKEHUSAPOTEKENE HF

Forslag til vedtak:

Styret godkjenner fremlagte forslag til fremtidig organisasjonsmodell.

Styret ber administrerende direktør ta prosessen videre, og ber om at fremtidig organisasjonsmodell iverksettes så raskt det praktisk lar seg gjennomføre.

Oslo, 21. februar 2022

Tore Prestegard
Administrerende direktør

1. Hva saken gjelder

I januar 2020 initierte administrerende direktør en prosess for å få frem et beslutningsgrunnlag som kan svare ut om foretaket er organisert mest mulig effektiv og hensiktsmessig for å nå foretakets strategiske ambisjoner og mål. Prosessen har vært utfordrende og forsinket grunnet pandemien. Deler av denne prosessen er helt avhengig av fysiske møter mellom involverte.

Etter bred involvering fra ansatte i organisasjonen og forankring og drøfting med HTV og HVO fremlegges ønskede endringer i tråd med fremlagte organisasjonskart til beslutning for styret. Styret har i tidligere styremøter og styreseminarer blitt informert om at det er prosess på dette og om status i prosessen.

Administrerende direktør mener foreslåtte endringene gjenspeiler ønsker og behov i foretaket, og at ny foreslått organiseringen vil være bærekraftig med tanke på å møte fremtidens muligheter og utfordringer.

2. Bakgrunn og prosess og analyse

Det er lenge siden det er gjort endringer i organisasjonen og administrerende direktør initierte i januar 2020 en prosess for å sikre at foretaket er optimalt organisert for å nå foretakets strategiske ambisjoner og mål.

Det ble gitt en presentasjon med påfølgende diskusjon i styrets strategiseminar i oktober 2020 og det er informert løpende i orienteringssaker fra administrerende direktør. Sist ble saken tatt opp i styrets strategiseminar i oktober 2021.

I strategien er det allerede lagt vekt på områder der det skjer en rask utvikling og der behov og forventninger vil kreve mye av organisasjonen. Tilsvarende har blitt bekreftet gjennom prosessen og tatt hensyn til hva angår forslag til ny organisering.

Januar 2020 – arbeidet igangsettes – arbeidsgruppe utpekes og mandat utformes

Det ble i januar 2020 nedsatt en arbeidsgruppe som skulle styre prosessen. Deltakere var fra organisasjonsavdelingen og driftsavdelingen. I tillegg ble det nedsatt en styringsgruppe som bestod av ledergruppen, apotekerrådet og en representant fra de hovedtillitsvalgte. Det ble også opprettet høringsgrupper bestående av hovedtillitsvalgt (en av våre hovedtillitsvalgte representerte de øvrige) og hovedverneombud.

Det var enighet om at en viktig premiss for å lykkes var at prosessen skulle være preget av involvering fra store deler av organisasjonen.

Arbeidsgruppens mandat var å gjennomføre en helhetlig gjennomgang av selskapets organisasjon slik den er i dag, vurdere organisering og ansvarsfordeling opp mot strategiske målsettinger, definere målbildet og foreslå endringer for å sikre at vi er organisert på best mulig måte for å nå strategi og mål/ambisjoner

Januar – februar 2020: Prosess utarbeides

Arbeidsgruppen utarbeider prosessen for arbeidet. Dette inkluderte planlegging av hvem og hvordan de enkelte skulle involveres og en tidslinje for arbeidet. For å involverer store deler av organisasjonen ble det besluttet å gjennomføre workshops hvor deltakere fra apotekene og HK skulle komme med sine innspill.

Mars 2020 – vi står i en pandemi - pause i arbeidet

Administrerende direktør beslutter at arbeidet settes på vent.

August - oktober 2020 - kartlegging gjennomføres- og funn presenteres for styringsgruppen

Administrerende direktør ønsket at arbeidet skulle gjenopptas og at vi på tross av restriksjoner i forhold til å møtes igangsatte digitale workshops. Digitale workshops var nytt for mange, men disse fungerte overraskende bra i betydningen av at vi fikk ut ønsket informasjon.

Deltakere fra alle apotek deltok. Tilsvarende ble gjort på HK. Det var stort engasjement og mange meninger kom frem. Vi fikk mye informasjon på kort tid. I tillegg hadde vi dybdeintervjuer av alle i ledergruppen med påfølgende diskusjoner.

Vi stilte åpne spørsmål for å få svar på hva de i dag anså som de største utfordringene/mulighetene og hvordan de vurderte dagens situasjonen i forhold til dette.

Vi satt nå på store mengder informasjon, men syntes uansett vi manglet litt fra apotekene i forhold til hva *de* kunne gjøre annerledes/bedre på sine apotek og hva som fungerte godt. Vi gjennomførte en ekstra runde workshops.

Vi presenterte deretter funnene for de som hadde vært involvert. Det var viktig å sikre/forankre at oppsummeringene og funnene arbeidsgruppen presenterte var representative for deres meninger. Det ble gjennomført kvalitetssikring med de involverte slik at alle kunne kjenne seg igjen i funnene og dette kunne presenteres for styringsgruppen i oktober 2020.

Vi utarbeidet informasjonsmaterieil til alle apotek slik at apoteker kunne informere sine ansatte. Vi hadde også en HK samling hvor ovennevnte ble presentert. Vi sendte også ut informasjon til hele organisasjonen i forhold til hvor vi var i prosessen. Flere innspill handlet om mer enn bare organisering. Det kom også opp konkrete forslag til endringer/forbedringer.

November – desember 2020 – målbilde med prioriterte forbedringsområder ble utarbeidet og besluttet i styringsgruppen

Basert på funnene ble det utformet et målbilde som skulle vise hva organisasjonen ønsket og forbedre seg på og oppnå. Det skulle også synliggjøre ambisjonen for det videre arbeidet med tiltak.

To forbedringsområder skulle særlig vektlegges når man skulle tenke ny organisering og forslag til endringer:

1. Organiseringen skal legge til rette for raskere beslutninger, utviklings- og innovasjonstakt. Det innebærer en styrket satsning på effektiv digitalisering, innovasjon og bruke av ny teknologi
2. Organiseringen skal bidra til et sterkere fokus på kunden og kjernevirksomheten, apotekdrift skal være i fokus.

Januar – april 2021: Skisser og modeller ble diskutert- men arbeidet ble igjen satt på vent grunnet pandemien

Basert på ovennevnte startet diskusjonen rundt skisser og modeller i ledergruppen og apotekerrådet. Det ble utarbeidet flere skisser, men det ble krevende å gå videre med og eventuelt beslutte når alle satt på hjemmekontor. Administrerende direktør satt på denne bakgrunn arbeidet på vent, men for å imøtekomme organisasjonen og det som tydelig hadde kommet frem ble det besluttet å gå videre med å utvikle skisser til et utvidet ledermøte.

Utvidet ledermøte skulle blant annet imøtekomme ønsket om å minske gapet mellom «de og vi» i betydningen HK/ledergruppen og apotek/drift. Utvidet ledermøte er nå etablert.

Høsten 2021 – januar 2022- arbeidet setter fart igjen og en foretrukket modell blir klar

Flere modeller blir diskutert. Apotekerrådet var tydelig på at det bør gjøres større endringer i ledergruppen og at den i dag er for stabs styrt. Det var ønsket at flere fra drift/apotekene skulle sitte i ledergruppen. Både ledergruppen og apotekerrådet var enige om at utviklingstakten burde økes og fokuset på digitalisering og en mer fremtidsorientert organisering var vesentlig. Beslutningen om å ha en direktør som både representerte dette i tillegg til informasjonssikkerhet, kommunikasjon, IT og prosjekt pluss enkelte andre funksjoner var det noe mer uenighet rundt. De fleste i ledergruppen mente at nåværende ledergruppe ville kunne imøtekomme både overordnet strategi og nedfelte ambisjoner og mål samt innhold i det nye målbildet med ovennevnte prioriteringer og forslag til forbedringer.

Diskusjon fra presentasjon gitt i styreseminar i oktober 2021 ble også tatt med inn i det videre arbeidet.

Til slutt satt man igjen med to alternativer modeller. Matriseorganisering og modellen med regioner/områder og apotekere inn i ledergruppen. Begge modeller ble ansett å kunne ivareta ønskede prioriteringer.

Hva angår matriseorganisering var tanken å organisere virksomheten med fokus på våre 4 forretningsområder produksjon, sykehusleveranser, farmasøytiske tjenester og publikum og direktører som ledet hver av disse. Etter noen drøftinger ble denne skrinlagt da den vil medføre svært store endringer i organisasjonen som det ikke på det nåværende tidspunkt er formålstjenlig å gjennomføre.

Konklusjon og foretrukket modell

Administrerende direktør ønsker større representasjon fra drift/kjernevirksomheten og apotekere inn i ledergruppen. I tillegg er det ønskelig å lyse ut en ny sentral stilling som blant annet skal dekke behovet for mer utvikling/ innovasjon, digitalisering og strategi pluss ha ansvar for prosjekt, IT, informasjonssikkerhet og kommunikasjon. Denne stillingen anses som vesentlig annerledes enn noen i dag har ansvar for (f.eks. prosjekt og IT), både hva angår innhold og ansvar og den bør følges kunngjøres eksternt.



Foreslått organisasjonsmodell

Det vil i styremøtet bli gitt en nærmere presentasjon av foreslått modell og hvordan denne modellen er tenkt å imøtekomme overnevnte utfordringer og muligheter.

Vedlagt er dagens organisasjonskart (vedlegg 2)

Som en konsekvens av dette må det gjøres endringer i ledergruppen. Hensynet til så vel størrelse og effektivitet medfører at noen må tre ut når andre trer inn. Dette er krevende, og hensynet, særlig de som trer ut, har vært viktig å ivareta. Administrerende direktør har gjennomført flere møter hvor det som faktisk kan bli den endrede situasjon for den enkelte er gjennomgått og diskutert. Ingen blir overtallige, men noen vil få endrede roller og ansvar. I tillegg endres rapporteringsveier for andre. Det er innhentet juridisk ekspertise for å kvalitetssikre prosessen. Antallet i ledergruppen vil øke fra dagens 8 deltakere til 10 deltakere.

3. Administrerende direktørs anbefaling

Styret godkjente fremlagte forslag til organisasjonsmodell.

Styret ber administrerende direktør ta prosessen videre og ber om at ny organisasjon iverksettes så raskt det praktisk lar seg gjennomføre.

2 vedlegg

Vedlegg 1: Organiseringsprosjekt - Sykehusapotekene HF

Vedlegg 2: Nåværende organisering av Sykehusapotekene HF