

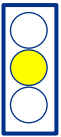
# Etableringsprosjekt Sykehusinnkjøp HF

---

**Statusrapport fra hver enkelt arbeidsstrøm  
Samlet risikovurdering og pr arbeidsstrøm  
pr. juni 2016**

# Innhold

I	Status pr. arbeidsstrøm pr. juni 2016
II	Risikorapportering pr. juni 2016



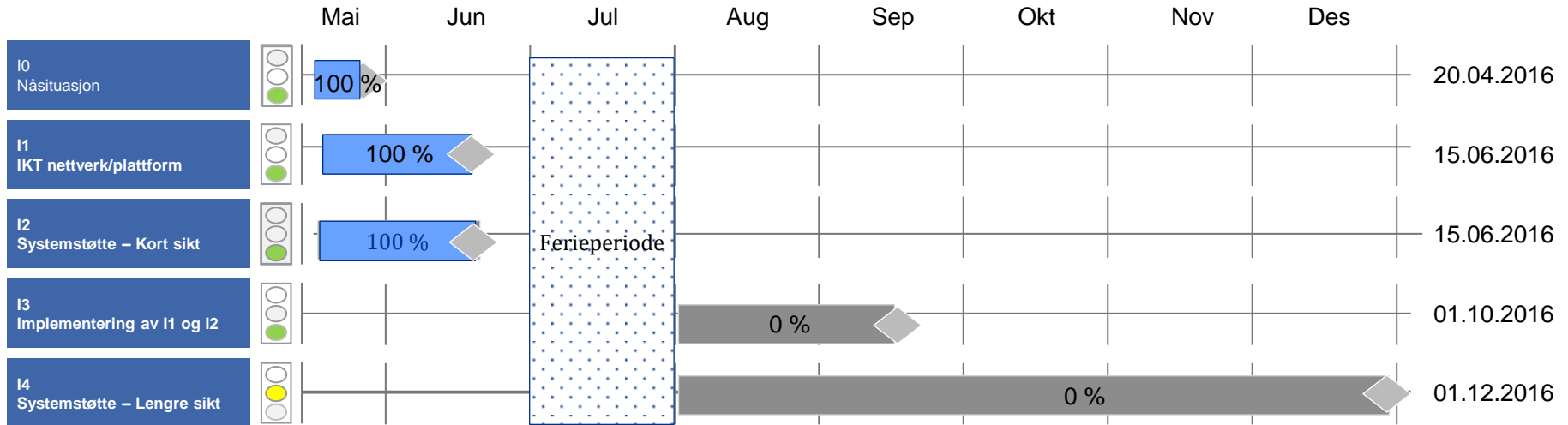
# Status Arbeidsstrøm 1 – IKT og systemstøtte kort sikt

## Kort overordnet informasjon

- Arbeidspakke I 1 og I 2 (midlertidig løsning) er levert og blir styrebehandlet 30.6.2016 sammen med forslag til videre fremdrift for øvrige pakker
- Plan for implementering av midlertidig løsning, samt forslag til videre fremdrift foreslås i styresaken

## Kommentarer

Forslåtte løsninger har lav risiko forutsatt at risiko-reduserende tiltak gjennomføres



# Status Arbeidsstrøm 2 – Personal og virksomhetsoverdragelse

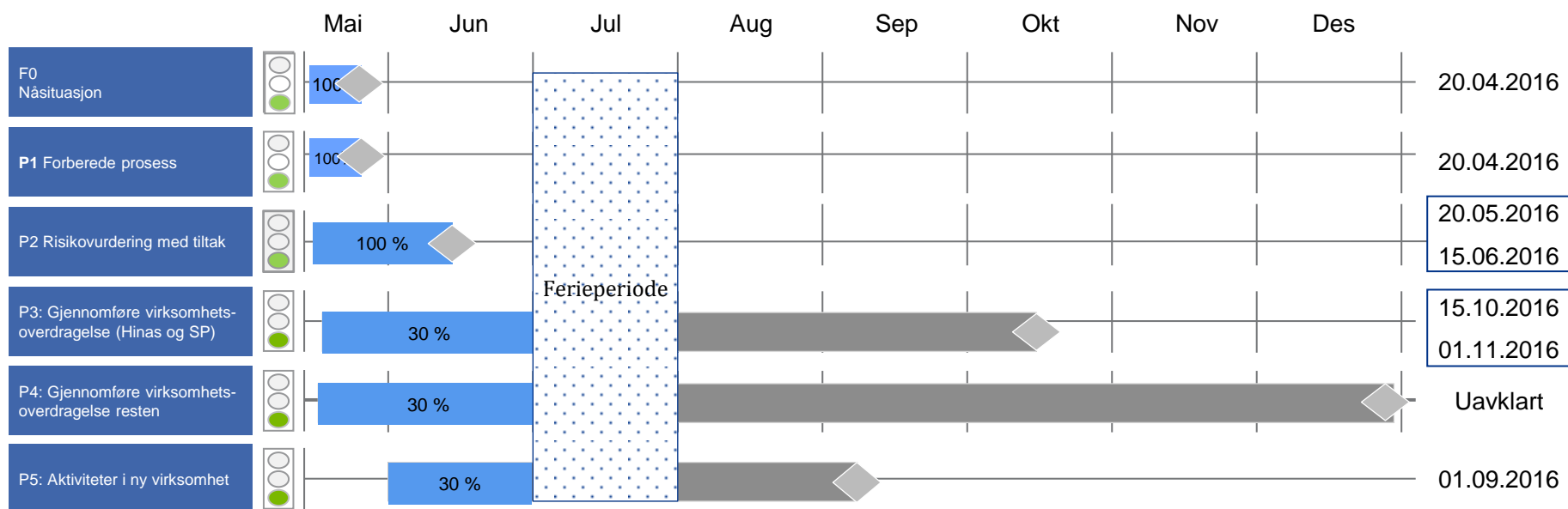


## Kort overordnet informasjon

- Arbeidspakke P1 er levert. AP 2 er levert og inngår i rapport til styret (sak 46 2016)
- Håndbok og skjema (for P3 og P4) skal være klart til 30. juni

## Kommentarer

Arbeidet løper i henhold til plan og risikobildet under kontroll



# Status Arbeidsstrøm 3 – Forretning og organisering

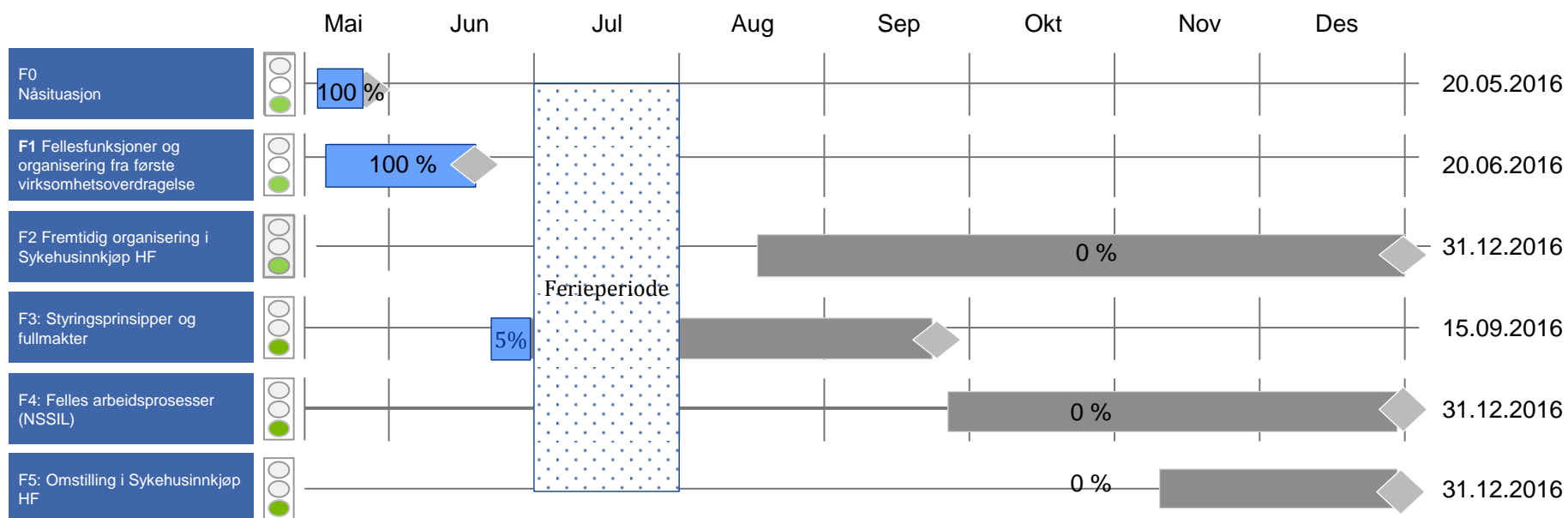


## Kort overordnet informasjon

Arbeidspakke er levert og styrebehandles 30.6.2016 (styresak 50 2016)

## Kommentarer

Arbeidet løper i henhold til plan og risikobildet under kontroll



# Status Arbeidsstrøm 4 – Tjenester og samhandling

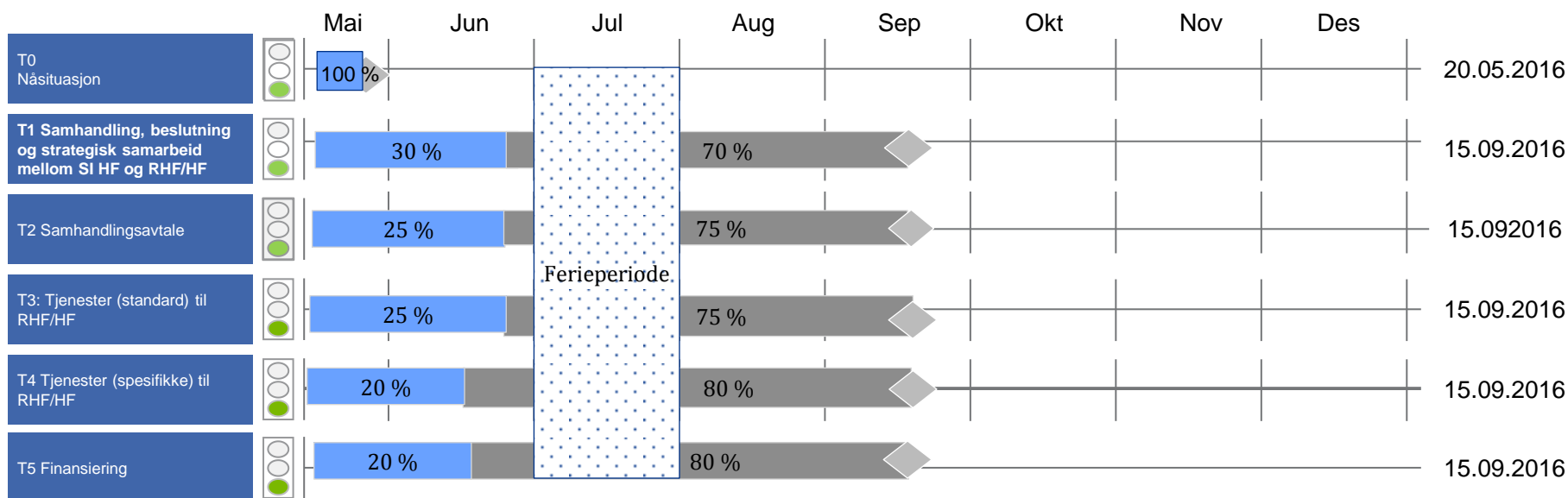


## Kort overordnet informasjon

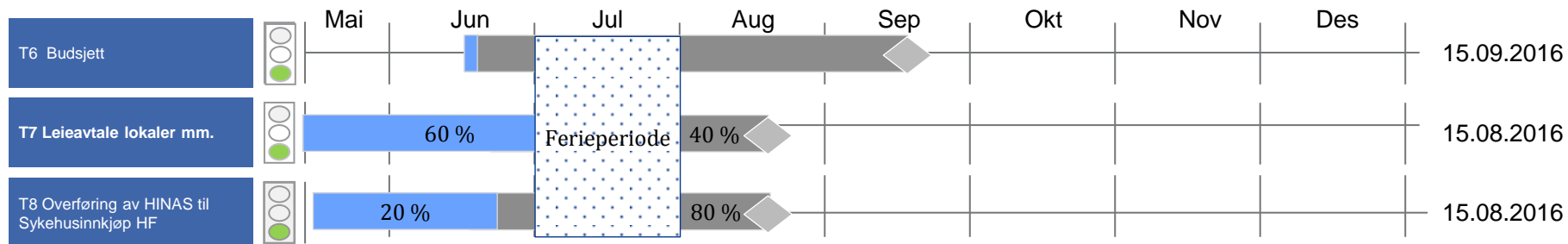
- Alle arbeidspakker påbegynt og er i henhold til plan

## Kommentarer

- Arbeidsstrømmen er mest omfattende og har flest arbeidspakker
- Den arbeidsstrømmen som har uttrykt størst utfordring på tid og ressurser



# Status Arbeidsstrøm 4 – Tjenester og samhandling



# Status Arbeidsstrøm 5 – Nasjonal samordning av regionale prosjekt

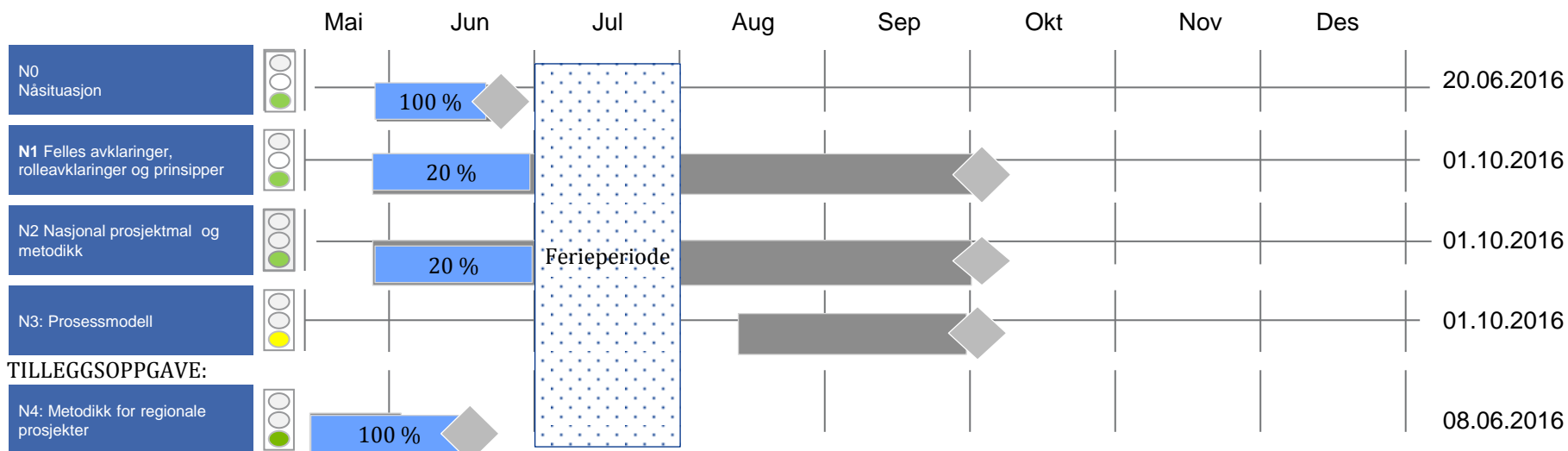


## Kort overordnet informasjon

- Arbeidsstrømmen har sine hovedleveranser etter sommerferien
- «Tilleggsoppgave» (Metode for gjennomføringen av regionale prosjekter) er levert i henhold til plan
- Arbeidsstrømmen vurderer å fremskynde arbeidsoppgaver for å tilpasse til regionale prosjekter.

## Kommentarer

- Skifte av as-leder pga driftsoppgaver
- Konstituert leder fra arbeidsstrømmen.
- Kritisk på tid i forhold til regionale prosjekter som planlegges startet 2. halvår 2016.

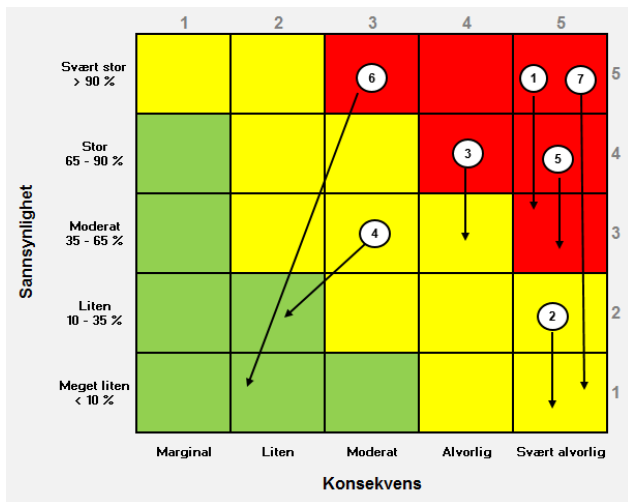




# Innhold

<b>I</b>	<b>Status pr. arbeidsstrøm pr. juni 2016</b>
<b>II</b>	<b>Risikorapportering pr. juni 2016</b>
	<b>Risikorapportering etableringsfasen – samlet vurdering fra prosjektet</b>
	<b>Risikorapportering etableringsfasen – pr arbeidsstrøm</b>
	<b>Identifiserte risikoområder – lang sikt</b>

# Etableringsprosjektets samlede risikovurdering for prosjektet, basert på innrapportering fra arbeidsstrømmene

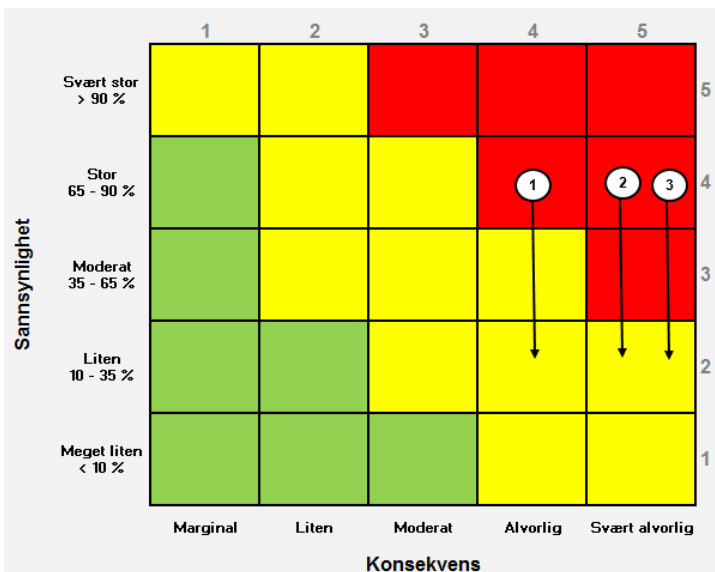


## Etter tiltak er følgende risiki røde:

- 1) Gjennomføring av regionale prosjekter
- 7) Tid og ressurser i prosjektet

ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<p><b>Risiko:</b> Gjennomføring av regionale prosjekter forsinkes eller stoppes på grunn av uklarheter eller manglende beslutningsevne.</p> <p><b>Tiltak:</b> Forberede innspill til regionale prosjekter og nødvendige underlag for at AD-møte 22.8.2016. Sende brev til regionene vedr. oppstart av regionale prosjekter og følge opp dette i etterkant til det foreligger navnelister fra de regionale helseforetakene på hvem som skal overføres til Sykehusinnkjøp HF i 2016. Etablere et felles rammeverk for gode, gjennomsluttelige regionale planer.</p>
2	<p><b>Risiko:</b> IKT-støtte for ansatte i Sykehusinnkjøp fungerer ikke når virksomhetsoverdragelse skjer.</p> <p><b>Tiltak:</b> Sørge for tilstrekkelig ressurser og bistand til AS1. Det inngås avtale med ekstern konsulent som har erfaring fra tilsvarende prosjekter for bistand.</p>
3	<p><b>Risiko:</b> Det etableres ikke fullmakter i samsvar med det ansvar som Sykehusinnkjøp HF må ta for å nå de målsetninger som er nedfelt i oppdrag fra HOD.</p> <p><b>Tiltak:</b> Etablere dialog for rolleavklaring (funksjonsdeling), samt leveringsomfang og fullmakter på tilstrekkelig høyt nivå i helseforetakene og de regionale helseforetakene.</p>
4	<p><b>Risiko:</b> Mangelfull informasjon kan føre til motstand, manglende motivasjon, trenering, uønskede oppsigelser og dårlig omdømme for spesialisthelsetjenesten.</p> <p><b>Tiltak:</b> Gjennomføre Interessentanalyser, utarbeide kommunikasjonsplan og påse at det dedikeres ressurser for gjennomføring og oppfølging av tiltakene i kommunikasjonsplanen.</p>
5	<p><b>Risiko:</b> Ikke tilstrekkelig ressurser og kapasitet i prosjektene, samt nedprioritering av prosjektarbeidet på grunn av driftsoppgaver kan medføre lav kvalitet på prosjektleveransene og forsinkelser.</p> <p><b>Tiltak:</b> Identifisere kritisk linje i prosjektet med hensyn til gjennomføring av virksomhetsoverdragelse til Sykehusinnkjøp HF og følge opp at aktivitetene langs denne linjen til enhver tid har tilstrekkelig med ressurser.</p>
6	<p><b>Risiko:</b> Manglende koordinering mellom arbeidsstrømmene og oppfølging av avhengigheter mellom arbeidsstrømmene kan medføre ineffektiv ressursbruk, forsinkelser og dårlig kvalitet på prosjektleveransene.</p> <p><b>Tiltak:</b> Sette prosjektkontoret i stand til å følge opp arbeidsstrømmene og koordinere det som er nødvendig, samt kvalitetssikre arbeidet i arbeidsstrømmene.</p>
7	<p><b>Risiko:</b> Virksomhetsoverdragelsen pågår over lang tid (fra første til siste person er på plass). Dette medfører et vakuum og en forsinket oppstart av omstillingen i Sykehusinnkjøp.</p> <p><b>Tiltak:</b> Lage en sak til AD-møtet 22.08.16 med anbefalt vedtak om at alle ressurser som skal virksomhetsoverdras blir overført innenfor et kortest mulig tidsvindu (eks. maksimalt 3 mnd.).</p>

# Risikovurdering for arbeidsstrøm 1 \*



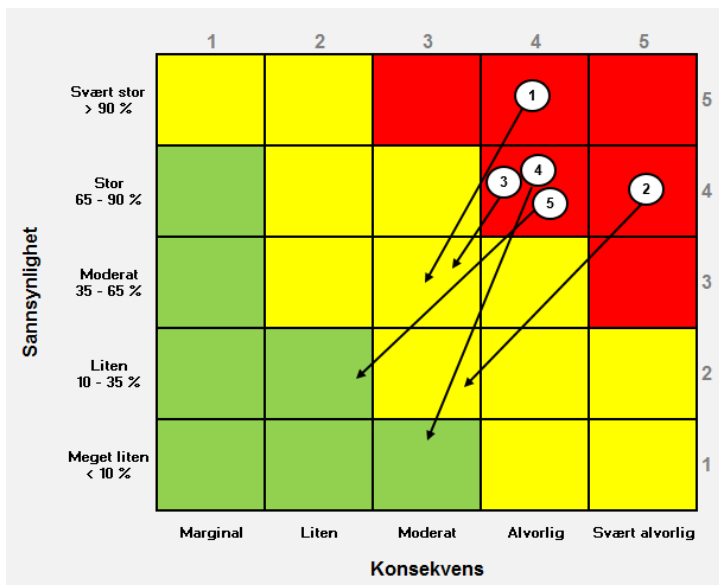
## Etter tiltak er følgende risiki røde:

- Ingen

ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<p><b>Risiko:</b> Arbeidsstrømsdeltakere har mye arbeid i sin daglige drift og mangler tid til prosjektet, noe som kan påvirke kvaliteten i leveransene og overholdelse av frister, samt stress og fravær.</p> <p><b>Tiltak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Arbeidsstrømsleder/-deltakere avklarer prioritering av prosjekt vs. daglige oppgaver med nærmeste leder.</li> <li>2) Etablere en arbeidsform der prosjektkontor støtter, men sikrer at arbeidsdeltakerne sikrer innholdet og fortsatt har et godt eierskap til arbeidet.</li> </ol>
2	<p><b>Risiko:</b> Dersom midlertidig løsning blir vedvarende over lang tid (&gt;12 mnd) kan det skape utfordringer for daglig drift og utvikling av selskapet.</p> <p><b>Tiltak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Avklare strategi for langsiktig løsning som legges frem for styret</li> <li>2) Detaljere og Implementere en stegvis plan mot en langsiktig løsning</li> <li>3) Sikre at arbeidsstrømmen kan jobbe med implementering av midlertidig og utvikling langsiktig løsning</li> </ol>
3	<p><b>Risiko:</b> Midlertidig løsning kan ikke implementeres som følge av praksis relatert til informasjonssikkerhet og deling av informasjon mellom juridiske enheter, noe som kan medføre at virksomhetsoverdragelsene forsinkes.</p> <p><b>Tiltak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Avklare juridiske forhold relatert til informasjonssikkerhet og deling av informasjon.</li> <li>2) Sikre at samarbeidsavtalen er tydelig på deling av informasjon og tilgang (AS4, arbeidspakke 1 og 2).</li> </ol>

\* Kun risikoer som er vurdert som røde er tatt med i denne presentasjonen da arbeidet med å kvalitetssjekke gule og grønne risikoer pågår.

# Risikovurdering for arbeidsstrøm 2 \*



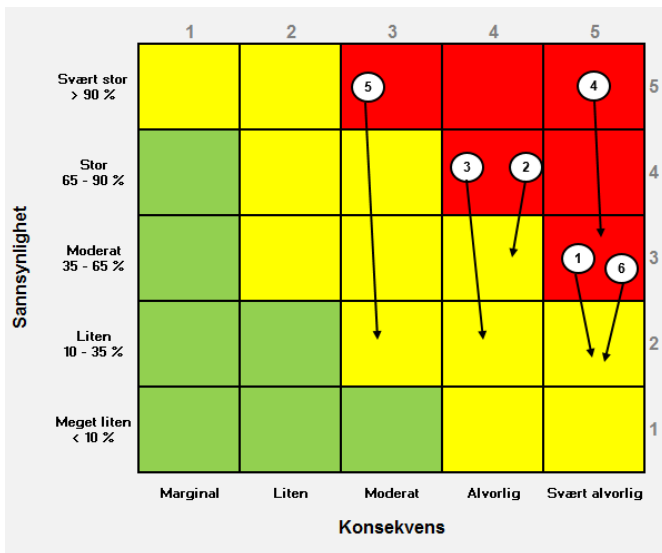
ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<p><b>Risiko:</b> Manglende informasjon om virksomhetsoverdragelsen og etableringen av Sykehusinnkjøp kan føre til uro og usikkerhet hos medarbeidere.</p> <p><b>Tiltak:</b> 1) Strategi og plan for informasjonsdeling, tilgjengeliggjort for ansatte. 2) Fange opp informasjonsbehov hos ansatte gjennom å opprette gode kanaler for å la de ansatte stille spørsmål. Det opprettes et mottak for henvendelser via nettside, epostadresse, personer i organisasjonen man kan henvende seg til etc.</p>
2	<p><b>Risiko:</b> Gjennomføring av organisasjonsutvikling og etablering av tjenesten etter virksomhetsoverføringen kan føre til overtallighet eller endrede arbeidsoppgaver i Sykehusinnkjøp når Sykehusinnkjøp formes.</p> <p><b>Tiltak:</b> 1) Basert på beslutningsgrunnlaget og strategisk prosess som har resultert i ønske om å etablere Sykehusinnkjøp som enhet bør man kjøre en organisasjonsutviklingsprosess der en løsning som gir ønsket målbilde etableres. Dette målbildet bør forankres hos involverte parter. Man kan om ønskelig starte en bredere prosess der alle involverte parter får gi innspill og derigjennom oppnå ekstra kvalitetssikring og forankring.</p>
3	<p><b>Risiko:</b> Manglende forståelse for målet med omstilling kan føre til motstand mot omstillingsprosessen. Få vet i dag hva målet/hensikten med Sykehusinnkjøp er.</p> <p><b>Tiltak:</b> Samme som for risiko #1</p>
4	<p><b>Risiko:</b> Forsinket gjennomføring av virksomhetsoverdragelse fra "resten" utenom HINAS og Sykehuspartner, kan føre til at ansatte vil bli utålmodige og slitene av å vente på hva som vil skje i Sykehusinnkjøp.</p> <p><b>Tiltak:</b> 1) Tydeliggjøre hvem er "resten" og ikke la det gå for lang tid før plassering og eventuell overføring av disse ressursene er avklart. 2) Beslutning i AD-møtet om hvem som skal overføres når og tydelig kommunikasjon rundt dette til alle. 3) Overholde frist satt av statsråden om at alle skal være virksomhetsoverdratt innen 31.12.16.</p>
5	<p><b>Risiko:</b> Forsinket omstillingsprosjekt i Sykehusinnkjøp kan føre til at ansatte vil bli utålmodige og slitene av å vente på hva som vil skje i Sykehusinnkjøp.</p> <p><b>Tiltak:</b> Ha en klar plan for omstilling og starte denne så raskt som mulig etter at siste virksomhetsoverdragelse er gjennomført.</p>

## Etter tiltak er følgende risiki røde:

- Ingen

\* Kun risikoer som er vurdert som røde er tatt med i denne presentasjonen da arbeidet med å kvalitetssjekke gule og grønne risikoer pågår.

# Risikovurdering for arbeidsstrøm 3 \*



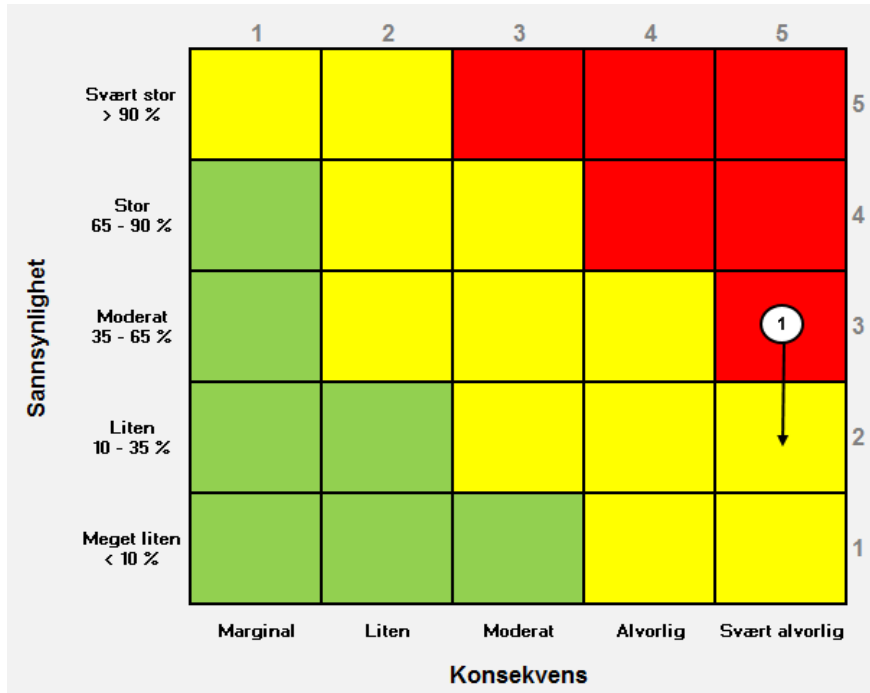
## Etter tiltak er følgende risiki røde:

- Styringsprinsipper og fullmakter internt i Sykehusinnkjøp

ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<b>Risiko:</b> F1 - Uenighet rundt formelle forhold i virksomhetsoverdragelse kan føre til at angitt dato for virksomhetsoverdragelse innen utgangen av 2016 ikke nås. <b>Tiltak:</b> Etablere ukentlige møter med AS2. Virksomhetsoverdragelse ligger til AS2. Videre er avgivende virksomhet ansvarlig for å gjennomføre en god prosess.
2	<b>Risiko:</b> F1 - Prosessen for virksomhetsoverdragelse kan føre til forstyrrelser i løpende anskaffelser/daglig drift og reduksjon i produksjon. <b>Tiltak:</b> 1) Hver leder må sikre at det lages aktivitetsplan for den enkelte ansatte i forkant (as is oppgaver på individnivå) som også gjelder i etterkant av virksomhetsoverdragelse. 2) Sikre at de regionale prosjektene har tilstrekkelig fokus på kommunikasjon og informasjon til sine ansatte.
3	<b>Risiko:</b> F1 - På grunn av usikkerhet rundt fremtidig organisering kan kritisk kompetanse mistes. <b>Tiltak:</b> 1) Kartlegge kritisk kompetanse 2) Redusere uforutsigbarhet for den enkelte medarbeider gjennom god kommunikasjon av endringer. Etablere egen kommunikasjonsplan.
4	<b>Risiko:</b> F3 - Uklare styringsprinsipper og fullmakter internt i Sykehusinnkjøp HF kan føre til usikkerhet hos medarbeiderne og at vesentlige prinsipper for Sykehusinnkjøp HF ikke blir etterlevd. <b>Tiltak:</b> 1) Koordinering mellom AS3 og AS4 ift. F2 2) Etablere samarbeidsavtale som håndterer kortsiktige og langsiktige forhold 3) Etablere fullmakter og styringsprinsipper iht. F3 i AS3.
5	<b>Risiko:</b> F4 - Ulik bruk av arbeidsprosesser på tvers av regionene kan føre til ineffektivitet og forsinkelser på avtaleinngåelse og -implementering. <b>Tiltak:</b> 1) Starte standardiserings- og implementeringsprosjekt for prosesser i regi av Sykehusinnkjøp. 2) Arbeidsprosesser som treffer kunde må tydeliggjøres i samarbeidsavtale
6	<b>Risiko:</b> F5 - Organisering er ikke iht. til egen og kjernevirksomhetens behov (F2) som kan føre til u hensiktsmessig organisering. <b>Tiltak:</b> 1) Sikre bred involvering av alle berørte enheter i utarbeidelse av forslag.

\* Kun risikoer som er vurdert som røde er tatt med i denne presentasjonen da arbeidet med å kvalitetssjekke gule og grønne risikoer pågår.

# Risikovurdering for arbeidsstrøm 4 \*



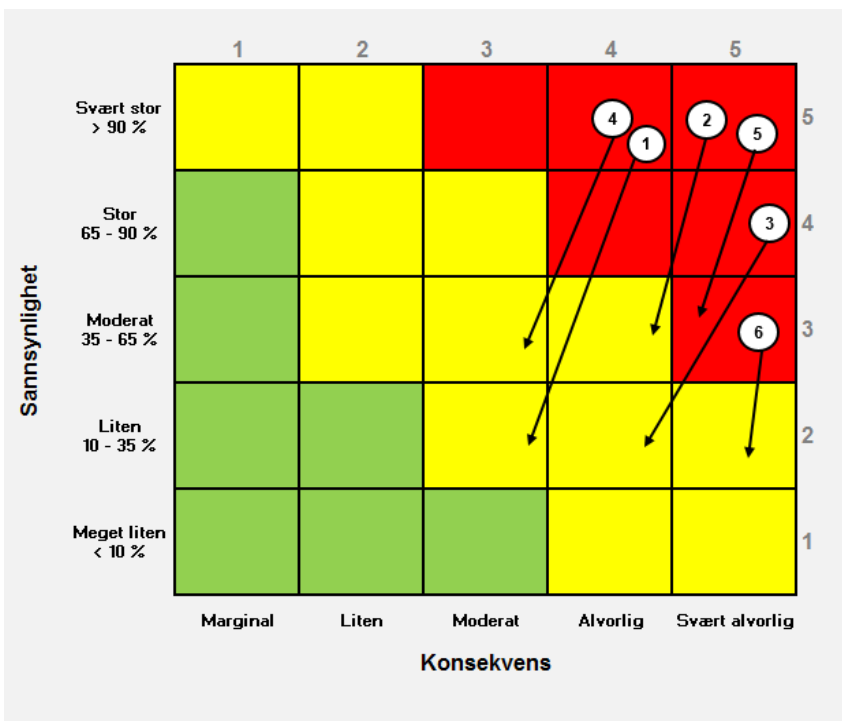
ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<p><b>Risiko:</b> Kort tidsfrist og få ressurser til gjennomføring kan føre til at virksomhetsoverdragelse blir forsinket og gjennomføres før ting er på plass.</p> <p><b>Tiltak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ukentlige møter mellom arbeidsstrømmene.</li> <li>2) Kartlegge hva som er godt nok for "as is" perioden og etterpå.</li> <li>3) Evaluering av ressursinnsatsen i prosjektet.</li> <li>4) Få opp kritisk linje i prosjektet.</li> </ol>

\* Kun risikoer som er vurdert som røde er tatt med i denne presentasjonen da arbeidet med å kvalitetssjekke gule og grønne risikoer pågår.

## Etter tiltak er følgende risiki røde:

- Ingen

# Risikovurdering for arbeidsstrøm 5 \*



ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<b>Risiko:</b> AS5 - Utydelig hva arbeidsstrømmen skal levere og hvor grensesnittet til øvrige arbeidsstrømmer og regionale prosjekter går. Dette kan føre til dårlig kvalitet på prosjektleveranser. <b>Tiltak:</b> Avklaringsmøte mellom arbeidsstrømsleder, prosjektleder og leder av styringsgruppen for å sikre felles forståelse, klargjøre grensesnitt og føringer, samt eventuelt iverksette tiltak for å sikre at regionale prosesser og AS5 er samstemt.
2	<b>Risiko:</b> AS5 - Leveransene fra arbeidsstrømmen kommer for sent i forhold til øvrige aktiviteter for virksomhetsoverdragelse og medfører forsinkelser i regionale prosjekter, alternativt at leveranser ikke blir tatt i bruk i regionenes arbeid. <b>Tiltak:</b> Drøfte tidsplanen for arbeidspakkene og eventuelt re-definere slutt-dato, herunder vurdere en reallokering av prosjektressurser.
3	<b>Risiko:</b> AS5 - Det oppstår behov i drift som gjør at prosjektdeltagere ikke prioriterer prosjektarbeidet. <b>Tiltak:</b> Detaljplanlegge aktivitetene. Avklare tilgang på ressurser iht. detaljert plan med prosjektressursenes ledere. Tett oppfølging gjennom ukentlig dialog med prosjektkontoret.
4	<b>Risiko:</b> Arbeidspakke N3 - Utisiktet ulik løsning i regionene pga. manglende koordinering kan føre til behov for «ekstraomgang». <b>Tiltak:</b> Etablere dialog mellom Arbeidsstrømsleder og utpekte kontaktpersoner i regionene for regionale prosjekter. Etablere en møteplass for utpekte kontaktpersoner i regionale prosjekter.
5	<b>Risiko:</b> N4 - Rolleavklaring - Fordeling av ansvar og oppgaver mellom sykehusinnkjøp og RHF/HF - vil kunne medføre forsinkelse i andre leveranser. Vil også kunne føre til oppgaver som løses på flere nivå eller som ikke blir løst. <b>Tiltak:</b> Konkretiser målbildet og plan for hvordan dette nås.
6	<b>Risiko:</b> AS 5 - Ikke identifisert/ tilstrekkelig hensyntatt kritiske avhengigheter mot andre arbeidspakker. <b>Tiltak:</b> 1) Ukentlige møter mellom arbeidsstrømmene. 2) Identifisere kritisk linje og avhengigheter i planen.

## Etter tiltak er følgende risiki røde:

- Rolleavklaring – Fordeling av oppgaver mellom Sykehusinnkjøp og RHF/HF

\* Kun risikoer som er vurdert som røde er tatt med i denne presentasjonen da arbeidet med å kvalitetssjekke gule og grønne risikoer pågår.

# I risikoarbeidet har arbeidsstrømmene identifisert mulige risikoområder som selskapet må ha fokus på i det langsiktige arbeidet

ID	Risiko- og tiltaksbeskrivelse
1	<p><b>Risiko:</b> Kunde (sykehusene) tar ikke i bruk felles arbeidsprosesser som kan føre til et mindre godt samarbeid med Sykehusinnkjøp.</p> <p><b>Tiltak:</b> Identifisere og gjennomføre kommunikasjonsaktiviteter for å skape forståelse for behov for felles arbeidsprosesser.</p>
2	<p><b>Risiko:</b> Omstillingsprosessen tar for lang tid som kan føre til at kritisk kompetanse mistes.</p> <p><b>Tiltak:</b> Utarbeide konkret og realistisk aktivitetsplan.</p>
3	<p><b>Risiko:</b> Manglende og/eller uklare fullmakter til å utføre oppgaver mot kunde (Sykehusene) kan føre til at man ikke får gjennomført anskaffelser med rett kvalitet til rett tid (som igjen kan gå utover pasientbehandlingen).</p> <p><b>Tiltak:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Etablere direkte kanal mot helseforetakene for å fange opp behov i tide.</li><li>2) Sikre tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre ad hoc anskaffelser.</li><li>3) Må detaljere hva selskapet skal kommunisere og samhandle mot kunde. Fullmakter ift. kundene må tydeliggjøres gjennom samarbeidsavtale/møteplasser. Utfordrende å etablere samarbeidsavtale før endelig organisering er vedtatt. Avhengighet mot AS4 som skal utarbeide samarbeidsavtale.</li><li>4) Samhandlingsmøter mellom AS3, AS4 og AS5</li></ol>
4	<p><b>Risiko:</b> Etablerte arbeidsprosesser (NSSIL) er ikke ferdigstilt og ikke tilstrekkelig forankret med kunde som kan føre til at gamle prosesser følges.</p> <p><b>Tiltak:</b> Ferdigstille felles arbeidsprosesser og sikre inkludering/forankring med kunde.</p>
5	<p><b>Risiko:</b> Uklarheter i samhandling, beslutning og strategisk samarbeid mellom Sykehusinnkjøp og RHF/HF kan føre til at personer blir virksomhetsoverdratt og oppgavene går over til Sykehusinnkjøp for så at arbeidsoppgavene igjen føres tilbake til RHF-ene.</p> <p><b>Tiltak:</b> Grensesnitt må defineres, men dette er avhengig av hvilke ressurser som er igjen på HF-ene og i RHF-ene. Blant annet hvor det strategiske ansvaret ligger.</p>
6	<p><b>Risiko:</b> Uklarhet i hvilke tjenester Sykehusinnkjøp skal levere, kan føre til at personer blir virksomhetsoverdratt og oppgavene går over til Sykehusinnkjøp for så at arbeidsoppgavene igjen føres tilbake til RHF-ene.</p> <p><b>Tiltak:</b> Grensesnitt må defineres, men er avhengig av hvilke ressurser som er igjen på HF og i RHF.</p>