

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	Kritiske suksess-faktorer (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?»))	Risiko Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	Utfyllende beskrivelse av risiko (hvis nødvendig)	Konsekvens (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreduserende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
A. Strategi og styring								
1	Tydlig overordnet og langsiktig strategi som eierne er omforent om.	Mangelfull strategisk retning for foretaket		Usikkerhet om strategiske veivalg og retning Feil bruk av ressurser Feile prioriteringer Rekruttering av feil kompetanse Manglende utnyttelse av stordriftsfordeler				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
2	Tydlig strategisk retning/ strategiske prioriteringer på kort sikt – tydelig veikart neste 12-16 mnd	Uklarhet om hvilket fokus ledere og medarbeidere skal ha i det korte løp		Usikkerhet i organisasjonen Misforståelser knyttet til oppgaveløsning Demotiverte medarbeidere				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	God virksomhetsstyring (inkl. god internkontroll og risikostyring)	Feilprioritering Feile beslutninger Uklar oppgaveløsning Manglende måling av resultater		Sykehusinnkjøp tilfører ikke eierne nødvendig verdi. Forventnings- og tillitsproblemer/krise både hos eier og internt Manglende/ feile leveranser Feil ressursbruk				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
4	Tydlig og forutsigbar finansieringsmodell	Usikkerhet rundt finansiering og fremtidig		Vanskeliggjør planlegging av organisering, kapasitet og oppgaveløsning				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	<u>Kritiske suksess-faktorer</u> (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?)»)	<u>Risiko</u> Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	<u>Utfyllende beskrivelse av risiko</u> (hvis nødvendig)	<u>Konsekvens</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet</u> (1-4)	<u>Konsekvens</u> (1-4)	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreducerende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
		finansieringsmodell Sub-optimale og divergente tjenester og organisering		Feil prioriteringer				Utført innen:
5	Styringssystem implementert og tatt i bruk	Ingen styringssystem tatt i bruk		Manglende styring, manglende system for implementering av prosesser, prosedyrer og avviksbehandling				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
B. Organisasjon								
1	Tjenlig organisasjonsstruktur	Uhensiktsmessig organisering. Fremstår ikke som enhet utad.		Manglende leveranser Feil bruk av ressurser Dobbeltarbeid Uklarhet i roller og ansvar Umotiverte medarbeidere Forvirring og usikkerhet i leverandørmarkedet				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
2	En organisasjon som er riktig dimensjonert	Manglende evne til å levere på planer og på kundenes forventninger		Ikke kapasitet til å levere på innkjøpsplaner og andre prioriterte oppgaver Påvirker evnen til å levere på drift/driftsleveranser				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	Kompetente og motiverte medarbeidere	Klarer ikke r å beholde nøkkelpersonell	Ulike stillingsbetegnelser Lønnsforskjeller	Manglende kapasitet og kompetanse til å leverer på innkjøpsplaner				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	<u>Kritiske suksess-faktorer</u> (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?)»)	<u>Risiko</u> Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	<u>Utfyllende beskrivelse av risiko</u> (hvis nødvendig)	<u>Konsekvens</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet</u> (1-4)	<u>Konsekvens</u> (1-4)	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
		eller får rekruttert riktig kompetanse til virksomheten	Faglig divergens internt Tempo i virksomhetsutvikling en synes for lavt Kulturelle/holdningsmessige forskjeller i organisasjonen	Vanskelig å ta strategisk innkjøpsansvar				Utført innen:
C. Prosesser								
1	Gjennomarbeidede og like kjerneprosesser (kategoristyring, anskaffelse, avtaleforvaltning) som er tatt i bruk i hele foretaket	Ulik anskaffelses- og forvaltningspraksis fra samme selskap, mellom divisjoner og sågar innad i divisjonen		Manglende dokumentasjon og vedlikehold av prosesser Usikkerhet i leverandørmarked Juridisk risiko Lite effektiv drift av kjernevirksomhet				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
2	«Best practice» støtteprosesser som forenkler hverdagen for ledere og medarbeidere	Ineffektiv organisasjon med lite lederstøtte og manglende tydelige rammer for medarbeidere		Ad hoc oppgaveløsning/ lokal og divergerende oppgaveløsning i hver divisjon Juridisk risiko Lavere effektivitet i organisasjonen				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	<u>Kritiske suksess-faktorer</u> (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?)»)	<u>Risiko</u> Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	<u>Utfyllende beskrivelse av risiko</u> (hvis nødvendig)	<u>Konsekvens</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet</u> (1-4)	<u>Konsekvens</u> (1-4)	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
				Demotiverte medarbeidere/ ledere				
3	Avklarte og dokumenterte behovsprosesser i HF	Manglende oppfattelse av kundens behov Usikre anskaffelsesplaner Mange Ad hoc anskaffelser		Vanskelig å planlegge ressursbehov Frustrerte medarbeidere og kunder Mulighet for samordning av anskaffelser reduseres, som gjør at effektivitet og gevinst reduseres				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
D. Samhandling								
1	SAMARBEIDS-AVTALER Tydelige samarbeidsavtaler med HF og RHF som avklarer roller og ansvar og prosesser	Samhandlingen med helseforetakene ikke fungerer godt nok Divergerende leveransekrav opp mot de ulike regionene		Uklarhet i roller og ansvar, lite forpliktende samarbeid, usikkerhet i dialog med HF, misforståelser forventningsbrist knyttet til leveranser. At man ikke får tydelig frem utad hva som er vår rolle/vårt ansvar, jf. Media-saker siste året. At vi ikke får tilgjengelig fagpersonell fra helseforetakene inn i prosjektene våre				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	Kritiske suksess-faktorer (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?)»)	Risiko Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	Utfyllende beskrivelse av risiko (hvis nødvendig)	Konsekvens (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreduserende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
				Divergerende krav til organisering og kompetanse i hver divisjon, da vi leverer ulike tjenester				
2	ARENA FOR SAMARBEID Klart definerte arenaer for samarbeid med HF/kunde (strategisk, taktisk og operativt)	Ulik struktur på samarbeidet i regionene, ulik kontakt på ledernivå til RHF og HF		Ulik takt i utvikling av samarbeid mellom divisjoner og tilhørende region.				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	«NYE METODER» Klart definert rolle i «Nye metoder».	Får ikke brukt innkjøpsfaglig kompetanse inn i «Nye metoder», for å sikre riktige betingelser/ riktig vurderingsgrunnlag	Gjelder særlig for medisinsk-teknisk utstyr	Tar beslutninger på feilaktig grunnlag Klarer ikke å få frem riktige betingelser/ taper mulighet for «gevinst»				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
4	ANSKAFFELSESPLAN Klart definert anskaffelsesplan som forplikter både Sykehusinnkjøp og HF	Mye Ad hoc Lite samordning	Variierende behovsprosesser i HF-ene medfører avvik fra plan og stor andel ad hoc anskaffelser som haster	Dårlig effektivitet/planlegging i Sykehusinnkjøp Dårlig gevinst ved samordning				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
5	MASTERDATA Tydelig definerte masterdata med god	Manglende og mangelfulle spendanalyser og		Vanskeliggjør gode kategorianalyser				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	Kritiske suksess-faktorer (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?»))	Risiko Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	Utfyllende beskrivelse av risiko (hvis nødvendig)	Konsekvens (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreducerende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
	mulighet for å fange data (tilgang) i regionenes ERP-systemer	analyser av avtaledekning og avtalelojalitet		Mye manuelt arbeid – feil bruk av ressurser Lite kunnskap om HF-enes innkjøpspraksis og kjøpsadferd Manglende gevinstuttak på gode avtaler				Utført innen:
E. Teknologi								
1	IKT-STRATEGI Tydelig IKT strategi som avklarer og gir retning	Ukloke IKT-veivalg Mangel på helhet i IKT-prioriteringer		Mangelfullt langsiktig beslutningsgrunnlag Dyre mellømløsninger Feilrekruttering/ feil dimensjonering til intern IKT-funksjon				
2	FELLES IKT PLATTFORM At alle medarbeidere i Sykehusinnkjøp er knyttet til samme IKT-plattform, og at kundesupport fra IKT-leverandør er tilfredsstillende.	Ikke alle divisjoner er knyttet til samme plattform. Manglende kundestøtte fra plattformleverandør		Ulik informasjonstilgang innad i foretaket Tungvint å planlegge møter mv. på tvers av divisjoner				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	TILGANG TIL VESENTLIGE IKT-LØSNINGER HOS HELSEFORETAKENE	IKT-sikkerhetsvurdering og ønske om å prioritere oppsett		Lite effektive samarbeidsprosesser mellom Sykehusinnkjøp og HF				Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

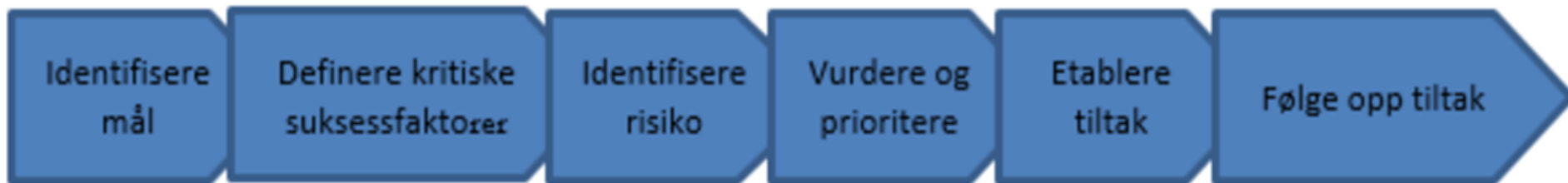
Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

	<u>Kritiske suksess-faktorer</u> (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?)»)	<u>Risiko</u> Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	<u>Utfyllende beskrivelse av risiko</u> (hvis nødvendig)	<u>Konsekvens</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet</u> (1-4)	<u>Konsekvens</u> (1-4)	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
	Tilgang til kalender, intranett mm hos foretakene	av dette kan føre til at vi ikke finner løsninger		Blir ikke «tett på et sykehus»				
4	VIRKSOMHETS-ARKITEKTUR Tydelig definert virksomhetsarkitektur	Fravær av samlet virksomhetsarkitektur for Sykehusinnkjøp		Fragmentert forståelse for virksomhetskritiske sammenhenger, både teknologisk og prosessuelt Sub-optimale løsninger velges.				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
5	SYSTEMSTØTTE PROSESSERSTYRING At IKT-system(er) for å støtte foretakets kjerne- støtte og ledelsesprosesser er implementert	Delvis etablert system-støtte for prosesstyring, som må byttes ut av juridiske hensyn		Lite effektive arbeidsprosesser Ulik håndtering av kontrakter og avtaler Ulike tjenester til HF-ene for informasjon om og tilgang til kontrakter Juridisk risiko med dagens system				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
6	ANALYSE Gode verktøy for spendanalyse og andre kategori/innkjøps-analyser	Manglende verktøy for analyse og tilgang til data.						Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
7	MASTERDATA/ GRUNNDATA Velfungerende opplegg rundt håndtering av masterdata/grunn-	Manglende struktur, metode og prosess for håndtering av masterdata		Ulik håndtering av masterdata internt i organisasjonen (Sykehusinnkjøp), ulike tjenesteleveranser til kunde, ulike mulighet for				Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

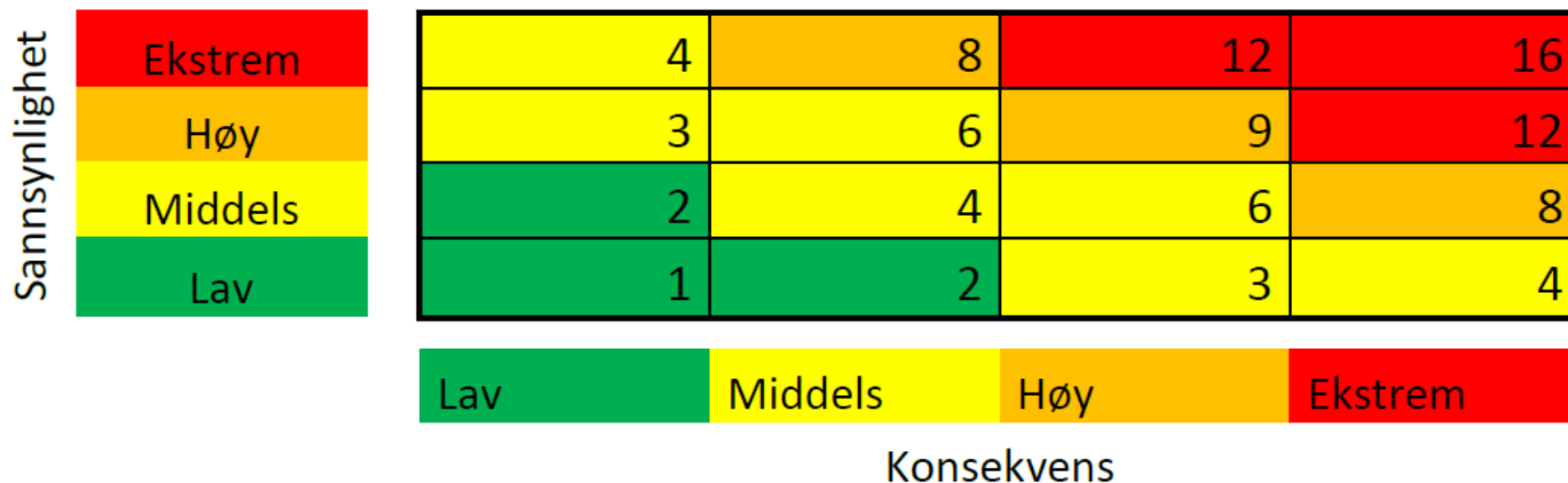
Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

<u>Kritiske suksess-faktorer</u> (Hva er det viktig å lykkes med for å nå målet?»)»)	<u>Risiko</u> Kort beskrivelse (hendelse som kan påvirke måloppnåelsen)	<u>Utfyllende beskrivelse av risiko</u> (hvis nødvendig)	<u>Konsekvens</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet</u> (1-4)	<u>Konsekvens</u> (1-4)	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
data inkl. avklarte roller og prosesser med HF-ene			data-uttrekk fra kundens ERP system				

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018



Risikomatrise:



Konsekvens:

KONSEKVENSSOMRÅDER						
	Økonomi og materielle verdier	Omdømme	Utførelse av oppdrag	Overholdelse av lover og forskrifter (compliance)	Arbeidsmiljø og kompetanse	IKT og informasjonssikkerhet
Ekstrem (4)	<ul style="list-style-type: none"> * Driftstap/skade over 1 mill. kr. * Langvarig driftsstans (mer enn en uke), deler av virksomheten kan ikke opprettholdes * Granskning/tilsyn fra myndigheter vil medføre pålegg/bot 	<ul style="list-style-type: none"> * Stor oppmerksomhet fra nasjonale medier * Betydelig tap av anseelse * Granskning/tilsyn fra myndigheter vil medføre pålegg/bot 	<ul style="list-style-type: none"> * Oppdrag som har direkte betydning for pasienters liv og helse kan ikke gjennomføres, og foretakene må foreta ulovlige anskaffelser for å gå videre 	<ul style="list-style-type: none"> * Brudd på lover og forskrifter som innebærer at foretaket kan bli ilagt bot, eller at ansatte kan bli dømt for straffbare handlinger. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fare for tap av liv * Betydelig fysisk/psykisk skade/belastning som krever omfattende behandling * Varig mén * Fravær lenge enn 3 mnd. * Svært dårlig arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> * Systemstans > 8 timer (innenfor normal arbeidstid 0700-1730) * Systemstans > 13 timer (utenfor normal arbeidstid 0700-1730) * Fullt uautorisert innsyn i sensitive data og eiløst eiløst

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Overordnet risiko for Sykehusinnkjøp HF	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	06.09.2018

Sannsynlighet:

Sannsynlighet	Forklaring
Ekstrem (tallverdi 4)	Svært høy sannsynlighet for forekomst (typisk >90 % eller daglig eller oftere)
Høy (tallverdi 3)	Høy sannsynlighet for forekomst (typisk > 70%, men < 90 % eller en gang hver måned)
Middels (tallverdi 2)	En viss sannsynlighet for å inntreffe (typisk > 30 % men < 70% eller en gang hvert kvartal)
Lav (tallverdi 1)	Risikoen har liten sannsynlighet for å inntreffe (vanligvis 0 % -30% eller en gang pr. år eller sjeldnere)