

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

	<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 (1-4)</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet (1-4)</u>	<u>Konsekvens (1-4)</u>	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
A. Strategi og styring								
1	Tydelig overordnet og langsiktig strategi som eierne er omforent om.	Manglende strategi for foretaket		Usikkerhet om strategiske veivalg og retning Feil bruk av ressurser	3	2	6	Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
2	Tydelig strategisk retning på kort sikt – tydelig veikart neste 12-16 mnd	Uklarhet hvilket fokus ledere og medarbeidere skal ha i det korte løp		Usikkerhet i organisasjonen Misforståelser knyttet til oppgaveløsning	2	3	6	
3	God virksomhetsstyring (inkl. god internkontroll og risikostyring)	Uklare mål Uklar oppgaveløsning Manglende måling av resultater		Sykehusinnkjøp tilfører ikke eierne nødvendig verdi. Forventnings- og tillitsproblemer/krise Manglende leveranser Feil ressursbruk	2	3	6	Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
4	Tydelig og forutsigbar finansieringsmodell	Usikkerhet rundt finansiering og fremtidig finansieringsmodell		Vanskeliggjør planlegging av kapasitet og oppgaveløsning Feil prioriteringer	2	3	6	Tiltak 1: Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

	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 (1-4) (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreduserende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
5	Styringssystem implementert og tatt i bruk	Ingen felles verktøy for styringssystem tatt i bruk		Manglende styring, manglende system for implementering av prosesser, prosedyrer og avviksbehandling	2	4	8	
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	2	2	4	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	3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	Kompetente og motiverte medarbeidere	At vi ikke klarer å beholde nøkkelpersonell eller får rekruttert riktig kompetanse til virksomheten	Ulike stillingsbetegnelser mv Psykososialt arbeidsmiljø AMU risikovurdering		2	3	6	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

	<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 (1-4)</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlighet (1-4)</u>	<u>Konsekvens (1-4)</u>	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
	C. Prosesser							
1	Gjennomarbeidede og like kjerneprosesser som er tatt i bruk i hele foretaket	Ulike kjerneprosesser mellom divisjonene og innad i divisjonene	At vi ikke har fått etablert felles arbeidsprosesser og maler	Ulik anskaffelsespraksis Manglende dokumentasjon av prosesser Usikkert leverandørmarked Juridiske utfordringer Lite effektiv drift av kjernevirksomhet	3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
2	«Best practice» støtteprosesser som forenkler hverdagen for ledere og medarbeidere	Fragmenterte og lite gjennomarbeidede støtteprosesser. Ad hoc oppgaveløsning			3	2	6	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	Avklarte og dokumenterte behovsprosesser i HF	Manglende oppfattelse av kundens behov, usikre anskaffelsesplaner, Ad hoc anskaffelser		Vanskelig å planlegge ressursbehov Frustrerte medarbeidere og kunder	2	3	6	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
	D. Samhandling							

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

	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 (1-4) (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreduserende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
1	SAMARBEIDS-AVTALER Tydelige samarbeidsavtaler med HF og RHF som avklarer roller og ansvar og prosesser	Ikke har etablert og implementert tjenesteavtaler med våre kunder. De midlertidige avtalene er delvis ulike. At samhandlingen med helseforetakene ikke fungerer godt nok		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. mediasaker siste året. At vi ikke får tilgjengelig fagpersonell fra helseforetakene inn i prosjektene våre	3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
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.	2	3	6	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
3	«NTE METODER» Klart definert rolle i «Nye metoder».	Utydelig rolle i «Nye metoder», særlig for medisinsk-teknisk utstyr			3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
4	ANSKAFSELSESPLAN Klart definert anskaffelsesplan som	Varierende behovsprosesser i HFene medfører			1	3	3	Tiltak 1: . Forventet effekt:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

	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 (1-4) (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreduserende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
	forplikter både Sykehusinnkjøp og HF	avvik fra plan og stor andel ad hoc anskaffelser som haster						Ansvarlig: Utført innen:
5	MASTERDATA Tydelig definerte masterdata med god mulighet for å fange data (tilgang) i regionenes ERP-systemer	Manglende og mangelfulle spendanalyser og analyser av avtaledekning og avtalelojalitet Vanskeliggjør gode kategorianalyser		Mye manuelt arbeid – feil bruk av ressurser Lite kunnskap om HFenes innkjøpspraksis og kjøpsadferd. Manglende gevinstuttak på gode avtaler	3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
E. Teknologi								
1	IKT-STRATEGI Tydelig IKT strategi som avklarer og gir retning	Fravær av strategi ukloke veivalg Mangel på helhet i IKT prioriteringer		Dyre mellomløsninger	3	3	9	
2	FELLES IKT PLATTFORM At alle medarbeidere i Sykehusinnkjøp er knyttet til samme IKT-plattform, og at kundestøtte fra	Ikke alle divisjoner er knyttet til samme plattform. Manglende kundestøtte fra plattformleveran dør		Ulik informasjonstilgang innad i foretaket Tungvint å planlegge møter mv. på tvers av divisjoner	2	3	6	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

	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 (1-4) (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	Sannsynlighet (1-4)	Konsekvens (1-4)	Risiko	Risikoreduserende tiltak. (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
	leverandør er tilgjengelig							
3	VIKSOMHETS-ARKITEKTUR Tydelig definert virksomhetsarkitektur	Fravær av samlet virksomhetsarkitektur for Sykehusinnkjøp		Fragmentert forståelse for virksomhetskritiske sammenhenger, både teknologisk og prosessuelt Sub-optimale løsninger velges.	3	3	9	
4	SYSTEMSTØTTE KJERNEPROSESSER At IKT-system(er) for å støtte foretakets kjerneprosesser er implementert	Delvis etablert systemstøtte, som må byttes ut av juridiske hensyn		Lite effektive arbeidsprosesser Ulik håndtering av kontrakter og avtaler Ulike tjenester til HFene for informasjon om og tilgang til kontrakter Juridisk risiko med dagens system	3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
5	ANALYSE Gode verktøy for spendanalyse og andre kategori/innkjøps-analyser	Manglende verktøy for analyse og tilgang til data.			2	2	4	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:
6	MASTERDATA/GRUNNDATA Velfungerende opplegg rundt håndtering av masterdata/grunn-data inkl avklarte	Manglende struktur, metode og prosess for håndtering av masterdata		Ulik håndtering av masterdata internt i organisasjonen (Sykehusinnkjøp), ulike tjenesteleveranser til kunde, ulike mulighet for data-uttrekk fra kundens ERP system	3	3	9	Tiltak 1: . Forventet effekt: Ansvarlig: Utført innen:

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

<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 (1-4)</u> (hva skjer hvis hendelsen inntreffer)	<u>Sannsynlig- het (1-4)</u>	<u>Konsekvens (1-4)</u>	<u>Risiko</u>	<u>Risikoreduserende tiltak.</u> (Beskriv: - tiltak - forventet effekt (reduisert sanns./kons.) - ansvarlig - tidsfrist)
roller og prosesser med HFene							

Divisjon/enhet/område som risikovurderes:	Mål:	Dato
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018



Risikomatrise:

Sannsynlighet	Ekstrem	4	8	12	16
	Høy	3	6	9	12
	Middels	2	4	6	8
	Lav	1	2	3	4
		Lav	Middels	Høy	Ekstrem
Konsekvens					

Konsekvens:

KONSEKVENSONMRÅDER						
	Økonomi og materielle verdier	Omdømme	Utførelse av oppdrag	Overholdelse av lover og forskrifter (compliance)	Arbeidsmiljø og kompetanse	IKT og informasjonssikkerhet
Ekstrem (4)	* 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	* Stor oppmerksomhet fra nasjonale medier * Betydelig tap av anseelse * Granskning/tilsyn fra myndigheter vil medføre pålegg/bot	* Oppdrag som har direkte betydning for pasienters liv og helse kan ikke gjennomføres, og foretakene må foreta ulovlige anskaffelser for å fullføre	* Brudd på lover og forskrifter som innebærer at foretaket kan bli ilagt bot, eller at ansatte kan bli dømt for straffbare handlinger.	* Fare for tap av liv * Betydelig fysisk/psykisk skade/belastning som krever omfattende behandling * Varig mén * Fravær lenge enn 3 mnd. * Svært dårlig arbeidsmiljø	* 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
Fase 2	Sykehusinnkjøp skal levere i henhold til forventninger fra kunder og eiere, samt i henhold til gjeldende regelverk	24.08.2018

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)