

## STYRESAK

**GÅR TIL:** Styremedlemmer  
**FØRETAK:** Sjukehusapoteka Vest HF

**DATO:** 22.09.2015  
**FRÅ:** Administrerende direktør Jannicke Daae Tønjum  
**SAKSHANDSAMAR:** Kst. Fagdirektør Sidsel Rykken  
**SAKA GJELD:** Status prosjekt verksemdsstyring

**ARKIVSAK:**  
**STYRESAK:** 044/15

**STYREMØTE:** 29.09.2015

---

### FORSLAG TIL VEDTAK

Styret tek status for prosjekt verksemdstyring til orientering.

## Oppsummering

Fase 2 av prosjekt for verksemdstyring i SAV er godt i gang gjennom ni delprosjekt som fokuserer på kvart sitt tema/område. Arbeidet i prosjektet omfattar både modellering av nye prosessar, så vel som strukturering og korrigering av arbeidet som vart starta i fase 1. Prosjektet er tidkrevjande både for nøkkelpersonar i administrasjon og leiing, og for apotekmedarbeidarane som skal dokumentere opplæring og etterleving av prosessane og bidra til utvikling av system og praksis gjennom å melde forslag til forbetring. God styring av implementering krev ny funksjonalitet i systemet, og SAV tek med dette ein risiko for at dei andre føretaka ikkje vil sjå behov for tilpassingane med deling av tilhøyrande kostnader. Modning av prosesstankegang og -styring tek lang tid og vil truleg vere gjenstand for kontinuerleg arbeid i fleire år framover før organisasjonen har satt seg.

## Fakta

Prosjekt verksemdstyring har til hensikt å utvikle SAVvy til eit fullverdig system for verksemdstyring i SAV. Det vil blant anna seie at det skal opplevast som nyttig og naudsynt, samt bidra effektivt til at SAV når måla sine. Det skal utviklast ei hensiktsmessig prosessorganisering (sjå også *Kommentarar*). Samordning av praksis i dei fire apoteka er sentralt.

Tre fasar:

- Forprosjektet (jan-mar 2014) fokuserte på formatering av verktøyet QLM og forberedte rammer for gjennomføringa
- Prosjektfase 1 (apr 2014 – mar 2015) modellerte om lag 50 prosessar med om lag 200 tilhøyrande dokument, i hovudsak prosessar for SAV si kjerneverksemd og utvalde støtteprosessar
- Prosjektfase 2 (apr 2015 – mar 2016) har som mål å komplettere systemet for verksemdstyring i SAV. Hovudfokus er å få alle kjerne-, støtte- og leiingsprosessar modellert, evaluere og justere struktur i SAVvy, setje organisasjonen i stand til å arbeide prosessbasert, og leggje til rette for realisering av gevinstane frå prosjektet

Fase 2 er organisert i heile førti arbeidspakkar fordelt på ni delprosjekt. Status for delprosjekta per september 2015 er som følgjer:

### 1. Prosjektstruktur

- Leveransar omfattar å organisere prosjektet effektivt, leie og følgje opp framdrift, ressursbruk og leveransar, samt optimalisere struktur i SAVvy med til dømes prosessområde/-nettverk, styrande dokument, definisjonar osv.
- Status: organisering og prosjektstruktur er klart, struktur i SAVvy er under evaluering/tilpassing, og prosjektstyring skjer kontinuerleg

### 2. Implementering av prosesser frå fase 1

- Leveransar omfattar dokumentert implementering av alle prosessane frå fase 1 av prosjektet
- Status: om lag 70 % av alle koplingar mellom medarbeidar og prosess er kvittert ut med *lest og forstått*. Apotekarane har kvalitetssikra lister over medarbeidarar som

skal lesebekrefte kvar enkelt prosess, og arbeidet med å korrigere desse listene i QLM er starta (sjå også *Kommentarar*). Funksjonalitet for å halde listene oppdatert til ei kvar tid, hente ut rapportar over i kva grad prosessen er lest, samt registrering av dato for samla implementering av ein prosess i det enkelte apotek, er bestilt utvikla frå programleverandøren (med risiko for meirkostnad for SAV)

### 3. Prosessar Økonomi

- Leveransar omfattar modellering av ei rekke prosessar innan innkjøp, lagerstyring, utgåande faktura, inngåande faktura, leverandørregister, kunderegister, rekneskapsavslutning, systemeigarskap og IKT-utstyr (delt på 11 arbeidspakkar)
- Status: fem prosessar er modellert, ein er under arbeid og resten er forberedt

### 4. Prosessar Fag og Kvalitet

- Leveransar omfattar modellering av ei rekke prosessar innan miljø, kvalitet, beredskap, utdanning og forskning, tenestosal, drift/vedlikehald av utstyr og lokalar, vaktteneste, og internkontroll (fordelt på 8 arbeidspakkar)
- Status: tre arbeidspakkar er i arbeid, resten er forberedt

### 5. Prosessar HR og org.

- Leveransar omfattar modellering av prosessar for omstilling, rekruttering, kompetanseutvikling og HMS på overordna nivå, med lenking mot dokument i *Personalhåndboka*.
- Status: ein arbeidspakke er i arbeid, resten er under planlegging

### 6. Rollebibliotek

- Leveransar består i å definere eit eigna rollebibliotek for SAV med eit hensiktsmessig tal roller, presise rollenamn og -beskrivingar, avklaring av roller i forhold til stilling, avdeling, enkeltoppgåve etc., samt samankopling av rolle, kompetanseplaner og kompetansekrav
- Status: arbeidsgruppa har kome langt i arbeidet, og leveransen nærmar seg ferdigstilt for godkjenning i styringsgruppa

### 7. Prosessmål og -risiko

- Leveransar omfattar ei retningslinje som definerer aktuelle begrep, legg føringar for utforming av *hensikt*, *prosessmål* og *risiko* på prosessnivå, samt prinsipp for kva for nokre prosesser som bør mål- og risikostyrast. God samanheng mellom overordna/strategisk nivå og operativt/prosessnivå er ein viktig del
- Status: arbeidsgruppa har kome godt i gang, og leveransen vert ferdigstilt innan utgangen av oktober

### 8. Leiingsprosessar

- Leveransar omfattar modellering av prosesser for
  - o Visjon, strategi og handlingsplanar
  - o Utvikling av forretning og produkt
  - o Styre og monitorere verksemd
  - o Styre og monitorere risiko

- Ivareta internkontroll
  - Status: dette delprosjektet er planlagt gjennomført i Q4-15 og Q1-16
9. Implementering av prosessar frå fase 2
- Leveransar omfattar dokumentert implementering av alle prosessar frå fase 2 av prosjektet
  - Status: dette delprosjektet er planlagt gjennomført i Q1-16

### **Kommentarar**

Vi erfarer at prosessorganisering og utøving av ansvar som *prosessområdeigar*, *prosesseigar* og *prosessleiar* krev modning og tid for å sive skikkeleg inn i måten vi arbeider på. I forprosjekt og fase 1 har vi blant anna satt fokus på deltaking og medverking frå alle medarbeidarar. Eit verktoy i denne samanheng er funksjonalitet for melding og handsaming av forbettringsforslag i SAVvy. Svært mange prosessar frå fase 1 vart høyrte, godkjent og publisert på svært kort tid våren 2015, og funksjonaliteten for forbettringsforslag har difor vorte nytta til mange innspel, spørsmål og kommentarar som skulle vert handsame ved høyring av prosessane. Saman med reelle forbettringsforslag har volumet av slike tilbakemeldingar vore overveldande for prosesseigarane, og vi ser at respons og handsaming av forslaga difor ikkje er god nok. Dette er svært uheldig for motivasjon blant medarbeidarane til å nytte SAVvy generelt og melde forbettringsforslag spesielt. Leiargruppa i SAV har diskutert problemstillinga og trimmar no prosesseigarane på denne delen av arbeidet, slik at utfordringa vert minimert før nye prosessar (fase 2) vert publisert for implementering i apoteka.

Bakgrunnen for problemstillinga over har også lært oss mykje om organisering av høyring for nye prosessar, og kva for nokre nøkkelpersonar som må involverast direkte før prosessar vert endeleg godkjent og klargjort for lesing og implementering.

Når det kjem til implementering, og delprosjekt 2 i lista over, ser vi at det å organisere lesing av prosessar og tilhøyrande dokument, parallelt med dagleg drift i apoteka, har vore endå meir utfordrande enn vi antok. Med så mange nye prosessar på ein gong, er det tidkrevjande for medarbeidarane å lese og forstå alle prosessar som angår dei. I tillegg har det ikkje vore fullstendig samsvar mellom dei medarbeidarane som lokal leiar meiner skal lese ein utvald prosess, og dei namna som står oppført for den aktuelle prosessen. Dette skuldast at kvar einskild prosesseigar tok stilling til kva for nokre grupper av medarbeidarar som skulle lese kvar prosess, utan felles vurdering og kvalitetssikring av listene før lansering av SAVvy. Dette arbeidet er no gjort i delprosjekt 2, og vi har dermed framfor oss eit stort stykke manuelt arbeid for å rette listene gjennom ein lite hensiktsmessig funksjonalitet i QLM (ny funksjonalitet for enklare oppdatering av desse er som nemnt bestilt i SAVvy).