



Utviklingsprosjekt:

Evaluering av implementeringen av
proessorientert styringssystem i
Sjukehusapoteka Vest HF

Nasjonalt topplederprogram

Tonje Folkvang
Stavanger, april 2015

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Sjukehusapoteka Vest (SAV) identifiserte i 2013 et behov for å forbedre sitt styringssystem, innholdsmessig og teknisk. Kvalitetsstyring i SAV var på dette tidspunktet formalisert i flere ulike elektroniske og papirbaserte system, og arbeidsprosessene i de fire apotekene kunne variere. Utvikling av foretaket hvilte i stor grad på initiativ fra øverste ledelse. SAV ønsket å utvikle et styringssystem som omfavnet alle arbeidsprosessene i foretaket, fra apotekdrift, økonomi og HR til strategiarbeid. Ledergruppen mente at et integrert styringssystem med felles arbeidsprosesser for alle enhetene i SAV ville muliggjøre enklere styring av daglig drift, samt hurtigere og mer målrettet tilpasning til nye rammebetingelser og markedsmessige utfordringer.

I februar 2014 ble det gjennomført et forprosjekt for å avklare nåsituasjon, behov og muligheter. På bakgrunn av foranalysen ble prosjekt «Virksomhetsstyring i SAV» etablert i april 2014 (vedlegg 1). Dette prosjektet hadde et tredelt formål:

1. Understøtte daglig drift i SAV gjennom å gjøre styringssystemene lettere tilgjengelig og enklere i daglig bruk, samt tjene som basis for opplæring av medarbeidere.
2. Understøtte endring gjennom å plassere ansvar for daglig forbedring og gjøre sammenhengene mellom leverandør, system og produkt/tjeneste (ende til ende-prosesser) mest mulig tydelige og entydige.
3. Redusere risiko gjennom standardisering og samordning av prosessene i hvert virksomhetsområde.

Prosjekt «Virksomhetsstyring i SAV» ledet frem til utviklingen av SAVvy, som ble lansert i SAV 2. mars 2015. SAVvy er et integrert prosessbasert virksomhetsstyringssystem.

Fagdirektør har ansvar for implementering av SAVvy. En god implementeringsprosess er avgjørende for at innføringen av nytt styringssystem i SAV skal være vellykket. Formålet med dette prosjektet er å evaluere implementering i en periode etter lansering for å sikre at systemet blir tatt i bruk på tilfredsstillende måte i alle enheter. Prosjektet er forankret hos administrerende direktør og fagdirektør i SAV.

Problemstilling og målsetting

Nytt virksomhetsstyringssystem, SAVvy, ble lansert i SAV 2.3.15. SAVvy er et verktøy for innføring av felles arbeidsprosesser i alle enheter og skal bidra til dokumentert forsvarlig drift i alle fire apotek i SAV. En vellykket utrulling og en god implementeringsprosess er suksesskriterier for styringssystemet. For å sikre at systemet tas i bruk på tilsiktet måte i alle fire enheter i SAV er det ønskelig å evaluere implementeringsprosessen ca 6 måneder etter lansering.

Effekt mål:

God funksjonalitet og brukeropplutning.

Resultatmål:

1. Måle utviklingen i prosessmodenhet i SAV ved bruk av modellen «Capability Maturity Model Integrated» (CMMI) («Prosessledelse»: Iden, 2013).
2. Utarbeide en oversikt over hvor stor andel av aktuelle prosedyrer som er «lest-og-forstått» i hver enhet.
3. Måle antall innmeldte forbedringsforslag.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Implementering av SAVvy vil påvirke alle ansatte i SAV. Nøkkelinteressenter vil være linjeledere og prosesseiere. Lederutfordringer ved implementering vil primært ligge i grenseflatene mellom prosesseiere og linjeledelse, og mellom system og sluttbrukere (ansatte). En særlig viktig utfordring vil være å sikre god forståelse av formålet med SAVvy, og etablere sterkt eierskap til systemet, på tvers av organisasjonen. En kultur for bruk og tilbakemelding må etableres raskt, og systemet må raskt opparbeide tillit hos både brukere og ledere.

Etter full implementering av SAVvy vil SAV oppnå følgende effekter:

- Et samlet system for alle prosesser og prosedyrer i SAV.
- Felles arbeidsprosesser på tvers av alle apotekene i SAV.
- Dokumentasjon på forsvarlig drift.
- Kontinuerlig forbedring av alle arbeidsprosesser gjennom tilbakemeldinger fra bruker.
- Økt evne til rask justering av drift dersom ytre faktorer endres.

På lanseringstidspunktet inneholdt SAVvy 55 prosesser, om lag halvparten av hva man forventer å ende opp med når alle arbeidsprosessene i SAV er modellert. Arbeidet med tegning av nye prosesser løper parallelt med innføring av SAVvy. For at SAVvy skal bli vellykket er det viktig at alle prosesser blir ferdig modellert samtidig som ferdig modellerte prosesser blir implementert i organisasjonen. For å oppnå dette, må tilstrekkelige ressurser avsettes.

En risiko ved implementeringen er at systemet kan få annerledes oppslutning blant ledere enn blant ansatte. SAV har hatt stort fokus på opplæring og informasjon i forkant av lanseringen for å forebygge dette. En annen fare er at systemet kan overkomplisere enkle prosesser, og gjøre at ansatte opplever systemet som en tidstyv, og dermed unngår å bruke det. Man kan også tenke seg motsatt scenario, der systemet overforenkler vanskelige prosesser, som gjør at ansatte opplever systemet som overflødig, og dermed unngår å bruke det. For å unngå disse scenarioene er det utviklet en funksjon i systemet der ansatte kan komme med tilbakemeldinger til prosesseier dersom de mener det er behov for å endre en prosess.

For å avgjøre om implementeringsprosessen har vært vellykket skal prosessmodenheten i SAV måles om lag 6 måneder etter implementering og sammenliknes med måling utført i februar 2014, der SAV lå mellom nivå 1 og 2 (de laveste nivåene) (Vedlegg 2). På sikt skal alle prosessene få egne mål (konkrete KPI'er). Målene skal være konsistente med SAV sine overordnede mål og koples opp mot foretaket sitt strategiarbeid. Både andel prosesser med mål og målenes overensstemmelse med SAV sine overordnede mål er dimensjoner av prosessmodenhet i organisasjonen.

Andre indikasjoner på at implementering av SAVvy går som planlagt er høy grad av «lest-og-forstått» signaturer for prosessene som er rullet ut, samt fornuftig antall innmeldte forbedringsforslag. Dette er måltall som kan hentes direkte ut fra programvaren.

Fremdriftsplan med milepæler

Milepæl	Dato
Rammer for prosjektet vedtatt.	27.3.15
Antallet innmeldte forbedringsforslag identifisert og analysert.	12.9.15
Oversikt over andelen aktuelle prosedyrer som er «lest-og-forstått» i hver enhet er utarbeidet.	18.9.15
Prosessmodenhet i SAV identifisert og analysert.	25.9.15
Prosjektrapport utarbeidet og levert administrerende direktør.	30.9.15

Budsjett - nøkkeltall

Måling av prosessmodenhet i SAV ved bruk av modellen «Capability Maturity Model Integrated» (CMMI) vil kreve konsulentbistand fra Qualysoft.

Arbeidet anslås til 5-10 timer, noe som vil generere en kostnad på 8000-16000 kr. Utgiftene finansieres gjennom prosjekt «Virksomhetsstyring i SAV», etter avtale med Fagdirektør.

Risikoanalyse

Se vedlegg.

Konklusjoner og anbefalinger

Prosjektet anbefales gjennomført som del av hovedprosjekt «Virksomhetsstyring i SAV».

Vedlegg

1. Prosjektdirektiv «Virksomhetsstyring i SAV»
2. Qualysoft foranalyserapport
3. Risikoanalyse
4. Interessentanalyse
5. Kommunikasjonsplan