

Møtedato: 30.05.23
Arkivnr.: 2023/24

Saksbeh/tlf:
L. Nielsen

Sted/Dato:
Sandnessjøen, 23. mai 2023

Styresak 47-2023 Oppfølging av Helse Nord Internrevisjon – «Gjennomføring av omstillingstiltak i Helgelandssykehuset»

Styret i Helgelandssykehuset HF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret tar rapport om oppfølgingen av internrevisjons rapport fra Helse Nord til etterretning.
2. Styret ber administrerende direktør følge opp internrevisjonens anbefalinger i det videre arbeidet med tiltak og tiltaksgjennomføring, og imøteser jevnlig rapportering.

Formål

Formålet med saken er å sørge for at Helse Nords anbefalinger i Internrevisjon 02-2023 blir fulgt opp i Helgelandssykehuset med det mål å sikre økonomisk bærekraft i foretaket. Administrerende direktør ønsker at styret gir sin tilslutning til planen sykehusledelsen har lagt for å sørge for økt omstillings- og gjennomføringsevne.

Helse Nord Internrevisjon: Gjennomføring av omstilling

I perioden september 2022 til januar 2023 gjennomførte Helse Nord internrevisjon (IR) i sykehusforetakene der temaet gjennomføring av omstilling var formålet. Revisjonen har søkt bekreftelse på at Helgelandssykehuset har gjennomført omstilling i 2022 i henhold til vedtatt plan, herunder reduksjon i innleiekostnadene som har økt betraktelig.

IR konkluderer med at Helgelandssykehuset bare delvis har gjennomført den planlagte omstillingen i 2022, og at tiltakene bare til en viss grad har gitt den forventede økonomiske effekten i 2022.

Internrevisjonen anbefaler Helgelandssykehuset å:

1. Gjennomgå foretakets plan for omstilling for 2023 og sørge for at:
 - a. tiltakene er tilstrekkelig operasjonalisert
 - b. tiltakenes økonomiske effekt er realistisk beregnet og risikovektet
 - c. fremdriftsplanen for tiltakene er realistisk
 - d. tiltakene er av varig karakter
 - e. tiltakene dekker omstillingsbehovet
2. Verifisere at vedtatt plan for 2023 dekker omstillingsbehovet.
3. Sørge for at tiltaksansvarlige har nødvendig prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen.

4. Holde oversikt over status for gjennomføringen av det enkelte tiltak, opp mot frist i planen.
5. Følge opp månedlig i lederlinjen at tiltaksarbeidet er i samsvar med fremdriftsplan og gir forventet økonomisk effekt, herunder innarbeide nye tiltak ved behov.
6. Rapportere månedlig i virksomhetsrapporter status i tiltaksgjennomføringen i form av fremdrift og realiserte økonomiske effekter.
7. Fatte vedtak i styret om korrigerende tiltak, dersom plan for omstilling ikke gir forventet økonomisk effekt.

Økonomi, kvalitet og personell - situasjon pr april 2023

En omstillingsplan skal være dekkende for de utfordringene foretaket har. Pr april 2023 har foretaket et stort negativt resultat som og en ny vurdering av prognose for årsresultat i virksomhetsrapport 4-2023 endres fra et resultat på minus 10 mill.kr til et resultat på minus 78 mill.kr. Dette er et avvik mot overskuddskravet på 120 mill.kr.

Foretaket har pr. april 2023 en tiltaksplan som gir 17,2 mill.kr i effekt av budsjettetert effekt på 57,0 mill.kr noe som gir 30% effekt. I styresak 46/2023 Virksomhetsrapport 4-2023 har administrasjonen gjennomført en ROS analyse som viser at 43,4 mill.kr av tiltaksplanen vurderes som urealistisk å oppnå og må stoppes. Tiltakene som vurderes har effekt (grønn), pågår med forsinket effekt (gul), i prosess for iverksetting (oransje) er på totalt 127,2 mill.kr.

Styringsmålet innen bemanning er at foretaket skal redusere veksten fra 2019 til 2022 med 40%. For Helgelandssykehuset betyr det 66 årsverk. Forbruket av brutto månedsværk i april viser 1 763 for 2023 mot 1 747 for 2022, en økning på 16.

Klinikkjefene rapporterer at mangel på helsepersonell, særlig legespesialister, spesialsykepleiere, og sykepleiere er hovedårsaken til at variable årsverksforbruk ikke går ned og at tiltak innen bemanningsprosjektet ikke gir effekt.

De største utfordringer pr i dag er:

- Foretaket har utfordringer med å bemanne enkelte vaktlinjer.
- Vakante legestillinger, både overleger og LIS 2/3 fører til innleie og/eller økte ventelister. Innleie av leger fra firma har ikke en nedgang som forventet.
- Innleie av sykepleiere fra firma har i 2023 vært markant lavere enn i 2022. Det er imidlertid rapportert at denne vil øke inn mot ferieavviklingen fordi mangel på sommervikarer er en stor utfordring nasjonalt. Forventningen til ferieavviklingen 2023 er at den vil bli bedre sammenlignet med 2022. Det er jobbet godt med ferieplanlegging i hele foretaket selv om innleie også i år er uunngåelig.
- Et høyt sykefravær fører til økte variable kostnader. Den positive trenden i foretakets sykefravær, dvs en synkende trend, vil bidra til at behovet for vikarer og midlertidige ansettelser vil gå ned. Styret blir i styremøte 30. mai presentert årets forbedringsrapport som viser gode resultater på foretaksnivå, det er jevnt over gode

arbeidsmiljø og ledelse. Godt fagmiljø og godt arbeidsmiljø er rekrutterende og bør ha fokus.

Foretaket har pr april 2023, 777 fristbrudd. Det er særlig innen fagområdene øre, nese og halssykdommer, ortopedi og øyesykdommer foretaket ikke har fått redusert ventelistene i tråd med plan. Det er en betydelig økning i kostnadene til behandling av fristbruddpasienter sammenlignet med samme periode i 2022. En økt innsats for å redusere ventelister medfører økt å innleie av helsepersonell. Dette er ikke forenlig med den økonomiske situasjonen foretaket er i. Den totale aktiviteten er tilnærmet lik 2022.

Hovedutfordringen er rekruttering

Foretaket kan ikke fortsette økningen av forbruket av helsepersonell når det er så stor mangel, samtidig som det ikke er budsjetter for dette. Hovedutfordringen er: *Hvordan skal vi kunne planlegge og bemanne våre tjenester slik at den blir bærekraftig med den mangelen på helsepersonell og rekrutteringsutfordringer foretaket har.*

Dette må gjøres gjennom:

1. Endre måten vi driver på, og endre arbeidsprosesser herunder oppgaveglidning.
2. Sikre at vi har de rette tiltakene og får effekt av disse (jf IR anbefaling 1-3)
3. Sikre at tiltaksarbeidet skjer i fagmiljøene og i hele lederlinjen i klinikkene. Sørge for nødvendig prosess- og lederstøtte (jf IR anbefaling 4).
4. Sikre nødvendig oppfølging av planene som blir lagt herunder å involvere styret i tiltak som ikke har effekt (jf IR anbefaling 5-7).

For å få dette til må vi sørge for et godt samarbeid med kommunene på Helgeland når det gjelder rekrutteringsutfordringer, og det kan gjøres gjennom Helsefellesskapet som er opprettet i mai 2023.

Oppfølging av anbefalingene (IR 1-7)

Basert på anbefalingene fra internrevisjonsrapporten foreslås følgende som oppfølging:

IR anbefaling 1-2

IR-anbefaling 1-2: Gjennomgå foretakets plan for omstilling for 2023 og sørge for at: a. tiltakene er tilstrekkelig operasjonalisert b. tiltakenes økonomiske effekt er realistisk beregnet og risikovektet c. fremdriftsplanen for tiltakene er realistisk d. tiltakene er av varig karakter e. tiltakene dekker omstillingsbehovet. Verifisere at vedtatt plan for 2023 dekker omstillingsbehovet.

Tiltakene som vedtas skal operasjonaliseres og følges opp. Anbefalingene fra Internrevisjonen er at erfaringer fra Nordlandssykehuset og Finnmarkssykehuset kan læres av.

I Helgelandssykehuset har AD/økonomisjef sendt ut et styringsdokument til sykehusledelsen med rammer for planlegging av budsjett 2024. Det er lagt inn et omstillingsbehov på 120,0

mill.kr som er fordelt ned på klinikkene, basert på overforbruk i 2022 og prognose for 2023. I styringsdokumentet er anbefalingene fra Internrevisjonen innarbeidet, dvs at vi dette året skal jobbe med tiltak og budsjettarbeid i en annen prosess enn tidligere år.

Tiltak skal kategoriseres i henhold til HOD sin mal og skal være konkret med handlingsplaner og frister, målbare og hvem som er ansvarlig. Tiltakene skal ha delmål underveis for å sikre god fremdrift.

Arbeidet med omstillingsutfordring spesielt innen somatikk må gå på tvers av kirurgisk klinikk, medisinsk klinikk, akuttmedisinsk klinikk og diagnostikk og klinisk service. Etter innføring av KGO styrker vi koordineringen på tvers av de somatiske klinikkene. I dette arbeidet vil også Prehospital klinikk delta de tilfeller dette kan ha effekt prehospitalt. Det opprettes en koordinator som håndterer denne samhandlingen. Målet er å få reduksjon i pasientlekkasjer og reduksjon i pasientreisekostnader.

Organisasjonsmodellen KGO tilpasses denne våren og det forventes å kunne ta ut økonomisk effekt av tiltakene. Det er også et mål at DMS Brønnøysund skal innarbeides i eksisterende organisasjonsstruktur med det mål å ta ut effekter i klinikkene ved etableringen i arbeidet.

Det er også planlagt foretaksovergripende tiltak der det er planlagt å gjøre en benchmarking analyse på administrasjon og ledelse, med sammenligning av Helgelandssykehuset mot de øvrige foretakene i Helse Nord.

For å sikre forankring i styret, i lederlinjen og samarbeidet med tillitsvalgte og vernetjeneste er følgende fremdriftsplan utarbeidet:

Dato	Aktivitet	Oppfølgingspunkt
17. april	Arbeidsseminar i sykehusledelsen med fokus på felles situasjonsbeskrivelse	Beslutningspunkter i referat sykehusledelsen 18. april.
8. mai	Møte Helse Nord Innsiktsteam: Klinikkene har fått i oppdrag å foreta en ROS analyse av eksisterende tiltaksplaner i TEAMS – «Tiltaksplan 2023 NY» etter følgende risiko mal/vurdering i forkant av Helgelandssykehusets møte med Helse Nord Innsiktsteam: Grønn: Pågår som planlagt. Gul: Pågår med forsinket effekt. Oransje: I prosess for iverksetting. Rød: Stoppes og må erstattes..	En foreløpig liste over mulige tiltak presenteres
30. mai:	Styreseminar: Klinikksjefene skal presentere: Situasjonsbeskrivelse/utfordringer i	Nye tiltak som vurderes i henhold til krav om tiltak i dette styringsdokumentet.

	<p> klinikken, Ros analyse av eksisterende tiltaksplan med konklusjon hvilke tiltak som ikke har effekt erstattes med nye. </p>	
<p>31 mai:</p>	<p> Felles møte med sykehusledelsen og foretakstillitsvalgte/foretaksverneombud. </p>	<p> Tiden frem til neste milepæl brukes internt i klinikkene til å vurdere tiltak, konkretisere tiltak; operasjonalisere og lage en konkret fremdriftsplan for iverksettelse. Alle enheter i foretaket skal ha et tiltak. </p>
<p>1.sep:</p>	<p> Tiltaksplanene drøftes på klinikknivå innen 1. september 2023. </p>	<p> Innarbeides i foretakets budsjett. </p>

Lederstøtte IR Anbefaling 3

Sørge for at tiltaksansvarlige har nødvendig prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen.

Klinikkene står overfor en omstilling der nye arbeidsmetoder og oppgaveglidning er løsning på utfordringen helsetjenesten på Helgeland, som i andre regioner i Norge har. Vi må sørge for at vi organiserer og drifter spesialisthelsetjenesten på Helgeland slik at pasientene får tilbudet lokalt i regionen og at pasientstrømmer ut reduseres.

Å drive endringsledelse i samtidighet med å sørge for en drift der mangler på helsepersonell er et faktum er en utfordring. Tiltaksplaner må forankres i fagmiljø og i førstelinje. Det er grunnleggende for tiltaksgjennomføring. Sykehusledelsen skal ha fokus på dette gjennom våren 2023 og frem til 1. september. De som trenger bistand skal få denne.

Oppfølging IR 4-7

Oppfølgingsarbeidet gjøres i tråd med god prosjektstyring.

- *IR Anbefaling 4: Holde oversikt over status for gjennomføringen av det enkelte tiltak, opp mot frist i planen.*
- *IR Anbefaling 5: Følge opp månedlig i lederlinjen at tiltaksarbeidet er i samsvar med fremdriftsplan og gir forventet økonomisk effekt, herunder innarbeide nye tiltak ved behov.*
- *IR Anbefaling 6: Rapportere månedlig i virksomhetsrapporter status i tiltaksgjennomføringen i form av fremdrift og realiserte økonomiske effekter.*

- *IR Anbefaling 7: Fatte vedtak i styret om korrigerende tiltak, dersom plan for omstilling ikke gir forventet økonomisk effekt.*

Internrevisjonen har i sine anbefalinger på regionens styreseminar i mars 2023, rådet foretakene til å se til systemet for oppfølging utarbeidet i Finnmarkssykehuset og oppfølgingsystemet i Nordlandssykehuset i 2022. Det er vesentlig å lære av hverandre i regionen. Foretaket går i dialog med overnevnte foretak for å sikre at IR anbefalinger 4-7 blir håndtert.

Denne saken vil være grunnlaget for Administrerende direktørs oppfølgingsmøter med klinikkene gjennom 2023. Målet er å sikre at Helgelandssykehuset finner løsningen på hvordan vi skal kunne planlegge og bemanne våre tjenester slik at den blir bærekraftig med den mangelen på helsepersonell og rekrutteringsutfordringer foretaket har.

Sandnessjøen, 23. mai 2023

Lena Nielsen
administrerende direktør

Vedlegg:

1. IR-Rapport 02-2023 Gjennomføring av omstillingstiltak i Helgelandssykehuset