

Møtedato: 29. mars 2023

Vår ref.:
2022/898-26

Saksbehandler:
Janny Helene Aasen

Dato:
22.3.2023

Styresak 28–2023

Internrevisjonsrapport nr. 05/2023, Gjennomføring av omstillingstiltak i sykehusforetakene, oppsummering

Forslag til vedtak

Styret i Helse Nord RHF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret i Helse Nord RHF tar *Internrevisjonsrapport nr. 05/2023, Gjennomføring av omstillingstiltak i sykehusforetakene, oppsummering*, til orientering.
2. Styret ber adm. direktør vurdere om det er stilt entydige krav til helseforetakenes gjennomføring og rapportering av omstillingsarbeid i 2023, jf. internrevisjonens anbefaling nr. 1.
3. Styret ber adm. direktør følge opp at helseforetakene rapporterer som forventet om omstillingsarbeid, jf. internrevisjonens anbefaling nr. 2.
4. Styret ber adm. direktør legge fram en tilbakemelding i juni 2023 om sykehusforetakenes oppfølging av internrevisjonens anbefalinger.

Bodø, 22. mars 2023

Marit Lind
konst. administrerende direktør

Formål

Internrevisjonen i Helse Nord RHF har gjennomført en revisjon hvor formålet har vært å bekrefte at sykehusforetakene har gjennomført omstilling i 2022 i henhold til vedtatt plan, herunder reduksjon i innleie, slik at planlagte økonomiske effekter av tiltak oppnås. Formålet har også vært å bekrefte at Helse Nord RHF har hatt en hensiktsmessig oppfølging av helseforetakenes omstilling.

Revisjonen har omfattet og vært konsentrert om følgende fokusområder:

1. Operasjonalisering og eierskap
2. Gjennomføring av tiltak
3. Oppfølging og oppdatering av planen
4. Rapportering til og oppfølging fra foretakets styre
5. Rapportering til og oppfølging fra Helse Nord RHF

I denne styresaken legges den oppsummerende rapporten fra revisjonen frem for styret i Helse Nord RHF.

Sammenheng med strategi og grunnleggende verdier

Bærekraftig økonomi er avgjørende for å innfri overordnede mål og realisere planlagt utvikling, som beskrevet i Regional utviklingsplan 2038. Et omfattende omstillingsarbeid er nødvendig for å gi økt *trygghet* for fremtidig bærekraftig økonomi. *Lagspill* og samarbeid, både internt i foretaksgruppen og med andre aktører, vil være viktig for å få gjennomført omstillingstiltak som besluttes. Hensiktsmessig oppfølging i styringslinjen forutsetter at det er *kvalitet* i rapporteringen.

Beslutningsgrunnlag

Internrevisjonens konklusjon

Sykehusforetakene har bare delvis gjennomført den planlagte omstillingen i 2022, herunder reduksjon i innleie, og tiltakene har bare til en viss grad gitt den forventede økonomiske effekten i 2022. Det er derfor nødvendig å sørge for at helseforetakenes omstilling i 2023 er basert på realistiske planer, og at gjennomføringsevnen styrkes. Helse Nord RHF sørget ikke for tilstrekkelig klarhet i kravene til omstilling og rapportering, noe som har hemmet det regionale helseforetakets mulighet for effektiv oppfølging av sykehusforetakenes omstillingsarbeid.

Internrevisjonens anbefalinger

Internrevisjonen har, i rapportene til de enkelte helseforetakene, gitt hvert helseforetak seks til åtte anbefalinger som omhandler omstillingsarbeidet i 2023.

I tillegg har internrevisjonen, i denne oppsummeringsrapporten, gitt følgende anbefalinger til Helse Nord RHF:

1. Definere entydige krav til helseforetakene i oppdragsdokument og/eller foretaksmøte knyttet til gjennomføring og rapportering av omstillingsarbeid.
2. Følge opp at helseforetakene rapporterer om omstillingsarbeid i henhold til krav gitt i oppdragsdokument og/eller foretaksmøte.

Behandling i styrets revisjonsutvalg

Revisjonsutvalget er holdt løpende orientert om gjennomføringen av revisjonen, sist i møte 6. mars 2023 (sak 9/23), hvor utvalget vedtok:

1. *Revisjonsutvalget er tilfreds med orienteringen.*
2. *Revisjonsutvalget anbefaler at Helse Nord RHF forsikrer seg om at den nye rapporteringsmalen er likt forstått og tatt i bruk innen utgangen av mars 2023.*
3. *Revisjonsutvalget anbefaler at det i styresaken tas inn et forslag til vedtak om at styret får tilbakemelding om oppfølgingen av internrevisjonens anbefalinger i juni 2023.*

Administrerende direktørs vurdering

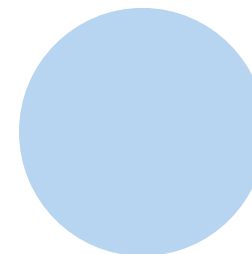
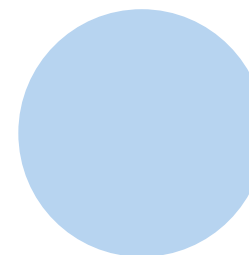
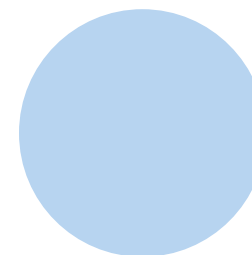
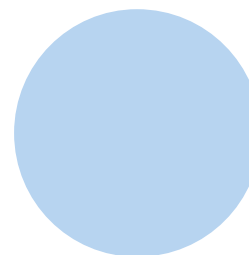
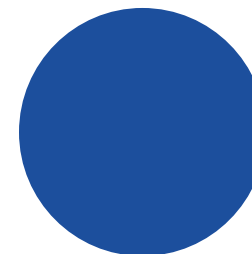
Adm. direktør viser til internrevisjonens konklusjon og anbefalinger, og til revisjonsutvalgets behandling av rapporten. Revisjonsrapporten viser at det er behov for å styrke det interne omstillingsarbeidet i sykehusforetakene, samt Helse Nord RHF's oppfølging av dette. Adm. direktør forventer at det enkelte helseforetaket følger opp anbefalingene det har mottatt fra internrevisjonen, jf. krav i *Oppdragsdokument 2023, kap. 2*, og vil samtidig sørge for at anbefalingene til Helse Nord RHF følges opp.

Vedlegg: *Internrevisjonsrapport nr. 05/2023, Gjennomføring av omstillingstiltak i sykehusforetakene, oppsummering*

Internrevisjonsrapport 05/2023

**Gjennomføring av omstillingstiltak
i sykehusforetakene, oppsummering**

Internrevisjonen i Helse Nord RHF, 14.03.2023



Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
1 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn.....	4
1.2 Revisjonsgrunnlag.....	5
2 Formål og omfang.....	5
2.1 Formål med revisjonen.....	5
2.2 Omfang og fokusområder.....	5
3 Metoder.....	5
4 Observasjoner.....	6
4.1 Operasjonalisering og eierskap.....	6
4.2 Gjennomføring av tiltak.....	8
4.3 Oppfølging og oppdatering av planen.....	10
4.4 Rapportering til og oppfølging fra foretakenes styre .	12
4.5 Rapportering til og oppfølging fra Helse Nord RHF	13
5 Konklusjon, vurderinger og anbefalinger.....	16
5.1 Konklusjon.....	16
5.2 Vurderinger.....	16
5.2.1 Svakheter.....	16
5.3 Anbefalinger.....	18

Vedlegg

1. Revisjonskriterier
2. Dokumentoversikt Helse Nord RHF

Sammendrag

Denne rapporten er utarbeidet etter internrevisjon i sykehusforetakene og i Helse Nord RHF i perioden september 2022 - februar 2023.

Formålet med revisjonen

Formålet med revisjonen har vært å bekrefte at sykehusforetakene har gjennomført omstilling i 2022 i henhold til vedtatt plan, herunder reduksjon i innleie, slik at planlagte økonomiske effekter av tiltak oppnås. Formålet har også vært å bekrefte at Helse Nord RHF har hatt en hensiktsmessig oppfølging av foretakenes omstilling.

Metoder

Internrevisjonen er gjennomført ved gjennomgang av dokumenter og intervjuer.

Konklusjon

Sykehusforetakene har bare delvis gjennomført den planlagte omstillingen i 2022, herunder reduksjon i innleie, og tiltakene har bare til en viss grad gitt den forventede økonomiske effekten i 2022. Det er derfor nødvendig å sørge for at foretakenes omstilling i 2023 er basert på realistiske planer, og at gjennomføringsevnen styrkes. Helse Nord RHF sørget ikke for tilstrekkelig klarhet i kravene til omstilling og rapportering, noe som har hemmet det regionale helseforetakets mulighet for effektiv oppfølging av sykehusforetakenes omstillingsarbeid.

Anbefalinger

Internrevisjonen har, i rapportene til de enkelte sykehusforetakene, gitt hvert foretak seks til åtte anbefalinger som omhandler omstillingsplanen for 2023, samt oppfølging og rapportering knyttet til denne.

Internrevisjonen anbefaler i tillegg Helse Nord RHF å:

1. Definere entydige krav til helseforetakene i oppdragsdokument og/eller foretaksmøte knyttet til gjennomføring og rapportering av omstillingsarbeid.
2. Følge opp at helseforetakene rapporterer om omstillingsarbeid i henhold til krav gitt i oppdragsdokument og/eller foretaksmøte.

1 Innledning

Denne rapporten er utarbeidet etter internrevisjon i regionens sykehusforetak og i Helse Nord RHF i perioden september 2022-januar 2023. Revisjonssjef Janny Helene Aasen har vært oppdragsleder og har hatt det overordnede ansvaret.

I denne rapporten oppsummeres revisjonene i sykehusforetakene, rapportert den 24.02.2023¹ som følger:

- Nordlandssykehuset HF (NLSH), IR-rapport 01/2023
- Helgelandssykehuset HF (HSYK), IR-rapport 02/2023
- Finnmarkssykehuset HF (FIN), IR-rapport 03/2023
- Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN), IR-rapport 04/2023

I tillegg rapporteres revisjonen i Helse Nord RHF her.

Rapporten er oversendt til:

- Styret i Helse Nord HF v/styreleder
- Revisjonsutvalget i Helse Nord RHF v/leder
- Helse Nord RHF v/adm. direktør
- Sykehusforetakene i Helse Nord v/adm. direktører

Alle internrevisjonens rapporter er tilgjengelig på følgende web-adresse: helse-nord.no/internrevisjonen.

¹ IR-rapport 04/2023 til UNN ble rapportert den 06.03.2023

1.1 Bakgrunn

Grunnet den økonomiske situasjonen i foretaksgruppen, Helse Nord, ble det kalt inn til foretaksmøte med alle helseforetakene i foretaksgruppen den 6. april 2022², hvor blant annet følgende ble vedtatt for hvert av sykehusforetakene:

1. For å oppnå resultatkravet i 2022 skal foretaket:

a) Innen 10. mai 2022 utarbeide en forpliktende fremdriftsplan for omstillingsarbeidet i 2022. Planen skal ha månedlig prognose for bemanning, innleie av personell og kapasitetsutnyttelse pr. klinikk. Planen skal være konkret på hvilke tiltak som skal gjennomføres hvor ansvar, tidsfrister og milepeler fremkommer (...).

b) Rapportere månedlig status for fremdriftsplanen i virksomhetsrapportene f.o.m. periode 4-2022.

2. Omstillingsplanen skal godkjennes av styret i Helse Nord RHF

Sykehusforetakene oversendte sin omstillingsplan til Helse Nord RHF den 10.05.2022, og la denne frem for eget styre i forkant av, eller etter oversendelsen. Som følge av ytterligere forverring av den økonomiske situasjonen sommeren 2022, vedtok revisjonsutvalget i Helse Nord RHF den 5. september 2022 å endre internrevisjonsplanen for 2022, slik at en revisjon av sykehusforetakenes gjennomføring av omstillingsplanen ble prioritert inn som neste oppdrag.

² I Finnmarkssykehuset ble møtet utsatt til 27.04.2022

1.2 Revisjonsgrunnlag

Grunnlaget for denne revisjonen er vedtakspunkt 1 og 2 fra foretaksprotokoll, jf. kap. 1.1.

2 Formål og omfang

2.1 Formål med revisjonen

Formålet med revisjonen har vært å bekrefte at sykehusforetakene har gjennomført omstilling i 2022 i henhold til vedtatt plan, herunder reduksjon i innleie, slik at planlagte økonomiske effekter av tiltak oppnås.

Formålet har også vært å bekrefte at Helse Nord RHF har hatt en hensiktsmessig oppfølging av foretakenes omstilling.

2.2 Omfang og fokusområder

Revisjonen har tatt utgangspunkt i omstillingsplanen som ble oversendt til Helse Nord RHF (RHF), jf. kap. 1.1, og omfatter sykehusforetakenes operasjonalisering og videreutvikling av denne, med fordypning innen utvalgte klinikker.

Følgende fokusområder er lagt til grunn for internrevisjonens arbeid og vurderinger:

1. Operasjonalisering og eierskap
2. Gjennomføring av tiltak
3. Oppfølging og oppdatering av planen
4. Rapportering til og oppfølging fra foretakets styre
5. Rapportering til og oppfølging fra Helse Nord RHF

For hvert av fokusområdene er det definert revisjonskriterier basert på revisjonsgrunnlaget, jf. kap. 2.3. Disse er presentert samlet i *Vedlegg 1 – Revisjonskriterier*. Revisjonskriteriene er de krav og forventninger som revisjonens observasjoner sammenlignes med.

3 Metoder

Følgende metoder er benyttet i revisjonsoppdraget:

- Dokumentgjennomgang:
Dokumenter mottatt fra foretakene, eller innhentet fra foretakenes websider, er gjennomgått og vurdert opp mot revisjonskriteriene, samt benyttet i forberedelser til intervjuene. Se *Vedlegg 2 – Dokumentoversikt Helse Nord RHF*, samt vedlegg i de foretaksvise rapportene.
- Intervjuer:
Intervjuer i sykehusforetakene med adm. direktører, sentrale stabsledere og ledere i de utvalgte klinikkene. Til sammen har 10-11 personer i hvert sykehusforetak blitt intervjuet, noen av disse med følge av støttepersonell. I Helse Nord RHF har eierdirektør og økonomidirektør blitt intervjuet.

4 Observasjoner

4.1 Operasjonalisering og eierskap

Fokusområdet omhandler hvorvidt foretakenes omstillingsplan av 10. mai 2022 er operasjonalisert, slik at tiltak er angitt med ansvarlig, frist og forventet økonomisk effekt, om de er dekkende for å oppnå foretakenes resultatkrav i 2022, og om planene inkluderer tiltak for å redusere innleie av personell fra byrå. Fokusområdet omhandler også om de ansvarlige for tiltakene har vært involvert i utarbeidelsen og har tatt eierskap til gjennomføringen.

Alle sykehusforetakene i Helse Nord hadde negative budsjettavvik per april 2022 og omstillingsutfordringen hadde økt fra 01.01.2022, jf. tabell 1.

Økonomisk situasjon	FIN	HSYK	NLSH	UNN	Totalt
Omstillingsutfordring per 01.01.22	141	95	284	318	838
Budsjettavvik per april 2022	-83	-47	-49	-154	-333
Prognose for budsjettavvik 2022 per april	-125	-110	-160-180	-120	-525

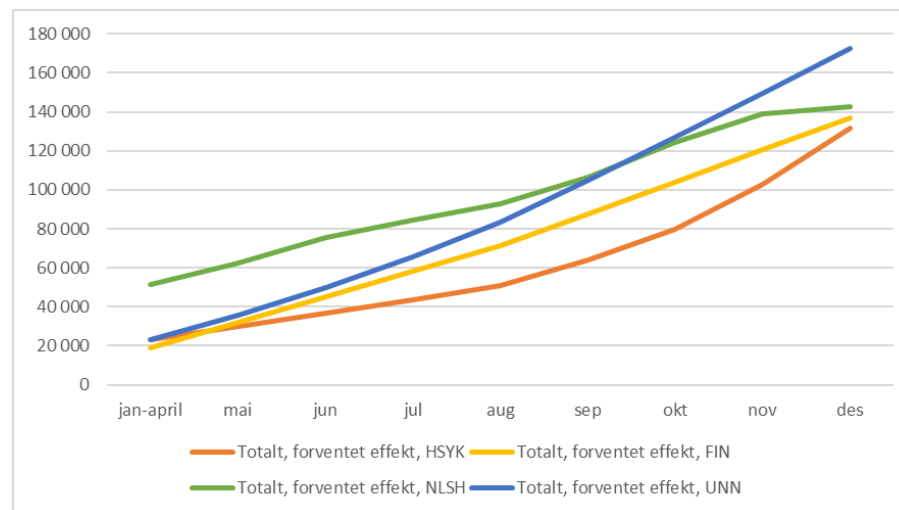
Tabell 1: Foretakenes økonomiske situasjon i mill. kroner per april 2022

Foretakenes innsendte omstillingsplaner inneholdt risikovurderte tiltak med forventede økonomiske effekter, jf. tabell 2.

Risikovurderte tiltak	FIN	HSYK	NLSH	UNN	Totalt
Forventet effekt	137	133	154	172 ³	596

Tabell 2: Forventet økonomisk effekt av risikovurderte tiltak i mill. kroner

De forventede økonomiske effektene var periodisert per måned, jf. figur. 1.



Figur 1 – Sykehusforetakenes periodiserte forventede økonomiske effekter per april 2022 (i tusen kroner).

Grafene viser at forventet effekt i stor grad var fordelt jevnt utover året, men Helgelandssykehuset forventet en økning i effekter i andre halvår.

³ UNN har feilaktig summert tiltak til 154 mill. kroner i sin rapportering

De største økonomiske effektene var forventet innen følgende områder:

Områder	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Inntekt	Aktivitet og kodekvalitet	Aktivitet	Aktivitet og kodekvalitet	Aktivitet
Kostnad	Bemanningsplan, nærværarbeid og rekruttering	Bemanning	Bemanningsplan og jobbdeling	Bemanning (overtid)
Kostnad	Innleie		Innleie	
Kostnad			Bytte generiske legemidler	
Kostnad			Fristbrudd-reduksjoner	

Tabell 3: Områder med største forventede økonomiske effekter

Tiltaksplanene i alle fire foretak hadde stor vekt på rekruttering, stabilisering og bemanningsplanlegging, som grunnlag for reduksjon av innleie fra byrå.

Enkelte av tiltakene i planene var av kortsiktig karakter, eks. vakante stillinger og utsettelse av innkjøp.

Finnmarkssykehuset og Nordlandssykehuset hadde i tillegg vedtatt enkelte kortsiktige tiltak allerede i budsjettprosessen for 2022, eks. knyttet til innleie fra byrå og tjenestereiser.

De innsendte omstillingsplanene ivaretok i varierende grad kravene i foretaksprotokoll i sak 14-2022, punkt 1a), som fremstilt i tabell 4.

Krav	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Månedlig prognose for bemanning pr klinikk	Delvis (på foretaksnivå)	Delvis (på foretaksnivå)	Ja	Ja
Månedlig prognose for innleie av personell pr klinikk	Nei	Nei	Ja	Ja
Månedlig prognose for kapasitetsutnyttelse pr klinikk	Delvis (på foretaksnivå)	Delvis (på foretaksnivå)	Ja	Ja
Konkrete tiltak med ansvar, tidsfrister og milepæler	Ja	Delvis	Ja	Delvis
Dekker omstillingsutfordringen	Nei	Nei	Nei	Nei

Tabell 4: Omstillingsplanenes ivaretagelse av krav

Observasjoner om tiltaksansvarliges involvering og eierskap:

- Lederne i tre av de fire foretakene har i intervju bekreftet at tiltakene fra budsjettprosessen for 2022 var utarbeidet med involvering fra de berørte lederne.
- I Helgelandssykehuset var det mange konstituerte ledere og ustabilitet i lederrekkene, noe som gjorde forankring av tiltak vanskelig.
- Ansvarlige i utvalgte klinikker hadde i varierende grad tatt eierskap til gjennomføringen av tiltakene. Dette skyldtes eks. at de var nye i lederrollen, at budsjettene hadde inneholdt de samme tiltakene over flere år uten å gi effekt, eller at budsjettene ikke opplevdes realistiske.

4.2 Gjennomføring av tiltak

Dette fokusområdet omhandler hvordan foretakene holder oversikt over om tiltakene er iverksatt i henhold til frister, og om de gir forventet økonomisk effekt.

Tabell 6 oppsummerer hvorvidt foretakene har oversikt over status i tiltaksgjennomføringen.

Foretakene:	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Har en mal for å holde oversikt over status	Ja	Ja	Ja	Nei
Har oversikt over status på tiltak (ikke i gang, forsinket, pågår, avsluttet)	Ja	Nei	Ja	Nei
Har beskrevet hvordan effekter av tiltak skal beregnes	Ja	Ja	Ja	Nei
Beregner realiserte effekter av tiltak	Ja	Ja	Ja	Nei

Tabell 6: Oversikt over status i tiltaksgjennomføringen

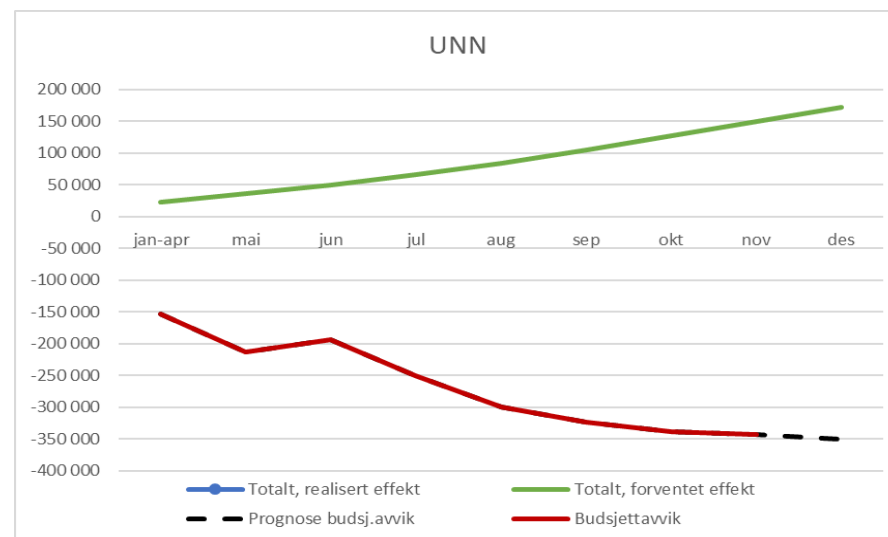
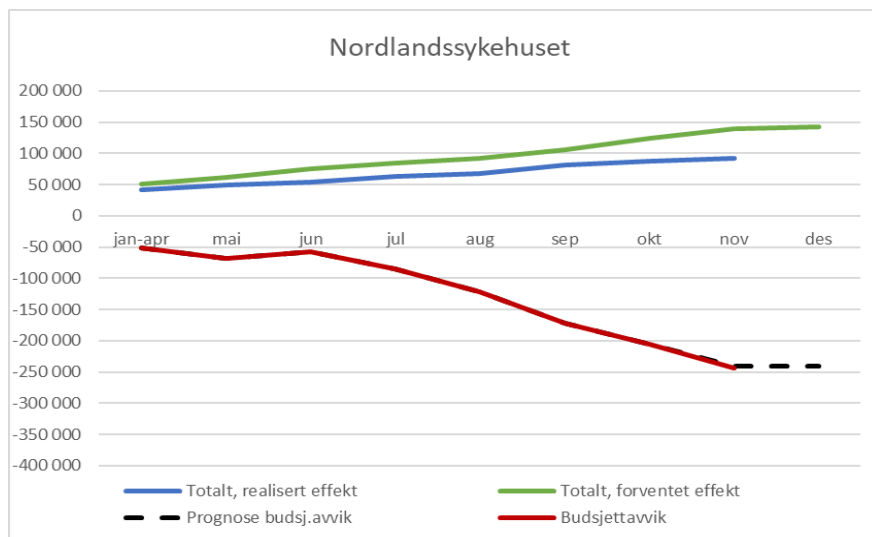
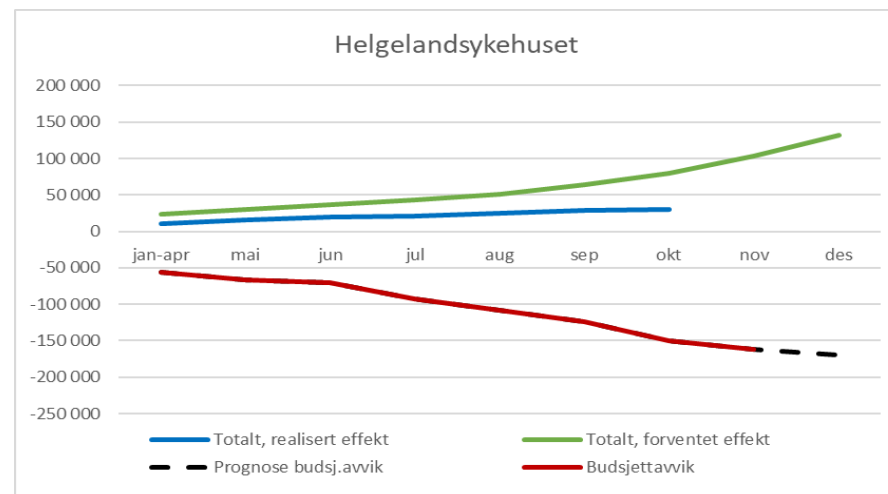
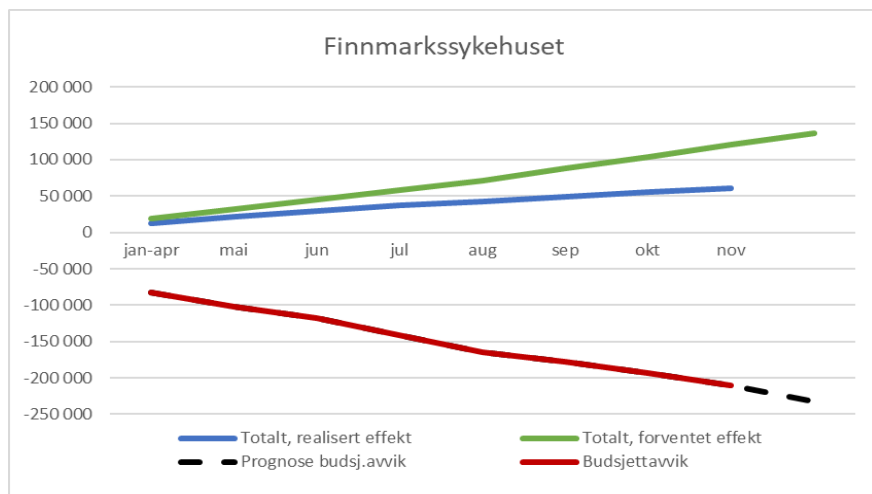
Alle fire foretak har i 2022 hatt prosjekter på foretaksnivå knyttet til bedret utnyttelse av bemanning, jf. tabell 7.

FIN	HSYK	NLSH	UNN
Prosjektet Stabilisering og rekruttering	Aktivitetsstyrt ressursplanlegging, inkl. kalenderplan og bemanningsfaktor	Sengepostprosjekt, Der skoen trykker	Poliklinikkprosjekt
		Nærværprosjekt	Gjennomgang av tjenesteplaner og vaktlinjer
Piloting av det regionale arbeidstidsplanleggingsprosjektet GODT-planlagt ⁴			

Tabell 7: Eksempler på aktiviteter på foretaksnivå

Foretakenes budsjettavvik har hatt en negativ utvikling gjennom 2022. Tiltakseffekten er vesentlig lavere enn forventet, jf. figur 2.

⁴ GODT-planlagt: regionalt arbeidstidsplanleggingsprosjekt



Figur 2 – Forventede og realiserte effekter (i tusen kroner) sammenlignet med utvikling budsjettavvik, jf. virksomhetsrapporter jan.-nov. 2022.

4.3 Oppfølging og oppdatering av planen

Fokusområdet gjelder hvordan gjennomføringen følges opp i lederlinjen, samt hvorvidt omstillingsplanene oppdateres ved behov, herunder at evt. nye/endrede tiltak operasjonaliseres.

Observasjoner vedrørende oppfølging av foretakenes omstillingsplaner:

- Status og fremdrift i tiltaksgjennomføringen har vært tema i oppfølgingsmøtene mellom administrerende direktør og klinikkledere i Finnmarkssykehuset og i Nordlandssykehuset. I Helgelandssykehuset og i UNN har tiltaksgjennomføring i mindre grad vært tema i møtene.
- I møter på klinikknivå har status i realiserte økonomiske effekter vært tema i alle sykehusforetakene med unntak av UNN.
- Finnmarkssykehuset har høsten 2022 gjennomført ukentlige klinikkledermøter for å avhjelpe eller lære av hverandre, samt for å sikre lik vurdering av unntaksforespørsler knyttet til innleie, reiser og innkjøp, har vært tema.

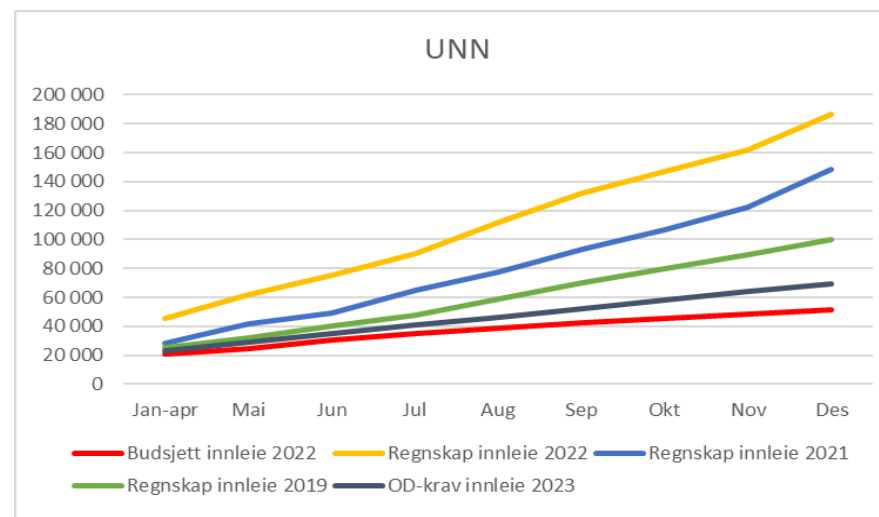
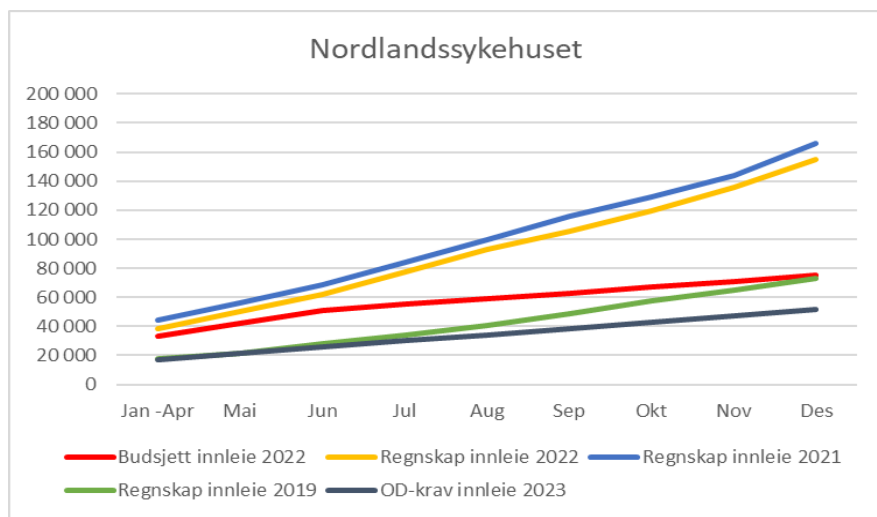
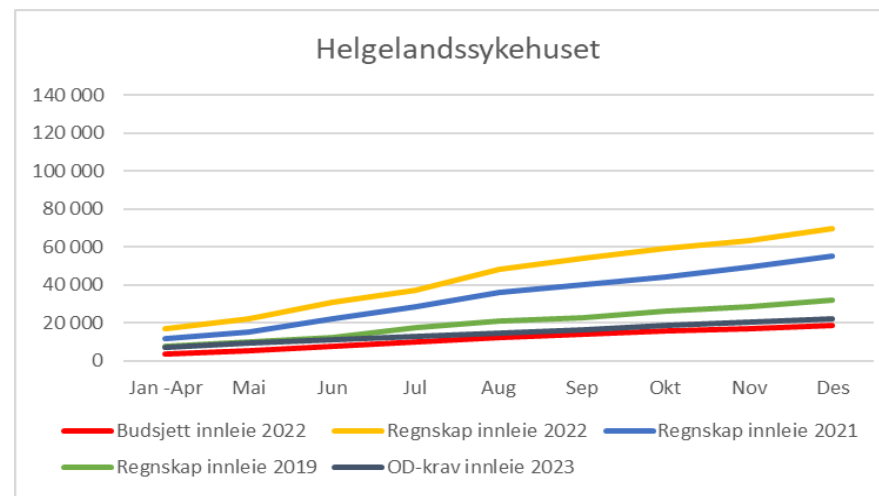
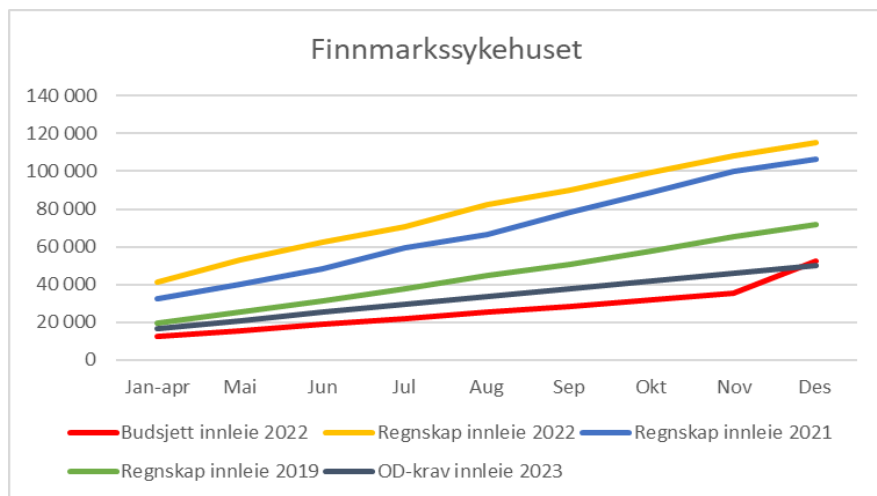
Observasjoner vedrørende oppdateringer av omstillingsplanen:

- Med unntak av kortsiktige strakstiltak knyttet til innstramming av fullmakter for innleie fra byrå, overtid, reiseaktivitet og innkjøp, har omstillingsplanene i foretakene i liten grad blitt oppdatert med nye tiltak med virkning for 2022.

- Arbeidet med nye tiltak har i hovedsak vært en del av budsjettprosessen for 2023.
- Innstramming i fullmakter har ikke blitt innarbeidet i foretakenes fullmaktsstruktur på vedtakstidspunktet, men ble formidlet via intranett og/eller via lederlinjen.

Observasjoner om utviklingen i innleiekostnader fra byrå:

- Innleiekostnadene fra byrå var høyere i 2022 enn i 2021 for alle foretakene, med unntak av Nordlandssykehuset. Det var en svak utflating i kostnadene i Helgelandssykehuset og i Finnmarkssykehuset høsten 2022, jf. figur 3.
- I tre av foretakene var budsjett for 2022 lavere enn faktiske innleiekostnader i 2019.



Figur 3 – Utvikling innleie fra byrå 2022 (i tusen kroner) sammenlignet med budsjett 2022, regnskap 2021 og 2019, og krav i OD 2022, knyttet til innleie 2023, jf. virksomhetsrapporter jan.-nov. 2022 og jf. Helse Nord LIS for des. 2022.

4.4 Rapportering til og oppfølging fra foretakenes styrer

Fokusområdet omhandler hvorvidt foretakene rapporter pålitelig informasjon til eget styre om status for omstillingen, jf. vedtakspunkt 1 b) i foretaksprotokoll av 06.04.2022, og om styrene følger opp og vedtar korrigerende tiltak ved behov.

Det er store ulikheter i hvordan foretakenes månedlige virksomhetsrapporter for perioden juli-november 2022, beskriver status i omstillingsarbeidet, jf. tabell 8.

Omtale status	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Status for gjennomføring av tiltak iht. frister	Ja, på HF-nivå og per tiltakspakke	Nei, kun for straktiltak	Ja, på HF- og klinikknivå	Nei
Realiserte økonomisk effekter, sammenlignet med forventede effekter	Ja, i hovedsak på HF-nivå	Ja, på HF- og klinikknivå	Ja, på HF- og klinikknivå	Nei
Utvikling bemanning per klinikk, sammenlignet med prognose	Delvis, forbruk mot plantall hittil i år på HF-nivå	Delvis, fra sep. bare forbruk på HF-nivå	Ja, på HF- og klinikknivå	Delvis, forbruk per klinikk mot 2019
Utvikling innleie av personell per klinikk, sammenlignet med prognose	Nei, bare forbruk på HF-nivå	Nei, bare forbruk på HF-nivå	Ja, på HF- og klinikknivå	Delvis, forbruk per klinikk mot 2019
Utvikling kapasitetsutnyttelse per klinikk, sammenlignet med prognose	Delvis, ant. episoder og ISF-poeng mot plan på HF-nivå	Ja, ant. episoder og DRG-poeng mot plan	Delvis, DRG-poeng mot plan. Fra sept. bare på HF-nivå	Ja, ant. DRG-poeng mot plan. I tillegg ant. episoder mot plan på HF-nivå

Begrunnelse for evt. endringer av samlet resultatprognose	Ja	Ja	Noe svakt begrunnet	Nei
---	----	----	---------------------	-----

Tabell 8: Status omstillingsarbeid i virksomhetsrapportene

Observasjoner om styrenes oppfølging:

- Styret i Finnmarkssykehuset har understreket at det er viktig med informasjonsmøter med de ansatte for å sikre forståelse for alvoret i situasjonen, og styret har støttet iverksettelsen av foretaksovergripende arbeid i 2023, hvor samarbeid på tvers, funksjonsdeling og organisering skal ses på. I intervju ble det påpekt at det opplevdes krevende at styret ventet lenge med å kommunisere at nedtak av stillinger måtte til. Noen oppfattet også styret som detaljorientert, samtidig som det ble stilt få spørsmål om konkret status i tiltaks gjennomføringen.
- Styret i Helgelandssykehuset har fattet en rekke vedtak som har presisert styrets forventninger til tiltaksarbeidet. I intervju ble det påpekt at det oppleves krevende at foreslåtte omstillingstiltak ved flere anledninger har blitt nedstemt i styret. Styreleder var i møte 26.10.2022 tydelig på at det er styret som har fått oppdraget om å klare omstillingen.

- I Nordlandssykehuset, som har rapportert veldig detaljert i sine virksomhetsrapporter gjennom hele 2022, har styret fattet mange vedtak om styrking av omstillingsarbeidet, og det har vært egne gjennomganger i styret rettet mot omstillingsutfordringene i Kirurgisk klinikk. I intervju ble det påpekt at det har vært administrativt krevende å følge opp vedtak fattet av styret, fordi disse ikke nødvendigvis har vært konsistente fra måned til måned.
- I UNN, hvor detaljeringsnivået i virksomhetsrapportene knyttet til omstillingsarbeidet har vært lavt, har styret i all hovedsak tatt rapporteringen til orientering. I intervju ble det påpekt at det oppleves at styret er aktivt og har hatt gode diskusjoner om rapportene.

4.5 Rapportering til og oppfølging fra Helse Nord RHF

Fokusområdet omhandler hvorvidt Helse Nord RHF mottar pålitelig informasjon om status for sykehusforetakenes omstilling, har en hensiktsmessig oppfølging av at omstillingen gir forventet økonomisk effekt og rapporterer pålitelig informasjon til eget styre om status for omstillingen.

En forutsetning for pålitelig rapportering om status og fremdrift for sykehusforetakenes omstilling, var at omstillingsplanene som ble mottatt i mai, svarte ut kravene i foretaksprotokoll av april.

Observasjoner om RHF-ets tilbakemelding på, og kvalitetssikring av omstillingsplanene:

- Innsendte omstillingsplaner ble gjennomgått i oppfølgingsmøter den 18. mai. Tabell 9 viser hvilke tilbakemeldinger som ble gitt til sykehusforetakene.

RHF	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Ba om:	Ettersende styre-behandlet plan	Ettersende styre-behandlet plan	Oversende oppdatert resultat/ likviditetsprognose. Inkludere effekt av tiltakspakke II	Vurdere realisme i tiltak relatert til kode-kvalitet
Dialog om:	Hvordan kapasitets-utnyttelse skal rapporteres	Hvorvidt tiltak for bemannings-reduksjon er tilstrekkelige for bærekraft på lang sikt	Tiltak for kirurgisk klinikk	Plan for nedtak av stillinger

Tabell 9: Tilbakemeldinger i oppfølgingsmøter den 18. mai 2022

- I styresak 80-2022 (15. juni 2022) ble styret orientert om sykehusforetakenes omstillingsplaner, og om RHF-ets vurdering av behovet for oppfølging av disse. Styresaken inkluderte blant annet tre tabeller:
 - Planlagte effekter av omstillingstiltak
 - Planlagte reduksjoner av bemanningstall/ årsverksforbruk
 - Planlagte reduksjoner i innleie

I styresaken ble det flagget behov for kvalitetssikring av om planlagte reduksjoner i innleie i sin helhet kommer i tillegg til reduksjon i årsverk.

- UNN rapporterte i brev av 14. juni 2022 forventede effekter av omstillingstiltak, plan for reduksjon av bemanning og planlagt innleie fra byrå. Disse avvek fra tall i RHF-ets tabeller.
- RHF-et ba sykehusforetakene i brev av 4. juli 2022 om å kvalitetssikre RHF-ets forståelse av planene per foretak, jf. de tre tabellene nevnt foran. Finnmarkssykehuset og Helgelandssykehuset ble i tillegg bedt om å etablere risikovurderte tiltak som dekket omstillingsutfordringen for 2022, jf. vedtaks punkt 3 i styresak 80-2022.
- Tilbakemeldinger på brev av 4. juli 2022 ble mottatt fra tre av sykehusforetakene i august 2022.

FIN	HSYK	NLSH
Ikke tilstrekkelige tiltak	Manglende realisering av effekter fra tiltakspakke 1-3	Nedjusterte forventning om effekt av tiltak
Ny vurdering av forventet effekt av tiltak og prognose for 2022	Tiltakspakke 4 under vurdering	Prognose for innleie
Prosess på gjennomgang av stillinger pågikk	Mål for innleie med totalbeløp	Nytt tall for nedtak av årsverk
	Ukjent med tall for nedtak av årsverk – oppga justert årsverkskostnad	

Tabell 9: Tilbakemelding på RHF-ets brev av 04.07.2022

- Det gjenstod dermed per slutten av august 2022 fortsatt flere mangler/uklarheter, sett opp mot vedtak 1a) i foretaksmøtet i april, jf. tabell 4 i kap 4.1.

Observasjoner om rapporteringen som RHF-et har mottatt fra foretakene om fremdriften i omstillingen:

- RHF-et har mottatt de samme månedlige virksomhetsrapportene fra sykehusforetakene som HF-styrene har fått fremlagt. Det vises derfor til kap. 4.4 for observasjoner om innholdet og påliteligheten i disse.

I løpet av høsten 2022 gjennomførte RHF-et tre oppfølgingsmøter og ett foretaksmøte med hvert av sykehusforetakene. RHF-ets oppfølging av fremdrift i omstillingsarbeidet, slik det fremkommer av møtoreferatene, er oppsummert i tabell 10:

Budskap	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Oppfølgingsmøte august	Presiserte at tiltak må gi snarlig effekt.	Planlagte og nødvendige tiltak må iverksettes. Oppfølging blir tettere. Styreleder innkalles i neste møte.	Den økonomiske utviklingen må snus. Prognoser må være reelle.	Presiserte krav til balanse. Forventer bedre resultat.

Budskap	FIN	HSYK	NLSH	UNN
Oppfølgingsmøte oktober	FIN etterlyste felles mal for statusrapportering.	Presiserte krav om økonomisk balanse.	Presiserte at flere tiltak må på plass.	
	Orienterede om arbeid med å etablere felles tiltak for å redusere innleie utenfor rammeavtale (ikke HSYK)			
Oppfølgingsmøte november (desember for UNN)	Fullmaktsstruktur må sendes. Tiltak for 2023 må dekke restutfordring	Signal fra HOD om at budsjett for 2023 må gå i balanse.		
	En felles regional mal for rapportering er under utvikling, som skal benyttes fra og med 2023.			
	Kommer økte krav til månedlig rapportering av resultat mot prognose (bemanning, innleie og resultat) og realisert effekt per tiltak Prognoser må være reelle.			
Foretaks-møte desember	Krav om robuste styrings- og rapporteringssystem, egnet fullmaktsstruktur, og månedlig rapportering i tråd med felles regional mal (bakgrunn i HOD-krav)			
	Foretakene må bidra i arbeidet med funksjons- og oppgavedeling etter nærmere avtale/vedtak i RHF-styret.			

Tabell 10: Oppfølging av omstilling i oppfølgings-/foretaks-møte

I styresak 80-2022 ba styret i Helse Nord RHF om å bli orientert om fremdriften i foretakenes omstillingsarbeid gjennom virksomhetsrapportene. Fremdrift i omstillingsarbeidet ble første gang rapportert til styret i egen sak, styresak 117-2022. Fra og med *Virksomhetsrapport nr. 8-2022* har det blitt orientert om fremdriften på et overordnet nivå. I tabell 11 oppsummeres rapporteringen fra RHF-et, sett opp mot vedtak 1a) i foretaks-møtet i april.

Styresak	Oppsummert om rapportering fra RHF-et
117-2022 Helseforetakenes omstillingsplaner, oppfølging av styresak 80-2022 og 97-2022	Oppdatert vurdering av status i omstillingsarbeidet etter samme mal som i styresak 80-2022. I tillegg beskrives behov for ytterligere oppfølging lokalt og regionalt.
	Effekt av omstillingstiltak: økonomisk utvikling er fortsatt negativ, og foretakene har ikke tiltak som dekker omstillingsbehovet.
	Endringer i årsverk: forsinkelser i gjennomføringen, og det er ikke definert tilstrekkelig tiltak til å nå 2019-nivå.
Virksomhetsrapport nr. 8 -11-2022 Styresak 122-2022, 141-2022, 163-2022, 181-2022	Endringer i innleie: urealistiske ambisjoner for reduksjon, må få kontroll på prioritering av innleie, og ha trykk på prosjekter som styrker bemanningsplanleggingen.
	Vurdering av adm. direktør: Økonomisk balanse er mulig gitt at årsverk og innleie reduseres til 2019-nivå. Krever tett oppfølging fra alle involverte parter. RHF-et vil iverksette flere tiltak for å støtte opp (Innsiktsteam, utsette investeringer og noen OD krav, krav til digitalisering, evaluere ferieavvikling 2022)
	Status for omstillingen og realiserte effekter: overordnet og samlet vurdering av omstillingsarbeidet, i hovedsak at den økonomiske situasjonen er vanskelig/forverret, og at tiltakene ikke gir ønsket effekt.
	Bemanning og innleie: forbruk per aktuell måned sammenlignet med forbruk i 2019-2021, (forbruk innleie mot prognose i sak 163-2022)
	Kapasitetsutnyttelse: aktivitetstall for aktuell måned, ingen prognose.
	Resultatprognose: ved endring av prognose forklares det med justeringer i underliggende foretak uten detaljer om årsak.

Tabell 11: Observasjoner om RHF-ets rapportering til eget styre

I styresakene omtalt over ble det fattet en rekke vedtak, hvorav mange krevde oppfølging fra RHF-et. I stor grad er disse fulgt opp.

Styret har imidlertid ikke har fått fremlagt en *samlet oversikt over helseforetakenes vedtatte omstillingstiltak, herunder varighet av tiltakene og estimat for hvilken effekt de har på økonomi og pasienttilbudet*, jf. vedtak i styresak 122-2022, punkt 3. Det samme gjelder vedtakspunkt 2 i styresak 141-2022, om en utvidet rapportering i virksomhetsrapportene *på status i omstillingsarbeidet i foretaksgruppen - fordelt på kortsiktige og langsiktige tiltak*.

5 Konklusjon, vurderinger og anbefalinger

5.1 Konklusjon

Sykehusforetakene har bare delvis gjennomført den planlagte omstillingen i 2022, herunder reduksjon i innleie, og tiltakene har bare til en viss grad gitt den forventede økonomiske effekten i 2022. Det er derfor nødvendig å sørge for at foretakenes omstilling i 2023 er basert på realistiske planer, og at gjennomføringsevnen styrkes. Helse Nord RHF sørget ikke for tilstrekkelig klarhet i kravene til omstilling og rapportering, noe som har hemmet det regionale helseforetakets mulighet for effektiv oppfølging av sykehusforetakenes omstillingsarbeid.

5.2 Vurderinger

I dette kapitlet omtales internrevisjonens vurderinger, oppsummert i form av de viktigste svakheter og bevaringspunkter ved omstillingsarbeidet i foretakene.

5.2.1 Svakheter

Omstillingsplanene var ikke dekkende for behovet

De oversendte omstillingsplanene var ikke dekkende for å oppnå sykehusforetakenes resultatkrav for 2022, noe som blant annet var uttrykt ved negative budsjettprognoser. Det er også en svakhet at omstillingsplanene inneholdt tiltak av kortsiktig karakter, og at eventuelle negative effekter av tiltak ikke nødvendigvis ble hensyntatt i beregningene.

Mangelfullt eierskap til tiltaksgjennomføring

Mangelfullt eierskap til tiltaksgjennomføring er en viktig svakhet ved tre av sykehusforetakene, men med ulik begrunnelse. For Finnmarkssykehuset og Nordlandssykehuset knyttet vurderingen til at negative budsjettavvik år etter år har svekket eierskapet til egen budsjetttramme og evnen til å iverksette tiltak av langsiktig karakter. For Helgelandssykehuset var svakheten relatert til en stor andel fellestiltak uten avklarte ansvarsforhold, samt ustabilitet i lederrekkene. Eierskap til tiltaksgjennomføringen er en forutsetning for å lykkes med krevende omstillingsarbeid.

Mangelfull tiltaksgjennomføring

Realiserte effekter i 2022 var vesentlig lavere enn forventet i alle sykehusforetakene. Når tiltak er operasjonalisert og risikovurdert, bør sannsynligheten for at tiltak gjennomføres og gir risikovektet effekt, være høy.

UNN hadde også definert omfattende unntak fra det kortsiktige tiltaket om innleiestopp/innstrammingen av fullmakter.

Omstillingsplanen inkluderte i liten grad konkrete tiltak for å redusere dette innleiebehovet.

Manglende oversikt over status i tiltaksgjennomføringen

Manglende oversikt over tiltaksgjennomføringen vurderes som en vesentlig svakhet ved Universitetssykehuset Nord-Norge, som verken har oversikter som viser status for fremdriften i tiltaksgjennomføringen eller realiserte økonomiske effekter. Helgelandssykehuset mangler også oversikt over status i tiltaksgjennomføringen. Dermed er det ikke mulig å skille mellom iverksatte og ikke-iverksatte tiltak i oppfølgingen av økonomiske effekter. Manglende statusoversikter reduserer grunnlaget for en pålitelig rapportering om, og en hensiktsmessig oppfølging av, gjennomføringen.

Mangelfull oppfølging i lederlinjen

Universitetssykehuset Nord-Norge og Helgelandssykehuset har også svakheter ved lederlinjens oppfølging av tiltaksgjennomføringen. Dette knyttes særlig til manglende systematikk, og må ses i sammenheng med manglende statusoversikter. Mangelfull oppfølging kan medføre at det tar uforholdsmessig lang tid før det avdekkes at det er behov for lederstøtte for å styrke gjennomføringen og/eller å oppdatere tiltaksplanen.

Mangelfull presisering av krav fra Helse Nord RHF

Kravene til innhold i omstillingsplanen, jf. vedtaks punkt 1a) i foretaksprotokoll av 06.04.22 (27.04.22), ble forstått ulikt av foretakene, spesielt knyttet til kapasitetsutnyttelse og bemanning, og det var en svakhet at dette ikke ble avklart ytterligere i oppfølgingsmøter. Manglende avklaring kan ha medført at påfølgende statusrapporteringer ikke var sammenlignbare. Når det stilles krav, bør det utarbeides rapporteringsmaler med klare definisjoner, og det bør følges opp at det rapporteres løpende, jf. vedtaks punkt 1b).

5.3 Anbefalinger

Internrevisjonen har, i rapportene til de enkelte foretakene, gitt følgende anbefalinger (tall: anbefalingens nummer i den enkelte HF-rapport):

Anbefaling	NLSH	HSYK	FIN	UNN
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	1	1	1	1
Vedta en (HSYK: Verifisere at) oppdatert plan for 2023 som dekker omstillingsbehovet.	2	2	2	2
Sørge for at tiltaksansvarlige har nødvendig prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen.	3	3	3	3
Holde oversikt over status for gjennomføringen av det enkelte tiltak, opp mot frist i planen.		4		4
Holde oversikt over realiserte økonomiske effekter, basert på en angitt beskrivelse av hvor/hvordan det enkelte tiltak skal måles.				5
(FIN: Fortsette å) Følge opp månedlig i lederlinjen at tiltaksarbeidet er i samsvar med fremdriftsplan og gir forventet økonomisk effekt, herunder innarbeide nye tiltak ved behov.	4	5	4	6
(NLSH: Fortsette å) Rapportere månedlig i virksomhetsrapporter status i tiltaksgjennomføringen i form av fremdrift og realiserte økonomiske effekter.	5	6	5	7
Fatte vedtak i styret om korrigerende tiltak, dersom plan for omstilling ikke gir forventet økonomisk effekt.	6	7	6	8

Internrevisjonen anbefaler i tillegg Helse Nord RHF å:

1. Definere entydige krav til helseforetakene i oppdragsdokument og/eller foretaksmøte knyttet til gjennomføring og rapportering av omstillingsarbeid.
2. Følge opp at helseforetakene rapporterer om omstillingsarbeid i henhold til krav gitt i oppdragsdokument og/eller foretaksmøte.

Vedlegg 1 - Revisjonskriterier

Følgende fokusområder og kriterier er lagt til grunn for internrevisjonens arbeid og vurderinger:

1. Operasjonalisering og eierskap
 - o) Omstillingsplan av 10.05.22 er dekkende for å oppnå foretakets resultatkrav i 2022.
 - a) Omstillingsplanen er operasjonalisert slik at tiltak, ansvarlig, frist for iverksettelse og forventet økonomisk effekt er klart definert.
 - b) Omstillingsplanen inkluderer tiltak for å redusere innleie av personell fra byrå, jf. krav i Oppdragsdokument 2022.
 - c) De ansvarlige for tiltakene har vært involvert i utarbeidelsen og har tatt eierskap til gjennomføringen.
2. Gjennomføring av tiltak
 - a) Foretaket har oversikt over om tiltakene er iverksatt i henhold til frist i planen.
 - b) Gjennomførte tiltak gir forventet økonomisk effekt.
3. Oppfølging og oppdatering av planen
 - a) Gjennomføringen av omstillingsplanen følges opp i lederlinjen.
 - b) Omstillingsplanen oppdateres løpende for å håndtere nye utfordringer knyttet til økonomisk bærekraft. Nye/endrede tiltak operasjonaliseres tilsvarende som opprinnelige tiltak.
4. Rapportering til og oppfølging fra foretakets styre
 - a) Foretaket rapporter pålitelig informasjon til eget styre om status for tiltaksgjennomføringen, samt om realiserte og planlagte økonomiske effekter.
 - b) Styret i foretaket følger opp status for tiltaksgjennomføringen, at dette gir forventet økonomisk effekt, og vedtar korrigerende tiltak ved behov.
5. Rapportering til og oppfølging fra Helse Nord RHF
 - a) Helse Nord RHF mottar pålitelig informasjon om status for foretakets omstilling.
 - b) Helse Nord RHF har en hensiktsmessig oppfølging av at omstillingen gir forventet økonomisk effekt.
 - c) Helse Nord RHF rapporterer pålitelig informasjon til eget styre om status for sykehusforetakenes omstilling.

Vedlegg 2 – Dokumentoversikt Helse Nord RHF

Følgende dokumenter fra Helse Nord RHF er gjennomgått i forbindelse med revisjonen:

- Styresak 63-2022, Virksomhetsrapport nr. 4-2022
- Styresak 80-2022, Helseforetakenes omstillingsplaner – oppfølging av styresak 27-2022
- Styresak 83-2022, Retningslinjer for gevinstberegning - ref. Budsjettbrev 2
- Styresak 84-2022, Virksomhetsrapport nr. 5-2022
- Styresak 97-2022, Virksomhetsrapport nr. 6-2022 og 7-2022
- Styresak 117-2022, Helseforetakenes omstillingsplaner, oppfølging av styresak 80-2022 og 97-2022
- Styresak 122-2022, Virksomhetsrapport nr. 8-2022
- Styresak 134-2022, Oppfølging av omstillingsarbeid
- Styresak 140-2022, Budsjett 2023 - Helse Nord RHF
- Styresak 141-2022, Virksomhetsrapport nr. 9-2022
- Styresak 150-2022, Omstillingstiltak som følge av den økonomiske utviklingen i regionen
- Styresak 153-2022-8, Oppfølging av styrets vedtak - status for gjennomføring
- Styresak 163-2022, Virksomhetsrapport nr. 10-2022
- Styresak 164-2022, Nødvendig omstilling i regionen - tiltak som kan sikre bærekraft
- Styresak 181-2022, Virksomhetsrapport nr. 11-2022
- Styresak 04-2023, Budsjett 2023 - konsolidert
- Presentasjon for styret Helse Nord RHF i tematime den 22.11.2022
- Referat fra Direktørmøte, 11.-12.05.2022
- Referat fra Direktørmøte, 09.06.2022
- Sak 137-2022, Direktørmøte 09.11.22 Oppgaver til innsiktsteam
- Regionalt team skal bistå til nødvendige endringer, intranett per 12.10.2022
- Styremøter - aktuelle saker – NY, per 31.01.2023

Foretaksmøter, oppfølgingsmøter og korrespondanse mellom Helse Nord RHF og sykehusforetakene

Dokumenter som er gjennomgått fra foretaksmøter og oppfølgingsmøter (innkalling, referat og presentasjoner), samt annen korrespondanse mellom Helse Nord RHF og sykehusforetakene relatert til omstillingsarbeidet, fremgår av *Vedlegg 2 – Dokumentoversikt* i revisjonsrapporten til de enkelte sykehusforetakene:

- IR-rapport 01-2023 - Gjennomføring av omstillingstiltak i Nordlandssykehuset
- IR-rapport 02-2023 - Gjennomføring av omstillingstiltak i Helgelandssykehuset
- IR-rapport 03-2023 - Gjennomføring av omstillingstiltak i Finnmarkssykehuset
- IR-rapport 04-2023 - Gjennomføring av omstillingstiltak i UNN