

Møtedato: 24. august 2022

Vår ref.:  
2022/929-2/

Saksbehandler:  
Eierstyringsgruppen

Dato:  
12.8.2022

## Styresak 101-2022

## Målbilde og strategisk utvikling for felleseide helseforetak

### 1. Formål

Denne saken fremmes likelydende for styrene i de regionale helseforetakene, og omhandler langsiktig målbilde og strategisk utvikling av de regionale helseforetakenes felleseide helseforetak. Det foreslås at målbildene inngår som en del av de regionale helseforetakenes utviklingsplaner.

### 2. Bakgrunn

Det vises til egen *styresak 100-2022 Videreutvikling av eierstyringen i de felleseide helseforetakene* i herværende møte angående videreutviklingen av eierstyringen av felleseide helseforetak. Det er gjennomført en ny gjennomgang av de felleseide helseforetakene, herunder oppdatering av vedtekter, helseforetakenes formål/virksomhet, harmonisering av eierandeler, styresammensetning, faglig og operativ samhandling mellom helseforetak, RHF og felleseide helseforetak samt involvering av tillitsvalgte i oppfølgingen av disse helseforetakene.

Gjennomgangen har vist at det er et behov for å etablere et felles målbilde og strategisk utviklingsretning som er omforent mellom de regionale helseforetakene. Felles målbilde og strategisk retning for de felleseide skal inngå som en del av de regionale helseforetakenes langsiktige utviklingsplaner. Bakgrunnen for dette er at de felleseide helseforetakene er virkemidler for å ivareta oppgaver innenfor en avgrenset del av RHF-enes ansvarsområde, og strategisk retning for de felleseide helseforetakene bør derfor følge av et felles målbilde for hele området og som settes av RHF-ene.

Regional utviklingsplan er det regionale helseforetakets overordnede strategi. Planen samler forventningen fra eier og innspill fra helseforetak og samarbeidspartnere. Den regionale utviklingsplanen har to tidsperspektiv; det langsiktige fram mot 2040 og et kortere fire års perspektiv.

Utkast til regional utviklingsplan blir behandlet i styremøte i Helse Nord RHF 28. september 2022, før den sendes på høring og deretter fremmes deretter for styret 14. desember 2022.

I planutkastets del 2 *Rammer og forutsetninger* inngår en kortfattet omtale av de fem felleseide helseforetakene; Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett (HDO), Luftambulansetjenesten, Pasientreiser, Sykehusbygg og Sykehusinnkjøp. Det henvises til at de felleseide helseforetakene skal bidra til å styrke og forbedre tilbudet til pasientene, herunder å sikre samordning, likhet og likeverdighet, samt å bidra til at oppgavene løses på en rasjonell måte og med god ressursutnyttelse.

### 3. Hensikten med felleseide helseforetak

Det er i dag etablert fellestjenesteselskaper/-enheter både i de enkelte regioner og som et samarbeid mellom de fire regionene (felleseide helseforetak). Hensikten med slike fellestjenester er å oppnå forskjellige former for gevinster, herunder:

- Å utnytte stordriftsfordeler innenfor såkalt transaksjonstunge aktiviteter, for eksempel fakturabehandling mv.
- Utnyttelse av storskalafordeler for å oppnå økt kvalitet til lavere kostnader enn om en skulle gjøre dette hver for seg.
- Samordne aktiviteter for å oppnå en bedre markedsposisjon. Innkjøp er et typisk eksempel på dette.
- Oppnå standardisering både regionalt og på tvers av regionene.

Det siste vil være viktig på områder hvor det er vanskelig å forsvare at det etableres ulike regionale standarder og løsninger. Det er også et argument for å etablere fellestjenesteenheter at det bidrar til at helseforetakene i større grad kan fokusere på sin kjernevirksomhet. Samtidig vil aktivitetene i fellestjenesteenheten også bli kjernevirksomhet for denne enheten, og vil dermed kunne få større ledelsesmessig fokus enn når de samme aktivitetene er en del av et helseforetak.

God styring og oppfølging av fellestjenesteenheter er nødvendig for å sikre at de forventede gevinster, både økonomiske og kvalitative, oppnås. Selskapene må underlegges god kostnadskontroll og det må være minst samme krav til effektivisering i fellestjenesteenheter som i helseforetak.

I de regionale helseforetakene og helseforetakene må det gjøres nødvendige kostnadstilpasninger på områder hvor det er etablert fellestjenesteenheter. Hvis ikke slik tilpasning skjer er det en betydelig risiko for at ønskede økonomiske effekter ikke oppnås, og at det samlede kostnadsbildet blir for høyt.

Det vil være viktig å utvikle en god kunderelasjon til helseforetakene/de regionale helseforetakene, slik at det innenfor gitte rammer og standarder oppleves at fellestjenesteleverandører gir merverdi.

Det vil kunne være ulike interesser mellom enkeltforetak og hensynet til helheten som skal ivaretas av fellestjenesteenheten og det regionale helseforetaket. Forholdet må derfor balanseres slik at helseforetakene opplever stor grad av merverdi samtidig som tilpasningen til den enkelte kunde må skje innenfor rammer og standarder som ikke medfører suboptimalisering.

Av denne grunn er det viktig at de felleseide helseforetakene inngår i de regionale helseforetakenes utviklingsplaner, og at de rammes inn i en felles kontekst som viser helheten i spesialisthelsetjenesten.

Det vises til vedlegg med forslag til målbilder for de felleseide helseforetakene som skal tas inn i regional utviklingsplan 2038 i alle regioner.

#### **4. Prosess**

Målbilene som presenteres i denne saken oppsummerer de administrerende direktørenes kjennskap til de felleseide helseforetakenes oppgaver og ansvar og hvordan tjenestetilbudet som disse representerer bør videreutvikles.

Målbildene er utarbeidet i et interregionalt samarbeid, med involvering av det enkelte felleseide helseforetak, relevante fagmiljøer i de regionale helseforetakene og konserntillitsvalgte i regionene.

Interregionale KTV/KVO ble orientert om saken i eget møte 11. mai 2022 og har kommet med innspill som er innarbeidet i saken.

Det legges til grunn at de regionale helseforetakenes administrerende direktører bearbeider målbildene videre på bakgrunn av RHF-styrenes behandling.

#### **5. Administrerende direktørs vurdering**

De felleseide helseforetakene utfører oppgaver som utgjør en viktig del av den samlede virksomheten i spesialisthelsetjenesten. Det er derfor viktig at målbildet for denne delen av tjenesten også inngår som en del av de regionale helseforetakenes regionale utviklingsplaner.

Formålet med felleseide helseforetak er optimalisering, samordning og bedre ressursutnyttelse. Godt samspill og god rolleforståelse mellom RHF og deres helseforetak, og de felleseide helseforetakene er derfor helt sentralt.

Administrerende direktør mener at tydeliggjøring av et overordnet målbilde vil bidra til å utfylle helhetsbildet i de regionale utviklingsplanene, og samtidig gi klarere føringer for utviklingsretning for de felleseide helseforetakene.

Det forventes at styrene i de felleseide helseforetakene utarbeider egne handlingsplaner som er i tråd med de strategiske målbildene som fremgår av de regionale utviklingsplanene.

## **Forslag til vedtak**

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

1. Styret i Helse Nord RHF slutter seg til målbildene for de felleseide helseforetakene med de merknader som fremkom i møtet.
2. Styret i Helse Nord RHF ber om at målbildene for de felleseide helseforetakene tas inn som en del av Regional Utviklingsplan 2038.

Bodø, 12. august 2022

Cecilie Daae  
administrerende direktør

**Vedlegg:** Forslag til felles målbilde og strategisk utvikling for de fem felleseide helseforetakene

## **Forslag til målbilde og strategisk utvikling for pasientreiseområdet og Pasientreiser HF**

Pasientreisene håndteres av pasientreisekontorer i 17 helseforetak. Disse har ansvar for bestilling og planlegging av pasientreiser med rekvisisjon, og skal sørge for at befolkningen møter gode og likeverdige tjenester på pasientreiseområdet, uavhengig av hvor de bor i landet og egen økonomi. Pasientreiser HF er en felles enhet for de fire regionale helseforetakene og har ansvaret for saksbehandling og utbetaling av stønad til reiser uten rekvisisjon. Pasientreiser HF har også ansvar for drift og forvaltning av IKT-fagsystemer innenfor pasientreiseområdet, yter juridisk rådgivning, utarbeider opplæringsmateriell og bidrar til standardisering for å sikre likebehandling.

### *Mål for pasientreiseområdet og Pasientreiser HF*

Pasienter og pårørende skal oppleve forutsigbarhet og trygghet. Det er et mål at pasientene skal være aktive deltakere, og oppleve kvalitet og sammenhengende tjenester. Uønsket variasjon skal reduseres. Pasientreiseordningen skal legge til rette for at flest mulig organiserer sin egen reise, slik at ressursene kan rettes inn mot de som trenger det mest. Digitalisering og interregional styring av IKT-utviklingen er sentrale virkemidler for å effektivisere og videreutvikle tjenesten.

Følgende samfunns- og brukereffekter skal leveres innenfor pasientreiseområdet:

1. En aktiv og deltakende bruker
2. En enkel pasientreise
3. En tilgjengelig og tilpasset pasientreise
4. En kostnadseffektiv pasientreise

Reiser med rekvisisjon:

- Pasienten er en aktiv ressurs og veiledes før, under og etter reisen av en selvbetjeningsløsning
- Rekvirering er en digital prosess og behandler foretar kun unntaksvis vurdering av behov for tilrettelagt transport
- Transport ses samlet og gir optimal utnyttelse av ressursene med rett kvalitet og servicenivå i et fremtidig transportmarked

Reiser uten rekvisisjon:

- Rettigheten utløses ved automatiserte tjenester
- Pasienten får umiddelbart svar hvis det ikke er behov for skjønn
- Pasienten kan gi informasjon og få svar digitalt

De regionale helseforetakene vil at Pasientreiser HF skal bidra til at:

- Pasienten har en aktiv rolle i utformingen av pasientreisen
- Behandlerkapasitet frigjøres
- Aktørene realiserer økt grad av samordning og samhandling
- Arbeidsprosesser standardiseres
- Digital samhandling er primær kanal for dialog med pasientene
- IKT-løsninger benyttes for å oppnå forenkling, selvbetjening og automatisering
- Reiserutene planlegges optimalt med samkjøring, og at offentlig betalt persontransport koordineres
- Pasienter med størst behov for hjelp gis tilpasset oppfølging

## **Forslag til målbilde og strategisk utvikling for Sykehusbygg HF**

Gode sykehusbygg er en viktig rammebetingelse for god og effektiv pasientbehandling. Det er derfor viktig at planlegging og bygging/ombygging av sykehusbygg blir gjort på en god måte, og at byggene deretter blir forvaltet, driftet og videreutviklet profesjonelt.

Hovedhensikten med Sykehusbygg HF er å utvikle og forvalte relevant kompetanse på et nivå som det ikke er hensiktsmessig at alle helseforetak håndterer i egen regi. Ved å samle ressurser og kunnskap i ett helseforetak som kan samarbeide med flere helseforetak på tvers av regiongrenser, er det lettere å drive erfaringsoverføring mellom prosjekter, og mellom helseforetak/regioner. Med utgangspunkt i blant annet erfaringer fra prosjektene skal Sykehusbygg HF, i samarbeid med eierne, utvikle standarder der dette gir verdi.

Det er de enkelte helseforetakene som eier byggene, og som har det totale ansvaret for sine egne bygninger og eiendommer. Dette innebærer ansvar for prioritering og planlegging av investeringsprosjekter innenfor faglige og økonomiske rammer, samt forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og avhending av bygningsmassen. De regionale helseforetakene gir strategiske føringer for hvordan helseforetakene skal utøve dette ansvaret.

### *Mål for Sykehusbygg HF*

Sykehusbygg HF skal bidra til framtidsrettet utvikling av sykehusutbyggingen i Norge gjennom læring, innovasjon og erfarings- og kompetanseoverføring.

De regionale helseforetakene vil at Sykehusbygg HF skal:

- Være en verdiskapende partner
- Skape merverdi ved bidra i utvikling og planlegging, samt gjennomføre byggeprosjekter til avtalt kvalitet og innenfor budsjett og tidsrammer. Prosesser og løsninger skal være kostnadseffektive
- Benytte kunnskapsbaserte metoder og verktøy. Gjennom standardisering og bruk av innovative løsninger skal dette bidra til en framtidsrettet utvikling av sykehusbyggingen
- Være det ledende fagmiljøet i landet for utvikling og gjennomføring av sykehusbyggeprosjekter. Helseforetaket skal kjennetegnes av et sterkt faglig engasjement og ha en kultur for læring og deling
- Sykehusbygg HF skal arbeide prosjektnært. Fokus skal være dynamisk kunnskaps- og erfaringsdeling med utgangspunkt i valgte løsninger og gjennomførte prosjekter, evalueringer og prosesser
- Utarbeide og forvalte standarder og veiledere der dette gir verdi, og ha fokus på deling og tilgjengeliggjøring av løsningsvalg som utvikles i prosjektene
- Være kunnskapsbanken for helseforetakene når det kommer til løsninger og konseptvalg for sykehusbygg. Kunnskapen og erfaringen skal deles når den oppstår, og gjøres lett tilgjengelig i digitalt, søkbart format

## **Forslag til målbilde og strategisk utvikling for Sykehusinnkjøp HF**

I norsk målestokk er helseforetakene store innkjøpere av utstyr, varer og tjenester. Samlet kjøper helseforetakene varer og tjenester for flere milliarder kroner i året. Sykehusinnkjøp HF's formål er å utøve en spesialisert og profesjonell innkjøpstjeneste for spesialisthelsetjenesten.

### *Mål for Sykehusinnkjøp HF*

Sykehusinnkjøp HF skal skape resultater som bidrar til, leveransesikkerhet, økonomisk handlingsrom og fremtidsrettede helsetjenester i helseforetakene. Helseforetaket skal ha høy leveringspresisjon og bidra til stabil og sikker drift for helseforetakene og kontinuerlig forbedring.

Innkjøpstjenesten skal være profesjonell, spesialisert og tilgjengelig for brukerne. Helseforetaket skal sørge for at anskaffelsene skjer på en korrekt og samfunnsansvarlig måte. Helseforetaket skal være en pådriver for etisk handel og miljøvennlige innkjøp. Innovasjon skal fremmes, og det skal tilrettelegges for bruk av nye innovative løsninger i spesialisthelsetjenesten.

De regionale helseforetakene vil at Sykehusinnkjøp HF skal:

1. Utvikle et sømløst og tett samspill med helseforetakene  
For å oppnå dette skal foretaket arbeide med fire satsingsområder:
  - Møteplasser og samhandlingsarenaer
  - Samhandling med fagmiljøene
  - Styringsmodell for anskaffelser
  - Være en faktabasert samarbeidspartner
2. Videreutvikle organisasjonens kompetanse og gjennomføringsevne innen offentlige anskaffelser  
For å oppnå dette skal Sykehusinnkjøp HF arbeide med fem satsingsområder:
  - Kunnskap og kompetanse
  - Felles og standardiserte prosesser
  - Kategoribaserte anskaffelser
  - Digitalisering
  - Kvalitets- og risikostyring
3. Drive innkjøpsarbeid som skaper målbare resultater  
For å skape målbare resultater er det behov for å peke ut en retning for hva som vil være de viktigste innkjøpsfaglige områdene og hvordan de skal utvikles videre. Disse områdene er:
  - Samordning og tilpasning av anskaffelser
  - Kategorianalyser og – planer
  - Markeds- og leverandørutvikling
  - Medvirkning
  - Innovative anskaffelsesmetoder
  - Kontraktstyring
  - Leveranse og forsyningssikkerhet

## **Forslag til målbilde og strategisk utvikling for luftambulansetjenesten og Luftambulansetjenesten HF**

Luftambulansetjenesten er en viktig del av den samlede akuttmedisinske kjeden. Tjenesten skal flyte sømløst over grensene mellom helseforetak, og er en knapp og kostbar ressurs. God utnyttelse av ressursene krever god samhandling mellom helseforetak, operatører og Luftambulansetjenesten HF.

### *Mål for luftambulansetjenesten*

Befolkningen kunne motta gode og likeverdige luftambulansetjenester døgnet rundt. Bruken av luft- og bilambulansetjenesten, og samspillet mellom disse, mellom helseforetak og regioner må standardiseres og harmoniseres. Organisering av tjenesten må understøtte dette, bl.a. gjennom felles standarder og retningslinjer, god organisering av koordinerende funksjoner og effektiv kompetansedeling mellom prehospitale, akuttmedisinske og flyoperative miljøer. Forskning og utvikling må bidra for å gi riktig respons, med riktig kvalitet, til hver hendelse.

Digital utveksling av pasientinformasjon og automatisering av virksomhetsdata fra alle aktørene er nødvendig for å sikre at tjenesten er forsvarlig og likeverdig, og at ressursene anvendes effektivt.

De regionale helseforetakene ønsker å videreutvikle Luftambulansetjenesten HF, og sikre høy kvalitet gjennom gode anskaffelser og oppfølging av kontrakter. Anskaffelsesprosessene skal forbedres i tråd med evalueringen av forrige anskaffelse.

De regionale helseforetakene vil at Luftambulansetjenesten HF skal:

- Videreutvikle organisering av tjenesten i tråd med pasientenes behov
- Utvikle helseforetakets rolle som premissleverandørrolle for å effektivisere og kontrollere tjenesten basert på helhetlige virksomhetsdata
- Standardisere retningslinjer for bruk av luftambulansetjenesten og sikre god koordinering av ressursene
- Styrke forskning, utvikling og kompetansedeling mellom, og innen, de prehospitale tjenestene
- Videreutvikle samarbeidet mellom operatørene, sykehusforetakene og Luftambulansetjenesten HF
- Sørge for at virksomhetsdata fra alle deler av den akuttmedisinske kjeden blir tilgjengelig i et felles system, og utnyttes til kontinuerlig forbedring.
- Utvikle forslag til fremtidig anskaffelsesstrategi i samarbeid med relevante fagmiljøer



## **Forslag til målbilde og strategisk utvikling for Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett HF (HDO)**

Den akuttmedisinske kjeden er samfunnets samlede organisatoriske, personellmessige og materielle beredskap som yter befolkningen akutt helsehjelp. Nødnettet setter spesialist- og kommunehelsetjenesten i stand til å kommunisere med publikum og nødetatene imellom.

HDO HF er tjenesteleverandør for både spesialist- og kommunehelsetjenesten, og samarbeider tett med Direktoratet for og samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Helsedirektoratet, Direktoratet for e-Helse og nødetatene. HDO HFs erfaring og kompetanse skal brukes for å understøtte dagens og fremtidens samhandlingsbehov mellom kommune- og spesialisthelsetjenesten i forbindelse med akutt helsehjelp.

Helsesektoren står foran store endringer innen arbeidsformer, organisering og bruk av teknologi. Dette vil ha innvirkning på hvordan tjenester til nødmeldetjenesten utvikles de kommende årene.

### *Mål for HDO HF:*

Helseforetaket skal sørge for utvikling av fremtidsrettede, effektive og stabile nødmeldetjenester, og skape merverdi for helseforetak og kommuner.

Helseforetaket skal sikre at tjenestene som leveres har fremtidsrettede driftskonsept som muliggjør stordriftsfordeler og som støtter økt bredde i porteføljen av tjenester som tilbys nødmeldetjenesten. Det er videre nødvendig at HDO HF deltar i arenaer for informasjonsdeling i helsesektoren og med nødetatene for å understøtte gode sømløse tjenester, samt bidrar i utvikling av nyskapende løsninger i samarbeid med andre helseforetak, kommuner, forskningsmiljø, private aktører og akademia.

De regionale helseforetakene vil at HDO HF skal etablere fremtidsrettede tjenester som understøtter:

- Dagens og fremtidens kommunikasjonsformer mellom publikum og nødmeldetjenesten
- Dagens og fremtidens kommunikasjonsformer internt i nødmeldetjenesten og mellom akutt-tjenesten og sykehus/legevakt
- Mulighetene i dagens- og fremtidig nødnett
- Robuste tekniske løsninger for nødmeldetjenesten, gjennom god informasjonssikkerhet, redundans og reserveløsninger
- Gjenbruk av felleskomponenter og sømløs samhandling internt i den medisinske nødmeldetjeneste og på tvers av nødetater
- Mulighetene som ligger i bruk av sensorteknologi gir for rask og riktig respons ved akutte varslinger
- Innsikt, kunnskapsgenerering og forskning innen medisinsk nødmeldetjeneste