



Styresak 032-2023

Oppfølging av Internrevisjonsrapport 01/2023 Gjennomføring av omstillingstiltak i Nordlandssykehuset HF

Saksbehandler: Gro Ankill
Dato dok: 09.03.2023
Møtedato: 29.03.2023
Vår ref: 2022/3989

Vedlegg (t): Internrevisjonsrapport 01/2023 Gjennomføring av omstillingstiltak i Nordlandssykehuset HF

Innstilling til vedtak:

1. Styret tar saken til orientering.
2. Styret ber adm. direktør aktivt bruke og følge opp de 6 anbefalingene fra rapporten i det videre arbeidet med omstilling og budsjett

Bakgrunn:

Internrevisjonen i Helse Nord RHF gjennomførte i perioden september 2022-januar 2023 revisjon av omstillingstiltak i helseforetakene i Helse Nord. Formålet med revisjonen var å bekrefte at Nordlandssykehuset 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 foretakets omstilling, men dette omtales bare i oppsummeringsrapporten til Helse Nord RHF. Sistnevnte rapport ble presentert for Styret i Nordlandssykehuset i styreseminar 23. februar 2023 av revisjonssjef i Helse Nord RHF. I denne styresaken presenteres resultater og anbefalinger knyttet til Nordlandssykehusets gjennomføring av omstillingstiltak.

Direktørens vurdering

Omstillingsarbeidet i Nordlandssykehuset, som var gjenstand for internrevisjonens undersøkelse høsten 2022, pågikk gjennom hele 2022 og pågår fortsatt. Omstillingsplanen som ble vedtatt av styret 6. mai 2022 har vært løpende fulgt opp på de ulike nivå i organisasjonen, og status og fremdrift i arbeidet er rapportert til styret månedlig. Observasjonene som er presentert i internrevisjonsrapport 01/2023 samsvarer i all hovedsak med resultater av og fremdrift i omstillingsarbeidet som har vært rapportert i virksomhetsrapportene til styret gjennom året.

Internrevisjonen kommer i sin oppsummering med følgende anbefalinger til Nordlandssykehuset:

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. Vedta en oppdatert plan for 2023 som dekker omstillingsbehovet.
 3. Sørge for at tiltaksansvarlige har nødvendig prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen.
 4. Følge opp månedlig i lederlinjen at tiltaksarbeidet er i samsvar med fremdriftsplan og gir forventet økonomisk effekt, herunder innarbeide nye tiltak ved behov.
 5. Fortsette å rapportere månedlig i virksomhetsrapporter status i tiltaksgjennomføringen i form av fremdrift og realiserte økonomiske effekter.
 6. Fatte vedtak i styret om korrigerende tiltak, dersom plan for omstilling ikke gir forventet økonomisk effekt.

Flere av anbefalingene fra internrevisjonen er fulgt opp gjennom budsjettarbeidet for 2023, der tiltaksplanen fra 2022 ble oppdatert og revidert, og nye tiltak ble identifisert og gevinstberegnet. I styresak 112-2022 Budsjett 2023 vedtok styret en tiltaksplan gevinstberegnet til 283 mill. kr, som tilsvarer omstillingsutfordringen som ble identifisert i desember 2022. Forslaget til budsjett 2023 var i sak 112-2022 vurdert som realistisk gitt det utgangspunktet foretaket hadde på det tidspunkt. Det ble samtidig påpekt en del forutsetninger og avhengigheter som må innfris for at omstillingstiltakene skal kunne gjennomføres slik som beskrevet, herunder kompensasjon for prisvekst, tilgang på fagpersonell, utviklingen i sykefravær, det regionale arbeidet med funksjonsdeling/ oppgavedeling og bidrag fra innsiktsteamet. Status pr utgangen av mars viser at flere av tiltakene har forsinkelse i fremdrift og/eller gevinstrealisering sammenlignet med periodisert plan. Bakgrunn for forsinkelser har delvis sammenheng med en krevende driftssituasjon i januar-februar, og delvis svikt i forutsetninger og avhengigheter. Særlig Kirurgisk klinikk har forsinkelser til tiltaksgjennomføringen, og i tråd med funn i rapporten gjøres det nå midlertidig endring i organiseringen av klinikken, herunder også økt lederstøtte, for å øke gjennomføringskraften.

Adm. direktør følger opp fremdrift i tiltaksarbeidet, operasjonalisering av tiltak, samt klinikkens behov for prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen i de månedlige oppfølgingsmøtene med klinikkene. Internrevisjonsrapportens punkt 1-6 ligger som grunnlag for oppfølgingen av tiltaksarbeidet. Leder for Nordlandssykehuset 2026 deltar i oppfølgingsmøtene, og følger løpende opp de behov som meldes knyttet til prosess- og lederstøtte, samt bidrar med erfaringsdeling på tvers av virksomhetsområder.

I den grad vedtatt tiltaksplan ikke er tilstrekkelig for å løse omstillingsutfordringen vil forslag til korrigerende tiltak bli fremlagt styret for behandling.

Oppsummering internrevisjonsrapport

Revisjonen har tatt utgangspunkt i omstillingsplanen som ble vedtatt at styret i Nordlandssykehuset 5. mai 2022, jf styresak 047-2022 *Oppfølging av budsjett 2022 pr april - jf foretaksmøte 6. april 2022*, og omfatter Nordlandssykehusets operasjonalisering og videreutvikling av denne, med fordypning innen Kirurgisk klinikk og Medisinsk klinikk.

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

Revisjonen er gjennomført med utgangspunkt i dokumentgjennomgang og intervjuer.

Konklusjonen fra internrevisjonen etter gjennomført arbeid er at:

«Nordlandssykehuset 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 foretakets omstilling i 2023 er basert på en realistisk plan, og at gjennomføringsevnen styrkes.»

I vurderingene fra internrevisjonen omtales de viktigste svakhetene og bevaringspunktene ved omstillingsarbeidet i foretaket.

Svakheter

Av svakheter ved omstillingsarbeidet trekkes frem at:

1. Omstillingsarbeidet ikke var dekkende for behovet
2. Mangelfullt eierskap til tiltaksgjennomføringen
3. Mangelfull tiltaksgjennomføring

At omstillingsarbeidet ikke var dekkende for behovet begrunnes med at omstillingsplanen dekket kun 50 % av det samlede omstillingsbehovet, at planen ble ikke operasjonalisert med vesentlig ytterligere risikovurderte tiltak i løpet av 2022, og at enkelte tiltak var av kortsiktig karakter. Videre var det for noen av tiltakene ikke tilstrekkelig hensyntatt eventuelle negative effekter av tiltaket.

Mangelfullt eierskap til tiltaksgjennomføringen og mangelfull tiltaksgjennomføring er begrunnet med at realiserte økonomiske effekter har vært vesentlig lavere enn forventet, spesielt i Kirurgisk klinikk.

Bevaringspunkter

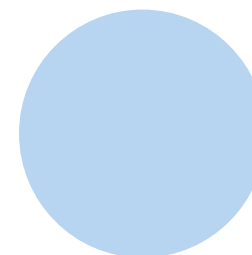
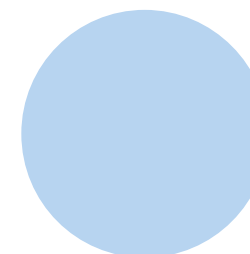
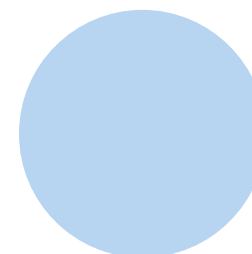
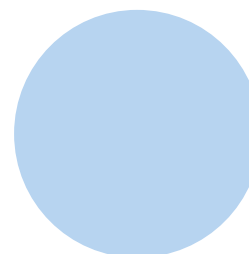
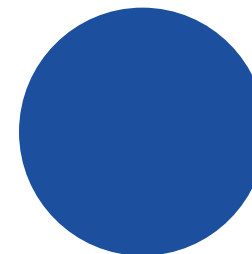
Når det gjelder bevaringspunkter ved omstillingsarbeidet trekker revisjonen særlig frem rapporteringsstrukturen Nordlandssykehuset har etablert, med månedlig rapportering av tiltakseffekter, samt forbruk/aktivitet opp mot prognose/plan for bemanning, innleie og kapasitetsutnyttelser på klinikknivå. Revisjonen mener dette har dannet et godt grunnlag for oppfølging fra styret. Videre trekker revisjonen frem de igangsatte prosjektene knyttet til bemanningsplanlegging- og effektivisering på foretaksnivå og i regional regi og understreker viktigheten av at det ved implementering av disse settes av tilstrekkelig tid, kapasitet og lederstøtte, samt kompetanseoverføring internt og i foretaksgruppen.

For nærmere beskrivelse av de observasjoner som er gjort under revisjonen vises til vedlagt rapport.

Internrevisjonsrapport 01/2023

**Gjennomføring av omstillingstiltak
i Nordlandssykehuset HF**

Internrevisjonen i Helse Nord RHF, 24.02.2023



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.....	7
4.3 Oppfølging og oppdatering av planen.....	9
4.4 Rapportering til og oppfølging fra foretakets styre.....	11
5 Konklusjon, vurderinger og anbefalinger.....	12
5.1 Konklusjon.....	12
5.2 Vurderinger.....	12
5.2.1 Svakheter.....	12
5.2.2 Bevaringspunkter.....	13
5.3 Anbefalinger.....	13

Vedlegg

1. Revisjonskriterier
2. Dokumentoversikt

Sammendrag

Denne rapporten er utarbeidet etter internrevisjon i Nordlandssykehuset HF i perioden september 2022 - januar 2023.

Formålet med revisjonen

Formålet med revisjonen har vært å bekrefte at Nordlandssykehuset 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 foretakets omstilling, men dette omtales bare i oppsummeringsrapporten til Helse Nord RHF.

Metoder

Internrevisjonen er gjennomført ved gjennomgang av dokumenter og intervjuer.

Konklusjon

Nordlandssykehuset 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 foretakets omstilling i 2023 er basert på en realistisk plan, og at gjennomføringsevnen styrkes.

Anbefalinger

Internrevisjonen anbefaler Nordlandssykehuset 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. Vedta en oppdatert plan for 2023 som dekker omstillingsbehovet.
3. Sørge for at tiltaksansvarlige har nødvendig prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen.
4. Følge opp månedlig i lederlinjen at tiltaksarbeidet er i samsvar med fremdriftsplan og gir forventet økonomisk effekt, herunder innarbeide nye tiltak ved behov.
5. Fortsette å rapportere månedlig i virksomhetsrapporter status i tiltaksgjennomføringen i form av fremdrift og realiserte økonomiske effekter.
6. Fatte vedtak i styret om korrigerende tiltak, dersom plan for omstilling ikke gir forventet økonomisk effekt.

1 Innledning

Denne rapporten er utarbeidet etter internrevisjon i Nordlandssykehuset HF i perioden september 2022 - januar 2023. Revisjonssjef Janny Helene Aasen har vært oppdragsleder og har hatt det overordnede ansvaret. Tilsvarende revisjon er gjennomført i alle regionens sykehusforetak.

Revisjonen har bestått av:

- Melding om internrevisjon sendt 14.09.2022
- Dokumentgjennomgang av innhentede dokumenter
- Intervjuer gjennomført digitalt eller fysisk
- Rapportutkast sendt 30.01.2023, og tilbakemelding mottatt 23.02.2023

Rapporten er oversendt til:

- Styret i Nordlandssykehuset HF
- Helse Nord RHF v/adm. direktør
- Revisjonsutvalget i Helse Nord RHF v/leder

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

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 2022, hvor blant annet følgende ble vedtatt for Nordlandssykehuset HF:

1. For å oppnå resultatkravet i 2022 skal Nordlandssykehuset HF:

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

Som følge av dette 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.

Nordlandssykehuset HF oversendte sin omstillingsplan til Helse Nord RHF den 10.05.2022, styrebehandlet i sak 047-2022 den 06.05.2022.

Styret i Nordlandssykehuset HF ba allerede i sak 101-2021 *Budsjett 2022* om en periodisert plan for når ulike tiltakspakker skulle være implementert og hva som var forventet bunnlinje-effekt, som grunnlag for oppfølging gjennom 2022. I tillegg ba styret om å få fremlagt en plan for økonomisk bærekraftig bemanning.

1.2 Revisjonsgrunnlag

Grunnlaget for denne revisjonen er vedtakspunkt 1 og 2 fra foretaksprotokoll av 06.04.2022.

2 Formål og omfang

2.1 Formål med revisjonen

Formålet med revisjonen har vært å bekrefte at Nordlands-sykehuset 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 foretakets omstilling.

2.2 Omfang og fokusområder

Revisjonen har tatt utgangspunkt i omstillingsplanen som ble over-sendt til Helse Nord RHF, jf. kap. 1.1, og omfatter Nordlands-sykehusets operasjonalisering og videreutvikling av denne, med fordypning innen Kirurgisk klinikk og Medisinsk klinikk.

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.

Fokusområde 5 omtales bare i oppsummeringsrapporten til Helse Nord RHF, med kopi til sykehusforetakene.

3 Metoder

Følgende metoder er benyttet i revisjonsoppdraget:

- Dokumentgjennomgang:
Dokumenter mottatt fra Nordlandssykehuset, eller innhentet fra foretakets websider, er gjennomgått og vurdert opp mot revisjonskriteriene, samt benyttet i forberedelser til intervjuene. Se *Vedlegg 2 – Dokumentoversikt*.
- Intervjuer med:
Adm. direktør, viseadm. direktør, økonomisjef, HR-sjef, koordinator for innsatsteam, klinikkssjef Kirurgisk (KIR) klinikk, avdelingsleder Vesterålen (KIR), avdelingsleder Seng Bodø (KIR), klinikkssjef og ass. klinikkssjef Medisinsk (MED) klinikk, avdelingsleder Lunge (MED), avdelingsleder Hjerte (MED). I noen av intervjuene i klinikkene deltok også økonomirådgivere.

4 Observasjoner

4.1 Operasjonalisering og eierskap

Fokusområdet omhandler hvorvidt omstillingsplanen av 10. mai 2022 er operasjonalisert, slik at tiltak er angitt med ansvarlig, frist og forventet økonomisk effekt, om den er dekkende for å oppnå foretakets resultatkrav i 2022, og om planen 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.

Foretakets økonomiske situasjon per april 2022:

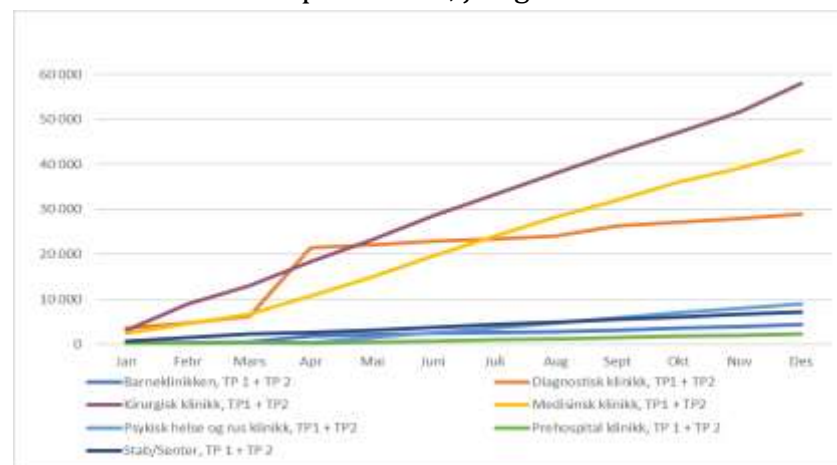
- Opprinnelig omstillingsutfordring ved inngangen til 2022 på 284,3 mill. kroner¹.
- Negativt budsjettavvik per april 2022 på 49 mill. kroner.
- Prognose for 2022 per april på minus 160-180 mill. kroner i budsjettavvik. Nordlandssykehuset hadde et resultatkrav på 5 mill. kroner.

Observasjoner vedrørende omstillingsplanen:

- Omfattet operasjonaliserte tiltak med risikovurdert effekt på 153 mill. kroner og ikke-operasjonaliserte/-risikovurderte tiltak på tilsammen 154 mill. kroner. Tiltak var angitt per klinikk.

¹ Omstillingsutfordring jr. styresak 110-2021 Budsjett 2022

- De operasjonaliserte tiltakene hadde periodiserte forventede økonomiske effekter per klinikk, jf. figur 1.



Figur 1 – Periodiserte forventede økonomiske effekter per april 2022 (i tusen kroner), jf. tabell 2 i styresak 047-2022.

- Tiltak med de største forventede økonomiske effektene i planen var: bedret kodekvalitet, økt aktivitet, jobbdeling, bemanning sengeposter, redusert innleie, kalenderplaner, bytte generisk legemidler og reduksjon fristbrudd.
- I de utvalgte klinikkene var tiltakene med største forventede økonomiske effekter:
 - Kirurgisk klinikk: redusert innleie, bemanning sengeheter i Bodø, jobbdeling og effektivisering av poliklinikk, og nedtrekk av stillinger.

- Medisinsk klinikk: redusert innleie, bytte generisk legemidler, bemanningseffektiviseringer og økt aktivitet.
- Enkelte av tiltakene i omstillingsplanen var av kortsiktig karakter, eks. vakante stillinger som skulle bli besatt.
- Allerede høsten 2021 ble det iverksatt tiltak med endrede fullmaktsnivåer, knyttet til ikke-driftskritiske vakante stillinger, innleie fra byrå og stopp i ikke-nødvendige tjenestereiser.
- Prognose for månedsverksutvikling, innleie og kapasitetsutnyttelse (i form av plantall for DRG-poeng) per klinikk fremgikk av planen.

Hvordan omstillingsplanen inkluderte tiltak for reduksjon av innleie fra byrå:

- Det viktigste tiltaket for å få redusert innleiebehovet var knyttet til rekruttering og stabilisering, spesielt for enkelte legespesialiteter og for spesialsykepleiere.
- Redusert innleie fra byrå var definert som spesifikke tiltak for Kirurgisk klinikk og Medisinsk klinikk, med forventet økonomisk effekt på til sammen 47 mill. kroner i 2022.

Observasjoner om tiltaksansvarliges involvering og eierskap:

- Ansvarlige i utvalgte klinikker/avdelinger hadde gjennom deltakelse i budsjettprosessen for 2022, i stor grad vært involvert i utarbeidelsen av de operasjonaliserte tiltakene.

- Ledere hadde tatt eierskap til tiltakene, men enkelte opplyste at eierskapet var påvirket av mange år med budsjettunderskudd, og at mulighetene for nye realistiske tiltak var begrenset.
- Både involvering og eierskap var påvirket av endring i og fravær av ledelse i klinikkene, spesielt utfordrende i Kirurgisk klinikk.

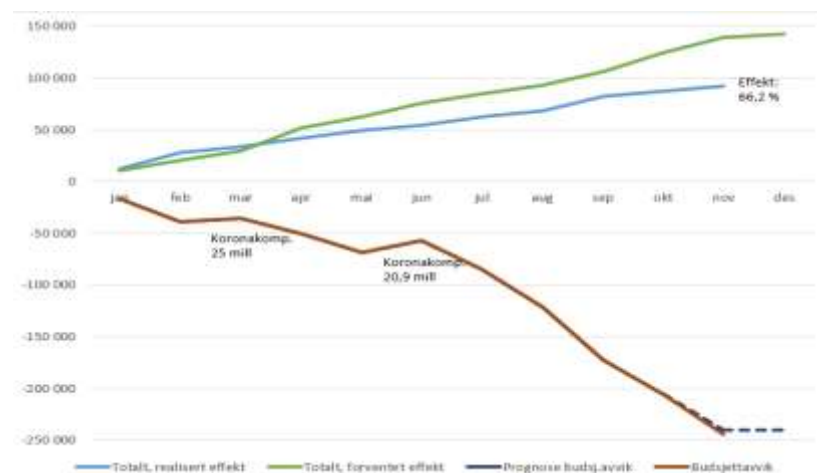
4.2 Gjennomføring av tiltak

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

Observasjoner om tiltaksgjennomføringen:

- Utarbeidet mal for beskrivelse og oppfølging av det enkelte tiltaket, som inkluderte:
 - Resultater og milepæler.
 - Måleparameter, som definerte hvordan effekter skulle måles.
 - Involvering av tillitsvalgte og vernetjeneste.
 - Avhengigheter og supplerende informasjon.
 - Milepælsplan med forventede effekter per måned.
- Status per tiltak var oppdatert månedlig på avdelings-/klinikknivå med:
 - Trafikklys for framdrift, involvering og avhengigheter, og resultat.

- Realiserte økonomiske effekter, beregnet med bistand fra økonomirådgiver.
- Opplyst at det var målt på det beskrevne tiltaket, men at det ikke var målt på eventuelle negative effekter på andre regnskapsposter/andre avdelinger.
- Månedlig rapportering av status til økonomiavdeling, som har oppdatert en samlet oversikt.
- Realiserte effekter per tiltak/klinikk/måned var angitt i samlet oversikt.
- I virksomhetsrapporter har det fremkommet at budsjettavviket har hatt en negativ utvikling i andre halvår 2022, og at det kun var realisert 92 mill. kroner, 66,2 % av forventede effekter per november, jf. figur 2.



Figur 2 – Forventede og realiserte effekter (i tusen kroner), jf. styresak 111-2022, tabell i kap. 1.1.1 og kap. 1.1.3., sammen-

lignet med utvikling budsjettavvik, jf. virksomhetsrapporter jan.-nov. 2022.

- Kirurgisk klinikk var ansvarlig for 147,1 mill. kroner (60 %) av foretakets budsjettavvik per november 2022. Det var realisert effekter på 20,9 mill. kroner per november, tilsvarende 45% av forventet effekt. I utvalgte avdelinger var tiltaksgjennomføringen rettet mot:
 - Avdeling Vesterålen: nedtak av stillinger, sykefravær-arbeid med mål om redusert innleie, omskriving av bemanningsplaner på sengeposter og utarbeidelse av kalenderplaner.
 - Avdeling Seng Bodø: oppgavedeling på en enhet, som skal videreføres til andre, samarbeid om ressurser på tvers av sengepostenheter og arbeidstidsplanlegging med bistand fra Stavanger Universitetssykehus.
- Medisinsk klinikk hadde et negativt budsjettavvik på 26,2 mill. kroner per november 2022 Det var realisert effekter på 34,6 mill. kroner, tilsvarende 83 % av forventet effekt. I utvalgte avdelinger var tiltaksgjennomføringen rettet mot:
 - Avdeling Hjerte: rekruttering av sykepleiere, som har lyktes utover i 2022, sengepostprosjekt, jobbglidning og utdanning av spesialsykepleiere.
 - Avdeling Lunge: kalenderplan fra sommer 2022, generisk bytte av legemidler og sengepostprosjekt.

Aktiviteter på foretaksnivå:

- HR har bidratt inn med ressurser og kompetanse knyttet til veiledningsgrupper for ledere, sengepostprosjekt «Der skoen trykker», nærværprosjekt «Tidlig og tett på», dagpostprosjekt (nye stillinger inkl. helg), «GODT planlagt» (regionalt arbeidstidsplanleggingsprosjekt), oppgaveglidning og rekruttering og stabilisering.
- Etablert innsatsteam for å gi prosess- og lederstøtte, med spesifikt fokus på støtte til Kirurgisk klinikk.

4.3 Oppfølging og oppdatering av planen

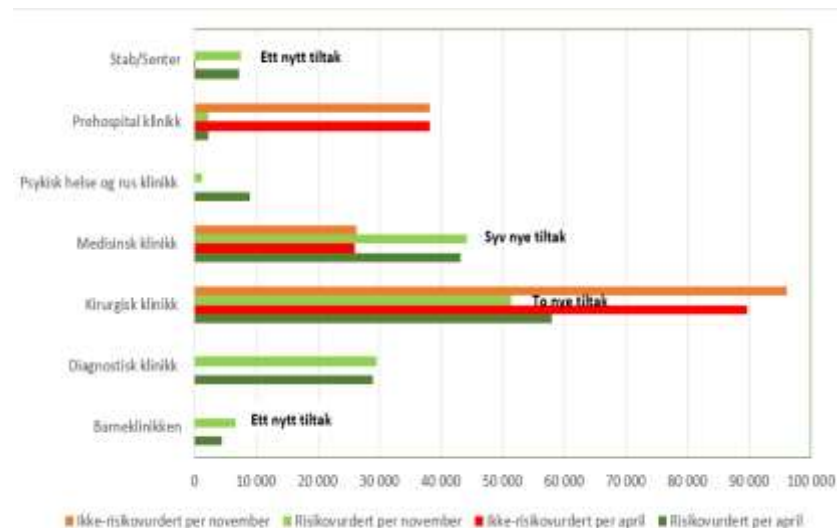
Fokusområdet gjelder hvordan gjennomføringen følges opp i lederlinjen, samt hvorvidt omstillingsplanen oppdateres ved behov, herunder at evt. nye/endrede tiltak operasjonaliseres.

Observasjoner vedrørende oppfølging av omstillingsplanen:

- Månedlig rapportering fra klinikker og stab/senter til foretakets økonomiavdeling, jf. 4.2.
- Adm. direktør har hatt jevnlig oppfølgingsmøter med klinikk-sjefer, hvor status i omstillingsarbeidet har vært tema.
 - Ukentlig oppfølgingsmøte med klinikk-sjef i Kirurgisk klinikk.
- Klinikksjefer har hatt månedlige oppfølgingsmøter med avdelingsledere, hvor ansatte fra *Plan og analyse* har deltatt.

Observasjoner vedrørende oppdateringer av omstillingsplanen:

- Omstillingsplanen var oppdatert etter mai 2022 med enkelte nye risikovurderte tiltak, men det var per november fortsatt hele 160 mill. kroner i ikke-risikovurderte tiltak (en liten økning fra plan i mai), hvorav 96 mill. kroner var knyttet til Kirurgisk klinikk, jf. figur 3.



Figur 3 – Risiko- og ikke-risikovurderte tiltak med forventet økonomisk effekt for 2022 per april og per november (i tusen kroner), jf. vedlegg 2 i styresak 047-2022 og 111-2022.

- Opplyst både på foretaks-, klinikk- og avdelingsnivå at ytterligere positive økonomiske effekter av omstilling var avhengig av strukturelle endringer/ endringer i funksjonsdeling.

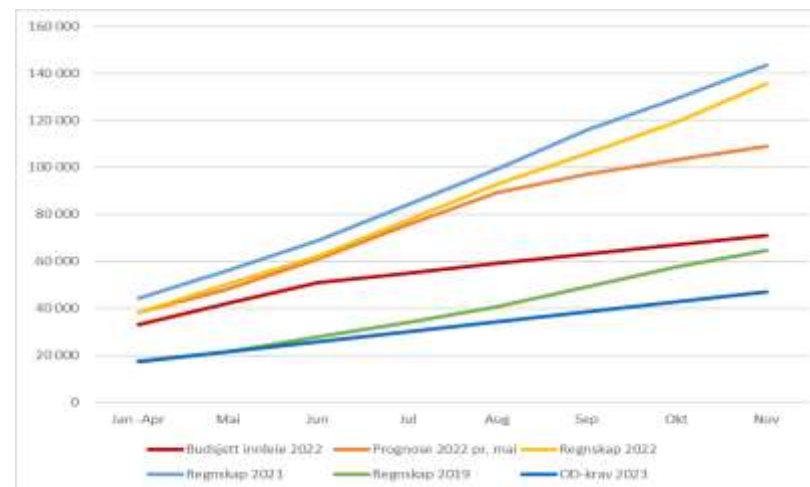
Samtidig kom det til uttrykk at oppgaver kan flyttes til foretaket, for å utnytte fagspesialister/kapasitet bedre.

Observasjoner vedrørende kortsiktige tiltak:

- Styret vedtok den 27. september (styresak 086-2022) endrede fullmaktsnivåer for innleie av ikke-kritisk kompetanse, ikke-regulert overtid, ikke-kritiske innkjøp, ikke-nødvendige reiser og ikke-kritisk ombygging. Dette forsterket tiltak iverksatt høsten 2021, jf. kap. 4.1.
- Informert om endrede rutiner og fullmakter på intranett og i lederlinjen.
- Utarbeidet egne rapporteringsskjemaer for innleie og reiser, som dokumenterer godkjenning på riktig beslutningsnivå.
- Ytterligere skjerpede krav knyttet til innleie og nye varebestillingsrutiner ble innført 1.11.2022.
- Innstrammingene er ikke innarbeidet i foretakets fullmaktsstruktur, PB0370, (sist oppdatert 09.11.2021). Her fremkommer det eksempelvis at ledere på nivå 2 og 3 har fullmakt til å beslutte innleie fra byrå.

Observasjoner om utviklingen i innleiekostnader fra byrå:

- Tiltaket knyttet til innleie ga ikke reduksjon i innleiekostnadene per november 2022, sammenlignet med 2021, jf. figur 4.



Figur 4 – Utvikling innleie fra byrå 2022 (i tusen kroner) sammenlignet med budsjett og prognose 2022, regnskap 2021 og 2019, og krav i OD² knyttet til innleie 2023, jf. virksomhetsrapporter jan.-nov. 2022.

Observasjoner om innleie fra byrå på klinikk-/avdelingsnivå:

- Intervjuer i de utvalgte klinikkene har bekreftet at det er praktisert rutiner der innleie er godkjent av adm. direktør.

² Oppdragsdokument 2022 fra Helse Nord RHF til helseforetakene

- Avdeling Vesterålen (KIR):
 - Behov for innleie av leger og intensivsykepleiere.
 - Innleie av sykepleiere utenom rammeavtale, fordi byrå med rammeavtale ikke kunne levere.
- Avdeling Seng Bodø (KIR):
 - Innleie av sykepleiere fra byrå, grunnet mange ubesatte stillinger.
- Avdeling Hjerte (MED):
 - Har rekruttert sykepleiere i 2022, men har manglet spesialsykepleiere, noe som medførte mye innleie fra byrå.
- Avdeling Lunge (MED):
 - Innleie fra byrå er redusert sammenlignet med 2021, grunnet rekruttering av sykepleiere.

4.4 Rapportering til og oppfølging fra foretakets styre

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

De månedlige virksomhetsrapportene for perioden mai-november 2022, har inkludert:

- Omtale av status i tiltaksarbeidet på klinikknivå. Fra og med høsten 2022 utarbeidet klinikkene sine egne redegjørelser om tiltaksgjennomføringen.
- Realisert økonomisk effekt per tiltak per klinikk/senter/stab, sammenlignet med forventet økonomisk effekt.
- Månedlige tall for bemanning, innleie og kapasitetsutnyttelse³ per klinikk, sammenlignet med rapporterte prognoser i mai måned.
- Justert resultatprognose for 2022 med begrunnelse fra mai til juni/juli, fra august til september og fra september til oktober.

Observasjoner om styrets oppfølging:

- Styret har allerede ved budsjettbehandlingen for 2022 fattet vedtak om ytterligere styrking av foretakets omstillingsarbeid.
- Omstillingsarbeidet knyttet opp mot budsjett 2022 ble behandlet i styret en rekke ganger gjennom vinteren 2022, før foretaksmøtet den 6. april.
- Styret har gjennom behandlingen av virksomhetsrapportene i 2022 fattet en rekke justerte vedtak, for å styrke oppfølgingen og oppdateringen av omstillingsplanen.
- Det har vært egne gjennomganger i styret rettet mot omstillingsutfordringene i Kirurgisk klinikk.

³ Ikke på klinikknivå for virksomhetsrapporter for september-november 2022

- I intervju ble det påpekt at det har vært administrativt krevende å følge opp vedtak fattet av styre, fordi disse ikke nødvendigvis har vært konsistente fra måned til måned.

Observasjoner knyttet til budsjett 2023

- I styresak 112-2022 har styret vedtatt et budsjett for 2023 med en omstillingsutfordring før tiltak på 283 mill. kroner. I tabell 2 i saken vises:
 - tiltak med effekt fra 1. januar på 156,5 mill. kroner,
 - tiltak med effekt etter 1. januar på 84,8 mill. kroner
 - tiltak til vurdering på 42,2 mill. kroner, hvorav 40 mill. kroner er knyttet til tjenestetilbudet generelt på foretaksnivå.

5 Konklusjon, vurderinger og anbefalinger

5.1 Konklusjon

Nordlandssykehuset 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 foretakets omstilling i 2023 er basert på en realistisk plan, og at gjennomføringsevnen styrkes.

5.2 Vurderinger

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

5.2.1 Svakheter

Omstillingsplanen var ikke dekkende for behovet

Omstillingsplanen som ble oversendt Helse Nord RHF den 10.05.2022, dekte kun 50 % av foretakets totale omstillingsutfordring på 300 mill. kroner for 2022. Planen har ikke blitt operasjonalisert med vesentlige ytterligere risikovurderte tiltak i løpet av 2022, for å dekke manglende omstilling. Det er også en svakhet at omstillingsplanen inneholdt tiltak av kortsiktig karakter, og at eventuelle negative effekter av tiltak ikke nødvendigvis ble hensyntatt i beregningen.

Mangelfullt eierskap til tiltaksgjennomføringen

Tiltaksgjennomføringen i form av realiserte økonomiske effekter, spesielt i Kirurgisk klinikk, har vært vesentlig lavere enn forventet i 2022. En situasjon med negative budsjettavvik år etter år, svekker eierskapet til egen budsjetttramme og evnen til å iverksette tiltak av langsiktig karakter. Eierskap til tiltaksgjennomføringen er en forutsetning for å lykkes med krevende omstillingsarbeid.

Mangelfull tiltaksgjennomføring

De realiserte økonomiske effektene ble vesentlige lavere enn forventede effekter for 2022. Når tiltak er operasjonalisert og risikovurdert, bør sannsynligheten for at tiltak gjennomføres og har forventet effekt, være høy.

5.2.2 Bevaringspunkter

Rapporteringsstruktur

Månedlig rapportering fra klinikkene til foretaksledelsen, både i form av trafikklys og tiltakseffekter, i tillegg til skriftlige redegjørelser, har dannet godt grunnlag for rapportering til og oppfølging fra foretakets styre. Rapportering av månedlig forbruk/aktivitet opp mot prognose/plan for bemanning, innleie og kapasitetsutnyttelse på klinikknivå har gitt et godt utgangspunkt for oppfølging.

Bemanningsprosjekter

Det er igangsatt en rekke prosjekter knyttet til bemanningsplanlegging og -effektivisering både på foretaksnivå og i regional regi. Det er viktig at det settes av tilstrekkelig med tid, kapasitet og prosess- og lederstøtte i forbindelse med implementeringen av disse på enhets- og avdelingsnivå, herunder at det sørges for kompetanseoverføring, både internt i foretaket og på tvers av foretakene i regionen.

5.3 Anbefalinger

Internrevisjonen anbefaler Nordlandssykehuset 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. Vedta en oppdatert plan for 2023 som dekker omstillingsbehovet.
3. Sørge for at tiltaksansvarlige har nødvendig prosess- og lederstøtte i tiltaksgjennomføringen.
4. Følge opp månedlig i lederlinjen at tiltaksarbeidet er i samsvar med fremdriftsplan og gir forventet økonomisk effekt, herunder innarbeide nye tiltak ved behov.
5. Fortsette å rapportere månedlig i virksomhetsrapporter status i tiltaksgjennomføringen i form av fremdrift og realiserte økonomiske effekter.
6. Fatte vedtak i styret om korrigerende tiltak, dersom plan for omstilling ikke gir forventet økonomisk effekt.

Vedlegg 1 - Revisjonskriterier

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

1. Operasjonalisering og eierskap
 - 0) 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

Følgende dokumenter er gjennomgått i forbindelse med revisjonen:

Foretaksmøter mellom Helse Nord RHF og Nordlandssykehuset HF (innkalling og protokoll)

- Foretaksmøte 6.04.2022, Nordlandssykehuset HF
- Foretaksmøte 10.06.2022, Nordlandssykehuset HF
- Foretaksmøte 15.08.2022, Nordlandssykehuset HF
- Foretaksmøte 06.12.2022, Nordlandssykehuset HF

Korrespondanse mellom Helse Nord RHF og Nordlandssykehuset HF

- Brev til Helse Nord RHF 10-05-2022, Oppfølging av sak 14 fra Foretaksmøte 6. april 2022, datert 10.05.2022
- Brev fra Helse Nord RHF til sykehusforetakene om kvalitetssikring av innsendte omstillingsplaner, datert 04.07.2022
- Brev til Helse Nord RHF, Tilbakemelding på vedtak i foretaksmøte april 2022, datert 15.08.2022

Styresaker (saksfremlegg, vedlegg og protokoll)

- Styresak 101-2021 Budsjett 2022 – status i arbeidet pr november
- Styresak 024-2022 Oppfølging av budsjett 2022 pr mars m vedlegg
- Styresak 47-2022 Oppfølging av budsjett 2022 pr april og oppdrag fra Foretaksmøte 6. april 2022
- Styresak 052-2022 Virksomhetsrapport april 2022
- Styresak 063-2022 Virksomhetsrapport mai 2022
- Styresak 074-2022 Virksomhetsrapport juni og juli 2022
- Styresak 086-2022 Virksomhetsrapport august 2022
- Styresak 087-2022 Budsjett 2023 - status i arbeidet og oppdatert bærekraftsanalyse
- Styresak 094-2022 Virksomhetsrapport september 2022
- Styresak 104-2022 Virksomhetsrapport oktober 2022
- Styresak 106-2022 Orientering om IA og sykefraværsarbeid etter 2. tertial 2022
- Styresak 104-2022 Orientering om KIR jf. bestilling i styresak 94-2022
- Styresak 111-2022 Virksomhetsrapport november 2022
- Styresak 112-2022 Budsjett 2023 m_vedlegg

Andre foretaksinterne dokumenter

- Direktørens innsatsteam, foretakets intranett per 11.11.2022
- Rapportering omstillingsprogrammet i styremøte 31.08.22, mottatt 04.11.2022

- Innsatsteam Aksjonsliste per 01.11.2022
- Informasjon om økonomistatus til bruk for ledere, intranett per 11.11.2022
- Informasjon om omstillingsarbeidet til bruk for ledere, intranett per 11.11.2022
- Økonomiske strakstiltak, foretakets personalhåndbok per 11.11.2022
- Rapportering omstillingsprogrammet i styremøte 31.08.22
- Innsatsteamet - veileder til ledergrupper refleksjonstema, mottatt 13.09.2022
- Forespørsel om rapportering på tiltak KIR og MED, mottatt 03.11.2022
- Tilbakemelding tiltak MED, mottatt 15.11.2022
- Tilbakemelding tiltak KIR, mottatt 15.11.2022
- Status tiltak rapportert fra MED og KIR, mottatt 03.11.2022
- Fullmaktsstruktur for Nordlandssykehuset (PB0730), sist oppdatert 09.11.2021

Klinikkinterne dokumenter:

- Tiltak og oppsummering 2022 NLSH Kir Sengeposter Bodø, mottatt 24.11.2022
- Presentasjon til Internrevisjon om omstilling KIR klinikk NLSH, mottatt 24.11.2022
- Tiltaksplan 2022 NLSH MED Avd. Lunge, mottatt 05.12.2022
- Tiltaksoppfølging 11.10.22 Avd. Lunge, mottatt 05.12.2022

Helse Nord RHF's oppfølgingsmøter med foretaket (innkalling, presentasjoner og protokoll)

- Oppfølgingsmøte 18.05.2022, Nordlandssykehuset HF
- Oppfølgingsmøte 22.08.2022, Nordlandssykehuset HF
- Oppfølgingsmøte 27.10.2022, Nordlandssykehuset HF
- Oppfølgingsmøte 29.11.2022, Nordlandssykehuset HF